

جلسه دوم: نظریه های سازمان و مدیریت

در پایان این جلسه شما قادر خواهید بود:

۱. سیر تحولات تکوینی نظریه های مدیریت را شرح دهید .
 ۲. رویکردهای سنتی به مدیریت را در قالب مکاتب مدیریت علمی، اصول علم اداره و مکتب بوروکراسی توضیح دهید .
 ۳. نظریه روابط انسانی در سازمان را شرح دهید.
 ۴. نظریه نیازهای انسانی، نظریه X و Y، نظریه شخصیت و سازمان را توضیح دهید
 ۵. رهیافت های کمی به مدیریت را نام ببرید.
 ۶. کاربردهای علم مدیریت را شرح دهید.
- همزمان با دانشمندانی که بر روی رهیافت منابع انسانی کار می کردند، برخی دیگر از دانشمندان امکان استفاده از روش های ریاضی و فنون کمی برای بهبود تصمیم گیری در مدیریت را بررسی می کردند.
۷. رهیافت های جدید به مدیریت از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی را توضیح دهید.
 ۸. نظریه سیستمی را شرح دهید.
 ۹. نظریه آشوب و نظریه اقتضایی را توضیح داده و اصول آنرا تحلیل کنید.
 ۱۰. نظریه اقتضایی را شرح دهید.
 ۱۱. دیدگاه سیستم باز را تحلیل کنید.
 ۱۲. رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره را توضیح دهید.
 ۱۳. نقش های مدیریتی را تعریف نمایید .
 ۱۴. ویژگی های هشت گانه سازمان های کمال یافته را برشمارید.
 ۱۵. استعاره های نظریه سازمان را توضیح دهید.
 ۱۶. اصول مدیریت بر مبنای ارزش های اسلامی را توضیح دهید.

۱۷. فلسفه اصالت عمل را شرح دهید.

۱۸. عمل‌گرایی و عمل بر مبنای نیت از دیدگاه اسلام را تحلیل کنید.

جزء آموزشی اول

سیر تکوین نظریه های مدیریت:

برای شناخت ماهیت فراگردها و مفاهیم مدیریت امروز، بررسی ریشه‌های تاریخی آن مفید خواهد بود. برخی از پژوهش‌گران، سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باورند که هنر مدیریت، با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است. برخی نیز سابقه آن را تا دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد حضرت مسیح(ع) دنبال کرده اند؛ ولی تحول عمده در مدیریت، در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. جهان در قرن هفدهم میلادی، یعنی دوران خیزش‌های اجتماعی امریکا- زمانی که سیزده مستعمره انگلستان از آن جدا شدند و ایالات متحده امریکا را تشکیل دادند- تحولات مهمی را سپری کرد؛ در این دوران بود که رشد سریع جمعیت، برپایی بازارهای مختلف و عرضه کالاهای مصرفی تقریباً به‌طور همزمان رخ داد. در همین دوران بود که با تسری روش تولید انبوه/آدم/اسمیت (مبنی بر تقسیم کار و تخصص‌گرایی در کارخانه سنجاق‌سازی)، تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست.

رهیافت‌های عمده در سیر تکوین نظریه های سازمان و مدیریت:

در بررسی سیر تکوینی نظریه‌های مدیریت، می‌توان چهار مجموعه عمده رهیافت‌های ذیل را متمایز ساخت:

۱. رهیافت‌های سنتی

۲. رهیافت‌های منابع انسانی

۳. رهیافت‌های کمی (علم مدیریت)

۴. رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی

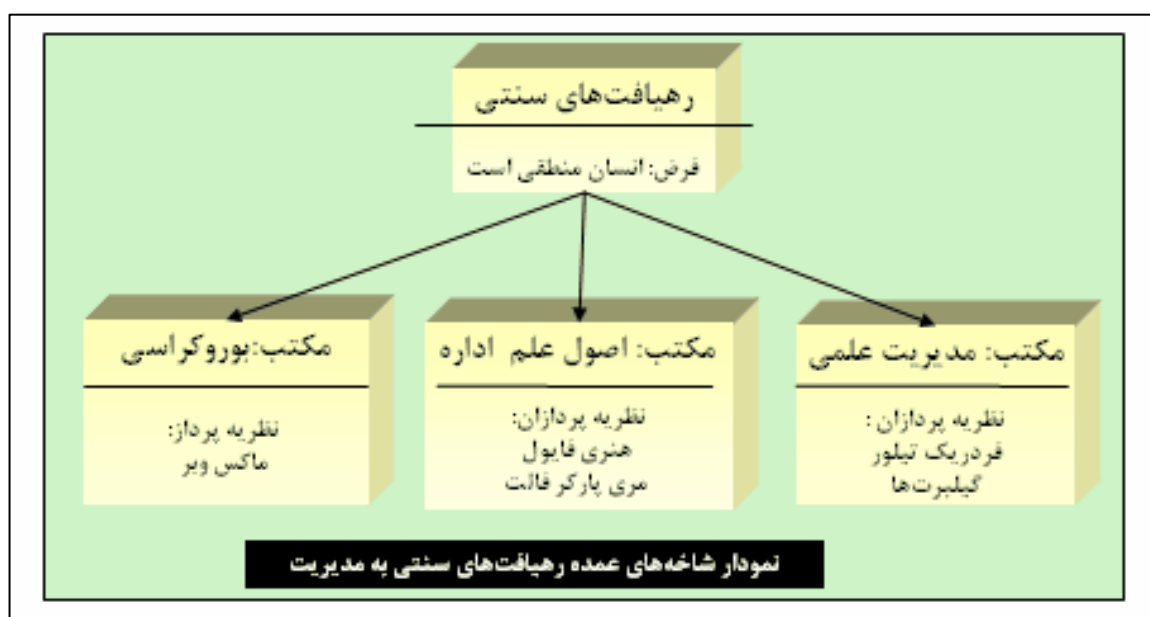
رهیافت‌های سنتی به مدیریت:

به‌طور کلی، رهیافت‌های سنتی بر این فرض استوارند که "افراد با انگیزه‌های مادی به کار می‌پردازند و فرصت‌های فراهم شده برای خود را به‌طور منطقی بررسی می‌کنند و برای به حداکثر رساندن منافع شخصی، به هر اقدامی دست می‌زنند." در مجموعه رهیافت‌های سنتی به مدیریت، اصول جهان شمولی ارائه شده که در وضعیت‌های گوناگون کاربرد دارد. در این مجموعه سه شاخه اصلی مطرح می‌شوند که عبارتند از:

(۱) مدیریت علمی

(۲) اصول علم اداره یا نظریه فراگرد مدیریت

(۳) نظریه بوروکراسی



مدیریت علمی:

در دهه ۱۸۸۰ میلادی "جورج فردریک تیلور" مطالعات خود را در زمینه زمان‌سنجی و حرکت‌سنجی، به مثابه راهی برای تعریف و بهینه‌سازی «واحدهای مستقل نیروی کار تخصصی» آغاز کرد. مشهورترین تجربه آغازین وی با جابه‌جایی مواد در کارخانه ذوب آهن سروکار داشت که توسط افراد و به وسیله بیل انجام می‌شد. تیلور با بررسی این فعالیت‌ها و نتیجه ذیل را به دست آورد:

۱. استفاده از بیل‌هایی با اندازه‌های متفاوت، مناسب برای جابه‌جایی انواع توده‌های مواد، کارآیی را افزایش می‌دهد؛ به این ترتیب که از بیل‌های کوچک برای جابه‌جایی سنگ آهن سنگین استفاده شود (به‌گونه‌ای که افراد دیرتر خسته شوند) و از بیل‌های بزرگ برای جابه‌جایی گدازه‌های سبک‌تر استفاده گردد.
۲. اگر برای حمل مواد، در کنار هر توده سنگ آهن، ذغال‌سنگ، یا گدازه (تفاله) آهن یک نفر قرار بگیرد، در مقایسه با هنگامی که یک نفر خواهد همه آنها را به تنهایی جابه‌جا کند) کارآیی افزایش می‌یابد.

اصول مدیریت علمی:

تیلور «پدر مدیریت علمی» در سال ۱۹۱۱ میلادی در کتاب اصول مدیریت علمی متذکر می‌گردد که «بهتر آن است که هدف اصلی مدیریت، به حداکثر رساندن کامیابی کارفرما و کارمند باشد». تیلور بر این باور بود که بسیاری از کارکنان هم عصرش، کمتر از ظرفیت واقعی خود کار می‌کنند. او تصور می‌کرد که این مسأله با اتخاذ رهیافتی منظم، مبتنی بر هدایت و حمایت کارکنان توسط سرپرستان و ارضاء نیازها و انگیزه‌های پولی کارکنان قابل حل است. تیلور چهار اصل ذیل را به عنوان اصول مدیریت علمی پیشنهاد کرد. تیلور کوشید تا با استفاده از فنون علمی، بهره‌وری افراد در کار را بهبود بخشد.

۱. علمی کردن فعالیت‌های هر شغل، شامل تدوین قوانین حرکت، استاندارد کردن انجام کارها و ایجاد شرایط کاری مناسب

۲. انتخاب دقیق کارکنان دارای توانایی‌های مناسب برای هر شغل

۳. آموزش دقیق کارکنان انتخابی و فراهم کردن انگیزه‌های مناسب برای جلب همکاری آنان به انجام علمی کار

۴. حمایت از کارکنان، از طریق برنامه‌ریزی کردن کار آنها و هموار کردن راه انجام کار

تیلور بر ضرورت علمی کردن فعالیت‌های هر شغل و تدوین قوانین حرکت برای انجام آن تأکید داشت. حرکت‌سنجی بر تجزیه فعالیت‌های یک شغل یا کار و کاهش حرکت‌های جسمانی آن تا حد حرکت‌های ضروری و اساسی دلالت دارد. دو نفر از افراد معاصر تیلور، یعنی فرانک و لیلیان گیلبرت به‌منزله پیشگامان مطالعه حرکت‌سنجی در یکی از

بررسی‌های مشهور خود توانستند تعداد حرکتی را که کارگران ساختمان، هنگام بنایی انجام می‌دادند، کاهش دهند و بهره‌وری آنان را سه برابر کنند.

چند راهکار عملی حاصل از مدیریت علمی

۱. روش‌های انجام کار را به صورت کارآ و به دقت، برای هر شغل، طراحی کنید.
۲. کارکنان توانمند برای انجام کار را به دقت انتخاب کنید.
۳. کارکنان را آموزش دهید تا کار خود را به بهترین نحو و به طور هوشمندانه انجام دهند.
۴. سرپرستان را آموزش دهید تا بتوانند کارکنان را برای انجام کار با بالاترین حد توان برانگیزانند.
۵. زحمات کارکنان را بر مبنای نتایج کارشان، به گونه‌ای که محرک عملکرد آنها باشد، جبران کنید.

جزء آموزشی دوم

اصول علم اداره (Administrative principles) (نظریه فراگرد مدیریت):

رهیافت سنتی دوم به مدیریت مبتنی بر تلاش برای شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیران موفق بود. در بحبوحه سال‌های جنگ جهانی اول (۱۲۹۶ هجری شمسی)، هنری فایول مدیر حرفه‌ای، دانشمند و نویسنده فرانسوی، مکتب مبتنی بر «اصول علم اداره» (مکتب اصول گرایی در مدیریت) را مطرح کرد. فایول در سال ۱۹۱۶ میلادی، کل سازمان را در قالب پیکره ای واحد تصور می‌کرد و فعالیت‌های آن را به شش دسته قابل تقسیم می‌دانست:

- ◀ فنی و تولیدی،
- ◀ بازرگانی و مبادله،
- ◀ مالی و بهینه‌سازی مصرف،
- ◀ ایمنی و حفاظت از اموال و افراد،
- ◀ حسابداری و تعیین وضعیت مالی،
- ◀ وظایف مدیریتی.

فایول ضمن بیان این واقعیت که اصول مدیریت باید به صورت انعطاف پذیر به کار برده شوند، حاصل تجربیات خود را در قالب چهارده اصل برای بهبود مدیریت سازمان و انجام وظایف مدیریت ارائه کرد:

۱. تقسیم کار (division of work)

۲. اختیار (authority)

۳. انضباط (discipline)

۴. وحدت فرماندهی (unity of command)

۵. وحدت مدیریت (unity of direction)

۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی

(subordination of individual interests of general interests)

۷. جبران خدمات کارکنان (remuneration of personal)

۸. تمرکز (centralization)

۹. سلسله مراتب (scalar chain)

۱۰. نظم (order)

۱۱. عدالت (equity)

۱۲. ثبات (stability of tenure of personnel)

۱۳. ابتکار عمل (initiative)

۱۴. احساس وحدت و یگانگی (Esprit de corps)

چهارده اصل بهبود مدیریت سازمان فایول:

۱. تقسیم کار: کاهش تنوع مسؤولیتها و کارهایی که هر کس در یک محدوده معین انجام می دهد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکرد وی خواهد شد.

۲. اختیار: حق صدور دستور و اجرای آن به کمک پاداش یا تنبیه را اختیاری گویند. میزان اختیار و مسئولیت افراد باید متناسب باشد.

۳. انضباط: اطاعت و تعهد ناشی از توافق مدیر با کارکنان را انضباط گویند، خواه به صورت کتبی، خواه به صورت خط مشی‌های نانوشته و شفاهی.

۴. وحدت فرماندهی: اختیار دستور دادن به هر کارمند باید مختص به یک مدیر باشد. هر کارمند باید بداند که از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.

۵. وحدت مدیریت: برای اجرای هر برنامه واحد، باید یک مدیر مسئول تعیین شود.

۶. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی: موظف است با استفاده از الگوهای مطلوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

۷. جبران خدمات کارکنان: در ازای کار انجام شده، باید به همه کسانی که به طور مؤثر برای تحقق هدف کوشیده اند، پاداش منصفانه‌ای پرداخت شود.

۸. تمرکز: سازمان‌ها نیز مانند سایر نهادهای اجتماعی، نیازمند آنند که توسط یک سیستم مرکزی هدایت شوند. البته میزان مناسب تمرکز و عدم تمرکز در فعالیت‌ها، به شرایط و محیط کار بستگی دارد.

۹. سلسله مراتب: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور، معمولاً از مسئولان رده بالا شروع و به کارمندان جزء ختم می‌گردد و هر نوع ارتباط رسمی باید از طریق خط فرماندهی صورت بپذیرد.

۱۰. نظم: رعایت نظم برای گردش صحیح کارها در سازمان ضرورت دارد که با انتخاب صحیح و قراردادن افراد در جای مناسب خودشان؛ انتخاب صحیح تجهیزات در جای مناسب امکان‌پذیر است.

۱۱. عدالت: اگر با کارکنان سازمان، منصفانه و عادلانه رفتار شود، آنان با جدیت در جهت کسب اهداف سازمانی تلاش خواهند کرد و نسبت به سازمان وفادار خواهند ماند.

۱۲. ثبات: کارکنان برای تطبیق با محیط سازمان و وظایف کاری خود، به زمان نیاز دارند. در واقع آنها پس از تسلط بر کار، به بهره‌دهی کامل می‌رسند، لذا نباید سریع جابه‌جا شوند.

۱۳- ابتکار عمل: اگر برای انجام همه کارها برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به‌طور موفقیت آمیز به‌اجرا درآیند، ابتکار عمل در دست مدیران سازمان خواهد بود لذا کارکنان باید به‌برنامه‌ریزی تشویق شوند.

۱۴- احساس وحدت و یگانگی: وحدت و هماهنگی کارکنان بر قدرت سازمان می‌افزاید. روحیه کار دسته جمعی، با درک هدف‌های سازمان حاصل می‌شود.

یکی دیگر از صاحب‌نظران مکتب «اصول‌گرایی در مدیریت» خانم «مری پارکر فالت» بود.

در نوشته‌های فالت در مورد سازمان‌ها، به شناخت گروه‌ها و تعهد عمیق وی به همکاری انسانی در سازمان، اشاره می‌شود. از دیدگاه او «گروه‌ها»، ساز و کارهایی برای ترکیب توانایی‌ها و استعداد‌های افراد گوناگون، جهت ارائه خدمات بهتر تلقی می‌شوند.

وی سازمان‌ها را به‌مثابه جوامع کوچکی در نظر می‌گرفت که مدیران و کارکنان باید به‌طور هماهنگ در آنها کار کنند؛ بدون اینکه یکی بر دیگری سلطه‌ای داشته باشد؛ هم‌چنین، آنها باید بتوانند از طریق گفتگو و حل واقعی اختلافات، تضادهایشان را از میان بردارند.

فالت، وظیفه مدیران را کمک به افراد در سازمان به‌منظور همکاری در جهت کسب تلفیقی از منافع می‌دانست. فالت بر این باور بود که اگر هر یک از کارکنان را مالک بخشی از شرکت کنیم، احساس مسؤولیت جمعی ایجاد و تقویت خواهد شد.

نظریه بوروکراسی:

«ماکس وبر» نظریه‌پرداز آلمانی، علی‌رغم «تیلور» و «فایول» که به‌طور عمده به مسائل عملی مدیریت و کارآیی در کسب اهداف توجه داشتند؛ به‌این مسأله اساسی‌تری اشاره کرد: اینکه چگونه می‌توان ساختار سازمان‌ها را به‌طور مناسبی طراحی کرد. نظریه‌های وبر عمدتاً حالتی توصیفی داشت؛ شاید به‌همین دلیل تفاوت زیادی میان پیشنهاد‌های وی و توصیه‌های عمل‌گرای فایول و تیلور ملاحظه می‌شود.

افکار و نظریه‌های وبر، تأثیر عمده‌ای بر رشته‌های مدیریت و جامعه‌شناسی سازمان‌ها داشت. وی بر این باور بود که افراد به‌دلیل موقعیت اجتماعی خاص و وجهه و اعتبارشان اقتدار می‌یابند و در منصب‌های اصلی و مهم

ساختار اجتماعی آلمان قرار می‌گیرند، نه به دلیل توانایی‌ها و شایستگی‌هایشان؛ به همین دلیل او مدعی بود که سازمان‌ها با همه ظرفیت و توان خود کار نمی‌کنند؛ بنابراین باید شکل جدیدی از سازمان را طراحی کرد که به حل این مسأله کمک کند.

موارد پنج‌گانه ویژگی‌های بوروکراسی وبر :

۱. تقسیم کار روشن - مشاغل به خوبی تعریف می‌شوند و کارکنان در انجام آنها بسیار مهارت می‌یابند.
۲. سلسله مراتب اختیارات روشن - اختیار و مسؤولیت برای هر منصب بخوبی تعریف می‌شود و هر مقامی به مقام بالاتر گزارش می‌دهد.
۳. قواعد و رویه‌های رسمی - دستورالعمل‌های مکتوب، رفتار و تصمیم‌ها را هدایت می‌کند و سوابق پرونده‌ها به طور مکتوب نگهداری می‌گردد.
۴. برخورد غیرشخصی - قواعد و رویه‌ها به طور یکسان و بدون استثناء در مورد همه رعایت می‌شود و با هیچ کس برخورد ویژه صورت نمی‌پذیرد.
۵. مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی - انتخاب و ارتقاء کارکنان بر مبنای توانایی و عملکرد آنان صورت می‌پذیرد.

وبر بر این باور بود که سازمان‌ها در حالت بوروکراسی بهتر عمل می‌کنند و از منابع نیز به طور کارآ استفاده می‌شود و عدالت و انصاف در برخورد با کارکنان و ارباب رجوع رعایت می‌گردد. وبر بر این باور بود که سازمان اداری کاملاً بوروکراتیک، از دید صرفاً فنی، سازمانی است که توان رسیدن به بالاترین سطح کارایی را دارد. در واقع بوروکراسی قابلیت پیش‌بینی رفتار افراد و سازمان را افزایش می‌دهد.

جزء آموزشی سوم

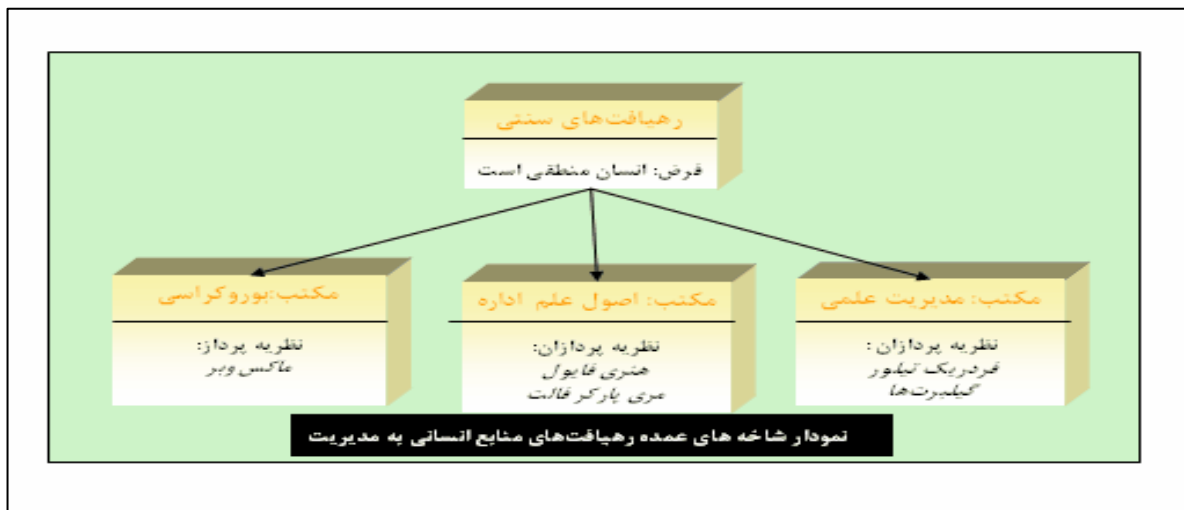
رهیافت‌های منابع انسانی به مدیریت:

در سال ۱۹۲۰ میلادی، مقارن با دوران رکود اقتصادی بزرگ در غرب بررسی نقش «توجه به عامل انسانی در محیط کار»، در سیر تکوین نظریه‌های مدیریت مطرح شد.

در شرایطی که لزوم توجه به جایگاه انسان در سازمان، تحولی اساسی را در زمینه روش‌های اداره ایجاد می‌کرد، معرفی مکتب روابط انسانی با مطالعات و بررسی‌های «هائورن» آغاز شد. این بررسی‌ها به رهبری «لتون مایو» و با مشارکت صاحب‌نظرانی نظیر «ر/تلیسبرگر» و «دیکسون» انجام شد.

با پیدایش دانش روابط انسانی، روشن شد که نظریه کلاسیک‌ها که فرد را تنها از جنبه اقتصادی مهم می‌دانستند و کارگران را همانند ماشین‌هایی می‌پنداشتند که می‌بایستی از نیروی آنها به عنوان انرژی مکانیکی در زمینه افزایش سطح تولید استفاده کرد، دیگر اهمیت چندانی ندارد و نمی‌تواند اثری در افزایش بازدهی کار و بالا بردن سطح تولید سازمان‌ها داشته باشد، زیرا از طریق دانش روابط انسانی است که می‌توان دریافت چه عواملی در چگونگی رفتار سازمانی افراد، مؤثر بوده و می‌توانند در کاهش یا افزایش بازدهی و تولید تأثیر بگذارند.

رهیافت منابع انسانی بر این باور استوار است که انسانها اجتماعی و خودشکوفایند. فرد در محیط کار در جستجوی ارضاء روابط اجتماعی است، به فشار گروهی پاسخ می‌دهد و مترصد خودشکوفایی است.



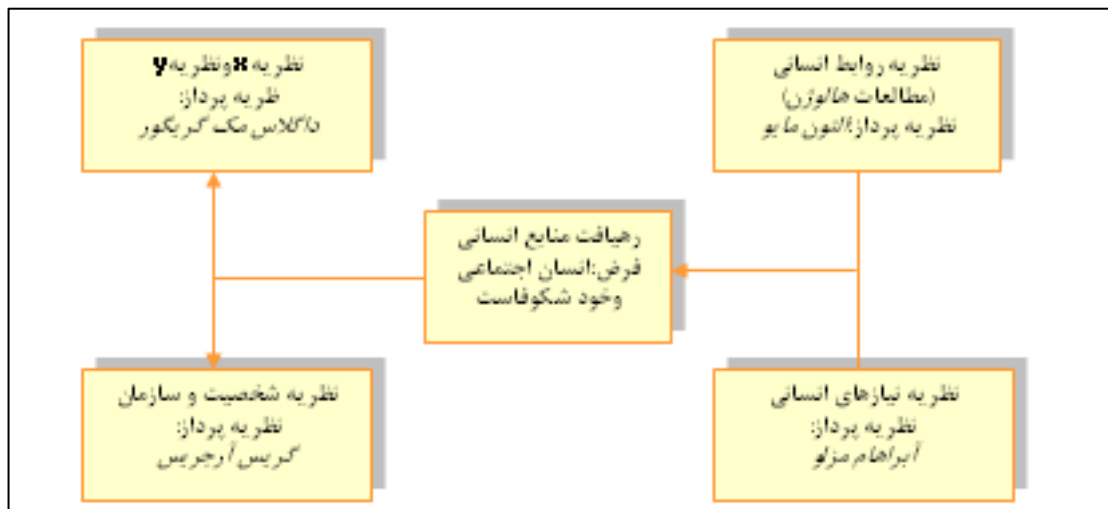
نظریه روابط انسانی (مطالعات هاثورن)

در طول سال‌های اواخر دهه ۱۹۲۰ تا آغاز دهه ۱۹۳۰ میلادی مجموعه مطالعاتی در کارخانه شرکت وسترن الکتریک در شهر هاثورن صورت پذیرفت، این بررسی‌ها که به مطالعات هاثورن مشهور شد، سرانجام به جنبش روابط انسانی در مدیریت منجر گردید. مطالعات هاثورن در ابتدا با دیدگاهی نظیر دیدگاه مدیریت علمی آغاز شد؛ بدین معنی که تلاش می‌شد با بهبود روش‌ها و ابزارهای انجام کار، کارایی بیشتر در کار به دست آید. این مطالعات در سه مرحله مورد بررسی قرار گرفت:

مرحله ۱: مطالعات روشنایی

مرحله ۲: تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها

مرحله ۳: مجموعه مطالعات اطلاق سیم پیچی



مرحله ۱:

نخستین مرحله مطالعات هاثورن که تحت نظر چند مهندس صورت پذیرفت، مطالعات روشنایی نام گرفت. در یکی از این مطالعات دو گروه آزمایش و کنترل در نظر گرفته شد و در فواصل زمانی متوالی میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش کاهش داده می‌شد؛ در حالی که میزان نور مورد استفاده گروه کنترل (که در محل جداگانه ای کار می‌کردند) ثابت می‌ماند. نتیجه جالب توجه این بود که عملکرد هر دو گروه به طور پیوسته

افزایش می یافت؛ تا اینکه میزان نور مورد استفاده گروه آزمایش آنقدر کم شد که کارگران از اینکه بسختی می توانند ببینند، شکایت کردند.

به این ترتیب پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که برخی «عوامل نامرئی روان شناختی» به گونه‌ای در آزمایش آنان مداخله کرده است و از این مطالعات دو نتیجه به دست آمد:

۱. روشنایی فقط یکی از عوامل متعدد مؤثر بر راندمان و کارایی بود؛

۲. هیچ گونه رابطه علت و معلولی، میان روشنایی و بهره‌وری کارگران وجود نداشت.

مرحله ۲:

در سال ۱۹۲۷ میلادی، گروهی تحت هدایت «لتون مایو» استاد دانشگاه هاروارد، مطالعات دیگری را برای تعیین «تأثیر خستگی کارگران بر راندمان کار آنها» آغاز کردند.

در این مرحله، پنج خانم کارگر که اجزای دستگاه‌های تقویت‌کننده الکتریکی را نصب می‌کردند، از میان کارگران انتخاب شدند. پژوهشگران می‌خواستند شرایط کار آنها را تغییر دهند و نتایج کارشان را ارزیابی کنند. پیش از شروع آزمایش، برای کاهش مقاومت بالقوه کارگران، ترتیب معمول سرپرستی برهم زده شد؛ به گونه‌ای که این گروه سرپرست رسمی نداشت و تحت هدایت کلی پژوهشگران کار می‌کرد. ضمن آنکه برای کارگران این گروه، مزایای ویژه‌ای در نظر گرفته شد.

مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که «محیط اجتماعی» جدید کار در اطاق نصب و اتصال دستگاه تقویت‌کننده الکتریکی، عامل افزایش بهره‌وری کارگران است. عوامل مهمی که در این آزمایش مدنظر قرار گرفتند، عبارتند از:

۱. جو گروه - کارگران از روابط اجتماعی در گروه لذت می‌بردند و می‌خواستند که گروه کار خوبی انجام دهد؛

۲. سرپرستی مشارکتی - کارگران احساس عزت نفس می‌کردند.

اکنون اطلاعات زیادی به آنان داده می‌شد؛ در حالی که این حالت برای آنان و سایر کارکنان شاغل در جاهای دیگر کارگاه وجود نداشت؛

۳. شکل گیری گروه - خانمهای کارگر ، یک گروه منسجم را تشکیل داده بودند که بر وفاداری و همکاری آنان تأکید می کرد؛

۴. روحیه - میان اعضای گروه نوعی حس یگانگی به وجود آمده بود؛

مرحله ۳ :

مرحله نهایی مطالعات هاثورن مجموعه مطالعاتی بود که در اطاق سیم پیچی کلیدهای تبدیل کننده تلفن انجام گرفت. این آزمایش با این بینش شکل گرفت که افراد یک بخش یا واحد سازمانی، جدای از هم نیستند؛ بلکه بخشی از یک گروه را تشکیل می دهند که روابط تعریف شده ای با یکدیگر، سرپرستان، و کارشان دارند. در این مرحله نخستین یافته‌ها حاکی از آن بود که این افراد یک گروه اجتماعی پیچیده را تشکیل داده اند. هنجارهای این گروه بخوبی مشخص شده بود و مجموعه ای از عواطف بر کارشان مسلط گردیده بود. این عواطف خیلی بیشتر از آن چیزی بود که برای انجام کارشان در محیط رسمی نیاز داشتند؛ به طوری که گاهی با تعجب مشاهده می شد که افراد به منظور اجتناب از ناخشنودی گروه، بازدهی خود را عمداً کاهش می دادند تا هنجارهای گروه را رعایت کرده باشند؛ حتی اگر این کار به قیمت از دست دادن «دستمزد کار بهتر» تمام می شد. بنابراین پژوهشگران دریافتند که گروه، نفوذ زیادی بر اعضای خود دارد و می تواند بهره‌وری آنان در محیط کار را تحت تأثیر مثبت یا منفی خود قرار دهد.

طبق یافته‌های مطالعات هاثورن، نتایج ذیل به دست آمد:

- ✓ نگرش‌های فردی آثار غیرقابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارند.
- ✓ کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حایز اهمیتی بر انگیزش آنان دارند.
- ✓ سرپرستی اثربخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره‌وری آنان اهمیت دارد.
- ✓ همچنین مشخص شد که درباره شخصیت گروه‌های غیررسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

البته منتقدان چنین بیان داشته اند که معیارهای مورد استفاده در مطالعات هاثورن فاقد اعتبار علمی بوده اند و بسیاری از نتیجه گیریهای آنان مبتنی بر شواهد علمی نیست.

مطالعات هاثورن، به افزایش علاقه پژوهشگران به مطالعه ابعاد اجتماعی و انسانی رفتار کارکنان در سازمان منجر شد؛ و چنین نتیجه گیری شد که مدیران باید علاوه بر کسب مهارت‌های فنی به کسب مهارت‌های اجتماعی و انسانی نیز بپردازند و به ایجاد و افزایش «رضایت کارکنان از کارشان» و روابط و همکاری بیشتر بین سرپرست با کارکنان توجه کنند. در نهایت، جنبش روابط انسانی به پایه‌گذاری مبانی رشته رفتار سازمانی برای مطالعه رفتار افراد و گروه‌ها در سازمان منجر شد.

جزء آموزشی چهارم

نظریه نیازهای انسانی:

در میان بینش‌های حاصله از جنبش روابط انسانی (۱۹۸۰-۱۹۷۰)، نظریه مزلو در مورد نیازهای انسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نظریه‌ای بنیانی محسوب می‌شود. به نظر مزلو، نیاز بر کمبودی جسمانی یا روانی دلالت دارد که فرد را مجبور می‌کند که برای رفع آن تلاش کند.

نظریه مزلو، ضمن هماهنگی با مکتب روابط انسانی، متضمن این نکته است که در صورت کمک مدیران به ارضای نیازهای مهم کارکنان در محیط کار، بهره‌وری افراد افزایش می‌یابد.

این نظریه مبتنی بر پنج فرض عمده درباره ماهیت انسان است:

۱. اصل منسجم بودن وجود انسان: هر انسان یک کل منسجم و نظام یافته است.

۲. اصل موقتی بودن ارضاء نیاز: ارضاء نیازهای انسان جنبه موقتی دارد؛ یعنی هرگز یک نیاز انسان به‌طور دائمی ارضا نمی‌شود.

۳. اصل تنوع نیازهای آگاهانه انسان: نیازهای آگاهانه انسانها متنوع تر از نیازهای نهانی آنان است.

۴. اصل کاهش شدت نیاز ارضا شده^۱: هر گاه یک نیاز تا حدودی ارضا شود، تا مدتی محرک رفتار وی نخواهد بود؛ یعنی پس از ارضاء هر نیاز، انسان موقتاً سعی می‌کند تا سایر نیازهای ارضا نشده خود را برطرف سازد.

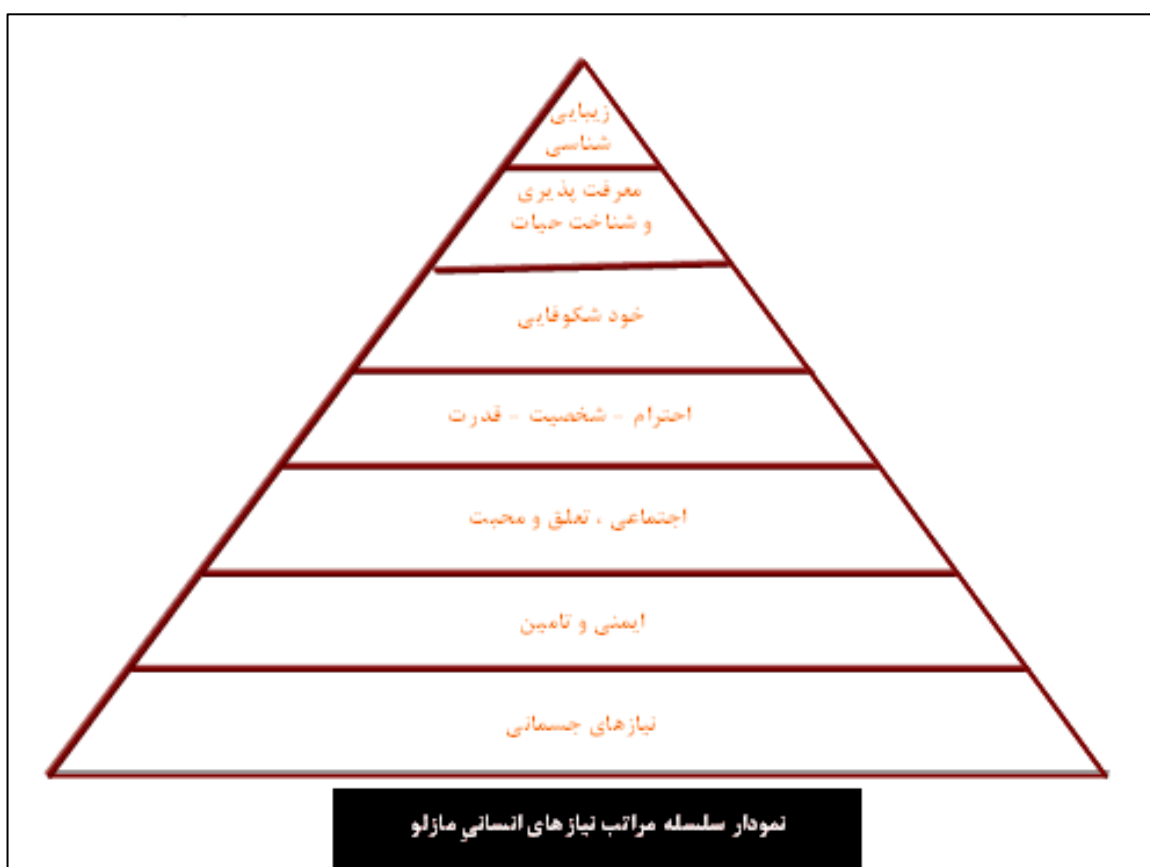
۵. اصل توالی^۲: نیازهای انسانی به ترتیب بر مبنای یک سلسله مراتب نسبتاً قابل پیش‌بینی، مطرح می‌شوند

و از نیازهای ابتدایی و سطح پایین تا نیازهای سطح عالی امتداد می‌یابند؛ به این ترتیب هر سطح از نیازهای

انسان فقط هنگامی فعال می‌شود که نیاز سطح پایین‌تر از آن ارضا شده باشد.

البته دو اصل کمبود و توالی فقط در مورد نیازهای سطح پایین صدق می‌کنند؛ یعنی با ارضاء نیازهای سطح بالا،

تمایل به ارضای بیشتر آنها شدت می‌یابد.



نظریه X و نظریه Y

مفهوم «مدیریت x و y» توسط د/گلاس مک‌گریگور در کتابش بنام «رهبری و انگیزش» مطرح شد. این مفهوم

مبتنی بر دو تئوری با ویژگیهای خاص است. نکته مهم در مورد تفاوت این تئوری‌ها درباره مدیریت، نوع نگرشی

است که درباره طبیعت انسان وجود دارد.

در ادامه به طور مختصر به مفروضات هر تئوری می‌پردازیم.

تئوری مدیریت x درباره طبیعت انسان بر پایه چنین مفروضاتی بنا شده است:

۱. اغلب انسان‌ها از کارگريزان بوده و کار را پدیده‌ای نامطلوب تلقی می‌کنند. در این معنا، کار برای انسان‌ها نوعی بلای اجتناب‌ناپذیر است.

۲. انسان‌ها اغلب میل به اطاعت کردن داشته و میل دارند هدایت شوند. به عبارتی آنان علاقه چندانی به پذیرش مسئولیت ندارند.

۳. محرک و نیاز اساسی انسان‌ها تأمین فیزیولوژیکی است که با پول و مزایای شغلی برطرف می‌شود.

۴. خلاقیت و نوآوری فقط بصورت محدود و در عده خاصی از انسان‌های جامعه وجود دارد.

۵. برای تحقق کارهای سازمان لازم است انسان‌ها تحت کنترل و نظارت شدید قرار گیرند. عوامل لازم برای این تحقق این مطلب، تنبیه یا تهدید به تنبیه است.

تئوری مدیریت y درباره طبیعت انسان بر این پایه‌های معرفتی قرار دارد:

۱. کار، انسان‌ساز است. انسانها با کار هویت انسانی خود را می‌سازند و کار مانند بازی و تفریح برای انسان‌ها ضرورت دارد. البته این حالت در هنگامی رخ می‌دهد که شرایط مطلوب فراهم شده باشد.

۲. تا انسان‌ها نتوانند خودشان را هدایت و کنترل کنند، هدف‌های کاری یا سازمانی تحقق نخواهد یافت. انسان‌ها قادرند به خود کنترلی دست یابند.

۳. همه انسان‌ها دارای قابلیت‌های خلاقیت و ابتکار هستند. ظهور این قابلیت‌ها بستگی به فراهم بودن یا نبودن شرایط لازم دارد.

۴. محرک و نیاز انسان‌ها هم در سطح فیزیولوژیکی و هم در سطح اجتماعی است. انسان‌ها همانطور که به غذا و مسکن نیاز دارند به احترام و پایگاه اجتماعی نیازمندند.

۵. اگر انسان‌ها به‌خوبی دارای انگیزش، آموزش و سازماندهی شوند، براحتی خواهند توانست هدف‌های کاری را تحقق بخشیده و نیاز بسیار کمی به استفاده از ابزارهای اجبار دارند.

داگلاس مک گرگور با تأثیرپذیری شدید از مطالعات هاتورن و نظریه مزلو، معتقد بود که مدیران باید توجه بیشتری به نیازهای اجتماعی و خود شکوفایی افراد در محیط کار داشته باشند. وی بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه y قرار دهند؛ به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه x دارند را به تغییر مبانی نگرش فرامی خواند.

به نظر وی اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه x باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد؛ از این رو، چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند.

در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه y باشد، می تواند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدف های مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند، و برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گرگور نیز می دانست که برخی از کارکنان نابالغ، در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کند که با آنها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه y رفتار شود.

نظریه شخصیت و سازمان:

مجموعه آثار کریس آرچریس نیز نمایانگر آن است که وی همانند مزلو و مک گرگور بر این باور بود که انسان یک کل منسجم و نظام یافته است. او ضمن مقایسه فعالیت های مدیریتی در سازمانهای سلسله مراتبی و سنتی، با نیازها و توانایی های افراد بالغ، چنین نتیجه گیری می کند که برخی از اقدام ها و فعالیت هایی که به ویژه تحت تأثیر رهیافتهای سنتی مدیریت انجام می پذیرند، با شخصیت افراد بالغ ناسازگارند.

آرچریس نیز همانند مک گرگور معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسؤولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی، بهره وری کارکنان نیز افزایش می یابد؛ لذا توسعه مسؤولیتهای شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی، و بهبود روابط انسانی ضرورت دارد.

جزء آموزشی پنجم

همزمان با دانشمندانی که بر روی رهیافت منابع انسانی کار می‌کردند، برخی دیگر از دانشمندان امکان استفاده از روش‌های ریاضی و فنون کمی برای بهبود تصمیم‌گیری در مدیریت را بررسی می‌کردند.

ویژگی‌های رهیافت‌های کمی:

۱. تمرکز بر تصمیم‌گیری برای نیل به اهداف غایی فعالیت‌های مدیریتی؛
۲. استفاده از شاخص‌های اقتصادی تصمیم‌گیری، مانند هزینه، درآمد، و نرخ بازگشت سرمایه؛
۳. استفاده از مدل‌های ریاضی با در نظر گرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده؛
۴. استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات در مقدار زیاد؛

علم مدیریت:

واژه‌های «علم مدیریت (management science)» و «تحقیق در عملیات (operation research)» اغلب به‌جای یکدیگر به کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند.

برخی از صاحب‌نظران، علم مدیریت یا تحقیق در عملیات را چنین تعریف می‌کنند:

تحقیق در عملیات رهیافتی است که کاربرد روش‌های علمی را برای حل مسائل که در عملیات سازمان پدیدار می‌شوند، تجویز می‌کند؛ به این ترتیب که از طریق تعریف معادلات ریاضی بیان‌گر سیستم، زمینه حل آنها را فراهم می‌آورد.

آغاز استفاده از تحقیق در عملیات، به جنگ جهانی دوم برمی‌گردد که ارتش انگلیس به دلیل مواجهه با مسائل عملیاتی پیچیده، از گروهی از دانشمندان برجسته خواسته بود تا به بهترین نحو به حل این مشکلات بپردازند.

کاربردهای علم مدیریت:

علم مدیریت کاربردهای متنوعی دارد. برخی از کاربردهای متداول آن عبارتند از:

۱. پیش‌بینی‌های ریاضی (Mathematical forecasting): برای تعمیم روند گذشته به آینده و استفاده در

فراگرد برنامه‌ریزی؛

۲. مدل‌سازی موجودی انبار (Inventory modelin): برای کنترل موجودی و تعیین مقدار سفارش و نقطه سفارش مجدد اقلام موردنیاز؛

۳. برنامه‌ریزی خطی (linear programming): برای تخصیص منابع کمیاب به مصارف گوناگون؛

۴. نظریه صف (Queuing theory): برای تخصیص نیروی انسانی خدماتی یا ایستگاه‌های کاری به‌منظور به حداقل رساندن زمان تأخیر و هزینه ارائه خدمت به مشتریان؛

۵. مدل‌های شبکه (Network models): برای تفکیک کارهای بزرگ و طرح‌های پیچیده به اجزای کوچکتر، به‌منظور فراهم آوردن امکان تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و کنترل بهتر پروژه‌ها و طرح‌های پیچیده؛

۶. شبیه‌سازی (Simulation): برای تسهیل مدل‌سازی مسائل و آزمون راه‌حلهای گوناگون؛

جزء آموزشی ششم

رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت :

در رهیافت‌های جدید به مدیریت، ضمن احترام به دستاوردهای مکاتب سنتی، منابع انسانی و کمی، بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ مدل یا نظریه‌ای وجود ندارد که بتوان آن را در همه وضعیت‌ها و تحت شرایط متفاوت به کار برد.

نکته قابل ذکر در اینجا آن است که پژوهش‌گران و محققان در هر مقطع تاریخی، فراخور نیاز و ضرورت‌های آن روز، به ارائه نظریه و روش برای حل مسائل مبادرت می‌کنند. پژوهش‌گران بعدی نیز با توجه به ضرورت پاسخ‌گویی به تقاضاهای محیط پویا و در حال تحول جوامع انسانی، سعی می‌کنند که نظریه‌های قبلی را به گونه‌ای مناسب بسط دهند و برای شرایط جدید نیز قابل استفاده نمایند.

مبانی اصلی رهیافت‌های جدید به مدیریت بر مبنای دو نظریه سیستمی و اقتضایی شکل می‌گیرند.

نظریه پردازان اقتضایی:

نظریه پردازان اقتضایی بر این باورند که انسان‌ها موجوداتی پیچیده و تحول پذیرند و نیازهای متعدد، متنوع و متغیری دارند. از این رو توصیه می‌کنند که مدیران و سازمان‌ها باید متناسب با تفاوت‌های فردی کارکنانشان، مجموعه متنوعی از راهبردهای مدیریتی و فرصت‌های شغلی را برای آنها فراهم آورند.

نظریه سیستمی :

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفت . نظریه پردازان سیستمی معتقدند که «کل سازمان ، چیزی بیشتر از مجموع اجزای آن است» و هنگام مطالعه سازمان آن را به صورت کلی در نظر می‌گیرند.

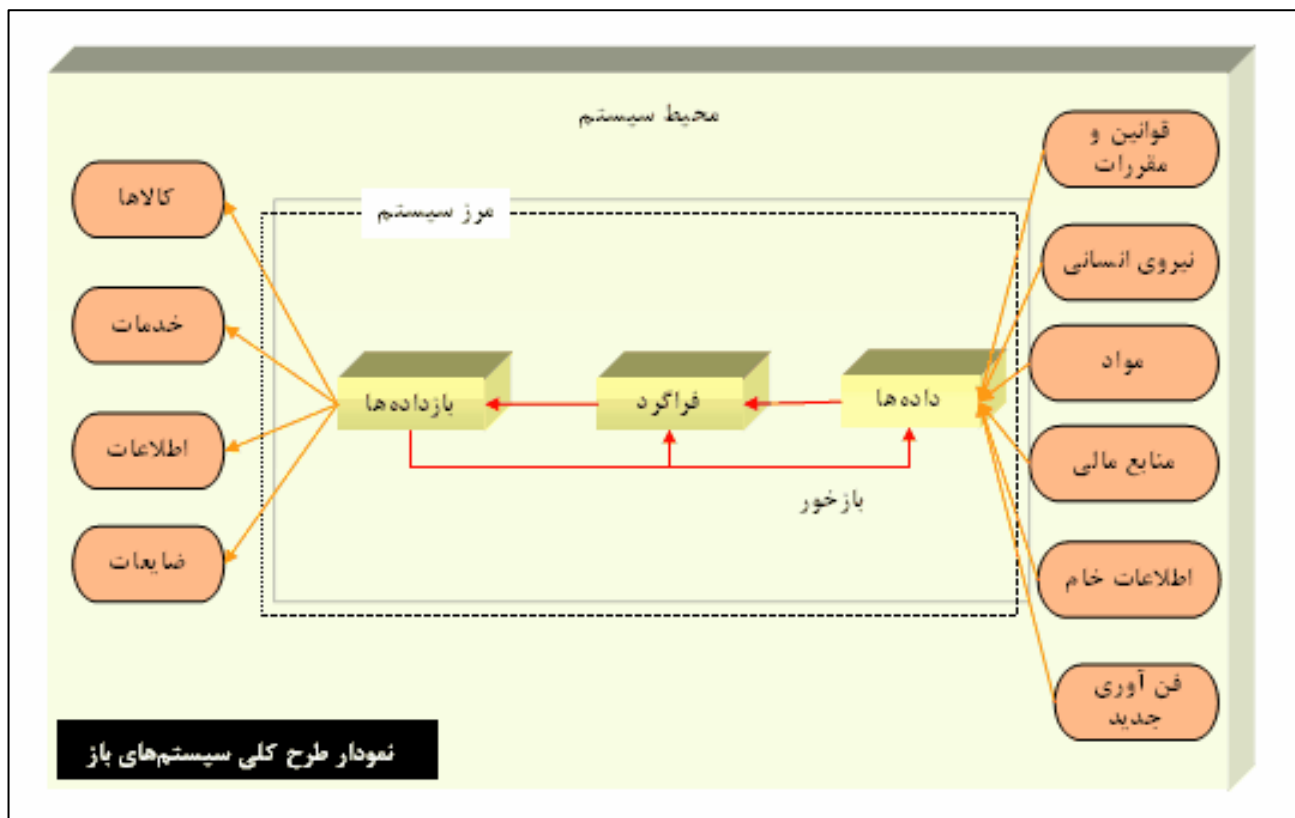
بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود. رهیافت سیستمی، با در نظر گرفتن چهارچوبی برای تجسم عوامل و متغیرهای داخلی و خارجی سازمان در قالب یک مجموعه واحد، به شناخت «خرده سیستمها»، «سیستم اصلی» و «ابر سیستم پیچیده محیط بر سازمان» کمک می‌کند.

به‌طور کلی تحلیل هر پدیده در نظریه سیستمی، با توجه به عناصر اصلی آن (داده ها، فراگرد، باز داده‌ها) انجام می‌پذیرد.

سیستم مجموعه‌ای از اجزای به هم پیوسته است که برای کسب هدف مشترک فعالیت می‌کنند. معمولاً سیستم‌های بزرگ از تعدادی خرده سیستم یا اجزای کوچکتر تشکیل می‌شوند.

هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر «تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی» با محیط خود در تعامل است (نمودار طرح کلی سیستم های باز)

نگرش «حفظ ارتباط با محیط خارجی» برای سازمان اهمیت حیاتی دارد: زیرا محیط خارجی هم منشأ تأمین منابع ورودی و هم مصرف‌کننده باز داده‌های خروجی سازمان است و ضمن ارائه بازخور از مشتریان، به اصلاح عملیات و بازنگری در فراگرد سیستم کمک می‌کند و بر بهبود نتایج آن اثر می‌گذارد. به این ترتیب، بر مبنای نگرش «سازمان به مثابه یک سیستم باز»، مشتریان نقش تعیین‌کننده‌ای در تداوم حیات سازمان دارند.



نوع تفکر سیستمی:

نظریه پردازان سیستمی از نوعی تفکر ترکیبی بهره می‌گیرند. چرا که معتقدند مدیریت در خلاء انجام نمی‌شود و متغیرهای سازمانی و محیطی بر آن اثر می‌گذارند.

به نظر یکی از کارشناسان مدیریت سیستم‌ها، تفکر تحلیلی بر «اندیشیدن از خارج به داخل» دلالت دارد، در حالی که تفکر ترکیبی مبتنی بر «اندیشیدن از داخل به خارج» است.

البته هیچ کدام از این دو شیوه، ارزش دیگری را نفی نمی‌کند؛ ولی شناختی که با استفاده از تفکر ترکیبی در مورد کلیت یک پدیده به دست می‌آید، از طریق تفکر تحلیلی دست نیافتنی است.

نخستین دیدگاه سیستمی:

چستربارنارد مانند فایول، براساس تجربه خودش در منصب مدیریت عالی بنیان‌گذار رهیافت جدیدی به مدیریت محسوب می‌شود؛ البته رهیافت بارنارد با فایول متفاوت است. بارنارد به جای تفکیک اصول و وظایف خاص مدیریتی، به طراحی یک رهیافت سیستمی مجردتر پرداخت.

وی سازمان‌ها را به منزله مجموعه‌ای از خرده سیستم‌های همکاری کننده در نظر می‌گیرد؛ یعنی سازمان مجموعه پیچیده‌ای از خرده سیستم‌های اجتماعی، شخصی، زیستی، و فیزیکی است که در یک ارتباط منظم و خاص، نتایج فعالیت آنها برای دستیابی به حداقل یک هدف معین با هم تلفیق می‌شود.

بارنارد بر این باور است که تحقق همکاری در سازمان، به وجود سه عامل «تمایل به خدمت»، «هدف مشترک»، و «ارتباطات» بستگی دارد. به نظر وی اگر این سه عامل در یک سازمان وجود نداشته باشند یا مستقل از یکدیگر عمل کنند، دیگر سازمانی باقی نخواهد ماند. همان‌طور که در نمودار زیر ملاحظه می‌کنید، براساس نظریه بارنارد، ارتباطات عاملی نیروبخش است که شکاف طبیعی میان تمایل فرد به خدمت و هدف مشترک سازمان را پر می‌کند.



جزء آموزشی هفتم

جهت‌گیری‌های جدید: یادگیری سازمانی و نظریه آشوب:

در عصر حاضر دو جریان فکری بسیار متفاوت، تفکر سیستمی را به جهت‌های جدید و جالبی سوق می‌دهند.

۱. یادگیری سازمانی

۲. نظریه آشوب

۱. یادگیری سازمانی

نظریه یادگیری سازمانی، سازمان را به مثابه یک «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می‌گیرد.

با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمان‌ها درست مانند حیواناتِ باهوش‌تر و انسان‌ها، از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند «پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله» می‌شوند.

در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به‌طور منظم ایجاد می‌شوند؛ نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از:

◀ فعالیت‌های بهبود و توسعه منابع انسانی؛

◀ فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی؛

◀ به‌کارگیری و تسلط بر فن‌آوریهای جدید در سازمان.

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتر سنچ (Peter Senge) تحت عنوان اصل پنجم (The Fifth Discipline) یا پنجمین فرمان، موجب توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش‌ها و سایر خرده سیستم‌ها، و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد، به‌طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد.

به نظر وی اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از :

۱. مدل‌های ذهنی - در این سازمان‌ها، همه افراد شیوه‌های قدیمی اندیشیدن را کنار می‌گذارند؛

۲. مهارت شخصی - در این سازمان‌ها، افراد خودآگاه بوده، به‌طور باز با دیگران برخورد دارند؛

۳. تفکر سیستمی - همه اعضای این سازمان‌ها یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند؛

۴. بصیرت مشترک - همه اعضا به شناسایی و تعریف برنامه‌های عملی خود می‌پردازند و در مورد آنها به توافق می‌رسند.

۵. یادگیری گروهی - همه اعضای این سازمان‌ها برای به اجرا درآوردن برنامه‌های مورد توافق، همکاری می‌کنند.

۲. نظریه «مجموعه‌های پیچیده غیرقابل پیش‌بینی» یا نظریه آشوب (chaos theory)

نظریه آشوب نیز همانند نظریه یادگیری سازمانی، بر تأثیر «بازخور حاصل از ارزیابی محیط» بر سیستم‌های سازمانی تأکید می‌کند. بنیان این نظریه توسط ریاضی‌دانانی چون ادوارد لورنز و جیمز یورک در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ میلادی شکل گرفت.

طرفداران نظریه آشوب بر این باورند که در میان الگوهای «رفتار ظاهراً تصادفی» پدیده‌های مختلف - از سیستم‌های هواشناسی گرفته تا سازمان‌ها و بازارهای بورس - نوعی نظم وجود دارد.

در ورای این تفکر، فرضیه شگفت‌آوری مطرح می‌شود، مبنی بر اینکه هر سیستم پیچیده، زندگی خاص خود را دارد و از کتاب قواعد خاص خود پیروی می‌کند.

طبق نظریه آشوب اگر ما سیستمی غیرقابل پیش‌بینی و نامنظم را برای مدت کافی تحت نظر قرار دهیم، با بررسی حالات سیستم در لحظات گوناگون زمان، متوجه می‌شویم که سیستم مذکور همواره نظم ذاتی خودش را به نمایش می‌گذارد.

حتی غیرقابل پیش‌بینی‌ترین (آشفته‌ترین) سیستم‌ها نیز همواره در محدوده مرزهای معینی حرکت می‌کنند. معمولاً در درون بی‌نظمی و آشوب، الگویی از نظم وجود دارد که به‌طور شگفت‌انگیزی زیباست.

تلاش چالش‌برانگیز پژوهش‌گران سیستمی در این است که قواعدی را برای پیش‌بینی رفتار «سیستم‌های پیچیده به‌ظاهر غیرقابل پیش‌بینی» (نامنظم) کشف کنند.

جزء آموزشی هشتم

نظریه اقتضایی:

پژوهش‌گران دریافتند که گاهی اوقات ضرورت دارد تا برخی از اصول سنتی (مانند وحدت فرماندهی فایول، مبنی بر این که هر یک از افراد فقط باید به یک رئیس پاسخ دهد)، برای دستیابی به نتایج بهتر، نادیده گرفته شوند. از این رو شکل‌گیری نظریه اقتضایی آغاز شد.

رهیافت اقتضایی که گاهی رهیافت وضعیتی نیز نامیده می‌شود، بر اجتناب از اصول گرایی مطلق تأکید دارد؛ در واقع، ضرورت مدیریت بر مبنای اقتضا از این واقعیت نشأت می‌گیرد که عملکرد مدیر در هر زمان، باید با توجه به «موقعیت و مجموعه شرایط فعالیت وی» ارزیابی شود. از این رو تأکید می‌شود که «مدیریت مؤثر»، همواره بر مبنای شناخت مقتضیات تحقق می‌پذیرد.

در واقع بر مبنای رویکرد اقتضایی، «ساختاری که برای یک سازمان مفید است، ممکن است برای یک سازمان دیگر فاقد مطلوبیت باشد» و حتی گفته می‌شود «آنچه که در یک زمان خوب عمل می‌کند، ممکن است در آینده (به دلیل تغییر مقتضیات) خوب عمل نکند».

از آنجا که سازمان‌ها از حیث اندازه، هدف‌ها، نوع فعالیت‌ها و مانند آن، با هم تفاوت دارند، یافتن اصول جهان‌شمولی که در همه شرایط و وضعیت‌های سازمانی گوناگون کارساز باشند، عجیب به نظر می‌رسد. به همین دلیل می‌توان گفت که:

«همه چیز بستگی دارد به ...»

و این پرسش را مطرح کرد که «به چه چیز بستگی دارد؟». پژوهش‌گران مدیریت تلاش می‌کنند در پاسخ به این پرسش، «متغیرها» با «چیزها» را شناسایی کنند. در جدول بعد چهار متغیر مشهور اقتضایی، که از میان حداقل یکصد متغیر گوناگون انتخاب شده‌اند، ارائه گردیده است. این متغیرها به‌طور متداول مورد استفاده قرار می‌گیرند و تصویری برای درک معنی متغیر اقتضایی ارائه می‌کنند.

آثار برخی از متغیرهای مشهور اقتضایی در تعیین موقعیت مدیریت:

۱. اندازه سازمان - بر تعداد افراد هر سازمان دلالت دارد و تأثیر عمده‌ای بر نحوه عملکرد مدیران دارد؛ زیرا هر چه اندازه سازمان افزایش یابد، مسأله ایجاد هماهنگی در آن نیز افزایش می‌یابد؛ برای ایجاد هماهنگی در یک سازمان ۵۰ نفره باید از ساختار ویژه‌ای استفاده شود که با ساختار مناسب برای یک سازمان ۵۰۰۰۰ نفره بسیار متفاوت است.

۲. تکراری بودن فن‌آوری تولید - هر سازمانی برای دستیابی به اهداف خود از نوعی فن‌آوری استفاده می‌کند که به‌منظور تبدیل ورودی به خروجی مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگر فن‌آوری تکراری باشد، ساختارهای سازمانی، سبک‌های رهبری، و سیستم‌های کنترلی موردنیاز سازمان با آنچه که در سازمان‌های دارای فن‌آوری‌های غیرتکراری موردنیاز است، تفاوت دارند.

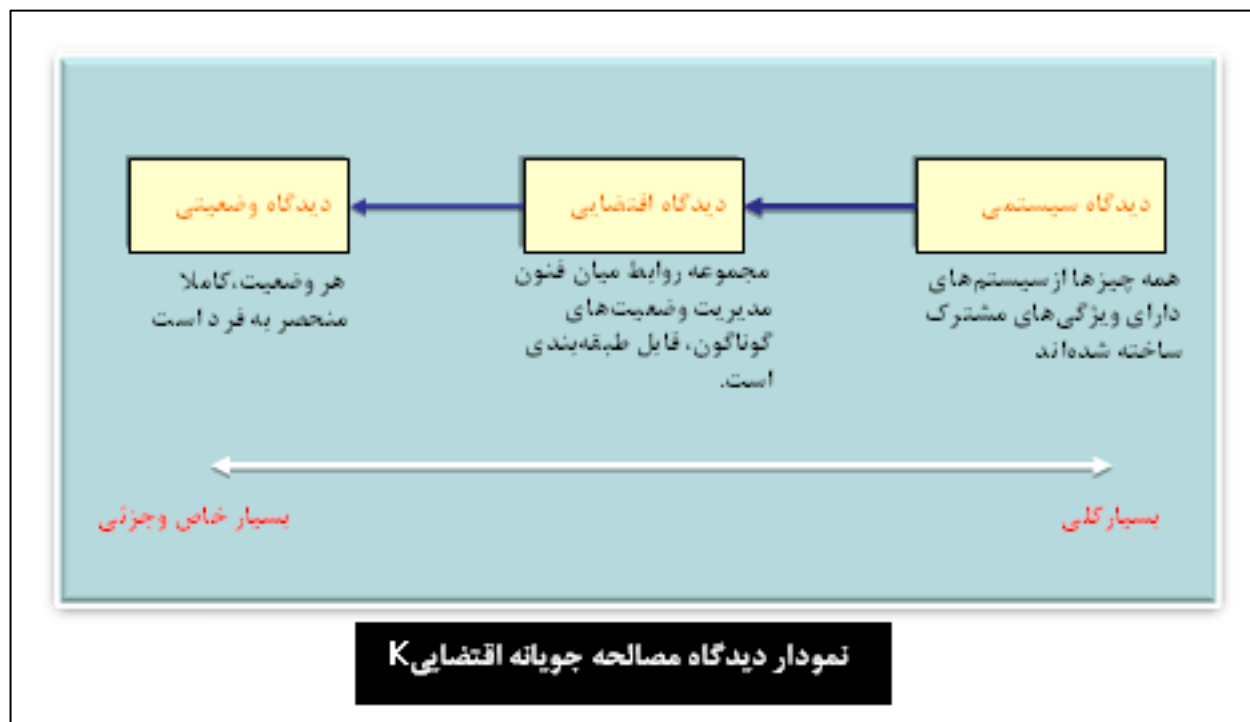
۳. عدم اطمینان محیطی - میزان عدم اطمینان ناشی از تغییرات مستمر در محیط‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فن‌آوری و سیاسی بر فراگرد مدیریت اثر می‌گذارد. آن‌چه که برای یک محیط پایدار و قابل پیش‌بینی خوب کار می‌کند، ممکن است برای یک محیط غیرقابل پیش‌بینی و در حال تحول سریع و مستمر، کاملاً نامناسب باشد.

۴. تفاوت‌های فردی - افراد از حیث میزان تمایل به رشد، میزان بلوغ، استقلال، تحمل ابهام و انتظارات و نظایر آن با هم تفاوت دارند. این‌گونه تفاوتها بویژه هنگامی اهمیت می‌یابند که مدیر بخواهد با توجه به وضعیت نیروی انسانی، از میان روش‌های انگیزش، سبک‌های رهبری و طراحی‌های شغلی، گزینه‌های مناسبی را به‌کار گیرد.

طرفداران نظریه اقتضایی تلاش کردند از وجه مشترک نظریه‌های سیستمی و وضعیتی سود جویند، و ضمن دسته‌بندی مقتضیات موردنظر، در تعمیم آنها به وضعیت‌های خاص دقت کنند. رهیافت سیستمی اغلب به خاطر اینکه خیلی کلی، مجرد و انتزاعی است، مورد انتقاد قرار می‌گیرد. دیدگاه صرفاً وضعیتی نیز به‌خاطر اینکه خیلی خاص و جزئی نگر است نقد می‌شود. چرا که برای هر وضعیتی در زندگی واقعی، رهیافتی کاملاً ویژه و و متفاوت با وضعیت‌های دیگر را در نظر دارد.

رهیافت اقتضایی دارای سه ویژگی حایز اهمیت است:

- (۱) دیدگاه سیستم باز؛
- (۲) گرایش به پژوهش و تحقیق عملی؛
- (۳) توجه به مجموعه‌ای از عوامل (ره‌یافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره).



دیدگاه سیستم باز:

سیستم باز وابسته به محیط اطرافش می‌باشد به گونه‌ای که ورودیها را از محیط گرفته و خروجیها را نیز به آنجا باز می‌گرداند (مثل اقیانوس). درست بر عکس سیستم بسته که مستقل از محیط خود می‌باشد و هیچ رابطه‌ای با آن ندارد. سازمان‌ها به دلیل تبادل ورودی و خروجی‌هایی مثل اطلاعات با محیط خارج خود، همواره به صورت سیستم باز عمل می‌کنند.

استفاده از دیدگاه سیستم باز در رهیافت اقتضایی حایز اهمیت بسیار است. نظریه پردازان اقتضایی، تمرکز صرف بر عملیات داخلی سازمان را کافی ندانسته، تلاش برای شناخت چگونگی تلفیق خرده سیستم‌های سازمانی برای تعامل با سیستم‌های اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی محیط بیرونی را ضروری می‌دانند.

گرایش به پژوهش عملی:

پژوهش عملی به مدیریت اثربخش تر عملیات کاری منجر می‌شود؛ بدین ترتیب که پژوهش‌گران اقتضایی می‌کوشند تا یافته‌های خود را به ابزارهایی تبدیل کنند تا مدیران بتوانند با استفاده از آنها هر وضعیت خاصی را شناسایی کنند و با آن به‌طور اثربخش‌تری برخورد نمایند.

رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره:

براساس تفکر سنتی مبتنی بر دیدگاه سیستم بسته، به کاوش روابط ساده علی یک به یک میان عوامل، پرداخته می‌شد.

این رهیافت، مبتنی بر تحلیل دو متغیره است؛ برای مثال، در نگرش سنتی روابط انسانی چنین فرض می‌شد که «روحیه بالای کارکنان» به‌طور خودکار به «بهره‌وری بیشتر» منجر می‌شود. در این تحلیل دو متغیره، متغیر «روحیه» به‌منزله تنها علت مستقیم تغییرات متغیر «بهره‌وری» در نظر گرفته می‌شد؛ در صورتی که بعدها، تحلیل‌های چند متغیره نشان داد که متغیرهای بسیاری، نظیر «شخصیت کارمند»، «ماهیت کار»، «پاداشها»، «جایگاه شغل» و «رضایت از زندگی»، در مجمع موجب تغییرات در بهره‌وری می‌شوند.

جزء آموزشی نهم

روندهای جدید در رهیافت‌های عمده بر مدیریت نقش‌ها و ویژگی‌های مدیریت:

نقش‌های متفاوت مدیریت:

اساس نظریه نقش‌های مدیریتی آن است که باید با ملاحظه آن‌چه مدیر انجام می‌دهد، فعالیت‌ها یا نقش‌های وی را معین کرد. مینتزرگ با مطالعه منظم فعالیت‌های مدیران اجرایی پنج سازمان متفاوت، نتیجه می‌گیرد که مدیر

برای انجام وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و کنترل به فعالیت‌های گوناگونی می‌پردازد. وی معتقد است که مدیر نقش‌های ذیل را ایفا می‌کند:

الف) نقش‌های متقابل شخصی

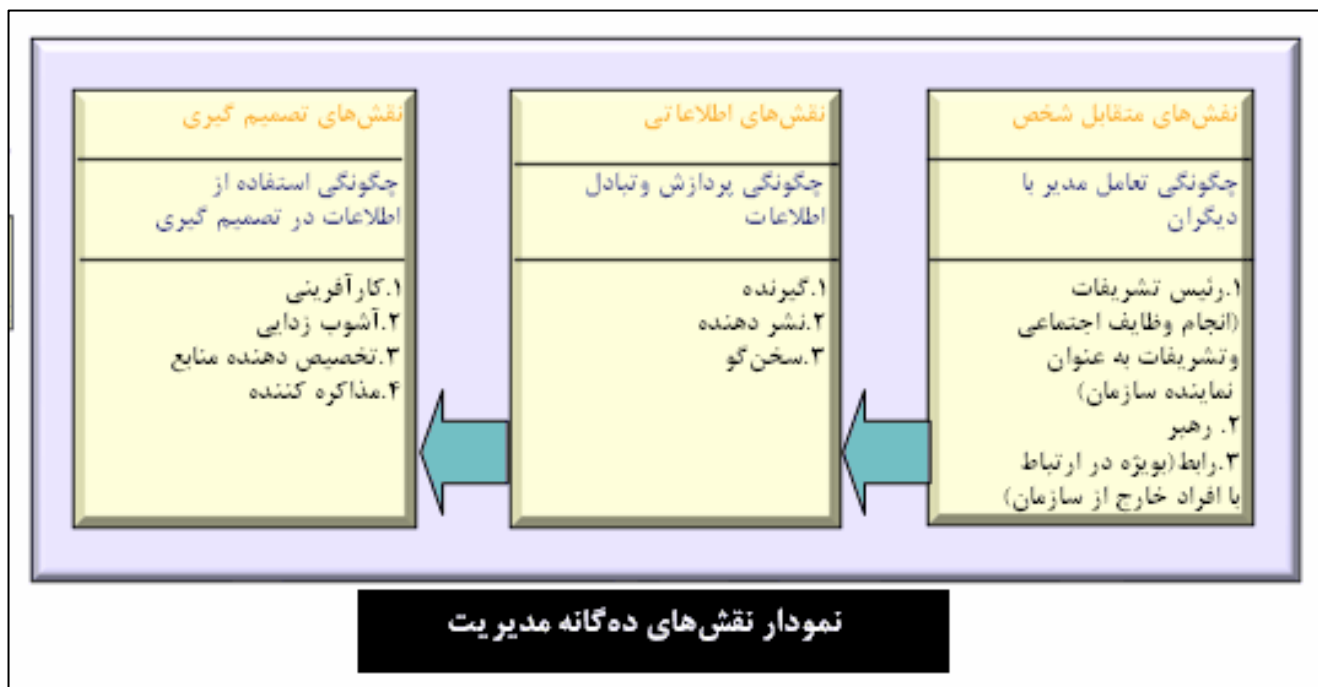
۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)؛
۲. رهبر؛
۳. رابط (به‌ویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان).

ب) نقش‌های اطلاعاتی

۱. گیرنده (اخذ اطلاعات مربوط به عملیات یک واحد سازمانی)؛
۲. نشر دهنده (ارائه اطلاعات به کارکنان)؛
۳. سخن‌گو (انتقال اطلاعات به خارج از سازمان).

ج) نقش‌های تصمیم‌گیری

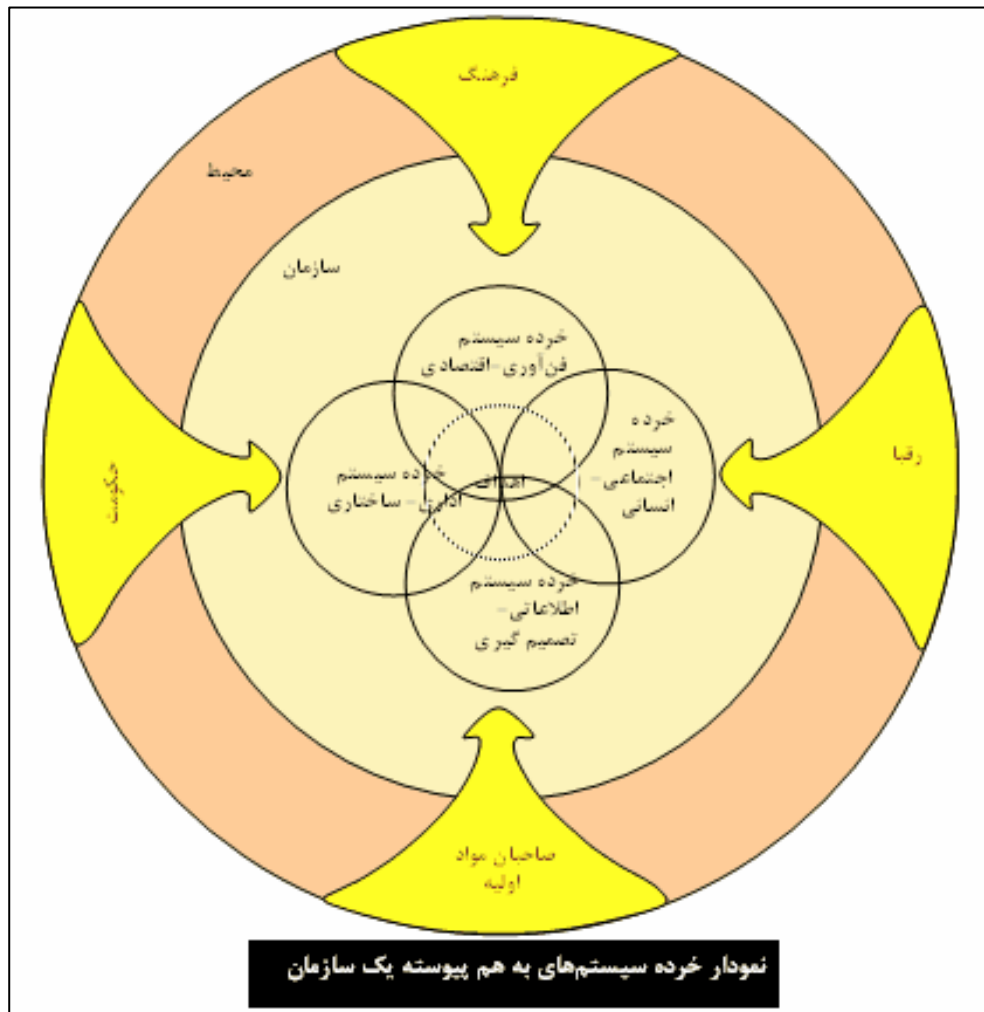
۱. سوداگری؛
۲. آشوب زدایی؛
۳. تخصیص دهنده منابع؛
۴. مذاکره کننده



هر سازمانی خود یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستم‌های اجتماعی از خرده سیستم‌های بهم پیوسته متعددی تشکیل شده اند؛ نظیر خرده سیستم‌های «انسانی- اجتماعی»، «اداری- ساختاری»، «اطلاعاتی - تصمیم‌گیری»، و «فن آوری - اقتصادی».

آدیزس^۱ برای اداره مؤثر هر سازمان، ایفای نقش‌های چهارگانه تولیدی، اجرایی، ابداعی، و ترکیب‌کنندگی توسط مدیر را لازم می‌داند. هر یک از این نقش‌ها، با یکی از خرده سیستم‌های «سیستم اجتماعی» ارتباط دارد. او بر این باور بود که اگر مدیر فقط به ایفای یکی از چهار نقش مذکور بپردازد، سبک مدیریت وی بسیار نادرست و نامطلوب خواهد بود.

البته وی معتقد بود که مدیران کمی وجود دارند که می‌توانند هر چهار نقش مدیریتی را به‌طور کامل ایفا کنند و در مدیریت خود از سبکی صحیح و درست بهره‌گیرند؛ زیرا این مدیران باید هم از تخصص فنی بالا، هم از قدرت اجرایی کافی، هم از توان ابداع و ابتکار مطلوب، و هم از قدرت ترکیب‌کنندگی لازم برخوردار باشند.



ویژگی‌های کمال مدیریت:

در سال ۱۹۸۲ میلادی، دو مشاور حرفه‌ای مدیریت به نام *توماس پیترز* و *رابرت واترمن* کتابی با عنوان *در جستجوی کمال* نوشتند که به شدت مورد استقبال قرار گرفت؛ و در آن به ویژگی‌های هشت‌گانه سازمان‌های کمال یافته اشاره کردند:

پیترز و *واترمن* مجموعه‌ای مرکب از ۶۲ شرکت دارای مدیریت خوب در ایالات متحده را در نظر گرفتند. در نمونه نهایی، ۳۶ شرکت برتر را مقایسه کردند و هشت ویژگی سازمان‌های برتر را چنین اعلام کردند:

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

نگاره 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 و تعهد مدیران به استفاده از ارتباطات غیررسمی و فعال؛ علاقه مدیران به بازدید ناگهانی از واحدها و اعلام حضور خود و تمایل آنها به درگیری در همه زمینه‌های کاری.
۲	ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری	اولویت دادن به جلب رضایت مشتری نسبت به سایر کارها و اتخاذ نظرها و پیشنهادهای مشتریان در مورد کل مراحل چرخه «طراحی - تولید - بازاریابی».
۳	تمایل به استقلال و کارآفرینی	تشویق کارکنان به قبول مخاطره؛ در نظر گرفتن شکست و عدم موفقیت به منزله کسب تجربه؛ ترغیب مبتکران و نوآوران به اجرا و نظارت بر پروژه‌های خود؛ استفاده از ساختارهای منعطف و تشکیل گروههای کوچک رقیب، برای تسهیل و امکانبخیز ساختن استفاده از نوآوران در اجرای پروژه‌های خاص.
۴	افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد	برخورد محترمانه با افراد و حفظ حرمت آنان؛ انقای اشتیاق اعتماد و احساس خوشی به آنان؛ تشویق کارکنان به انجام کارهای معنی‌دار؛ استفاده از واحدهای کاری کوچک و ایجاد جو انسانی در آنها.
۵	برخورد شفاف و ارزشی	انتشار و تعقیب رسالت شرکت یا ذکر علل روشن، بیان کردن و آشکار ساختن ارزشهای شخصی به جای مخفی نگهداشتن آنها؛ تقویت مجموعه باورها و فرهنگ سازمانی، از طریق نقل مکرر داستانها و افسانه‌ها و تأکید بر باورهای مشترک در سازمان؛ در نظر گرفتن رهبران به منزله الگوی نقشهای مثبت و اسوه انسانهای اهل عمل.
۶	تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود	پرداختن مدیریت به کسب و کار و تجارتي که خوب آن را می‌شناسد؛ تأکید بر اهتمام به رشد درونی به جای ادغام با دیگر شرکتها.
۷	استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک	غیرمتمرکز ساختن اختیارات تا حد امکان؛ کوچک نگاه داشتن دفتر مرکزی؛ هدایت استعدادها به صحنه عمل.
۸	حفظ توان انعطاف پذیری و عدم انعطاف	اعمال کنترلهای راهبردی و نظارت مالی شدید، در ضمن غیرمتمرکز ساختن اختیارات و ایجاد استقلال و تمهید فرصتهای خلاقیت و نوآوری (به طور منعادل).

فرانوگرایی در نظریه سازمان (postmodernism in organization Theory):

فرانوگرایی در مقابل نوگرایی شکل گرفته است. از نوگرایان انتقاد می‌شود چرا که آنها ارزشی بی‌چون و چرا برای «عقلانیت» قائل هستند و همواره برای ارائه نظریه‌هایی جامع و فراگیر بر مبنای اصول و روش‌های علمی تلاش می‌کنند. مثلاً در حوزه مطالعات سازمانی، نظریه‌پردازان نوگرا در ارائه نظریه‌هایی مانند نظریه عمومی سیستم‌ها، و نظریه‌هایی جهان‌شمول و فراگیر برآمدند.

فرانوگرایان تعریف و تجسم یک آینده مطلوب برای همگان را (با توجه به تنوع علایق و خواسته‌های انسان‌ها) غیرممکن می‌دانند و تنوع را به‌منزله ارزشی مهم در نظر می‌گیرند و بر این باورند که به‌طور کلی دانش نیز به‌صورت پراکنده و متفاوت به‌دست می‌آید. بنابراین جمع کردن همه این دستاوردهای علمی پراکنده در یک دیدگاه جامع و منفرد، امکان‌پذیر و معقول به نظر نمی‌رسد.

فرانوگرایان معتقدند که آثار پراکندگی دانش در جهان از طریق فرو ریختن مرزهای میان ملت‌ها و افراد آنها و پراکندگی ناشی از آن، و اختلاط فرهنگ‌ها و سیاست‌ها و رفتارهای سیاسی و مذاهب (که در عصر صنعتی به‌طور کامل مرزبندی شده و جدا از هم بودند) جلوه گر شده است.

چنین پیش‌بینی می‌شود که سازمان‌ها در آینده کوچکتر، غیرمتمرکزتر، غیررسمی‌تر و منعطف‌تر خواهند شد و غالباً به ارائه خدمت یا اطلاعات پرداخته و از فن‌آوری رایانه‌ای و راهبردهایی برای خودکار ساختن تولید استفاده خواهند کرد. در نتیجه این تغییرات، سازمان‌هایی به‌وجود خواهند آمد که گلچین‌کننده‌تر، مشارکتی‌تر و خوداتکاتر از انواع گذشته بوده، و اعضای آنها با معضلات، تناقض‌ها و ابهام‌های بیشتری مواجه خواهند بود.

استعاره‌های (metaphor) نظریه سازمان :

برخی از نظریه‌پردازان سازمان برای شناخت بهتر سازمان‌ها از استعاره کمک می‌گیرند. استعاره این امکان را ایجاد می‌کند تا یک چیز یا یک تجربه بر حسب شباهت با یک چیز یا تجربه دیگر شناسایی شود؛ مانند «زندگی» که به یک «جاده طولانی و پرپیچ و خم» تشبیه شده است.

مُرگان در کتاب خود تحت عنوان *سیمای سازمان* بر نقش حایز اهمیت استعاره‌ها در کمک به «تحلیل و شناخت نظریه سازمان» تأکید می‌کند؛ برای مثال، او شباهت‌هایی را میان سازمان و «ماشین»، «موجود زنده»، «مغز»، «فرهنگ»، «سیستم سیاسی» و «زندادان روح» شناسایی کرده است. البته باید در نظر داشت که دانش حاصل از به‌کارگیری استعاره‌ها، دانش کاملی نیست؛ زیرا استعاره‌ها فقط شباهت‌هایی را میان دو چیز آشکار می‌سازند ولی در مورد تفاوت آنها چیزی ارائه نمی‌دهند؛ در اسلاید بعد به جدول استعاره‌های نظریه سازمان توجه کنید:

دیدگاه	استعاره	سیمای سازمان به مثابه ...	سیمای مدیر به منزله ...
۱ کلاسیک	ماشین	... ماشینی که بوسیله مدیریت، به منظور کسب هدف‌های از پیش تعریف شده، طراحی و ساخته می‌شود.	... مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می‌کند، می‌سازد، و به کار می‌گیرد.
۲ نوگرا	موجود زنده	... موجود زنده ای که وظایفی ضروری را برای بقای خود انجام می‌دهد (به‌ویژه از حیث مقابله با تهدیدات و خصوست‌ها)	... عضو یا وابسته‌ای به یک سیستم انطباق پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.
۳ تفسیری / نمادین	فرهنگ	... الگویی از معانی که از طریق ارزشها، سنتها، و آداب و رسوم مشترک ایجاد و حفظ می‌شوند.	... هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
۴ فرانوگرا	پرده نقاشی	... یک پردۀ نقاشی که با ایجاد و ترکیب تکه‌ها و بخش‌های دانش و شناخت سعی در دستیابی به دیدگاه‌ها و دانسته‌های جدید بر مبنای موجودیت گذشته دارد (مانند پردۀ نقاشی که با اختلاط و ترکیب رنگ‌های موجود تصویر جدیدی را نمایان می‌سازد).	... یک نظریه پرداز و هنرمند

نگاره استعاره‌های نظریه سازمان

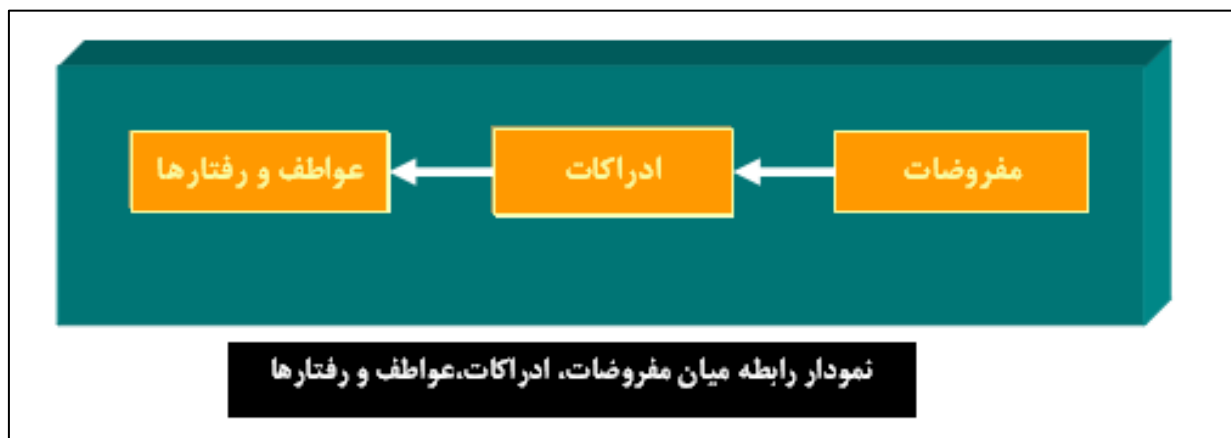
جزء آموزشی دهم

مدیریت بر مبنای ارزش‌های اسلامی:

در چهارچوب ارزشی مبتنی بر فرهنگ هر ملت، می‌توان رابطه میان مفروضات، ادراکات و عواطف را مورد بررسی قرار داد و با تعمیم مدل حاصل از این بررسی، موقعیت‌های فرهنگی گوناگون و روابط متقابل آنها را شناسایی کرد. این یک واقعیت روان‌شناختی است که «آدمی آنچه را می‌خواهد، می‌بیند یا می‌شنود» و با تأیید این موضوع که «نیازهای آدمی بر ادراکات او اثر می‌گذارند»، نشان می‌دهد که «مفروضات آدمی نیز بر ادراکات او اثر می‌گذارند». با توجه به این اصل می‌توان چنین نتیجه گرفت که اگر ادراکات انسان‌ها با مفروضاتشان سازگار باشند، آنها مشکلات کمتری در انجام کارهایشان خواهند داشت؛ در غیر این صورت، با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد که به‌طور معمول در عواطف و رفتارهایشان تجلی می‌کنند.

کیفیت مفروضات فرد تحت تأثیر ماهیت موارد ذیل قرار دارد:

- (۱) سرشت انسان‌ها؛
- (۲) رابطه آنها با طبیعت؛
- (۳) نگرش انسان‌ها به زمان؛
- (۴) تمایل انسان‌ها به عمل‌گرایی؛
- (۵) روابط میان افراد؛
- (۶) نگرش نسبت به فضا.



فلسفه اصالت عمل (pragmatism):

فلسفه «اصالت عمل»، تأثیر بسیاری بر تحولات دانش مدیریت معاصر داشته است. برخی از نکات مورد تأکید در فلسفه اصالت عمل عبارتند از:

۱. در نگرش فلسفی سعی می‌شود تا دو جریان فلسفی «فردگرایی» و «تجربه‌گرایی» تلفیق گردند. البته فلسفه اصالت عمل به تجربه‌گرایی متمایل تر است و در نقش میانجی‌گری گرایانه خود، عمدتاً متأثر از نظریه «تکامل داروین» است و بر مبنای «روشهای آماری نوین»، استدلال می‌کند؛ ولی به الزامات معقول و جوه دیگر تجربه انسانی، نظیر اخلاق و عمل اجتماعی، هنر و شعر نیز به طور جدی پایبند است.

۲. در این نگرش فلسفی به امور، همیشه از دیدگاه عامل نگریسته می‌شود (نه ناظر)؛ یعنی این تلقی وجود دارد که «شناخت»، ذاتاً به «عمل» پیوستگی دارد و باید به‌نحوی با «عمل و فعالیت» مرتبط باشد؛ از این‌رو، نگریستن و بررسی امور از بیرون (بدون درگیر شدن در عمل) مردود دانسته می‌شود.

۳. در این نگرش فلسفی به «نتایج و پیامدهای عملی» اهمیت داده می‌شود؛ از این دیدگاه، ملاک «معنی‌دار بودن یا بی‌معنی بودن» مفاهیم و اندیشه‌ها و عقاید و نیز ملاک «حقانیت» یک شناخت، «تحقیق پذیری و عقلایی بودن بر حسب نتایج عملی» آن است.

۴. این نگرش فلسفی به انسان‌گرایی تمایل دارد و موقعیت انسان را در ساخت حقیقت و جهان خارج مورد تأکید قرار می‌دهد و وی را حاکم بر سرنوشت خود فرض می‌کند.

عمل‌گرایی و عمل بر مبنای نیت از دیدگاه اسلام:

در نگرش اسلامی به عمل و نیت، نکات ذیل قابل تأمل است:

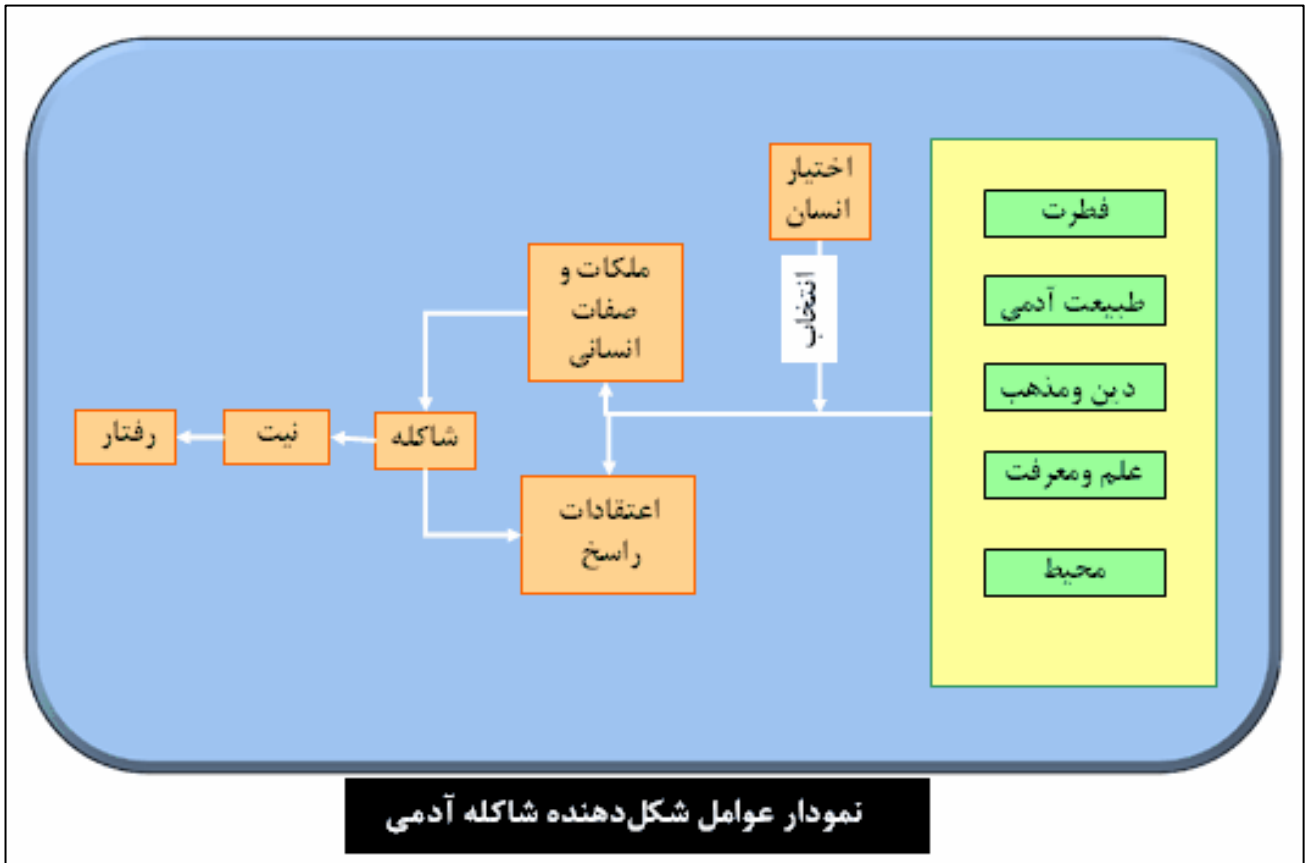
۱. در اسلام نتایج اعمال حایز اهمیت می‌باشد ولی هر عمل هم از حیث نتایج دنیوی و هم از حیث نتایج اخروی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

۲. اعمال خیر و نیک، هم از حیث ابزاری و وسیله بودن و هم از حیث ذات عمل ارزش‌گذاری می‌شود و انسان‌ها به انجام هر عمل خیر، اگرچه کم باشد، ترغیب می‌شوند.

۳. ارزش هر عمل به نیت آن بستگی دارد؛ یعنی اگر نیت یک عمل، الهی و خاص باشد، آن عمل ارزش دارد در غیر این صورت فاقد ارزش و حتی گاهی ضد ارزش تلقی می‌شود.

۴. عمل هر فرد ناشی از نیت اوست و نیت افراد نیز از شاکله آنها سرچشمه می‌گیرد که ملکات نفسانی و اعتقادات آنها را شکل می‌دهد (شاکله = شخصیت ساخته شده به وسیله خود فرد)

۵. در ارزشیابی عمل، علاوه بر «حسن انجام عمل»، سه جنبه اساسی مدنظر قرار می‌گیرد که عبارتند از «ایمان و تقوای فرد»، «نیّت صادقانه»، و «مطابقت عمل با قرآن و سنت»



در جدول زیر آثار عمل بر مبنای نیّت بر مدیریت، در مقایسه با عملگرایی صرف، در جدول زیر با یکدیگر مقایسه شده است.

ردیف	عمل‌گرایی صرف	عمل بر مبنای نیت
۱	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی	مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه مادی و معنوی (با اولویت نتایج اخروی)
۲	برنامه ریزی کوتاه مدت	برنامه ریزی کوتاه مدت در راستای برنامه ریزی بلندمدت و رعایت اصل آخرت‌گرایی
۳	تعقل ابزاری در تصمیم‌گیری	تعقل ارزشی و ابزاری در تصمیم‌گیری
۴	ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و نتایج	ارائه پاداش بر مبنای تلاش و عملکرد
۵	در نظر گرفتن کار و منصب سازمانی به مثابه فرصتی برای دستیابی به منافع فردی و مادی	در نظر گرفتن کار و منصب سازمانی به مثابه وسیله عمل به تکلیف و امانت الهی
۶	توجه به نیازهای طبیعی	توجه به تمایلات معنوی و نیازهای طبیعی
۷	در انجام کار و تلاش روزانه محدودیت زمانی خاصی در نظر گرفته نمی‌شود	انجام کار تابع محدودیت‌هایی است؛ نظیر اولویت کار و تلاش در روز و استراحت در شب و اختصاص اوقات خاصی از شبانه روز به عبادت و انجام تکالیف شرعی
۸	تأکید بر پایبندی به ارزش‌های نسبی اخلاقی	تأکید بر پایبندی به ارزش‌های مطلق اخلاقی

نگاره مقایسه عمل‌گرایی صرف با عمل بر مبنای نیت

پایان