



## بررسی عملکرد مدیریت و رهبری در سازمان‌های فرانوگرا (پست مدرنیسم) با رویکرد تفسیری

هما درودی\*<sup>۱</sup> و کیوان فرسنداج<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۹/۲۱ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۴/۶

### چکیده

رهبری به عنوان خالق تغییر و مدیریت به عنوان هدایتگر تغییر، دو نقش بسیار مهم و راهبردی را در اداره سازمان‌های فرانوگرا ایفا می‌کنند. عملکرد سیستم‌های انطباقی در سازمان‌های فرانوگرا بشدت متأثر از عملکرد رهبران و مدیران آن می‌باشد. تعیین میزان همبستگی و نوع آن در ارتباط با دو حوزه رفتاری سازگار و ناسازگار مدیران و رهبران در سازمان‌های فرانوگرا. پژوهش فوق به لحاظ هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی همبستگی، به شیوه دلفی می‌باشد. در این پژوهش با مطالعه بروی ویژگی‌های سازمان‌های فرانوگرا (پست مدرنیسم) که دارای رویکردی تفسیری بوده و مقایسه آن با سازمان‌های سیستمی و اقتضایی (مدرن) به تبیین مولفه‌های نقش عملکردی مدیریت و رهبری (متقابل شخصی - ارتباطات و تصمیم‌گیری) در حوزه‌های هم افزایی (سازگار) - تراجمی (ناسازگار) و مستقل (خنثی) پرداخته شد. در حوزه‌های سازگار دو مورد، ناسازگار دو مورد و خنثی یک مورد، تعامل دو سویه بین عملکرد مدیر فرانوگرا و رهبر فرانوگرا در سازمان‌های پست مدرنیسم مشاهده گردید. ایفای نقش صرفاً نظارت عالی و نهایتاً مشاوره و اجتناب از اقدامات اجرایی برای رهبران فرانوگرا در حوزه‌های ناسازگار و تبعیت حداکثری از نقطه نظرات مدیران فرانوگران، به کاهش تراجم و تعارض نقش‌های ارتباطی و عملکردی آن‌ها کمک بسیار موثری می‌نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت، رهبری، پست مدرنیسم، رویکرد تفسیری.

<sup>۱</sup>. دانشیار گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران، (نویسنده مسئول): Homa\_doroudi@yahoo.com

<sup>۲</sup>. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. Keyvan.farsandaj@yahoo.com

## مقدمه

عصری که ما در آن زندگی می‌کنیم بنام عصر دموکراسی دیجیتالی یاد می‌گردد و در این دوره به انواع گوناگون سازمان‌های خدماتی و اقتصادی بر می‌خوریم که ملزم به درک و آشنایی با تحولات سازمان‌ها در دوره‌های تاریخی می‌باشیم. پس با این دیدگاه، بحث و پرداختن به مقوله مدرنیسم و پست مدرنیسم در اولویت قرار می‌گیرد بنابراین می‌توان مدرنیسم را پروسه نو یا جدید شدن تعریف کرد که در تقابل سنت یا روشنگری قرار می‌گیرد و فرآیند مدرنیسم سه دهه‌ی پیش از امروز پایان یافته و جای آنرا دوره پسا مدرن یا پسا صنعتی و یا فرانوگرایی گرفته است که تمام پدیده‌های دوره روشنگری و مدرنیته را به انتقاد می‌گیرد و در بعضی حالات رد می‌کند (غوری، ۱۳۹۷). آنچه مسلم است واژه پست مدرن نماد مجموعه یافته‌هایی است که بعد از مدرنیسم یا نوگرایی مطرح شده است و در واقع می‌تواند حاصل تکامل و یا نتیجه انتقادی آن باشد و سرانجام می‌توان گفت در مقام ارتباطی، رویکردی برای مواجهه با آینده است که این گفته با دیدگاه کسانی که آن را فلسفه نیز به شمار آورده‌اند تعارض چندانی ندارد (رحمان سرشت، ۱۳۹۰). دانشمندان سازمان همانند کلگ و سایرین نوعی تغییر در پارادایم سازمان مدرن ایجاد کرده‌اند، طبیعی است که این تغییر در تئوری‌های سازمان منجر به تغییر در تئوری‌های مدیریت و رهبری نیز خواهد شد. شکل جدیدی از سازمان‌ها ایجاد شده‌اند که به رهبران جدیدی نیاز دارند که بتوانند طبق مفروضات پست مدرن یعنی عدم توجه به مدل عقلایی، ایجاد یکپارچگی و تفکر ترکیبی عمل نمایند. به عبارتی، سازمان‌های پست مدرن به تئوری‌های رهبری فرانوگرا نیاز دارند (سید نقوی، ۱۳۸۰). با توجه به حیثه عملکردی رهبران و مدیران در سازمان‌های فرانوگرا (پست مدرنیسم) با رویکرد تفسیری (اقدام بر اساس معانی و مفاهیم ذهنی) همواره شاهد بروز و ظهور زیر سیستم‌های انطباقی (سازگار)، تراجمی (ناسازگار) و مستقل (خنثی) در سازمان‌های مذکور می‌باشیم. بررسی و تفسیر این زیر سیستم‌ها می‌تواند ما را به مدلی کارآمد و جامع، در مواجهه با این پدیده رهنمون سازد.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### فرانوگرا (پست مدرنیسم)

پست مدرنیسم که با اصطلاحات دیگری مانند فراتجدگرایی، فرانوگرایی، پسامدرنیسم و... نیز از آن یاد شده است، از نظر تعریف با اختلافات فراوانی در میان نظریه پردازان روبرو بوده و چه بسا نتوان یک تعریف جامع و منسجمی از این

واژگان ارائه کرد. از همین روست که اساسا برخی پست مدرنیسم را نه یک مکتب و مشرب می‌دانند و نه یک دست منسجم هنری و روشنفکری، که چشم معین، نظریه پرداز و سخنگوی واحد داشته باشد. این ویژگی بدان سبب است؛ که اندیشه های پست مدرنیستی، از منابع گوناگون، از فلسفه گرفته تا تاریخ و از زبان‌شناسی، مطالعات اجتماعی و روان‌شناختی گرفته تا جغرافیا، دست‌چین شده است. پست مدرنیسم کنونی، شخصیت چندگانه و چندریختی پیدا کرده؛ که هر جنبه آن مطالعه خاصی را می‌طلبد. از این رو در پرداختن به اصول و ویژگی‌های آن، توقع یافتن یک تعریف کلی و جامع غیرممکن است؛ اما با این حال؛ در مورد اصولی چند، مانند کثرت‌گرایی - نسبت‌گرایی و هیچ‌انگاری، و تأکید بر زبان و گفت‌وگو، اتفاق نظر میان پست مدرنیست‌ها بیشتر است. (سالم، ۱۳۹۸)

### سازمان فرانوگرا

سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از تنوع، خود رهبری، و تیم‌های خودکنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. فرانوگرا توصیه می‌کند که سازمان‌ها ویژگی‌هایی همچون خودمختاری، استقلال داخلی، کار تیمی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند. در سازمان‌های معاصر، یادگیری مستمر شرط امنیت شغلی است. هر چند این پارادایم جدید دارای جنبه‌های منفی مانند: هرج و مرج، امنیت شغلی پایین‌تر کارکنان و استرس شغلی می‌باشد، اما دارای مزایای مهمی از جمله انعطاف پذیری، تمرکز زدایی، توانمندسازی بیشتر کارکنان و یادگیری دائمی و خودکنترلی است. سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این نوع سازمان هستند. تافلر، سازمان مناسب با عصر فرانوگرایی و فراضعتی را سازمان موج سوم می‌نامد و سه ویژگی: قابلیت انعطاف، خلاقیت و نوآوری را برای آن بر می‌شمارد. در نهایت می‌توان گفت که تفکر سازمانی فرانوگرا، دیدگاه‌های مردم‌سالار و تکثرگرا را به عنوان روش‌هایی برای اداره موقعیت‌های غیر قابل کنترل تشویق می‌کند (سالم، ۱۳۹۸).

### رهبری فرانوگرا

در تئوری رهبری فرانوگرایی تمرکز بر چگونگی فرایند رهبری است. محورهای مطالعه رهبری فرانوگرا در نفوذ او در باورها، اندیشه‌های جدید رهبر صرفاً متکی به جایگاه مشروع قانونی نیست. فرایند رهبری دیگر وابسته ارزشمند با دیگران به منظور اثرگذاری بر آنها نیست، بلکه تأکید بر توانایی شخصیتی رهبر و قدرت ارزش‌ها، رفتارها و اعمال دیگران است.

بنابراین مدل‌های عقلایی رهبری بایستی با مدل‌های غیرعقلایی (مبتنی بر شهود، کاریزما و...) ترکیب شود. این تفاوتها رهبران عملگرا را در برابر رهبران تحول آفرین قرار می‌دهد. در مطالعه فرآیند رهبری نیز صرفاً به مشاهدات (رفتارهای مشاهده پذیر) بسنده می‌شود. اما در فرنوگرایی تحقیقات بر درک پیشین مشاهده‌گر از خود و قبل از درک دیگران متکی است (خدایمی، ۱۳۸۵).

### مدیریت در سازمان‌های فرانوگرا

در مدیریت فرانوگرا، نوع آوری در برابر برنامه‌ریزی مطرح می‌شود و کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان مورد تشویق و تقدیر قرار می‌گیرند. مدیریت فرانوگرا، مفهوم سازماندهی فعال را در برابر سازماندهی مطرح می‌کند و اتکای کمتری به ساخت‌های رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند. در فرانوگرایی، ترغیب در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود. به این اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پیگیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی جویی آنهاست. در این دوران، کارکنان، فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه‌ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند. در مدیریت فرانوگرا در تقابل با هماهنگی، هم‌آفرینی مطرح می‌شود. در هم‌آفرینی از سازوکارهای بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحد‌های سازمانی، هم‌آفرینی صورت می‌پذیرد. مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تاکید دارد، فاصله گرفته و به صورت خود کنترلی مطرح می‌شود. خود کنترلی از راه پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد (سالم، ۱۳۹۸).

### پارادایم تفسیری

پارادایم تفسیری مدعی است جهان را آن چنان که هست باید شناخت و علاقمند است ماهیت بنیادی جهان اجتماعی را در سطح تجربه ذهنی بشناسد. این پارادایم در رهیافت خود به علوم اجتماعی، به نام انگاری، غیر اثبات‌گرایی، اختیارگرایی و ایده‌نگاری گرایش دارد. پارادایم تفسیری محصول مستقیم سنت تفکر اجتماعی ایدئالیست آلمانی است. ارکان این پارادایم در کار کانت پایه‌ریزی شد و نوعی فلسفه اجتماعی را نشان می‌دهد که اساساً بر ماهیت مفاهیم و موقعیت‌های سازمانی از نظر این پارادایم انجام شده، به معنای دقیق، نظریه سازمانی چندانی بوجود نیاورده است.

<sup>۱</sup>Pragmatic leaders

<sup>۲</sup>Transformational leaders

اصول پارادایم تفسیری، وجود سازمان‌ها را در معنایی غیر از معنای مفهومی مورد تردید قرار می‌دهد. بنابراین مفهوم این پارادایم برای مطالعه سازمان‌ها مفهومی بسیار بنیادی است. این پارادایم روایی پیش فرض‌های هستی‌شناختی رهیافت‌های کارکردگرا در جامعه‌شناسی را به طور عام و مطالعه سازمان‌ها را به طور خاص مورد چالش قرار می‌دهد. چنین دیدگاهی موجودیت سازمان‌ها را در مفهوم خشک و عینی مجاز نمی‌داند. آن‌ها سازمان‌ها را با این ویژگی‌ها به رسمیت نمی‌شناسند. (بوریل و مورگان، ۱۳۹۷)

### پیشینه پژوهش

دی وریس و همکاران، در سال ۲۰۱۹ در کشور ایتالیا موفق به استخراج مدل چرخه عملکرد گردیدند که منعکس‌کننده مولفه‌های مهم مدل در حوزه‌های شایستگی، پاداش و سنجش عملکرد انفرادی بشمار می‌رفت (نوری و همکاران، ۱۴۰۱).

آلن و همکاران، در سال ۲۰۱۹، پژوهشی در خصوص عملکرد پیشینه برای سازمان‌های بخش دولتی با تمرکز بر بخش پیشران رهبری بعمل آوردند. نتیجه پژوهش، استخراج مدل عملکرد پیشینه با تمرکز بر روی مولفه‌های فرهنگ، بهبود عملکرد سازمانی، متعهد کردن کارکنان و رهبری می‌باشد (نوری و همکاران، ۱۴۰۱).

رسته مقدم در پژوهشی با عنوان مطالعه ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در یک سازمان یاددهنده و با استفاده از روش توصیفی پیمایشی، به بررسی ویژگی‌هایی از جمله رهبر فرابین و خدمتگزار، برنامه‌ارزیابی، اطلاعات، نوآوری/ابتکار و اجرا به عنوان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در سازمان‌های آموزشی شهر تهران پرداخت و به این نتیجه رسید که در حال حاضر، سازمان‌های آموزشی، از لحاظ سازمانی به میزان خیلی کمی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده برخوردار است و با وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۱).

رتوفی پور و آهنجیان در پژوهشی با عنوان وضعیت روابط انسانی در مدیریت آموزشگاهی براساس آموزه‌های پست مدرنیسم به این نتایج دست یافتند که بین وضعیت روابط انسانی در مدارس نمونه پژوهش با آموزه‌های مورد نظر در شش آموزه زبان و گفتگو، خودگردانی، احترام به دیگری، خودآفریندگی و خلاقیت، تکثر فرهنگی و تساهل، شباهت

<sup>۱</sup>de Vries et al

<sup>۲</sup>Allen et al

و در شش آموزه نقش فن آوری اطلاعات، اهمیت روابط، تمرکز زدایی، مرز شکنی، مشارکت و فراغت از تحلیل، تفاوت وجود دارد (همان منبع).

طاهرپور در رساله خود با عنوان بررسی میزان کاربست مولفه‌های مدیریت فرانوگرا در مدیریت دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان به بررسی مولفه‌های مزبور در قالب عبارات نوآوری و ابتکار، هم‌آفرینی، خودکنترلی و سازماندهی فعال پرداخته است. نتایج حاصل نشان داد تمام مولفه‌ها در وضعیت موجود، کمتر از سطح متوسط و در وضعیت مطلوب، بیش از سطح متوسط بود (همان منبع).

هاشمیان در پژوهشی با عنوان بازخوانی مولفه‌های کلیدی مدیریت از منظر پست مدرنیسم به بررسی نظریه‌های ارائه شده در باره وظایف مدیریت در دو پارادایم نوگرا و فرانوگرا می‌پردازد. بدین منظور ابتدا، کارکردهایی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و تصمیم‌گیری در پارادایم مدرنیسم مورد بررسی قرار گرفت و سپس تلاش شد تا با جایگزینی مبانی فلسفی نوگرا با دیدگاه‌های فرانوگرا، این نظریات در بستر جدید مورد بحث قرار گیرد. (همان منبع)

غنچی و همکاران در پژوهشی با عنوان ارزیابی وضعیت موجود و مطلوب میزان کاربست مولفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به تبیین و رتبه‌بندی مولفه‌های هم‌آفرینی، سازماندهی فعال، خلاقیت، خودکنترلی و ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار در مدیریت بر مبنای شبکه پرداخت (غنچی و همکاران، ۱۳۹۴).

برگ در پژوهشی با عنوان مدیریت فرانوگرا در دانشگاه لاند سوئیس نشان داد که وضعیت حاضر سازمان‌ها به وسیله ساختارزدایی، رهایی از راهبردهای کلان، تاکید بر گفتگو و تبادل نظر در سازمان و هم‌آفرینی بهبود می‌یابد (Berg، ۲۰۰۲).

جانسون در پژوهشی با عنوان تاثیر فرانوگرایی در سازمان ویژگی‌های سازمان‌های فرانوگرا را برنامه‌ریزی افقی، همکاری مدیریت و کارکنان، خودتنظیمی کارکنان، نظارت غیر متمرکز، تیم‌های کاری و کارکنان چند مهارتی، و کارکنان را به عنوان سرمایه و مشوق‌های تیمی معرفی کرد (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۱).

والان و سامادار در پژوهشی با عنوان علم مدیریت فرانوگرا در دانشگاه جورجیا، ساختار زدایی و تاکید بر گفتگو و مباحثه را از ویژگی‌های مدیریت فرانوگرا معرفی کردند و اذعان داشتند که مدیریت فرانوگرا از اطلاعات و مدیریت دانش بهره می‌برد (همان منبع).

جدول ۱- خلاصه پژوهش

محقق	عنوان پژوهش	سال پژوهش	نتیجه
دی وریس	تبیین مولفه‌های مهم در چرخه عملکرد مدیریت	۲۰۱۹	شایستگی، پاداش، سنجش عملکرد انفرادی
آلن	عملکرد بیشینه برای سازمان‌های بخش دولتی با تمرکز بر نقش پیشران رهبری	۲۰۱۹	استخراج مدل با محوریت فرهنگ، بهبود عملکرد و متعهد کردن کارکنان و رهبری
غنچی و همکاران	ارزیابی مولفه‌های مدیریت تغییر فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۱۳۹۴	تبیین و رتبه بندی مولفه‌های هم‌آفرینی، سازماندهی فعال، خلاقیت، خودکنترلی و ترغیب بر مبنای رهبری خدمتگزار در مدیریت بر مبنای شبکه
رسته مقدم	مطالعه ویژگی‌های رهبر فرابین و خدمتگزار در سازمان یادگیرنده	۱۳۹۱	فاصله زیاد تا وضعیت مطلوب
رتوفی پور و آهنچیان	وضعیت روابط انسانی در مدیریت آموزشگاهی براساس آموزه های پست مدرنیسم	۱۳۹۱	شباهت در آموزه های زبان و گفتگو، خودگردانی، احترام به دیگری، خودآییندگی و خلاقیت، تکثر فرهنگی و تساهل - تفاوت در آموزه های نقش فن‌آوری اطلاعات، اهمیت روابط، تمرکز زدایی، مرز شکنی، مشارکت و فراغت از تحلیل
طاهرپور	بررسی میزان کاربست مولفه‌های مدیریت فرانوگرا در مدیریت دانشگاه اصفهان و علوم پزشکی اصفهان	۱۳۸۶	تمام مولفه‌های نوآوری و ابتکار، هم‌آفرینی، خودکنترلی و سازماندهی فعال در وضعیت موجود، کمتر از سطح متوسط و در وضعیت مطلوب، بیش از سطح متوسط بود
هاشمیان	بازخوانی مولفه‌های کلیدی مدیریت از منظر پست مدرنیسم	۱۳۸۸	بررسی کارکردهای برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و تصمیم‌گیری در پارادایم پست مدرنیسم
برگ	مدیریت فرانوگرا	۲۰۰۲	بهبود وضعیت سازمان‌ها بوسیله ساختار زدایی - رهایی از راهبردهای کلان - تبادل نظر و هم‌آفرینی
جانسون	تاثیر فرانوگرایی در سازمان	۱۹۹۴	تعیین ویژگی‌های سازمان فرانوگرا و معرفی کارکنان به عنوان سرمایه‌های سازمان و مشوق‌های تیمی
والان و سامادار	علم مدیریت فرانوگرا	۲۰۰۱	ساختار زدایی - تاکید بر گفتگو و بهره بردن مدیریت فرانوگرا از اطلاعات و مدیریت دانش

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش فوق از ۲۴ نفر از اساتید و دانشجویان مقطع دکتری مدیریت بازرگانی و دولتی دانشگاه آزاد اسلامی زنجان به منظور شناسایی و تعیین همبستگی شاخص‌های رفتاری مدیریت و رهبری در سازمان‌های فرانوگرا، نظرسنجی بعمل آمد. فرم‌های نظرسنجی از نوع محقق ساخته و توسط گروه ۸ نفره دلفی، متشکل از اساتید مدیریت، طراحی گردید. فرم شماره ۱، شامل ۵ بعد رفتاری و ۱۴ شاخص اثربخشی مربوط به مدیران فرانوگرا و فرم شماره ۲، شامل ۷ بعد رفتاری و ۱۶ شاخص اثربخشی مربوط به رهبران فرانوگرا، توسط دو گروه ۱۲ نفره (بطور مستقل) تکمیل گردید. براساس اهمیت شاخص‌ها که توسط گروه دلفی، تعیین گردید، ارتباطات متناظر بین شاخص‌ها، شناسایی و سپس براساس نوع همبستگی، تفسیر و تعیین ماهیت شد.

### یافته‌های پژوهش

رفتار و عملکرد مدیریت و رهبری در سازمان‌های فرانوگرا براساس ساختار زدایی - تاکید بر گفتگو - تجربه ذهنی - شهود - خلاقیت و نوآوری - توانمندسازی - سازماندهی فعال - خودکنترلی و شبکه‌سازی شکل می‌گیرد. با استفاده از تقسیم بندی رهبران فرانوگرا در بخش ۲-۳ و با استفاده از دسته بندی وظایف مدیران فرانوگرا در بخش ۲-۴، مقایسه رفتار مدیران و رهبران در سازمان‌های فرانوگرا، براساس ارتباط شاخص‌های مشخص شده در فرم‌های نظرسنجی ۱ و ۲، تعیین و تفسیر می‌گردد.

بدلیل عدم قطعیت و نسبی‌گرایی در سازمان‌های فرانوگرا، برنامه‌ریزی جای خود را به نوآوری سپرده و مدیر فرانوگرا با استفاده از خلاقیت و نوآوری، سازمان را در راستای نیل به اهداف خود هدایت می‌کند. از سوی دیگر رهبر فرانوگرا در چنین سازمانی برای هم‌سوایی با مدیر فرانوگرا، با استفاده از مهارت توانمندسازی و داستان‌سرایی، سعی در پرورش خلاقیت و خودباوری و ایجاد محرک‌های انگیزشی برای ظهور و بروز خلاقیت و نوآوری می‌شود. درحوزه سازماندهی فعال مدیر فرانوگرا با ساختار زدایی و تمرکز زدایی سعی بر چابکی و تسهیل جریان اطلاعات و ارتباطات در سازمان فرانوگرا، به منظور اثر بخشی بیشتر و پاسخ‌گویی انطباقی بهینه به متغیرهای محیطی، دارد. در چنین حالتی رهبر فرانوگرای سازمان به موازات مدیر، به تیم‌سازی و تشکیل گروه‌های کاری هم‌سو پرداخته و با نگاه یکسان به جنسیت کارکنان، به استقرار جریان ارتباطی و اطلاعاتی غیررسمی در سازمان می‌پردازد. در بحث ترغیب، که در تقابل با اصل وحدت

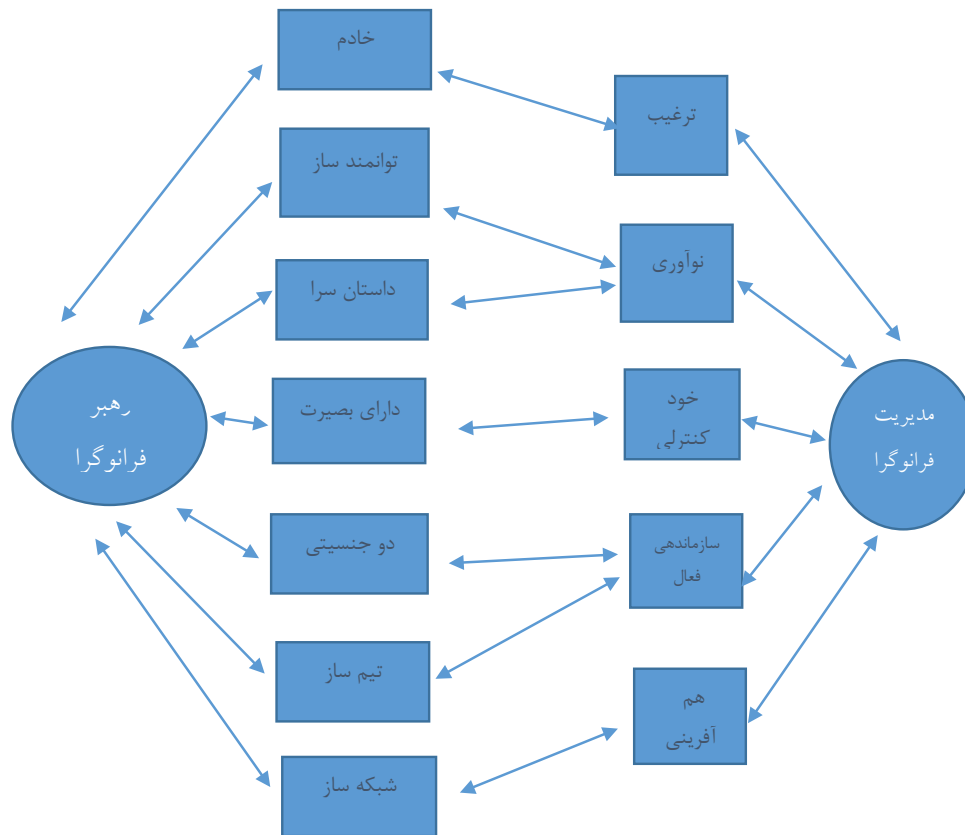


فرماندهی در سازمان‌های فرانوگرا مطرح می‌شود یک مدیر با نفی سلسله مراتب عمودی و هرم ساختاری می‌کوشد تا کوتاه‌ترین مسیرهای ارتباطی بین کارکنان و مدیران را در ساختاری مسطح به‌وجود آورده و این هم‌ارزی سازمانی که در بین اکثریت کارکنان تسری پیدا می‌کند، سهم بسیار زیادی در ایجاد انگیزه و اشتیاق کاری کارکنان، ایفا می‌کند. در چنین رویکردی یک رهبر فرانوگرا نیز بعنوان یک خادم، رفتاری متواضعانه داشته و خود را وقف سازمان و کارکنان آن می‌نماید. در حوزه هم‌آفرینی، یک مدیر فرانوگرا با تعریف کانال‌های ارتباطی و تبیین جریان‌های اطلاعاتی در سازمان به هم‌افزایی اثر بخشی گردش اطلاعاتی کمک کرده و این امر در گرو شبکه‌سازی منسجم و کارآمد کاملاً منعطف می‌باشد. در چنین رویکردی یک رهبر فرانوگرا نیز با شبکه‌سازی و تسهیم جریان اطلاعاتی در سازمان به طور هم‌ارز به ایفای نقش هم‌آفرینی می‌پردازد. در حوزه خود کنترلی، یک مدیر فرانوگرا و کارکنان وی با رفتار نشأت گرفته از فرهنگ بالای سازمانی و ارزش‌های متعالی فردی و گروهی، همواره مراقب تعاملات و رفتارهای خود در سازمان بوده و با استفاده از بازخوردهای فردی و گروهی به کنترل و اصلاح عملکرد و رفتار خویش در قالب هنجارهای سازمان پرداخته و بدیهی است که یک رهبر فرانوگرا بطور هم‌ارز با رفتار دارای بصیرت باعث حذف و یا به تاخیر انداختن احساسات و رفتارهای ناخواسته کارکنان گردیده و از بروز رضایت زودگذر در بین کارکنان که مانعی برای تحقق اهداف عالی سازمان است جلوگیری می‌نماید.

جدول ۲- مقایسه رفتار و عملکرد مدیران و رهبران در سازمان‌های فرانوگرا

رهبری	مدیر
خادم	نوآوری
توانمند ساز	سازماندهی فعال
داستان سرا	ترغیب
دارای بصیرت	هم‌آفرینی
دو جنسیتی	خود کنترلی
شبکه ساز	
تیم ساز	

ماخذ: یافته‌های تحقیق



شکل ۱- مدل ارتباطات متناظر مدیریت فرانوغرا و رهبر فرانوغرا

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

مدیر در حوزه نوآوری همانند رهبری در حوزه های توانمند سازی و داستان سرایی از ابتکار و خلاقیت خود بهره می‌جوید و خود را محصور به قالب‌های برنامه‌ریزی و تبعیت از پیش فرض های علمی نمی‌داند. رهبری در یک سازمان فرانوگرا با استفاده از توانمندسازی کارکنان، موجب رشد خلاقیت و ابتکار عمل ناشی از خودباوری در آن‌ها می‌گردد. همچنین رهبر یک سازمان پست مدرن با استفاده از مهارت داستان سرایی و روایت پدیده‌ها، که خود به خلاقیت و هوش بالایی نیاز دارد می‌تواند علاوه بر ایجاد محرک‌های انگیزشی، باعث تمرین خلاقیت و نوآوری ذهنی در بین

کارکنان سازمان گردد. در اینجا رهبری و مدیریت بطور جداگانه تلاش می‌کنند تا خلاقیت و نوآوری را در بین کارکنان بوجود آورده و آن را به عنوان یک استعداد بالقوه به فعلیت درآورده و شکوفا کنند. بدیهی است در این حوزه هیچ تعارض نقش و عملکردی بین مدیریت و رهبری وجود نداشته و حتی در صورت عدم همسویی رفتار مدیریت و رهبری در پرورش خلاقیت کارکنان، باز تراحم و یا تعارضی در آثار عملکردی آنها پدید نمی‌آید. یک مدیر در حوزه سازماندهی فعال همانند یک رهبر در زمینه تیم سازی و نگرش یکسان به جنسیت کارکنان سازمان رفتار می‌کند و از سلسله مراتب و ساختار صلب استفاده نمی‌کند، بلکه براساس مهارت‌های فردی و تخصصی افراد و ضرورت غنی سازی کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی درون سازمانی، اهتمام اصلی بروی بهترین تقسیم کار مرتبط با هدف و چشم‌انداز فراروی سازمان متمرکز خواهد بود. این تقسیم کار فارغ از نگاه جنسیتی به کارکنان صورت گرفته و صرفاً با تاکید بر مهارت‌های فردی و دانش سازمانی و کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی رسمی و غیر رسمی سازمان صورت می‌پذیرد. بدیهی است که در صورت دخالت رهبری در سازماندهی و تقسیم کار، ممکن است برداشت‌های مختلف مدیریت و رهبری از مهارت‌های کارکنان و تفاوت در ارزیابی توانایی آنها، تراحم و ناسازگاری در حوزه عملکرد، پدید آید. از آنجا که نقش رهبر در سازمان‌های پست مدرن، فرا اجرایی و بیشتر هدایتگرانه و محرکانه تر است، بهتر است به منظور اجتناب از بروز تعارض در این حوزه، رهبر به عنوان صرفاً ناظر، ایفای نقش کرده و در کنار مدیر، به عنوان مشاور قرار گیرد. در حوزه ترغیب که نقطه مقابل اصل فرماندهی می‌باشد یک مدیر با نگاه ویژه به پررنگ بودن فرهیختگی کارکنان و روحیه بالای مشارکتی آنها، و همچنین اصل قابلیت اعتماد به کارکنان، آنها را به جای تبعیت از فرماندهی واحد، آنها را در معادله دانش، قدرت سهیم کرده و در راستای اهداف سازمانی به حرکت در می‌آورد. بدیهی است که در چنین شرایطی، رهبری نیز به جای قرار گرفتن در راس قدرت، در نقش یک خادم برای چنین کارکنانی ظاهر می‌شود. در این حوزه یک رهبر خادم و خدمتگزار، اساساً نمی‌تواند مانعی برای حرکت جمعی کارکنان در یک سازمان فرانوگرا به شمار آید، چرا که با حذف فرماندهی مستقیم، معادله قدرتی در کار نخواهد بود تا تعارضی شکل بگیرد. مدیر در بحث هم‌آفرینی، که در تقابل با نقش هماهنگی در وظایف مدیر نوگرا مطرح می‌شود یک هماهنگی منجر به هم‌افزایی را در بین کارکنان سازمان نهادینه می‌کند که این نوع از هماهنگی و انسجام را می‌توان مترادف شبکه‌سازی در حوزه فعالیت‌های رهبری دانست. در بحث هم‌آفرینی، افراد با درگیر شدن در کانال‌های ارتباطی به لحاظ ذهنی (و یا حتی عاطفی) وارد فرآیند حل مسائل سازمانی می‌شوند. در این حوزه از وظایف یک مدیر پست

مدرن، مرزهای سازمانی جای خود را به ارتباطات غیر رسمی کارکنان و برقراری جریان اطلاعاتی با محیط برون‌سازمانی داده و پرسنل را وادار به ورود به گروه‌های کاری کوچک سازمانی نموده و آن‌ها را در پروسه حل مسائل سازمانی سهیم می‌کند. بدیهی است که یک رهبر موثر با ایجاد شبکه ارتباطی می‌تواند به شکل‌گیری این هم‌آفرینی کمک موثری نماید. در این جا یک رهبر با ورود به شبکه‌سازی و تعریف کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی می‌تواند بصورت بالقوه با مدیر، تعارض نقش پیدا کرده و جریان اطلاعاتی را ناهمسو با خواسته مدیر، مستقر سازد و این امر می‌تواند موجب تراحم و ناسازگاری در حوزه‌های عملکردی رهبری و مدیریت گردد. به منظور جلوگیری از بروز چنین حالتی پیشنهاد می‌شود رهبر فرانوگرا بدلیل نظارت عالی بر زیر سیستم‌های سازمان فرانوگرا، در نقش اجرایی ظاهر نشده و در کنار مدیر فرانوگرا به نقش بررسی و مشاوره پرداخته و نظریات اصلاحی خود را صرفاً منعکس نماید. و بالاخره خودکنترلی که فراتر از بحث قدرت و کنترل در حوزه مدیریت فرامدرن می‌باشد، همزادی برای بصیرت در حوزه رفتار دارای بصیرت رهبری بشمار می‌رود. در یک سازمان فرانوگرا که محوریت، هم‌سویی ارزش‌ها و تعلقات مشترک کارکنان با اهداف سازمان می‌باشد، انتظار می‌رود که یک مکانیزم خودکنترلی قوی و دارای بازخورد مستمر وجود داشته و مسائل انضباطی به حداقل میزان خود کاهش پیدا کند. در این حوزه، بصیرت رهبری بصورت کاملاً مستقل از مکانیزم خودکنترلی مدیریت عمل کرده و در مسیری کاملاً مجزا و بدون هیچ هم‌افزایی و یا تعارضی به ایفای نقش خود می‌پردازد.

### جدول ۳- تعارض نقش

نقش‌های ارتباطی و تصمیم‌گیری	رفتار و عملکرد رهبر فرانوگرا (مرتبط)	رفتار و عملکرد مدیر فرانوگرا
سازگار	توانمند ساز - داستان سرا	نوآوری
ناسازگاری احتمالی	تیم ساز - دو جنسیتی	سازماندهی فعال
سازگار	خادم	ترغیب
ناسازگاری احتمالی	شبکه ساز	هم‌آفرینی
خنثی	دارای بصیرت	خودکنترلی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در حوزه سازمان‌دهی فعال، یک رهبر فرانوگرا، به منظور جلوگیری از بروز تراحم نقش و تعارض عملکرد ارتباطات، بهتر است در فرآیند تیم‌سازی از مدیر فرانوگرا تبعیت کرده و صرفاً در جایگاه مشورتی به ایفای نقش پردازد. عدم درک یکسان مدیر و رهبری از مهارت و توانایی‌های فردی و تخصصی کارکنان، عموماً باعث زاویه دار شدن گزینه‌های انتخابی آن‌ها شده و ممکن است باعث شکل‌گیری تداخل کانال‌های ارتباطی در سازمان گردد. رهبر فرانوگرا با نظارت عالی و اجتناب از اقدامات اجرایی در این زمینه می‌تواند در جایگاه مشورتی به مدیر فرانوگرا نقطه نظرات پیشنهادی خود را ارائه کند. در حوزه هم‌آفرینی، یک رهبر فرانوگرا و مدیر فرانوگرا به شبکه‌سازی و شکل‌دهی کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان فرانوگرا می‌پردازند که بدلیل اقدامات اجرایی که به‌طور موازی از دو منبع قدرت صورت می‌گیرد احتمال بروز تعارض و ناسازگاری در عملکرد کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی بسیار بالا خواهد بود. از آنجا که عملکرد زیر سیستم‌های انطباقی در سازمان پست مدرن کاملاً وابسته به کانال‌های ارتباطی (بخصوص غیررسمی) بوده و شبکه‌سازی نامناسب می‌تواند باعث شکل‌گیری ارتباطات غیر ضروری و بعضاً مخرب گردند بهتر است رهبر سازمان در حوزه شبکه‌سازی، صرفاً نقش غیراجرایی داشته و در جایگاه مشورتی به مدیر فرانوگرا به ایفای نقش پردازد.

جدول ۴- نقش‌های رهبری و مدیر فرانوگرا در سازمان‌های فرانوگرا

رفتار و عملکرد مدیر فرانوگرا	رفتار و عملکرد رهبر فرانوگرا	نقش مدیر فرانوگرا	نقش رهبر فرانوگرا
نوآوری	توانمند ساز - داستان سرا	اجرایی - شهودی	اجرایی - شهودی
سازماندهی فعال	تیم ساز - دو جنسیتی	اجرایی - شهودی	نظارت عالی - مشورتی
ترغیب	خادم	اجرایی - شهودی	اجرایی - شهودی
هم‌آفرینی	شبکه ساز	اجرایی - شهودی	نظارت عالی - مشورتی
خود کنترلی	دارای بصیرت	اجرایی - شهودی	اجرایی - شهودی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### پیشنهادها

به پژوهشگران و محققین آتی پیشنهاد می‌شود پژوهش فوق را بصورت یک تحقیق کاربردی در یکی از سازمان‌های فرانوگرا (با رویکرد تفسیری) اجرا کرده و دستاوردهای آن را به عنوان یک مدل نظری در سازمان‌های پست مدرن ارائه

کنند. این سازمان‌ها می‌توانند در قالب سازمان‌های یادگیرنده مانند گروه‌های جهاد دانشگاهی، مراکز تحقیقاتی و پژوهشی، تیم‌های خودگردان و یا شبکه‌های مجازی، مورد بررسی قرار گیرند.

### منابع و مأخذ

- Noori,R, Hasanpoor,A, Vakili,y, Ghanizadeh A. (2022). Designing a performance management model for public sector organizations focusing on the role of leadership drivers. *Journal of Organizational Behavior Studies*.number41,pp.145-174.(persian).
- Salem.S.(2019). An overview of trans-oriented (post-modern) organizations. *Quarterly journal of contemporary research in science and accounting*, first year, number 1.(Persian).
- Ghoori.M.(2018). The organization of modernism to postmodernism. The fourth conference on management and humanities research.(Persian).
- Gibson.B,Morgan.G.(2018). *Macrosociological theories and organization analysis*.Noroozi.M. .(2018).samt.9<sup>th</sup> edition.(Persian).
- Ghonchi.M,Chizari.M,Sedighi.H,Rabiee.A.(2015). Evaluation of the current and optimal situation of the application of trans-oriented change management components. *Journal of Cooperation and Agriculture*. No 14.(Persian).
- Soleymani.N,Shabani.A,Rajaeepoor.S.(2012). Determining the extent of application of the components of postmodernism management in the libraries of the state universities of Isfahan city. *Journal of information processing and management*. No 68.(Persian).
- Rahmanseresht.H.(2011). *Theories of Organization and management: from modernism to postmodernism*. The second volume, Duran publications, third edition. (Persian).
- Khoddami.A.(2006). Leadership in the era of Postmodernism. *Tadbir Monthly*, year 17, number 178, 34-37.(Persian).
- Berg, P. O. 2002. Post modern management: from facts to fiction in theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*. 5 (3): 201-217.
- Seyednaghavi.M.(2001). Organization and management. from modernism to postmodernism. *Management Studies Quarterly*, Volume 8, Number 29-30, pp. 167-189. (Persian).

## Examining the performance of management and leadership in Transnational organizations (postmodernism) with an interpretive approach

*Homa Doroudi<sup>1</sup> and Keyvan Farasandaj<sup>2</sup>*

### *Abstract*

Introduction: Leadership as the creator of change and management as the guide of change play two very important and strategic roles in the management of transnational organizations. The performance of adaptive systems in transnational organizations is greatly affected by the performance of its leaders and managers. Objective: To determine the degree of correlation and its type in relation to two domains of compatible and incompatible behavior of managers and leaders in transnational organizations. Research method: The above research is applied in terms of purpose and descriptive correlation in terms of method, using Delphi method. Findings: In this research, by studying On the characteristics of trans-oriented organizations (postmodernism) that have an interpretative approach and comparing them with systemic and contingent (modern) organizations to explain the functional role components of management and leadership (interpersonal - communication and decision-making) in synergy areas. (compatible) - aggressive (incompatible) and independent (neutral) were discussed. In the fields of compatible two cases, incompatible two cases and neutral one case, a two-way interaction between the performance of the trans-oriented manager and the trans-oriented leader in postmodernist organizations was observed. Playing the role of only high supervision and finally consulting and avoiding executive actions for the post modernist leaders in incompatible areas and maximum compliance with the points of view of the post modernist managers helps to reduce the conflict of their communication and functional roles very effectively.

**Keywords:** management, leadership, postmodernism, interpretive approach.

---

<sup>1</sup>Corresponding Author, Associate Professor, Department of Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. Email Address: [Homa\\_doroudi@yahoo.com](mailto:Homa_doroudi@yahoo.com).

<sup>2</sup>PhD. Student of Business Management, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran. Email Address: [Keyvan.farasandaj@yahoo.com](mailto:Keyvan.farasandaj@yahoo.com)