

بررسی ماهیت و چرایی دوگانگی‌های رفتار در سازمان

محمود جعفرپور*

دکتر محمدباقر حبیبی**

چکیده

یکی از موضوعاتی که همواره در حوزه رفتار سازمانی چالشهایی را برای مدیران ایجاد نموده، دوگانگی‌های رفتار بوده است. از این رو در مقاله حاضر، ماهیت و چرایی دوگانگی‌های رفتار سازمانی، در یک سازمان تحقیقاتی مورد مطالعه قرار گرفته است. هدف اصلی مقاله نیز یافتن پاسخ برای این سوال است که "در سازمان مورد مطالعه انواع دوگانگی‌های رفتاری که می‌توان شناسایی نمود کدام است و وضعیت آنها چگونه می‌باشد". روش تحقیق مورد استفاده نیز با توجه به شرایط تحقیق، روش مطالعه موردی که یکی از انواع استراتژی‌های تحقیق کیفی محسوب می‌شود، بوده است.

نتایج این تحقیق نشان داد که (۱) در دوگانگی‌های رفتار ناشی از منافع فردی و منافع گروهی، رفتارهای مربوط به منافع فردی، رفتار غالب در سازمان مورد مطالعه می‌باشد؛ (۲) در دوگانگی‌های رفتار ناشی از کنترل سازمان و آزادی‌های فردی، رفتار غالبی که بتوان آن را نسبت به دیگری رجحان داد مشاهده نشد؛ (۳) در دوگانگی‌های رفتار ناشی از ضوابط سازمانی و معیارهای انسانی، رفتارهای مربوط به معیارهای انسانی رفتار غالب مشاهده شده در سازمان مورد مطالعه می‌باشد؛ (۴) در دوگانگی‌های رفتار ناشی از ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی، رفتار غالب مشاهده شده مربوط به هنجارهای گروهی بوده است و (۵) در دوگانگی‌های رفتار مربوط به ثبات و تغییر نیز رفتار غالب مشاهده شده در سازمان مورد مطالعه، رفتارهای مربوط به تغییر می‌باشد.

واژگان کلیدی: رفتار، دوگانگی رفتار، نیاز، فرد، سازمان

* دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی (ره). Mahmoudjafarpour@yahoo.com

** دانشیار دانشگاه امام حسین (ع)

مقدمه

رفتار سازمانی، مطالعه رفتار انسان در عرصه سازمان، رویارویی فرد و سازمان و بالاخره مطالعه سازمان می‌باشد که در نهایت به درک جامع رفتار سازمانی منتهی می‌شود (گریفین و همکاران، ۱۳۸۳:۹). بنابراین لازمه تحقق درک جامع رفتار سازمانی، درک رفتارهای تک‌تک افراد سازمان و همچنین درک رفتارهای تعاملی افراد در درون سازمان با یکدیگر می‌باشد.

اما در کنار نوع رفتارهای مختلفی که افراد در محیط‌های سازمانی از خود بروز می‌دهند، گاهاً دوگانگی‌هایی در رفتارهای سازمانی مشاهده می‌شود. بدین معنا که کشمکش میان دو نوع رفتار در محیط سازمان به وجود می‌آید که هر یک در مقام و موقعیت خاص خود، دارای ارزش و حسب موقعیت از اهمیت برخوردار می‌باشد. به عنوان مثال روان‌شناسان سازمانی بین علل گرایشی و اجتنابی رفتارها تمایز قائل می‌شوند. به عقیده ایشان در رفتارهای گرایشی، افراد به خاطر اینکه چیزی را می‌خواهند یا به چیزی تمایل دارند و یا به چیزی نیازمندند، کاری را انجام می‌دهند اما در رفتارهای اجتنابی، افراد کاری را انجام می‌دهند تا از چیزی دوری کنند (فرانکن، ۱۳۸۴:۲۹)؛ یا به عنوان مثالی دیگر و ملموس‌تر، در یک سازمان منافع فردی مقدم است یا منافع سازمانی و یا کنترل کارکنان ضروری است یا آزاد گذاردن آنها؟ هر یک از این موارد می‌تواند مصادیقی از دوگانگی-های رفتار سازمانی را نشان دهد. نمونه‌های مربوط به دوگانگی رفتار در سازمان، انواع متعدد و متنوعی دارد که شهرت آنها بیشتر به انواعی مربوط می‌شود که به موضوعات کارایی و اثربخشی سازمان ارتباط بیشتری داشته باشند.

نظریه دوگانگی‌های رفتار برای اولین بار در کشور توسط زنده یاد هوشنگ کوکلان^۱ مطرح و ارائه شد (کوکلان، ۱۳۵۸) و پس از ایشان نیز توسط سید علی‌اکبر افجه^۲، مورد بحث و بررسی قرار گرفت (افجه، ۱۳۸۸).

کوکلان دوگانگی‌های رفتاری در سازمان را به عنوان نیروها و کنشهای متضادی تعریف می‌کند که ماهیت تک‌بعدی ندارند؛ دارای راه‌حلهای دو یا چند جانبه‌ای هستند؛ در بسیاری از موارد از نظر مطلوبیت یا نامطلوبی در سطح نسبتاً مشابهی قرار

۱- استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۵۸

۲- استاد دانشگاه علامه طباطبائی

دارند و ترجیح یکی بر دیگری عموماً تنشهایی را به همراه دارد (کوکلان، ۱۳۵۸، ۲۵۵). افجه نیز دوگانگی‌های رفتار را به صورت مساله‌های رفتاری تعریف می‌کند که در عین دارا بودن راه‌حل‌های متعدد و گوناگون، نمی‌توان یکی از راه‌حلها را به صورت ثابت و برای همیشه و بدون در نظر گرفتن شرایط موقعیتی انتخاب نمود (افجه، ۱۳۸۸، ۹۷). با توجه به این مهم که بی‌توجهی به دوگانگی‌های رفتار سازمانی و عدم هدایت منطقی آنها می‌تواند تبعات نامطلوبی از جمله افزایش میزان غیبت و ترک کار، کاهش تعهد سازمانی، نارضایتی و سایر تبعات منفی را به دنبال داشته باشد، در این مقاله تلاش شده است تا نظریه مورد اشاره که در آن پنج مورد از رایج‌ترین دوگانگی‌های رفتار سازمانی شامل (۱) منافع فردی - منافع سازمانی؛ (۲) کنترل سازمانی - آزادی فردی؛ (۳) معیارهای انسانی - ضوابط سازمانی؛ (۴) ترجیحات فردی - هنجارهای گروهی و (۵) ثبات - تغییر، اشاره شده است را در یک سازمان تحقیقاتی مورد آزمون و مطالعه قرار دهد.

دوگانگی‌های رفتار سازمانی

اصولاً دوگانگی‌های رفتار به مسایلی اطلاق می‌شود که دارای راه‌حل‌های متعدد و گوناگون می‌باشند (Aram, 1976:23)؛ ولی این راه‌حل‌ها به نحوی است که نمی‌توان برای همیشه یکی از آن دو را بدون توجه به فواید و عملکرد دیگری انتخاب کرد. بلکه هر یک در مقام و موقعیت خاص خود دارای ارزش و حسب موقعیت از اهمیت ویژه و راه حل بهینه‌ای برای سازمان برخوردار هستند. در سازمانها انواعی از دوگانگی‌های رفتار قابل شناسایی است (افجه، ۱۳۷۲، ۲۵) که در جدول ۱ ارایه شده است و در ادامه هر یک مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛

جدول ۱. انواع دوگانگی‌های رفتار در سازمان

رفتار	در مقابل	رفتار
منافع فردی	← - - - - →	منافع گروهی
کنترل سازمانی	← - - - - →	آزادی و ابتکار فردی
معیارهای انسانی	← - - - - →	ضوابط سازمانی
ترجیحات فردی	← - - - - →	هنجارهای گروهی
ثبات	← - - - - →	تغییر
رابطه مداری	← - - - - →	وظیفه‌مداری
.....	← - - - - →

منافع فردی در مقابل منافع گروهی

با توجه به دیدگاه روابط انسانی، می‌توان چنین فرض نمود که افراد برای کاری که در حال انجام آن هستند، تمایل به پذیرش مسئولیت دارند و چیزی را که احساس تعهد نسبت به آن دارند را تمایل دارند که به خوبی به انجام رسانند (Mette et al, 2009:205). اما طبیعی است که همیشه اختلاف بین منافع فردی و منافع گروهی یا سازمانی، یکی از عوامل دوری فرد از سازمان و گروه و یا نزدیکی وی به آنها باشد. تفسیر دوگانگی نیز از اهمیت خاص خود برخوردار است. به عبارت بهتر برای هر مدیر هم منافع عقلایی فرد مطرح است و هم منافع عقلایی سازمان. پس در اینصورت در موقعیت‌هایی که بین منافع فرد و سازمان باید یکی را انتخاب نمود تکلیف مدیریت بر سر این دوگانگی چیست و چگونه باید این اختلاف منافع را که هر دو نیز عقلایی و مشروع هستند حل کرد. ژان ژاک روسو^۱ معتقد است که در این موارد، اراده عمومی یا منافع اجتماعی است که تکلیف انتخاب اصلح را روشن می‌کند و در این موقعیت‌ها فرد باید به نفع جامعه از منافع خود صرف نظر کند. یا به عبارت بهتر مدیر در هر سازمان باید با توجه به وضعیت اجتماعی و اراده عمومی جامعه در این باره تصمیم نهایی را اتخاذ نماید (افجه، ۱۳۸۸، ۹۷). هیت^۲ معتقد است که این لذا باید و منافع مادی است که اولویت بر اراده عمومی سازمان یا جامعه دارد و لذا با توجه به اصالت فرد یا انسان در مقابل جامعه از نظر این گروه، مدیر در این مواقع باید منافع فردی را مقدم بر منافع سازمانی تلقی نموده و در این مسیر گام بردارد. ریچارد سیرت^۳ و جیمز مارچ^۴ طبق نظریه ائتلاف بر این اعتقاد بودند که معمولاً در این موارد نقطه تلاقی و اشتراکی بین منافع فرد و جامعه (سازمان) به وجود می‌آید که باید همان نقاط مشترک را سرلوحه امور قرار داد و کارها را به نفع هر دو با وجوه مشترک پیدا شده پیش برد. تامپسون^۵ نیز از نظریه ائتلاف پیروی می‌کند و معتقد است که ریاست سازمان همواره از قدرت مطلق برخوردار نیست؛ بلکه دوام و ثبات سازمان از طریق سلطه یک گروه بر گروه‌های دیگری حاصل می‌شود که بدین لحاظ واجب است منافع گروهی نیز در تصمیمات سازمانی لحاظ شود و بدون توجه به منافع

1- John Jacques Rousseau, 1967

2- Hitt W.D, 1969

3- Richard Syert

4- James March

5- Thompson, 1967

ایشان نمی‌توان به تنهایی به تصمیمات یک‌جانبه به نفع سازمان اقدام نمود. در مقابل نظریه اثتلاف^۱، نظریه همبستگی^۲ وجود دارد که توسط ماری پارکر فالت ارائه شده است. در اینجا تاکید بر روی همبستگی و پیوستگی بین فرد و سازمان است و به عقیده فالت، مسئولیت اجتماعی عبارت است از احساس مسئولیت نسبت به کل نه نسبت به جزء قسمتی از کل. بدین ترتیب از نظر فالت نیز این حفظ و تامین منافع باید دو طرفه باشد و در حقیقت بین فرد و سازمان یک همبستگی عمیق برای تامین منافع مشروع و عقلایی یکدیگر ایجاد شود و از این رهگذر این سازمان است که به نفع جامعه می‌باید از بهره‌وری بیشتر برخوردار شود، ضمن این که فرد نیز به هدف‌های فردی و مشروع خود می‌رسد (افجه، ۱۳۸۸، ۹۸).

کنترل سازمانی یا آزادی و ابتکار فردی

یکی از موضوعاتی که همواره در متون مدیریت مورد بحث و بررسی بوده این است که برای هدایت عملیات در سازمان‌ها، تا چه میزان از آزادی‌های فردی افراد در سازمان باید جلوگیری نمود و یا اینکه مدیر برای افزایش روحیه کارکنان چه میزان از رعایت سلسله مراتب و مقررات چشم‌پوشی نماید. در این میان، مکاتب فلسفی، جامعه‌شناسی و روانشناسی بسیاری نیز برای کمک به حل این مساله به صحنه وارد شده‌اند که از آن جمله می‌توان به اگزیستانسیالیست‌ها^۳ اشاره نمود. عقیده این دسته از افراد این است که مقررات سازمانی و سلسله مراتب سازمان و اعمال کنترل شدید بر منابع انسانی، مانع رشد شخصیت و استعداد حقیقی انسان می‌شود. لذا برای بهره‌وری بیشتر از امکانات خدادادی انسان‌ها، باید آنها را در همه امور آزاد گذارد تا خود برای خود تصمیم بگیرند و به عبارت سارتر^۴، آداب و رسوم، سنن و قید و بندهای مختلف تماماً موانعی در راه زندگی آزادانه و آزاداندیشانه انسان به شمار می‌روند. در اگزیستانسیالیسم اعتقاد آن است که پیشرفت‌های علمی و تکنولوژیکی نه تنها مشکل مربوط به هستی و وجود انسان را حل نکرده است، بلکه موانعی را نیز در راه اینکه شخص بتواند خود به راه حلی در این زمینه دست یابد، ایجاد کرده است. بدین لحاظ این تفکر از آزادی‌گرایی مطلق انسان در

1- Collation Theory
2- Integrative Theory
3- Existentialism
4- Sartre, 1957

سازمان حمایت می‌کند. در مقابل، توماس هابز^۱ قائل به وجود تعصب، غرور و حتی انتقام در انسان است و به همین دلیل عامل کنترل بر انسان را در سازمان از واجبات بر می‌شمرد. ماکیاول نیز وجود نوعی نظام کنترل اجتماعی را برای تنظیم رفتار انسانی ضروری می‌داند و ماهیتاً انسان را موجودی بدطینت و شیطان صفت به حساب می‌آورد که یک لحظه نباید او را به حال خود وا گذاشت. پیروان نظریه آنارشسیسم فردی و در راس آنها دی‌نوواک^۲ نیز آزادی را ارزشمندترین پدیده بشری پنداشته و معتقد بودند هر نوع سیستم اختیار و کنترلی که به تریبی مانعی در راه توسعه، پرورش و آزادی و استقلال فرد به وجود آورد، محکوم به طرد و انهدام است. آرجریس^۳ نیز بر این عقیده بود که ترتیبات رسمی سازمان و نظام اختیار و کنترل می‌تواند ضایعات و صدمات عمیق و بزرگی را بر پیکر سازمان وارد آورد (افجه، ۱۳۸۸، ۹۹).

معیارهای انسانی یا ضوابط سازمانی

تاکید بر روی استاندارد کردن امور از یک سو و معیارهای انسانی و فردی از طرف دیگر، مدیر را در مقابل یک دو راهی قرار می‌دهد. به زعم کلاسیکها و در راس آنها فردریک تیلور^۴ و ماکس وبر^۵، شرط مدیریت عقلایی، غیرشخصی کردن امور است. به همین لحاظ، کلاسیکها به معیارهای انسانی (روابط انسانی) در سازمان توجه خاص و چندانی نداشتند و همین امر موجب پیدایش مکتب روابط انسانی شد که افرادی نظیر آرجریس را بر این عقیده واداشت که مدیر به عنوان یک انسان موظف است انسان‌گرا باشد و در عین حال نقش رسمی خود را نیز با پیروی از منطق سازمانی و کارایی دنبال کند. بدین ترتیب مدیران همواره با این دوگانگی روبرو هستند که نوعی تعادل میان معیارهای انسانی و ضوابط سازمانی به وجود آورند و به عبارتی روحیه رابطه‌مداری^۶ را در کنار وظیفه‌مداری^۷ حفظ کنند.

ترجیحات فردی یا هنجارهای گروهی

هویت جمعی به فرد امنیت روانی می‌بخشد و هنجارهای رفتاری گروه، مرز سلوکی

1- Hobbes Thomas, 1964
 2- Novak, 1966
 3- Argiris, 1961
 4- Fredrick W. Taylor, 1947
 5- Max Webber
 6- Relation Oriented
 7-Task Oriented

گروه را مشخص می‌کند. نیاز به استقلال و خودرفتاری از یک سو و نیاز گروهی و اجتماعی از سوی دیگر معمولاً مدیران را در صحنه سازمان‌ها با یک دوگانگی رفتار از جانب افراد روبرو می‌کند (افجه، ۳۰، ۱۳۷۲).

ثبات یا تغییر

الوین تافلر در کتاب‌های شوک آینده، موج سوم و جابجایی در قدرت، از سازمان‌های تغییرپذیر صحبت نموده و تغییر را تنفس سازمان دانسته است. همچنین جان گاردنر^۱ صحبت از سازمانهایی نمود که به طور مستمر در خود تغییر ایجاد می‌کنند و وارن بنیس^۲ نیز از سازمانهای موقتی سخن می‌گوید. پیتر سنجه^۳ نیز از اصلی قطعی در سازمانها به نام چالشهای پی در پی سخن می‌گوید که توان سازمانها را خواهد گرفت (سنگه و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۴). از طرفی تغییر به عنوان شرط رهبری صحیح در سازمان محسوب می‌شود (افجه، ۱۳۹۰، ۱۳) و پیتر دراکر^۴ تغییر را از وظایف مدیران رهبر به شمار می‌آورد. بنابراین ملاحظه می‌شود هم نان که از یک سو سارتر، آزادی را تنفس حیاتی انسان بر می‌شمرد و انسان را محکوم به آن می‌داند، تافلر، دراکر و دیگران تغییر را دم و بازدم سازمان به شمار می‌آورند. حال با کنار هم قرار دادن این دو واقعیت سازمانی، مشاهده می‌شود که انسانی که طالب آزادی است، در مواقعی خواهان تغییر نیست و در مقابل آن مقاومت می‌کند و بر این اساس دوگانگی دیگری را میان ثبات و تغییر در سازمان رقم می‌زند.

پس از بررسی انواع دوگانگی‌های رفتار در سازمان، می‌توان به طرح سوالات / فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر اقدام نمود؛

سوالات تحقیق

در مقاله حاضر محقق به دنبال بررسی رابطه میان متغیرها در قالب فرضیه‌های تحقیق نبوده است؛ بلکه ارایه پاسخی متقن برای پنج سوال فرعی و یک سوال اصلی مورد نظر بوده است که به شرح زیر می‌باشد:

1- John Gardner, 1964
2- Warren Co. Bennis
3- Peter Senge
4- Peter F. Drucker, 1992

سوال اصلی:

در سازمان مورد مطالعه انواع دوگانگی‌های رفتاری را که می‌توان شناسایی نمود چیست و وضعیت آنها چگونه است؟

سوالات فرعی:

۱. دوگانگی‌های رفتار ناشی از منافع فردی و منافع گروهی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
۲. دوگانگی‌های رفتار ناشی از کنترل سازمان و آزادی فردی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
۳. دوگانگی‌های رفتار ناشی از معیارهای انسانی و ضوابط سازمانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
۴. دوگانگی‌های رفتار ناشی از ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟
۵. دوگانگی‌های رفتار ناشی از ثبات و تغییر در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

روش تحقیق

پس از تبیین و مطالعه انواع دوگانگی‌های رفتار در سازمان، حال به بررسی و ارزیابی آن در سازمان مورد مطالعه پرداخته می‌شود. جهت تحقق این مهم، نیازمند بهره‌گیری از روش تحقیقی متناسب با شرایط تئوری مورد نظر می‌باشیم. روش تحقیق مورد استفاده در این مقاله، تحقیق موردی^۱ است که یکی از انواع استراتژی‌های تحقیق کیفی محسوب می‌شود. تحقیق موردی یک تحقیق تجربی محسوب می‌شود (ین، ۱۳۸۱، ۲۵)؛ یعنی بر پایه مدارک محسوس و مبتنی بر مشاهده دقیق و عینی است که در خلال زمان معینی یا در مراحل تجربی مشخص، رخ می‌دهد. تحقیق موردی به دنبال مطالعه ویژگی‌ها و پیچیدگی‌های یک مورد است و هدف آن، درک بهتر فعالیت‌های آن پدیده در شرایط و موقعیتهای مهم می‌باشد (ین، ۱۳۸۰، ۲۰). به عبارت دیگر تحقیق موردی، تکنیکی توصیفی است که در آن محقق، یک مورد واحد را مشاهده کرده و درباره آن گزارش می‌دهد و بر این اساس، توصیف و تحلیل فشرده‌ای است از یک

فرد، سازمان یا رویداد بر پایه اطلاعاتی که از منابع گوناگون به دست می‌آید (هومن، ۱۳۸۵، ۱۵۰). ویژگی‌های اصلی تحقیق موردی و توضیحات مربوط به اقدامات انجام شده در این پژوهش در جدول ۲ ارایه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های تحقیق موردی و اقدامات انجام شده در تحقیق حاضر

ویژگی	اقدام انجام شده در تحقیق حاضر
بنیاد آن بر یک مورد گذاشته شده است.	موردی که مطالعه بر روی آن انجام شد، ارزیابی نقش و جایگاه گروه در تامین نیازهای فرد بوده است.
بافت‌بندی آن به خوبی گسترش یافته است.	در این پژوهش، تمام افراد و کارکنان سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است.
بنیاد آن بررسی میدانی است.	اساس این پژوهش بر بررسی میدانی سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است.
تاکید آن بر مشهودات است.	روش ارزیابی و تحلیل تئوری بیان شده در تحقیق حاضر، استفاده از مشاهدات پژوهشگر بوده است.
نسبتاً غیر قیاسی است.	در این پژوهش، محقق به دنبال فهم مصادیق بوده است تا درک تفاوت‌های آن و از این رو، نسبتاً غیرقیاسی است.
پژوهش، تعاملی میان پژوهشگر و سوژه مورد مطالعه است.	محقق در این پژوهش، میدان ذهنی خود را آزاد گذاشته تا رویدادهای مربوط به مساله مورد مطالعه را به طور کامل شناخته، مورد بررسی قرار داده و جهت ارزیابی تئوری از آنها استفاده نماید.

در تحقیق موردی با تاکید بر تئوری شایستگی، روش اجرا از بالا به پایین است؛ به این معنا که متخصصان و شایستگان در مورد مسایل اجرایی فکر کرده، تجزیه و تحلیل کرده، تصمیم می‌گیرند و سپس نتایج را به زیردستان ابلاغ می‌کنند. بر این اساس روش شناسی این شیوه، روش سه مرحله‌ای لوین (ذوب، اقدام، تثبیت) و مسیر آن، مسیر حل مساله یا مشکل است (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۸، ۸۲). پژوهشهای موردی را از لحاظ هدف می‌توان به دو دسته درونی و ابزاری تقسیم کرد. هدف در مطالعه موردی درونی، درک بهتر همان مورد خاص است. در حالی که در مطالعه موردی ابزاری، محقق با یک سؤال پژوهشی، معما یا نیاز به درک کلی یک پدیده روبرو می‌باشد و احساس می‌کند که با مطالعه یک مورد خاص می‌توان درباره آن سؤال پژوهشی به آگاهی بیشتری دست یافت. همچنین در پژوهش موردی درونی، این مورد است که بیشترین اهمیت را دارد در حالیکه در مطالعه موردی ابزاری، موضوع دارای بیشترین اهمیت است (استیک، ۱۳۷۹، ۳۵). با توجه به آنچه که مورد اشاره قرار گرفت می‌توان گفت که تحقیق صورت گرفته، تحقیق موردی درونی بوده است. همچنین تحقیق موردی به کار رفته در این پژوهش، تحقیق موردی تبیینی می‌باشد. چرا که در شرایطی مطرح می‌شود که یک موضوع روشن بوده و

همه آن را قبول دارند. در حالی که تحقیق موردی توصیفی، جنبه داستان سرایی دارد و به تئوری نیازی نداشته و تجزیه و تحلیل هم ندارد. همچنین این تحقیق از نوع تحقیق موردی اکتشافی نیز محسوب نمی‌شود؛ چرا که در آن پژوهشگر در پی کشف چیز تازه‌ای نیست. همچنین جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیق در پژوهش موردی، از شش منبع (۱) پرونده‌ها و سوابق بایگانی، (۲) اسناد، (۳) مصاحبه، (۴) مشاهده مستقیم، (۵) مشاهده مشارکتی و (۶) شواهد و مدارک فیزیکی می‌توان بهره برد (اعرابی، ۱۳۸۸: ۸۸) که به همراه توضیحات مربوط به هر یک و همچنین نوع عملکرد محقق در این پژوهش در جدول ۳ ارائه شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحقیق موردی، می‌توان از دو استراتژی تجزیه و تحلیل مبتنی بر نظریه و تجزیه و تحلیل مبتنی بر توصیف بهره برد؛

- تجزیه و تحلیل مبتنی بر موضوعات نظری یا تئوریک: در این حالت یک چهارچوب نظری وجود دارد که پژوهش موردی به آن استناد می‌شود.

- تجزیه و تحلیل مبتنی بر ارائه یک قضیه توصیفی: هنگامی که هیچ گونه پایه نظری یا تئوریک درباره موضوع تحت بررسی وجود نداشته باشد، از این روش استفاده می‌شود. با توجه به آنچه که مورد مطالعه قرار گرفت می‌توان گفت تجزیه و تحلیل صورت گرفته در این پژوهش، تجزیه و تحلیل مبتنی بر موضوعات نظری یا تئوریک بوده است؛ چرا که چهارچوب نظری که پژوهش موردی به آن استناد شده است (یعنی سلسله مراتب نیازهای سازمان)، وجود داشته است و در قسمت مبانی نظری تحقیق بدان اشاره شده است.

جدول ۳. منابع گردآوری داده‌ها در روش تحقیق موردی و اقدامات صورت گرفته در پژوهش

منبع	توضیحات	اقدام انجام شده در پژوهش
پرونده‌ها و سوابق بایگانی	شامل پرونده‌های سازمانی، سوابق مشتریان، سوابق و تحقیقات قبلی، نقشها و نمودارها می‌باشد.	از موارد مربوط به این منبع، صرفاً از پرونده‌های سازمانی، نقشها و نمودار سازمانی بهره برده شد.
اسناد	شامل نامه‌ها، دستور جلسه‌ها، اسناد اداری، گزارشها، بریده‌های روزنامه می‌باشد.	از موارد مربوط به این منبع، صرفاً از نامه‌ها، اسناد اداری و گزارشها بهره برده شد. طبیعتاً امکان دسترسی به تمامی نامه‌ها، اسناد و گزارشها در سازمان مورد مطالعه میسر نبود و صرفاً به حد نیاز از این منبع بهره برده شد.
مصاحبه	می‌تواند به صورت آزاد، متمرکز و یا ساختاریافته باشد.	صرفاً از مصاحبه‌های آزاد و بصورت غیرمتمرکز و در طول زمان استفاده شد. استفاده از مصاحبه، اصلی‌ترین منبع شناسایی نوع و سطح نیازهای مربوط به کارکنان بوده است.
مشاهده مستقیم	تعداد بیشتر مشاهده‌گر مستقیم، اعتبار داده‌های مشاهده‌ای را افزایش می‌دهد.	مشاهده صرفاً توسط محقق انجام شد. در عین حال مشاهده مستقیم مهمترین منبع گردآوری داده‌ها در پژوهش حاضر بوده است.
مشاهده مشارکتی	یعنی محقق در محل تحقیق نقشی بر عهده بگیرد.	محقق با توجه به عهده گرفتن نقشی در سازمان مورد مطالعه، از مشاهده مشارکتی بهره برد. از این رو کیفیت داده‌های گردآوری شده در حد مطلوب

منبع	توضیحات	اقدام انجام شده در پژوهش
شواهد و مدارک فیزیکی	شامل وسایل، آثار هنری و مصنوعات می‌باشد.	با توجه به اینکه موارد مربوط به این منبع در سازمان مورد مطالعه موضوعیت نداشته است، لذا از این منبع استفاده نشد.
		بوده است.

پایایی و روایی

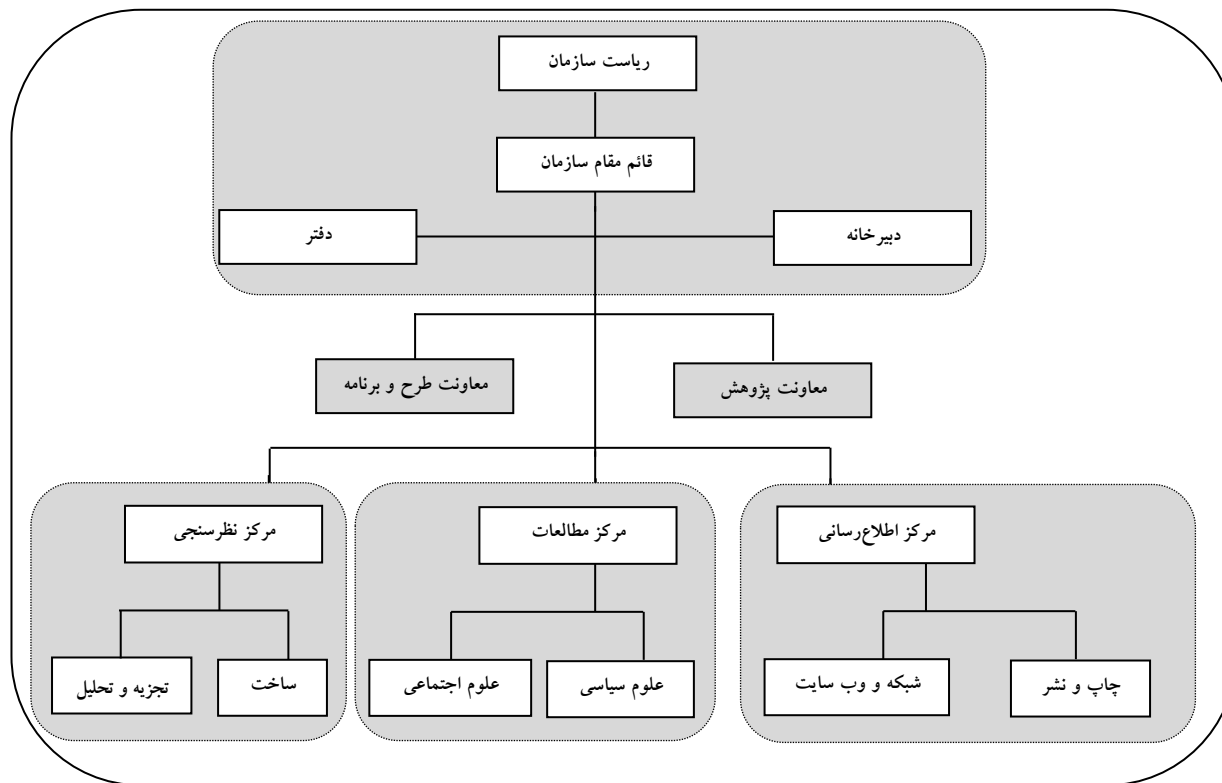
در خصوص پایایی، اعتقاد بر این است که تحقیق کیفی با پایایی بالایی مانند تحقیق کمی رو به رو نیست (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۸، ۵۵)؛ چرا که پایایی به ثبات، پایداری و تکرارپذیری پژوهش اشاره دارد. در عین حال برای آنکه پژوهش کیفی تکرارپذیر باشد، می‌توان روشهای کیفی استاندارد و فرایند مستندسازی را به کار برد (هومن، ۱۳۸۵، ۵۶). در این پژوهش نیز جهت تحقق پایایی، اصل مستندسازی مورد استفاده قرار گرفت. در خصوص روایی نیز در تحقیقات کمی، ابزاری دارای روایی است که به طور واقعی آنچه را که ادعای سنجش آن را دارد، بسنجد. به طور مشابه در تحقیقات کیفی، مطالعه‌ای دارای روایی است که به طور واقعی موضوعی را که ادعا می‌شود بررسی شده است، بررسی کند. به عبارت دیگر در تحقیقات کیفی، توجه به روایی تفاسیر است؛ یعنی آیا این نتیجه‌گیری پژوهشگر که بر اساس یافته‌های پژوهش، X عامل اصلی مساله است یا خیر، دارای روایی است یا خیر (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰، ۱۷۶). به همین طریق در پژوهش حاضر نیز یافته‌های پژوهش در چند مرحله مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت تا از این موضوع اطمینان حاصل شود که آیا عوامل شناسایی شده، عامل یا عوامل اصلی مساله تحقیق بوده‌اند یا خیر. این مهم با بهره‌گیری از نظرات صاحب‌نظر و نظریه‌پرداز مساله مورد پژوهش انجام پذیرفت.

علاوه بر این، یکی از مهمترین روش‌های تعیین روایی در تحقیقات کیفی، رویکرد سه‌جبهه‌ای (سه سویه‌سازی یا چندجانبه‌نگری)^۱ است. ترکیب نظریه‌ها، روش‌ها، منابع اطلاعاتی و محققان متعدد با هدف افزایش اعتبار یافته‌های تحقیق، همواره مورد توجه پژوهشگران بوده و هست. استفاده از این عناصر مختلف در فرایند انجام تحقیق، ضمن کاهش خطا و سوگیری، جنبه‌های گوناگون موضوع را مورد توجه قرار داده و منجر به تقویت اعتبار و بنیه علمی تحقیق می‌شود (Modell, 2009: 210). انواع رویکردهای چند

جانبه‌نگری شامل (۱) رویکرد چند جانبه‌نگری به داده، (۲) رویکرد چند جانبه‌نگری به پژوهشگر، (۳) رویکرد چند جانبه‌نگری به نظریه، (۴) رویکرد چند جانبه‌نگری به روش و (۵) رویکرد چند جانبه‌نگری به تحلیل می‌باشد (محمدپور، ۱۳۸۹) که در این پژوهش از رویکرد چند جانبه‌نگری به داده استفاده شده است. در این روش محقق برای اطمینان از اعتبار یافته‌های پژوهش کیفی با استفاده از منابع داده‌ای متعدد، بیش از یک روش جمع‌آوری داده را مورد استفاده قرار می‌دهد (فیاضی، ۱۳۸۹، ۹۲). روشهای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر که مشتمل بر بررسی پرونده‌ها و سوابق بایگانی، اسناد، مصاحبه و مشاهده مشارکتی بوده است، در جدول ۳ مورد اشاره قرار گرفت.

با توجه به تشریح روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش، حال به ارزیابی و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده و بیان نتایج خواهیم پرداخت.

پیش از این موضوع، آشنایی مختصری از سازمان مورد مطالعه ضروری خواهد بود. سازمان مورد مطالعه، سازمانی تحقیقاتی است که در حوزه مطالعات علوم اجتماعی و مدیریتی مشغول به فعالیت می‌باشد. این سازمان متشکل از سه مرکز و دو معاونت می‌باشد که مراکز، به عنوان واحدهای صفی (عملیاتی) و معاونت‌ها، به عنوان واحدهای ستادی سازمان محسوب می‌شوند. تعداد کل کارکنان شاغل در سازمان نیز ۱۷ نفر برخوردار از سطوح تحصیلاتی مختلف (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) می‌باشد. ساختار سازمانی این سازمان در شکل ۱ نشان داده شده است (کتابچه معرفی نامه سازمان، ۱۳۹۰، ۳). لازم به ذکر است که منظور از ساختار سازمانی در این پژوهش، سیستمی متشکل از وظیفه، گزارش‌دهی، رابطه‌ها و اختیار است که امور سازمان در محدوده آن انجام می‌شود (گریفین، ۱۳۸۳، ۴۵۵).



شکل ۱. ساختار سازمانی سازمان مورد مطالعه

همان طور که در نمودار سازمانی نیز مشاهده می‌شود کل سازمان متشکل از شش قسمت (۱) حوزه ریاست، (۲) معاونت پژوهش، (۳) معاونت طرح و برنامه، (۴) مرکز نظرسنجی، (۵) مرکز مطالعات و (۶) مرکز اطلاع‌رسانی می‌باشد. واحدهای مختلف سازمان و تعداد افراد شاغل در هر قسمت و همچنین عنوان پست سازمانی هر یک در جدول ۴ ارائه شده است (کتابچه معرفی نامه سازمان، ۱۳۹۰، ۴).

جدول ۴. واحدها و تعداد نفرات شاغل در معاونت‌ها و مراکز سازمان مورد مطالعه

نام واحد	کارکنان سازمان	نام واحد	کارکنان سازمان
حوزه ریاست (۴ نفر)	رییس سازمان	معاونت پژوهش (۲ نفر)	مدیر پژوهش
	قائم مقام سازمان		کارشناس پژوهش
	مسئول دفتر سازمان	معاونت طرح و برنامه (۲ نفر)	مدیر طرح و برنامه
	مسئول دبیرخانه		کارشناس مالی
مرکز اطلاع‌رسانی (۳ نفر)	مدیر مرکز اطلاع‌رسانی	مرکز نظرسنجی (۳ نفر)	مدیر مرکز نظرسنجی
	کارشناس چاپ و نشر		کارشناس تجزیه و تحلیل
	کارشناس رایانه و وبسایت		کارشناس ساخت
مرکز مطالعات (۳ نفر)	مدیر مرکز مطالعات		
	کارشناس علوم اجتماعی		
	کارشناس علوم سیاسی		

تجزیه و تحلیل داده‌ها

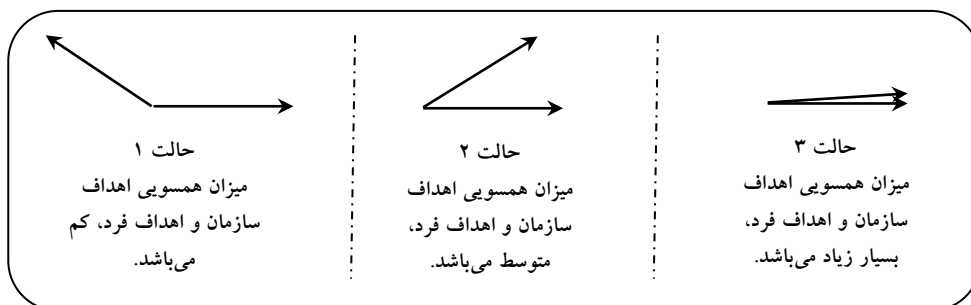
بررسی سوال فرعی ۱: دوگانگی‌های رفتار ناشی از منافع فردی و منافع گروهی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

جهت ارائه پاسخی علمی و منطقی به این سوال، محقق ناگزیر به بررسی و مطالعه تاریخی شکل‌گیری و پیدایش سازمان و وضع فعلی آن بوده است. بر این اساس و با توجه به اساسنامه سازمان مورد مطالعه می‌توان گفت که با توجه با دولتی بودن این سازمان، هسته اصلی شکل دهنده رفتارهای سازمان، مبتنی بر منافع گروهی می‌باشد نه منفعت فردی. به عبارت دیگر سازمان مورد مطالعه به دنبال محقق نمودن اهدافی در سطح جامعه بوده است. لذا این سخن که در صورت بروز اختلاف میان منافع فردی و منافع گروهی در سازمان مورد مطالعه، مدیران سازمان جانب کدام یک را خواهد گرفت می‌توان گفت اصالت در سازمان مورد مطالعه، منافع گروهی است. بنابراین در وضع موجود، اصالت با منافع گروهی است نه منافع فردی. اما آیا وضع مطلوب نیز به همین گونه باید باشد؟ در پاسخ به این سوال که وضع مطلوب در مواجهه با اختلاف میان منافع فردی و منافع گروهی چگونه باید باشد،

به نظر می‌رسد بهره‌گیری از تئوری اقتضایی انگیزش می‌تواند جهت حل پاره‌ای از مسایل، مفید باشد که در ادامه مورد مطالعه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر نمی‌توان یک نسخه واحد برای تمام شرایط و موقعیت‌های زمانی و مکانی در سازمان مورد مطالعه ارایه نمود. همچنان که در بحث دوگانگی‌های رفتار نیز این موضوع مورد اشاره قرار گرفته است که نمی‌توان برای همیشه یکی از دو رفتار را بکار برد.

به عبارت دیگر برای هر یک از منافع فردی و گروهی می‌توان متناسب با سطح و اهمیت موضوع، شرایطی را قائل شد؛ یعنی به میزانی که بتوان وجوه مشترک میان منافع فردی و سازمانی را شناسایی نمود، کار با موفقیت بیشتری دنبال خواهد شد. چرا که با توجه به آنچه که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، زاویه میان اهداف فرد و اهداف سازمان، کمتر خواهد بود (بلانچارد و همکاران، ۱۳۸۵، ۳۴). در شکل ۲، سه حالت مختلف از میزان هم‌سوایی اهداف فرد و اهداف سازمان نشان داده شده است. در حالت اول، زاویه میان اهداف فرد و سازمان بسیار زیاد می‌باشد که در نتیجه میزان هم‌سوایی میان اهداف فرد و سازمان، بسیار کم خواهد بود. در حالت سوم، زاویه میان اهداف فرد و سازمان بسیار کم می‌باشد که در نتیجه میزان هم‌سوایی اهداف فرد و سازمان، بسیار زیاد خواهد بود. در حالت دوم نیز وضعیت بینابینی حاکم خواهد بود.

شکل ۲. میزان هم‌سوایی اهداف فرد و سازمان در حالات مختلف



در این میان آنچه که دانستن آن می‌تواند کمک قابل توجهی به حل این دوگانگی‌های رفتار نماید، بررسی نیازهای غالب شناسایی شده در هر یک از افراد در سازمان دارد. بر این اساس می‌توانیم جدول ۵ را که نتیجه تحلیل دقیق در این خصوص می‌باشد را مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار دهیم.

جدول ۵. مقایسه تحلیلی منفعت فردی و منفعت سازمانی کارکنان شاغل در سازمان مورد مطالعه با تاکید بر نیازهای شناسایی شده برای هر یک (وضعیت موجود)

شماره گروه	کارکنان سازمان مورد مطالعه به تفکیک پست سازمانی	نیازهای شناسایی شده افراد عضو گروه	نیاز غالب شناسایی شده	منفعت فردی (وضع موجود)	منفعت سازمانی (وضع موجود)	نتیجه ارزیابی
۱	رئیس سازمان	هر پنج نیاز	نیاز خودیابی	تحقق اهداف سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	همسو
	قائم مقام سازمان	هر پنج نیاز	نیاز خودیابی	تحقق اهداف سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	همسو
	مسئول دفتر سازمان	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	محترم واقع شدن از طریق دریافت پست سازمانی ایده آل	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	مسئول دبیرخانه	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی	نیاز گروهی و اجتماعی	ادامه تحصیل در مقطع کارشناسی ارشد و رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر ارتقای سطح دانش تخصصی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
۲	مدیر پژوهش	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	ادامه تحصیل در مقطع دکتری و رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر پرستیژ ظاهری بمنظور بهره‌برداری‌های مادی در آینده	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	کارشناس پژوهش	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	ادامه تحصیل در مقطع دکتری و رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر ایجاد تحول و بهبود در کشور	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
۳	مدیر طرح و برنامه	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی	نیاز گروهی و اجتماعی	رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر پیشبرد دقیق برنامه‌های مصوب	تحقق اهداف سازمانی	همسو
	کارشناس مالی	فیزیولوژیکی، امنیت	نیاز به امنیت	کسب درآمد مالی مورد نیاز جهت تامین زندگی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
۴	مدیر مرکز	فیزیولوژیکی، امنیت	نیاز به امنیت	دریافت پست سازمانی ایده آل به منظور ایجاد امنیت شغلی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو

شماره گروه	کارکنان سازمان مورد مطالعه به تفکیک پست سازمانی	نیازهای شناسایی شده افراد عضو گروه	نیاز غالب شناسایی شده	منفعت فردی (وضع موجود)	منفعت سازمانی (وضع موجود)	نتیجه ارزیابی
	(چاپ و نشر، رایانه و وبسایت)	کارشناس چاپ و نشر	نیاز گروهی و اجتماعی	رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر مشارکت در تصمیم سازی های سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	کارشناس رایانه و وبسایت	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	محترم واقع شدن از طریق اعتلای جایگاه دانش تخصصی ایشان در سازمان	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
۵	مدیر مرکز	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	محترم واقع شدن از طریق اعتلای جایگاه دانش تخصصی ایشان در سازمان در قالب واگذاری پروژه های تحقیقاتی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	کارشناس علوم اجتماعی	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	محترم واقع شدن از طریق اعتلای جایگاه دانش تخصصی ایشان در سازمان در قالب واگذاری پروژه های تحقیقاتی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	کارشناس علوم سیاسی	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی	نیاز گروهی و اجتماعی	رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر مشارکت در تصمیم سازی های سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
۶	مدیر مرکز	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی، احترام	نیاز به احترام	اتمام موفقیت آمیز تحصیلات در مقطع دکتری و رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	کارشناس پردازش	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی	نیاز گروهی و اجتماعی	رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر توسعه فعالیت های برون سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	غیر همسو
	کارشناس ساخت	فیزیولوژیکی، امنیت، اجتماعی	نیاز گروهی و اجتماعی	رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر پیشبرد دقیق ماموریت های محول شده سازمانی	تحقق اهداف سازمانی	همسو

بررسی و تجزیه و تحلیل سه موضوع "نیاز غالب در افراد"، "منفعت فردی" و "منفعت سازمانی" بر اساس جدول ۵ نشان می‌دهد تنها در چهار مورد همخوانی و همسویی میان منفعت فردی و منفعت سازمانی وجود دارد. پیش از پرداختن به وضعیت مطلوب، سوالی که مطرح می‌شود این است که چرا تنها در چهار مورد از هفده مورد یعنی ۲۳/۵ درصد از کل پستهای سازمانی سازمان مورد مطالعه، همخوانی و همسویی مشاهده می‌شود و چرا در سایر موارد این همسویی مشاهده نمی‌شود؟ جهت پاسخ به این سوال نگاهی به جایگاه سازمانی چهار پست مورد نظر و افراد شاغل در آن نشان می‌دهد:

۱- ریاست (مدیر عالی سازمان) سازمان

همان طور که اشاره شد نیاز غالب در ایشان نیاز به خودیابی است؛ یعنی هر انسانی باید همانی بشود که فکرش را می‌کند. لذا به نظر می‌رسد ایشان در حال حاضر به این سطح دست یافته‌اند. از این رو همخوانی و همراستایی میان انتظارات سازمان (منفعت سازمانی) و انتظارات فرد (منفعت فردی)، کاملاً منطقی و قابل پیش‌بینی می‌باشد.

۲- قائم مقام سازمان

همان طور که اشاره شد نیاز غالب در ایشان نیاز به خودیابی است؛ یعنی هر انسانی باید همانی بشود که فکرش را می‌کند. لذا به نظر می‌رسد ایشان در حال حاضر به این سطح دست یافته‌اند. از این رو همخوانی و همراستایی میان انتظارات سازمان (منفعت سازمانی) و انتظارات فرد (منفعت فردی)، کاملاً منطقی و قابل پیش‌بینی می‌باشد.

۳- مدیر طرح و برنامه

همان طور که اشاره شد نیاز غالب در ایشان نیاز گروهی و اجتماعی است و ایشان این نیاز را از طریق رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر پیشبرد دقیق برنامه‌های مصوب سازمانی دنبال می‌نمایند. با توجه به این مهم که ملاک و شاخص قضاوت در تحلیل‌های صورت گرفته، رفتارهای بروز داده شده از سوی افراد می‌باشد، لذا نمی‌توان ادعایی در خصوص ماهیت همراستایی منفعت فردی و سازمانی فرد مورد مطالعه صادر نمود. چه بسا اگر چنین چیزی ممکن بود محقق صراحتاً بر این نکته تاکید می‌کرد که دلیل همراستایی میان این دو، صرفاً تحقق اهداف و منافع فردی است نه منافع و

اهداف سازمانی.

۴- کارشناس ساخت

همان طور که اشاره شد نیاز غالب در ایشان نیاز گروهی و اجتماعی است و ایشان این نیاز را از طریق رسیدن به جایگاه اجتماعی مورد نظر با تاکید بر انجام دقیق وظایف محوله سازمانی دنبال می‌نمایند. نداشتن موقعیت شغلی جایگزین و برنامه‌ریزی بلندمدت بر روی شغل سازمانی در اختیار، از جمله مواردی است که همسویی و همراستایی را میان منافع فردی و سازمانی فردی مورد مطالعه ایجاد نموده است. اما وضع مطلوب جهت همراستا کردن منافع فردی و منافع سازمانی در سازمان مورد مطالعه، به تحقق دو موضوع (۱) تبیین و بازتعریف اهداف و ماموریت‌های سازمانی و (۲) ایجاد انطباق میان شغل و الزامات آن با فرد و ویژگی‌های شخصیتی افراد وابسته است که در ادامه مورد مطالعه قرار می‌گیرد؛

تبیین و بازتعریف اهداف و ماموریت‌های سازمانی

این موضوع از آن جهت حایز اهمیت می‌باشد که صرف بیان "تحقق اهداف سازمان" به عنوان ایده‌آل سازمانی، شاید برای هیچ فرد شاغلی اعم از کارکنان و مدیران جذاب نباشد و در نتیجه تلاشی جهت تحقق آن صورت نپذیرد. اما وقتی در مجموعه اهداف سازمان، "رشد و تعالی نیروی انسانی" به عنوان یک هدف سازمانی مطرح می‌شود و از سویی سازمان برنامه‌هایی را جهت ارتقای سطح نیروی انسانی خود فراهم می‌آورد، منافع سازمانی و منافع فردی می‌توانند همسو و همراستا با یکدیگر شوند.

ایجاد انطباق میان شغل و الزامات آن با فرد و ویژگی‌های شخصیتی افراد

همان طور که پیش‌تر نیز اشاره شد انطباق میان الزامات و نیازمندی‌های شغل از یک سو و نیازهای افرادی که قرار است عهده‌دار انجام آن شوند از سوی دیگر، نقش تعیین‌کننده‌ای در میزان تحقق مطلوب اهداف سازمان (منفعت سازمانی) و اهداف فردی (منفعت فردی) خواهد داشت. این موضوع که می‌توان آن را در قالب تئوری اقتضایی انگیزش^۱ تعبیر نمود، نگرشی وسیع و همه‌جانبه به مساله انگیزش در سازمان داشته و کوشیده است نه تنها خصوصیات شغل و شاغل بلکه خصوصیات سازمان را نیز مد نظر

قرار دهد (الوانی، ۱۳۸۸:۱۶۹). به عبارت دیگر این نظریه بر این نکته تاکید دارد که در مورد رفتار انسان در سازمان، تعمیم ساده‌ای وجود ندارد؛ ولی اگر بتوان به مقدار کافی شرایط موقعیتی گذشته، افراد بازیگر در آن موقعیت، خواص کار مربوطه و محیطی که کار در آن انجام می‌شود را بیان نمود، می‌توان فرضیه‌ها و پیشنهادهای را مشخص نمود (شاین، ۱۳۸۶:۴۰).

در این مدل شاغلین بر اساس نیازها و انتظاراتشان به دو گروه (۱) کارکنان با نیازهای کمال طلبی و رشد و تعالی و (۲) کارکنان با نیازهای سطح پایین و نازل تقسیم می‌شوند. مشاغل نیز به دو نوع کلی (۱) مشاغل توسعه یافته، غنی و بامفهوم و (۲) مشاغل ساده و یکنواخت تقسیم می‌شوند. سازمان‌ها نیز در مدل مورد نظر به دو نوع (۱) سازمانهای انعطاف‌پذیر و انسانی و (۲) سازمانهای ماشینی و بوروکراتیک تقسیم می‌شوند. این مدل که در شکل ۳ ارائه شده است (الوانی، ۱۳۸۸:۱۷۱)، نشان می‌دهد که ترکیبی از ابعاد سه گانه، جهت انطباق کامل مورد نیاز می‌باشد. بدین ترتیب مدل اقتضایی انگیزش کوشیده است تصویری جامع از شرایط شغل و سازمان و خصوصیات فرد ارائه دهد و نتایج حاصل از آنها را در حالات هشت گانه انگیزشی برای فرد نشان دهد.

بسیاری از مشاغل در سازمان مورد مطالعه، در زمره مشاغل توسعه یافته و غنی شده هستند و از سوی دیگر نیازهای بیشتر افراد مورد مطالعه نیز از نوع ثانویه می‌باشد. لذا با در نظر گرفتن این مهم که ساختار سازمانی مورد مطالعه مکانیکی می‌باشد، لذا سطح انگیزه متوسط و حتی پایین خواهد بود. در نتیجه افراد جهت برطرف کردن این احساس بی‌عدالتی و یا خسران، به تلاش جهت تحقق اهداف فردی و همچنین فعالیت‌های دیگری از جمله دنبال کردن اهداف خود در خارج از مرزهای سازمان مبادرت می‌ورزند.

بنابراین اگر قرار باشد در سازمان مورد مطالعه بهبودی جهت همسویی منافع فردی و سازمانی حاصل شود یکی از راه‌ها، ایجاد هماهنگی و سازگاری میان نوع شغل، ویژگی‌های افراد داوطلب مشاغل و نوع ساختار می‌باشد.

شکل ۳. الگوی اقتضایی انگیزش

	شغل‌های ساده و یکنواخت	شغل‌های توسعه یافته و غنی شده
سازمان ماشینی و بوروکراتیک	<p>کارکنان با نیازهای ثانویه</p> <p>فرد احساس می‌کند از توان و استعداد او استفاده صحیحی نمی‌شود و نارضایتی از شغل و ناکامی در کار قابل پیش‌بینی است.</p> <p>توافق بین شغل و شاغل و سازمان وجود دارد. رضایت در حد کافی است. عملکرد فرد در شغل مطلوب بوده و حضور در حد کفایت است.</p> <p>کارکنان با نیازهای اولیه</p>	<p>کارکنان با نیازهای ثانویه</p> <p>فرد از شغل خود راضی است اما از کنترل‌های بیش از حد سازمان احساس نارضایتی می‌کند.</p> <p>فرد از راه و رسم سازمان ناراضی نیست اما نمی‌تواند خود را به گونه‌ای موثر با شغلش تطبیق دهد و سازگار کند.</p> <p>کارکنان با نیازهای اولیه</p>
سازمان انسانی‌پند و انسانی	<p>کارکنان با نیازهای ثانویه</p> <p>فرد از سازمان احساس رضایت می‌کند ولی از شغلش راضی نیست. وی می‌کوشد تا شغل خود را تغییر دهد و یا ترک حرفه کند.</p> <p>فرد از شغل خود راضی است اما از اینکه نمی‌تواند اقدامات مدیریت سازمان را به درستی پیش‌بینی کند، احساس نارضایتی دارد.</p> <p>کارکنان با نیازهای اولیه</p>	<p>کارکنان با نیازهای ثانویه</p> <p>توافق بین شغل و شاغل و سازمان وجود دارد. کار در حد خوب انجام می‌شود. ترک حرفه بسیار کم و رضایت در حد بالاست.</p> <p>فرد خود را همبای انتظارات سازمان و شغل نمی‌بیند. عملکرد او در تنش پایین است. احساس نارضایتی و یأس در فرد ایجاد می‌شود.</p> <p>کارکنان با نیازهای اولیه</p>

بررسی سوال فرعی ۲: دوگانگی‌های رفتار ناشی از کنترل سازمان و آزادی‌های فردی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

سوالی که ذیل این موضوع مطرح می‌شود این است که برای هدایت عملیات در سازمان مورد مطالعه تا چه میزان از آزادی‌های فردی افراد جلوگیری می‌شود و یا اینکه مدیر برای افزایش روحیه کارکنان، به چه میزان از رعایت سلسله مراتب و مقررات چشم‌پوشی می‌نماید؟ بسیاری از محققین مدیریت بر این عقیده هستند که مقررات سازمانی و سلسله مراتب سازمانی و اعمال کنترل شدید بر منابع انسانی، مانع رشد شخصیت و استعدادهای حقیقی انسان می‌شود. لذا برای بهره‌وری بیشتر از امکانات خدادادی انسان‌ها باید آنها را در همه امور آزاد گذاشت تا خود برای خود تصمیم بگیرند. در ادامه به بررسی وضع موجود دو رفتار در سازمان مورد مطالعه می‌پردازیم؛ در تبیین وضع موجود سازمان باید گفت که نگاهی به سازمان مورد مطالعه و مراکز و معاونتهای آن، سطح مشخصی از کنترل سازمانی را نشان نمی‌دهد. بدین معنا که مدیر ارشد (عالی) سازمان در مواجهه با کارکنان شاغل، معمولاً سیستم نظارتی و کنترلی خاصی را دنبال نمی‌کند؛ در عین حال تنها روش کنترلی، استفاده و بکار بردن دستگاه حضور و غیاب اتوماتیک و خودکار است که البته آن هم صرفاً ساعات حضور و غیاب فیزیکی کارکنان را ثبت می‌کند. پس اگر بخواهیم در یک جمله وضع فعلی و موجود سازمان را از حیث "کنترل" تبیین نماییم می‌توانیم بگوییم در سازمان مورد مطالعه، (۱)

بعز سیستم کنترلی ورود و خروج (ساعت‌زنی) و (۲) نظارت و کنترل مستقیم و روزانه مدیران بر عملکرد کارکنان تحت امر، سیستم کنترلی ملموس دیگری مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. حال آنکه کنترل و نظارت افراد بر عملکرد یکدیگر و یا افراد تحت سرپرستی، در کنار کنترل اعمال شده از سوی سازمان و سیستم حاکم بر آن می‌باشد. به عبارت دیگر، زمانی می‌توانیم مدعی باشیم که در یک سازمان کنترل به شکلی مطلوب و منطقی پیاده می‌شود که سیستم حاکم بر سازمان، مطالبه‌گر باشد نه صرف افراد شاغل در آن. بر این اساس سوالی که مطرح می‌شود این است که سطح مطلوب و مناسب کنترل در سازمان مورد مطالعه چیست؟

جهت تبیین وضع مطلوب باید توجه داشت که همچون بسیاری از حوزه‌های مورد مطالعه در مدیریت، نمی‌توان نگاهی صفر و یک (سیاه و سفید) به موضوع کنترل و یا آزادی در محیط سازمانی داشت؛ چرا که این موضوع متأثر از متغیرها و عوامل بسیاری می‌باشد که از آن جمله می‌توان به نوع شغل، نوع ساختار سازمان و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان اشاره نمود. از سوی دیگر با در نظر گرفتن این مهم، باید توجه داشت که وقتی سخن از "کنترل" به میان می‌آوریم، مقصود چیست و قصد داریم آن را در قالب چه راهبردی دنبال نماییم؟ هدف ما اعمال کنترل در قالب کنترل‌فرایندها می‌باشد یا در قالب کنترل نتیجه؟

با توجه به مطالب ذکر شده و با بهره‌گیری از مجموعه تحلیل‌های صورت گرفته می‌توان گفت در سازمان مورد مطالعه، نوع کنترل اعمال شده بر کارکنان صرفاً از نوع "نتیجه‌ای" یا "مبتنی بر نتیجه" می‌باشد؛ حال آنکه ممکن است این موضوع الزاماً درست و منطقی نباشد؛ چرا که در بعضی از پست‌های سازمانی در سازمان مورد مطالعه، فعالیت‌های محتوایی و کیفی صورت می‌گیرد و اساساً با خروجی به عنوان یک نتیجه (محصول یا خدمت) سر و کار ندارد. لذا کاربرد شیوه‌های کنترلی نتیجه‌گرا عملاً در مورد آن‌ها کاربردی نخواهد داشت. این موضوع را می‌توان در هشت مورد از پست‌های سازمانی مشاهده نمود؛ بدین معنا که میان روشهای کنترلی موجود و روش‌های کنترلی مطلوب، شکاف وجود دارد. از سوی دیگر در هشت مورد از پستهای سازمانی نیز همخوانی و هماهنگی میان روشهای کنترلی موجود و روشهای کنترلی مطلوب مشاهده می‌شود. بدین معنا که میان روشهای کنترلی که در حال حاضر در آن

پستها استفاده می‌شود و روشهای کنترلی که باید در آن پستها استفاده شود، سازگاری وجود دارد. در جدول ۶، وضعیت کنترل سازمانی در مقایسه با آزادی و ابتکار فردی در دو وضعیت موجود و مطلوب ارایه شده است.

در خصوص ابتکار و آزادی کارکنان نیز دو وضعیت کلی قابل مشاهده است؛ عده‌ای از کارکنان (۵ پست سازمانی) از آزادی برخوردار بوده و عده‌ای نیز (یازده پست)، فاقد آزادی می‌باشند. لذا از بررسی وضعیت ابتکار و آزادی عمل کارکنان این نتیجه را می‌گیرد که؛

جدول ۶. وضعیت کنترل سازمانی در مقایسه با آزادی و ابتکار فردی (وضع موجود و مطلوب)

آزادی و ابتکار		ارزیابی وضعیت	نوع کنترل سازمانی (وضع مطلوب)	کنترل سازمانی (وضع موجود)		پستهای سازمانی
وضع مطلوب	وضع موجود			نوع کنترل اعمال شده	تکنیکهای کنترل سازمانی	
---	---	---	----	---	----	رییس سازمان
اعمال کنترل متناسب	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم رییس سازمان	قائم مقام سازمان
تقویت وضع فعلی	دارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	حضور و غیاب (ساعت‌زنی)؛ نظارت مستقیم رییس و قائم مقام سازمان	مسئول دفتر سازمان
---	ندارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مسئول دفتر سازمان؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	مسئول دبیرخانه
اعمال کنترل متناسب	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم رییس و قائم مقام سازمان؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	مدیر پژوهش
تقویت وضع فعلی	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم معاون پژوهش حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس پژوهش
---	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم رییس و قائم مقام سازمان؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	مدیر طرح و برنامه
---	ندارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر طرح و برنامه؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس مالی
اعمال کنترل متناسب	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم رییس و قائم مقام سازمان	مدیر مرکز اطلاع‌رسانی
تقویت وضع	ندارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر	کارشناس چاپ و نشر

آزادی و ابتکار		ارزیابی وضعیت	نوع کنترل سازمانی (وضع مطلوب)	کنترل سازمانی (وضع موجود)		پستهای سازمانی
وضع مطلوب	وضع موجود			نوع کنترل اعمال شده	تکنیکهای کنترل سازمانی	
فعال					مرکز؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	
تقویت وضع فعلی	دارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر مرکز؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس رایانه و وب‌سایت
اعمال کنترل متناسب	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم رییس و قائم مقام سازمان؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	مدیر مرکز مطالعات
تقویت وضع فعلی	دارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر مرکز؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس علوم اجتماعی
تقویت وضع فعلی	دارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر مرکز؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس علوم سیاسی
اعمال کنترل متناسب	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم رییس و قائم مقام سازمان؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	مدیر مرکز نظرسنجی
اعمال کنترل متناسب	ندارد	نامطلوب	فرایندی	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر مرکز؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس تجزیه و تحلیل
تقویت وضع فعلی	ندارد	مطلوب	نتیجه‌ای	نتیجه‌ای	نظارت مستقیم مدیر مرکز؛ حضور و غیاب (ساعت‌زنی)	کارشناس ساخت

- میزان آزادی و ابتکار "قائم مقام سازمان" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل اعمال شده، میزان آزادی فرد مورد مطالعه را کاهش داده است. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط قائم مقام سازمان، پیشنهاد می‌شود.
- میزان آزادی و ابتکار "مسئول دفتر سازمان" از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل متناسب ناشی شده است. لذا تقویت وضع فعلی را می‌توان پیشنهاد نمود.
- میزان آزادی و ابتکار "مسئول دبیرخانه" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی نشده است، به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان مناسب می‌باشد. اما نکته‌ای که در این خصوص باید خاطر

نشان نمود این است که شغل مورد نظر، فاقد ظرفیت‌های لازم جهت پذیرش آزادی و ابتکار است. لذا حفظ وضع موجود بهترین گزینه برای مواجهه با چنین وضعیت است.

- میزان آزادی و ابتکار "مدیر پژوهش" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل اعمال شده، میزان آزادی فرد مورد مطالعه را کاهش داده است. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط مدیر پژوهش، پیشنهاد می‌شود.

- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس پژوهش" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل اعمال شده، میزان آزادی فرد مورد مطالعه را کاهش داده است. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط کارشناس پژوهش، پیشنهاد می‌شود.

- میزان آزادی و ابتکار "مدیر طرح و برنامه" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی نشده است. به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان مناسب می‌باشد. اما نکته‌ای که در این خصوص باید خاطر نشان نمود این است که فرد مورد نظر، فاقد ظرفیت‌های لازم جهت پذیرش آزادی و ابتکار است و به بیان ساده‌تر فرد متصدی پست مورد مطالعه، فاقد توانمندی‌های لازم جهت پذیرش آزادی و ارایه‌ی ابتکار است. لذا حفظ وضع موجود بهترین گزینه برای مواجهه با چنین وضعیت است.

- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس مالی" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی نشده است. به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان مناسب می‌باشد. اما نکته‌ای که در این خصوص باید خاطر نشان نمود این است که فرد مورد نظر، فاقد ظرفیت‌های لازم جهت پذیرش آزادی و ابتکار است و به بیان ساده‌تر فرد متصدی پست مورد مطالعه، فاقد توانمندی‌های لازم جهت پذیرش آزادی و ارایه‌ی ابتکار است. لذا حفظ وضع موجود بهترین گزینه برای مواجهه با چنین وضعیت است.

- میزان آزادی و ابتکار "مدیر مرکز اطلاع‌رسانی" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان از نوع "نتیجه‌ای" می‌باشد حال آنکه وضع مطلوب، اعمال نظارت بصورت "فرایندی" می‌باشد. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط قائم‌مقام سازمان، پیشنهاد می‌شود.
- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس چاپ و نشر" از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل متناسب ناشی شده است. لذا تقویت وضع فعلی را می‌توان پیشنهاد نمود.
- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس رایانه و وب‌سایت" از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل متناسب ناشی شده است؛ لذا تقویت وضع فعلی را می‌توان پیشنهاد نمود.
- میزان آزادی و ابتکار "مدیر مرکز مطالعات" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان از نوع "نتیجه‌ای" می‌باشد حال آنکه وضع مطلوب، اعمال نظارت بصورت "فرایندی" می‌باشد. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط قائم‌مقام سازمان، پیشنهاد می‌شود.
- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس علوم اجتماعی" از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل متناسب ناشی شده است. لذا تقویت وضع فعلی را می‌توان پیشنهاد نمود.
- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس علوم سیاسی" از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل متناسب ناشی شده است؛ لذا تقویت وضع فعلی را می‌توان پیشنهاد نمود.
- میزان آزادی و ابتکار "مدیر مرکز نظرسنجی" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان از نوع "نتیجه‌ای" می‌باشد حال آنکه وضع مطلوب، اعمال نظارت بصورت "فرایندی" می‌باشد. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط قائم‌مقام سازمان، پیشنهاد می‌شود.

- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس تجزیه و تحلیل" از وضعیت مطلوبی برخوردار نمی‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل نامتناسب ناشی شده است. به عبارت دیگر نوع کنترل حاکم بر عملکرد ایشان از نوع "نتیجه‌ای" می‌باشد حال آنکه وضع مطلوب، اعمال نظارت بصورت "فرایندی" می‌باشد. لذا تغییر نوع کنترل و بکار بردن سیستم کنترلی متناسب با شرایط قائم مقام سازمان، پیشنهاد می‌شود.
- میزان آزادی و ابتکار "کارشناس ساخت" از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌باشد که این موضوع از اعمال کنترل متناسب ناشی شده است؛ لذا تقویت وضع فعلی را می‌توان پیشنهاد نمود.

بررسی سوال فرعی ۳: دوگانگی‌های رفتار ناشی از ضوابط سازمان و معیارهای انسانی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

سومین سوال فرعی مورد مطالعه این است که در سازمان مورد مطالعه آیا بر استاندارد کردن امور تاکید می‌شود یا بر رعایت معیارهای انسانی و شخصی کردن فعالیت‌های سازمانی؟ به عبارت دیگر آیا امور سازمانی مبتنی بر مدیریت عقلایی و بصورت غیرشخصی محقق می‌شود یا مبتنی بر معیارها و روابط انسانی؟

بررسی رویه‌ها و فرایندهای موجود سازمانی (وضع موجود) حکایت از این مهم دارد که بُعد معیارهای انسانی در سازمان مورد مطالعه، بعد غالب و مشخص می‌باشد. چرا که به نظر می‌رسد سازمان مورد مطالعه در بستری از روابط پیچیده انسانی و با در نظر گرفتن تعاملات خاص انسانی، پا به عرصه اجتماع نهاده است و لذا از این جهت می‌توان گفت در سازمان مورد مطالعه، معیارهای انسانی و فردی بیش از استانداردها مشاهده می‌شود. در عین حال به این نکته نیز باید توجه داشت که در حال حاضر تلاش می‌شود در سازمان مورد مطالعه، امور مختلف سازمانی استاندارد شود؛ یعنی با تنظیم آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها، امور سازمانی بصورت غیرشخصی دنبال شود. بنابراین در مجموع می‌توان گفت امور سازمانی در سازمان مورد مطالعه بیش از آنکه مبتنی بر ضوابط سازمانی باشد، مبتنی بر معیارهای انسانی در حال انجام است؛ هر چند که در حال حاضر تلاش زیادی می‌شود تا ضوابط سازمانی بجای معیارهای انسانی مورد استفاده و بهره‌برداری قرار بگیرد. تبیین وضع مطلوب برای سازمان مورد مطالعه نیز وابسته به پاسخ این سوال است که "کدام یک از دو رویکرد ذکر شده (معیارهای انسانی یا ضوابط سازمانی)، به تحقق

اهداف سازمان کمک بیشتری می‌کند؟

نگاهی به ماموریت و اهداف سازمان مورد مطالعه نشان می‌دهد که این سازمان به دنبال انجام و اجرای پژوهش‌های علمی در حوزه علوم اجتماعی و انسانی به منظور رفع مشکلات و چالش‌های جامعه می‌باشد. لذا علاوه بر آنکه به بستری از روابط انسانی نیازمند است، به اصول و ضوابطی نیاز دارد تا در سایه پایبندی به آن‌ها، بتواند بدون هیچ‌گونه کاستی و ضعفی به تحقق اهداف خود مبادرت ورزد. بنابراین طبیعی است که رویکرد رعایت ضوابط سازمانی جهت تحقق این مهم می‌تواند مفیدتر و مناسب‌تر باشد.

بررسی سوال فرعی ۴: دوگانگی‌های رفتار ناشی از ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

هنجارهایی که در یک گروه شکل می‌گیرد، مرزهایی را موجب می‌شود که به سبب آن، افراد عضو گروه به امنیت روانی دست می‌یابند. همچنین عضویت در گروه تحقق برخی اهداف را مطابق با سلسله مراتب نیازهای مازلو تسهیل می‌نماید. حال آنکه عضویت در گروه و پایبندی به هنجارهای گروهی تا حدی نقطه مقابل ترجیحات فردی است. چرا که ترجیحات فردی میل به استقلال و خودرفتاری دارند. بر این اساس سوالی که مطرح می‌شود این است که در سازمان مورد مطالعه وضعیت ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی چگونه است؟

بررسی رویه‌ها و فرایندهای موجود سازمانی (وضع موجود) حکایت از این مهم دارد که در رقابت میان ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی، غلبه با هنجارهای گروهی است. بدین معنا که اصالت فعالیت‌ها و رویدادها در سازمان مورد مطالعه، با هنجارهای گروهی می‌باشد و ترجیحات فردی از حداقل جایگاه ممکن برخوردار می‌باشد. نگاهی به ماهیت سازمان جهت پی بردن به چرایی این موضوع نشان می‌دهد که سازمان مورد مطالعه در بستر وحدت و جمع‌گرایی شکل گرفته است و این دو از بدو تاسیس سازمان، یک ارزش تلقی می‌شده است. از این رو تضاد میان هنجارهای گروهی و ترجیحات فردی به ندرت در سازمان مورد مطالعه مشاهده شده است.

اما اگر چه سازمان مورد مطالعه در بستری از فرهنگ جمع‌گرایی و وحدت شکل گرفته است، اما باید توجه داشت تحقق شکوفایی در هر مجموعه‌ای به وجود ایده‌های

خلاقانه‌ای وابسته است که ممکن است در نتیجه ترجیحات فردی نمود یابد. به عبارت دیگر این استقلال و خودمختاری‌های فردی است که موجب می‌شود خدمات به شیوه‌های مطلوب و جدید در سازمان ارایه شود و فرصت‌های نوینی فرا روی سازمان گشوده شود. بر این اساس در سازمان مورد مطالعه نیز علیرغم قدرت و قوت فرهنگ جمع‌گرایی و هنجارهای گروهی، انتظار می‌رود فضاها برای بروز ترجیحات و استعدادهای فردی در نظر گرفته شود که این فضاها با توجه به ساختار و موقعیت شغلی افراد شاغل و همچنین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، در جدول ۷ ارایه شده است.

جدول ۷. وضعیت مطلوب برای ترجیحات فردی متناسب با پستهای سازمانی

پست سازمانی	امکان بروز ترجیحات فردی (وضع مطلوب)	پست سازمانی	امکان بروز ترجیحات فردی (وضع مطلوب)
رییس سازمان	وجود دارد	مدیر مرکز اطلاع‌رسانی	وجود ندارد
قایم مقام سازمان	وجود دارد	کارشناس چاپ و نشر	وجود ندارد
مسئول دفتر سازمان	وجود ندارد	کارشناس رایانه و وب‌سایت	وجود ندارد
مسئول دبیرخانه	وجود ندارد	مدیر مرکز مطالعات	وجود دارد
مدیر پژوهش	وجود دارد	کارشناس علوم اجتماعی	وجود دارد
کارشناس پژوهش	وجود دارد	کارشناس علوم سیاسی	وجود دارد
مدیر طرح و برنامه	وجود ندارد	مدیر مرکز نظرسنجی	وجود دارد
کارشناس مالی	وجود ندارد	کارشناس تجزیه و تحلیل	وجود دارد

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود با در نظر گرفتن دو موضوع ویژگی‌های شغل و ویژگی‌های شخصیتی شاغلین، امکان بروز ترجیحات فردی در ده پست سازمانی در سازمان مورد مطالعه وجود دارد و تنها در هفت مورد است که در حالت مطلوب نمی‌توان انتظار بروز ترجیحات فردی را داشت.

بررسی سوال فرعی ۵: دوگانگی‌های رفتار ناشی از ثبات و تغییر در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

تغییر و تحول، تنفس سازمان و از الزامات و ضروریات فعلی هر یک از سازمان‌ها به شمار می‌رود. از سوی دیگر گاه‌ها انسان‌ها در برابر این تغییر و تحول مقاومت می‌کنند و از این رو به ایجاد دوگانگی در رفتار دست می‌زنند. اما وضعیت این دو موضوع و یا به عبارت دیگر این دوگانگی در سازمان مورد مطالعه چگونه است؟

اگر بخواهیم به این سوال پاسخ دهیم که میان دو کفه ثبات و تغییر در سازمان مورد

مطالعه سنگینی به کدام سو است، پاسخ کفه تغییر خواهد بود؛ این موضوع را می توان در نتیجه اجرای برنامه هایی به منظور تحقق بهتر ماموریتها مشاهده نمود. در عین حال بخش یا بخش هایی از سازمان مورد مطالعه بیش از سایرین، با پدیده تغییر سروکار دارند اما نکته ای که بسیار حایز اهمیت است نوع برخورد و مواجهه این بخش ها با موضوع تغییر می باشد. بدین معنا که بخش هایی از سازمان مورد مطالعه، با پدیده تغییر به خوبی کنار آمده و آن را جهت تحقق بهتر اهداف سازمانی دنبال می نمایند و بخش هایی نیز از سازمان مورد مطالعه، ظرفیت پذیرش تغییرات سازمانی را نداشته و همچنان متمایل به ثبات هستند. در جدول ۸ پستهای سازمانی و وضعیت مواجهه هر یک با موضوع ثبات یا تغییرات ارائه شده است.

همان طور که در جدول ۸ مشاهده می شود در ۵۶ مورد از پستهای سازمان مورد مطالعه، آمادگی برای تغییر وجود دارد و این مهم می تواند در بسیاری از برنامه های سازمان در آینده مورد توجه قرار گیرد. ضمن آنکه بررسی تحلیلی نوع پستهای سازمانی که بیشتر متمایل به ثبات هستند نیز نشان می دهد که این پستها غالباً ستادی بوده و بیشتر نقش پشتیبان را برای سایر واحدها بازی می کنند. بنابراین در مجموع می توان گفت در سازمان مورد مطالعه، شرایط و بستر برای اعمال تغییرات مناسب می باشد.

جدول ۸. وضعیت موجود برای رفتارهای ثبات و تغییر

پست سازمانی	ثبات/تغییر	پست سازمانی	ثبات/تغییر
رییس سازمان	ثبات	مدیر مرکز اطلاع رسانی	ثبات
قایم مقام سازمان	تغییر	کارشناس چاپ و نشر	ثبات
مسئول دفتر سازمان	ثبات	کارشناس رایانه و وبسایت	ثبات
مسئول دبیرخانه	تغییر	مدیر مرکز مطالعات	تغییر
مدیر پژوهش	تغییر	کارشناس علوم اجتماعی	تغییر
کارشناس پژوهش	تغییر	کارشناس علوم سیاسی	تغییر
مدیر طرح و برنامه	ثبات	مدیر مرکز نظرسنجی	تغییر
کارشناس مالی	ثبات	کارشناس تجزیه و تحلیل	تغییر

بررسی سوال اصلی: در سازمان مورد مطالعه انواع دوگانگی های رفتاری را که می توان شناسایی نمود چیست و وضعیت آنها چگونه است؟

همان طور که نتیجه بررسی پنج سوال فرعی نشان می دهد، پنج نوع دوگانگی رفتار در سازمان مورد مطالعه مشاهده شد که در این میان وضعیت تعدادی از دوگانگی های رفتار به دلیل برابری نسبی میان دو نوع رفتار، از وضعیت حساسی برخوردار می باشد.

- در مقابل در تعدادی از دوگانگی‌های رفتار نیز رفتار غالب تا حدی قابل شناسایی است و می‌توان آن را رفتار غالب دانست. بدین صورت که:
- در دوگانگی‌های رفتار ناشی از منافع فردی و منافع گروهی، رفتارهای مربوط به منافع فردی رفتار غالب مشاهده شده بوده است.
 - در دوگانگی‌های رفتار ناشی از کنترل سازمان و آزادی‌های فردی، رفتار غالبی که بتوان آن را نسبت به دیگری رجحان داد مشاهده نشد.
 - در دوگانگی‌های رفتار ناشی از ضوابط سازمانی و معیارهای انسانی، رفتارهای مربوط به معیارهای انسانی رفتار غالب مشاهده شده بوده است.
 - در دوگانگی‌های رفتار ناشی از ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی، رفتار غالب مشاهده شده مربوط به هنجارهای گروهی بوده است.
 - در دوگانگی‌های رفتار مربوط به ثبات و تغییر، رفتار غالب مشاهده شده رفتارهای مربوط به تغییر بوده است.

جمع‌بندی و پیشنهادها

شخصیت هر فرد تحت تاثیر دو عامل خصوصیات فردی و تاثیرات محیطی قرار دارد. از این رو می‌توان انتظار داشت که ماهیت رفتارهای هر انسانی ذاتاً از یک دوگانگی برخوردار است. حال اگر نقش ویژگی‌های فردی و شخصیتی که غالباً تحت تاثیر وراثت است در مراحل رشد فرد بیشتر باشد، فرد شاغل نیز در سازمان بیشتر به سوی منافع فردی گرایش خواهد داشت و اگر رشد فرد از ابتدا در جهت منافع اجتماعی شکل گرفته و بیشتر تحت تاثیر شرایط محیطی باشد، فرد در سازمان به سمت منافع سازمانی گرایش بیشتری خواهد داشت. بر این اساس و با توجه به آنچه که در این پژوهش مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت، پیشنهاداتی به شرح زیر ارائه می‌شود؛

- پیشنهادها کاربردی برای سازمان مورد مطالعه:

۱. با توجه به اینکه در دوگانگی‌های رفتار ناشی از منافع فردی و منافع گروهی، رفتارهای مربوط به منافع فردی، رفتارهای غالب در سازمان مورد مطالعه می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود توجه به این موضوع در کانون توجه سازمان مورد مطالعه قرار گیرد. چرا که زمانی که اصالت رفتارها با منافع فردی باشد، معمولاً ضرورت توجه به دو اقدام

(۱) تبیین و بازتعریف اهداف و ماموریت‌های سازمانی و (۲) ایجاد انطباق میان شغل و الزامات آن با فرد و ویژگی‌های شخصیتی افراد، اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. به عبارت دیگر در یکی از دو حوزه مورد اشاره، ضعف و کاستی وجود دارد. جهت تحقق این دو نیز پیشنهاد می‌شود:

- اولاً؛ اهداف و ماموریت‌های سازمان به طور کامل برای کارکنان، تشریح شده و نقشی که افراد در فرایند تحقق آنها می‌توانند ایفا نمایند، تبیین شود.

- ثانیاً؛ در مشاغلی که افراد بکار گرفته شده‌اند بازبینی صورت گرفته و انطباق میان شغل، الزامات آن و ویژگی‌های شخصیتی افراد مورد توجه قرار گیرد.

۲. با توجه به اینکه در دوگانگی‌های رفتار ناشی از ضوابط سازمانی و معیارهای انسانی، رفتارهای مربوط به معیارهای انسانی رفتار غالب مشاهده شده در سازمان مورد مطالعه بوده است و از سوی دیگر، سازمان به اصول و ضوابطی نیاز دارد تا در سایه پایبندی به آنها، بتواند بدون هیچ گونه کاستی و ضعفی به تحقق اهداف خود مبادرت ورزد، لذا طبیعی است که رویکرد رعایت ضوابط سازمانی می‌تواند مفیدتر و مناسب‌تر باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود استانداردسازی رویه‌ها جهت تقدم ضوابط سازمانی بر معیارهای انسانی، بیش از پیش صورت پذیرد.

۳. در دوگانگی‌های رفتار ناشی از کنترل سازمان و آزادی‌های فردی، رفتار غالبی که بتوان آن را نسبت به دیگری رجحان داد در سازمان مورد مطالعه مشاهده نشد. در عین حال در سازمان مورد مطالعه، نوع کنترل اعمال شده بر کارکنان صرفاً از نوع "نتیجه-ای" یا "مبتنی بر نتیجه" بوده است. با توجه به اینکه در بعضی از پست‌های سازمانی در سازمان مورد مطالعه، فعالیت‌های محتوایی و کیفی صورت می‌گیرد و اساساً با خروجی به عنوان یک نتیجه (محصول یا خدمت) سر و کار ندارد، لذا کاربرد شیوه‌های کنترلی نتیجه‌گرا عملاً در مورد آنها کاربردی نخواهد داشت. بر این اساس پیشنهاد می‌شود ملاکها و معیارهای کنترل سازمان مورد بازنگری قرار گرفته و ماهیت و محتوای مشاغل در نوع کنترل سازمانی، دخالت داده شود.

۴. با توجه به اینکه در دوگانگی‌های رفتار ناشی از ترجیحات فردی و هنجارهای گروهی، رفتار غالب مشاهده شده مربوط به هنجارهای گروهی بوده است. لذا پیشنهاد می‌شود که فضاهایی برای بروز ترجیحات و استعداد‌های فردی در نظر گرفته شود که

این فضاها با توجه به ساختار و موقعیت شغلی افراد شاغل و همچنین ویژگی‌های شخصیتی کارکنان، متفاوت خواهد بود. ایده‌های خلاقانه، مهمترین پیامد توجه به ترجیحات فردی در فرایندهای سازمانی و نقطه‌ایجاد تمایز میان سازمانها در تولید محصول و ارائه خدمت خواهد بود. بر این اساس به نظر می‌رسد تشویق و ارائه پاداشهای دوره‌ای می‌تواند موثر باشد.

۵. با توجه به اینکه در دوگانگی‌های رفتار مربوط به ثبات و تغییر، رفتار غالب مشاهده شده در سازمان مورد مطالعه، رفتارهای مربوط به تغییر بوده است، لذا پیشنهاد می‌شود مقدمات لازم جهت انجام تغییرات سازمانی مهیا شود. این تغییرات می‌تواند در حوزه‌هایی که زمینه‌های تغییر آنها در سازمان مهیا است، صورت پذیرد. مهمترین این زمینه‌ها، تغییر در ساختار سازمانی و طراحی مشاغل در سازمان مورد مطالعه می‌باشد. این تغییرات علاوه بر آنکه زمینه بروز ترجیحات و استعدادهای فردی را فراهم می‌کند، می‌تواند به استانداردسازی رویه‌ها نیز منجر شود.

پیشنهاد برای جامعه علمی و محققان آینده:

۱. در پژوهش حاضر انواع دوگانگی‌های رفتار در یک سازمان علمی - تحقیقاتی دولتی مورد مطالعه قرار گرفت. با توجه به اینکه هر سازمانی متناسب با ماموریت‌های خود از فرهنگ سازمانی خاصی برخوردار می‌باشد، لذا پیشنهاد می‌شود چنین پژوهشی توسط سایر محققین در سازمانهای تولیدی، خدماتی - خصوصی و عمومی - انجام و نتایج به صورت مقایسه‌ای در کنار هم مورد ارزیابی قرار گیرد. بی‌شک نتایج مقایسه‌ای حاصل شده می‌تواند به توسعه دانش رفتار سازمانی کمک قابل توجهی نماید.

۲. در پژوهش حاضر پنج نوع دوگانگی رفتار، شناسایی و وضعیت هر یک مورد ارزیابی قرار گرفت. آنچه که به نظر می‌رسد می‌تواند جهت تکمیل این پژوهش مورد توجه سایر محققین قرار گیرد، شناسایی و تعیین اهمیت و وزن هر یک از دوگانگی‌های شناخته شده و اولویت‌بندی آنها می‌باشد. لذا به محققین پیشنهاد می‌شود که پژوهشی جهت اولویت‌بندی دوگانگی‌های رفتاری در سازمان انجام گیرد.

۳. در پژوهش حاضر از روش تحقیق موردی که یکی از انواع استراتژی‌های تحقیق کیفی است، استفاده شده است. این نوع تحقیق، یک تحقیق تجربی محسوب می‌شود که بر پایه مدارک محسوس و مبتنی بر مشاهده دقیق و عینی می‌باشد؛ روش اجرای آن

از بالا به پایین بوده و نتایج نیز تعمیم‌پذیر به سایر سازمانها و جامعه‌های آماری نمی‌باشد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود که سایر محققین دوگانگی‌های رفتاری مورد اشاره در این مقاله را با استفاده از سایر روشهای تحقیق از جمله تحقیق کمی که قابلیت تعمیم‌پذیری دارد، اجرا نمایند.

۴. همان طور که در مقاله نیز اشاره شد، تنش بین فرد و سازمان هیچگاه به طور کامل قابل حل نیست و از این رو مدیر باید متناسب با موقعیت به اتخاذ تصمیم مناسب و بهینه بپردازد. بر این اساس پیشنهاد می‌شود تاثیر سبکهای مختلف رهبری و مدیریت بر بروز و کنترل دوگانگی‌های رفتاری در سازمان مورد مطالعه قرار گیرد.

۵. یکی از مواردی که در بررسی سوابق پژوهش در خصوص مسأله مورد مطالعه مشاهده نشد، مطالعات مربوط به رابطه بین انواع متغیرهای سازمانی شامل محتوایی و ساختاری با چگونگی بروز و کنترل دوگانگی‌های رفتار سازمانی بود. لذا با توجه به خلأ تحقیقاتی موجود به محققین پیشنهاد می‌شود که جهت تبیین بهتر دوگانگی‌های رفتاری به این مهم بپردازند.

منابع

- افجه، سید علی اکبر (۱۳۸۸)، نظریه‌های رفتاری سازمان؛ انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، چاپ اول، تهران.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۷۲)، منشاء و ماهیت دوگانگی‌های رفتار در سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۱۰ و ۱۱، صفحات ۲۳-۳۶.
- افجه، سید علی اکبر (۱۳۹۰)، رهبری سازمانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۸)، مدیریت عمومی، نشر نی، ویراست سوم، چاپ سی و هشتم، تهران.
- عربی، سید محمد و سید مهدی الحسینی المدرسی (۱۳۸۸)، مبانی فلسفی و استراتژی‌های تحقیق، پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول، تهران.
- استیک، رابرت ای (۱۳۷۹)، هنر پژوهش موردی، ترجمه محمدعلی رفیعی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تهران.
- بلانچارد، کن و پاول هرسی (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی، ترجمه قاسم کبیری؛ انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۰)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار- اشراقی، چاپ چهارم، تهران.
- سنگه پیتز، آرت کلاینر، شارلوت رابرتز، ریچارد راس، جورج روت و برایان اسمیت (۱۳۸۵)؛ رقص تغییر؛ چالش‌های تغییر پایدار در سازمان یادگیرنده، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی، انتشارات آریانا، چاپ اول، تهران.
- شاین، ادگار. (۱۳۸۶)، روانشناسی سازمانی، ترجمه بابک حسین خلیج، چاپ اول، انتشارات اتحاد، تهران.
- فرانکن، رابرت (۱۳۸۴)، انگیزش و هیجان، ترجمه حسن شمس‌اسفندآباد، غلامرضا محمودی و سوزان امامی‌پور، نشر نی، چاپ اول، تهران.
- فیاضی، بی‌بی‌مرجان (۱۳۸۹)، الگوی هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با عملکرد (مورد مطالعه: بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری)، رساله دکتری چاپ نشده، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
- کوکلان، هوشنگ (۱۳۵۸)، رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- کتابچه معرفی‌نامه سازمان (۱۳۹۰)، تهران، چاپ اول.
- گریفین، مورهد (۱۳۸۳)، رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، انتشارات مروارید، چاپ هشتم، تهران.
- محمدپور، احمد (۱۳۸۹)، فرا روش (بنیانهای فلسفی و عملی روش تحقیق ترکیبی در علوم

- اجتماعی و رفتاری)، تهران: انتشارات جامعه شناسان، چاپ اول.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵)، راهنمای عملی پژوهش کیفی، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ اول، تهران.
- ین، رابرت ک (۱۳۸۱)، تحقیق موردی، ترجمه علی پارساییان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ین، رابرت ک (۱۳۸۷)، کاربرد تحقیق موردی، ترجمه سید محمد اعرابی، محمد رحمانی و روح الله سهرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Aram, John D. (1976), *Dilemma of Administration Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Mette, Sandoff & Gill Widell (2009), Freedom or docility at work – is there a choice?, *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 29 Nos. 5/6, pp. 201-213.
- Modell, S. (2009). In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20, 208–221.