

فرانوگرایی در مدیریت

فاطمه طاهرپور

f.taherpour@gmail.com

دکتر سعید رجایی پور

rajaeepour@yahoo.com

عبدالرسول جمشیدیان

rasool_jamshidian@yahoo.com

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

تدوین

شماره ۲۰۰-دی ۸۷

مقالات

۱۴

چکیده

از جمله پارادایم‌های جدید که در پاسخ به کاستی‌های پارادایم‌های سنتی و نوگرایی مدیریت در پاسخگویی به نیازهای فزاینده و در حال تغییر سازمان و جامعه مطرح شده است پارادایم مدیریت فرا نوگرا (پست مدرن) است. فرانوگرایی، بیانگر یک نظریه سیستماتیک و جامع نیست و به دریافتها، تشخیص‌ها و شناخت‌های متفاوت و به کثرت‌گرایی باور دارد. فرا نوگرایی، محیط سازمان را متلاطم و متغیر می‌داند و در نتیجه با طرح هر گونه نظریه جامع در مورد مدیریت مخالف است و در برابر: برنامه ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، به ترتیب: به نوآوری، سازماندهی فعال، ترغیب، هم آفرینی و خود-کنترلی، باور دارد.

دنیای اطراف ما دایم در حال تغییر و دگرگونی است و اصطلاحاتی، مانند فرا صنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات، استفاده شده اند. تکنولوژی فرا صنعتی و دنیای دانش محور، نیازمند این است که افراد همواره در تصمیم گیری های مهم درگیر شوند. وقتی تکنولوژی تغییر می کند، روابط مربوط به همکاری و کنترل فرایند کار هم تغییر می کند و هیچ فرد دیگری، نه وابسته به نظم و ترتیب ماشین و نه وابسته به قوانین اداری در جهت نگهداری کنترل است، به علاوه اجرای موثر کارهای دانش محور، نیازمند آن است که هر فردی قادر به فهم هدفهای غیر معمول و اعمالی باشد که برگرفته از فرایند پیچیده کار است. با این ضروریات، نظریات سازمان و مدیریت پا به دوره جدیدی با عنوان: فرا نوگرایی می گذارند. این نظریات پیوستاری را از پیش نوگرایی، نوگرایی و فرا نوگرایی طی کرده اند. اگرچه نمی توان مرز هر دوره را با دوره دیگر به روشنی تمیز داد؛ اما می توان ویژگی این سه دوره را به ترتیب، سکون، ثبات و تلاطم دانست. با توجه به ویژگیهای هر دوره، نظریه هایی، مانند: نظریه های کلاسیک، نظریه های نئوکلاسیک و نظریه های رفتارگرایی، زیر عنوان نظریه های پیش نوگرا مطرح می شوند. رویکرد سیستمی و مدیریت اقتضایی از جمله نظریه های نوگرا محسوب می شوند و نظریه های فرانوگرایی مدیریت نیز، شامل مدیریت کیفیت جامع، سازمان مجازی، سازمان شبکه ای، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و سازمان یاددهنده هستند.

مفهوم فرانوگرایی

در مورد تاریخچه و مفهوم فرانوگرایی نظریات متفاوتی مطرح شده است. واژه پست مدرنیسم در فارسی به صورت های مختلفی، مانند: پسا نوین گرایی، پسا مدرنیسم، پسا تجددگرایی، فرامدرنیسم، پسا مدرنیته و فرا نوگرایی ترجمه شده است. این مفهوم بیانگر یک جریان فلسفی، سیاسی، فرهنگی و روشنفکری بوده، در سالهای اخیر در ادبیات مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است، اما هنوز درباره

**در مدیریت فرانوگرا،
اگرچه
اهمیت برنامه ریزی
نفی نمی شود،
اما نقش آن تا اندازه ای
به وسیله نوآوری
کم رنگ می شود.**

علاوه بر آن، ماهیت کارها نیز تغییر کرد عبارتهایی مانند: فراصنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات استفاده شده اند (پیترز، ۱۹۸۹). روشهای مدیریتی، روی مفاهیمی، مانند: آرمان و دیدگاه مشترک، تصمیم گیری مشارکتی، مدیریت مبتنی بر مکان (Management Based-Site) و چرخه های کیفیت تاکید می کند که تمام آنها بر مبنای تشخیص اهمیت مشارکت ادراکی و فکری کارمند در فرایند کار است. نیاز آموزشی که به وسیله جامعه تجاری و دانشی بیان می شود، برای تمام نیروی کار لازم است تا مهارتهای شناختی **نظم بالاتر** را فرا گیرند (لوین، ۱۹۹۰).

مبارزه با اصول نظریه پردازان نوگرا
و **نقد آنها**: نوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی در آمریکا مربوط به اواخر سده نوزدهم است. عناصر زیربنایی و ساختاری نوگرایی، شامل: تسلط بر طبیعت، پیشرفت و تغییر، عقلانیت، کارایی و روابط غیر شخصی است. شکل اصیل سازمان نوگرا، بوروکراسی است. نوگرایان بر این باورند که تسلط بر طبیعت و جامعه از راه توسعه تکنولوژیکی و مدیریت عقلانی به دست می آید و اصولی، مانند: برابری، عقلانیت، غیر شخصی بودن و خرد گرایی جزء نگر را معرفی می کنند.

نتیجه توسعه نوگرایی اعتقاد به قدرت علم تجربی - منطقی در جهت کنترل جهان اجتماعی و طبیعی بود. نوگرا به واقعیت عینی که بوسیله استدلال و تعقل تعریف شده، باور دارد و آموزش مدیریت را هم در جهت به کار بردن عقلانیت تکنیکی در سازمانها به کار می برد. اما فرانوگرایی نسبی گراست و از کثرت واقعیات ذهنی که به وسیله تجربه تعریف شده است تجلیل می کند و در برابر از بین رفتن **اقتدار مطلق** شادمان می شود. تفاوت مهم بین نوگرایی و فرانوگرایی در تغییر فرا روایت است. در حقیقت، فرانوگرا، فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح می سازد. در روایت نوگرا، مدیریت علمی و روابط انسانی هدفهای مدیر را تشکیل می دادند. فرد، یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. مشاغل باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی و تخصصی می شد.

تاریخ شروع آن و حتی معنی آن در بین نویسندگان و صاحب نظران اختلاف نظر فراوانی وجود دارد. دیدگاه فرانوگرایی یا پست مدرنیسم همچنان که در قلمروهای مختلف مانند: فلسفه، سیاست، هنر، فرهنگ و علوم اجتماعی مسائل تازه ای را مطرح ساخته است، در حوزه مدیریت نیز دیدگاههای جدیدی را مطرح کرده است. بعضی، این مفهوم را جریانی علیه نوگرایی، بعضی، به عنوان تداوم و تکمیل نوگرایی و گروهی آن را مرحله ای بعد از نوگرایی می دانند که برای حل بحرانهای ناشی از نوگرایی سر برآورده است.

پیترز (۱۹۸۹) بر این باور است که: مفهوم علمی و اجتماعی فرانوگرایی در دهه ۱۹۶۵، با پرسش و تردید در مورد مرجعیت عقل و وضع هر گونه نظریه جامع و مطلق پا به عرصه گذاشت و با دو مورد در ارتباط بود:

۱. تغییر ساختار اقتصادی؛
۲. مبارزه با اصول بنیادی نظریه پردازان نوگرا.

تغییر ساختار اقتصادی (صنعت زدایی اقتصادی): از سال ۱۹۶۰ تا سال ۱۹۸۵ تعداد مشاغل صنعتی رو به کاهش نهاد و شمار مشاغل خدماتی افزایش یافت.

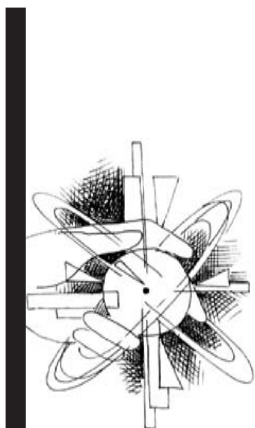
روایت فرانوغرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان، تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می کند. (بوج و دهنی، ۲۰۰۰).

در ایدئولوژی نوگرا، به یک فرد استدلال کننده یک موقعیت و پست داده می شد و به ساختار استدلال، بیشتر از خود فرد اهمیت می دادند. انتقاد از تسلط گرایی و خرد گرایی تکنیکی (عقل ابزاری)، مقاومت و مخالفت با معنای مرسوم و تلاش در جهت ایجاد ساختارهای گفتگویی، از ویژگیهای مهم فرانوغرایی است. فرانوغرایی یک حرکت و جنبش تاریخی است، همان گونه که مدیریت علمی و روابط انسانی جنبشهای تاریخی هستند. جنبش فرانوغرا این موارد را شناسایی و مطرح کرد:

۱. نقش آزاد شده زنان و اقلیت ها در محل کار؛
 ۲. نیاز به مهارت آموزی مجدد همه کارکنان؛
 ۳. نیازهای اساسی آموزش و پرورش؛
 ۴. تاکید هم بر فرد، هم بر گروه و هم بر جامعه (بوج و دهنی، ۲۰۰۰).
- مضمون اصلی فرانوغرایی در مفاهیمی، همچون: اختیار، توانایی شکار موقعیت، نسبیست گرایی، زمان شتابنده، درونگرایی، فرد گرایی، فوریت، ارتباطات و تعامل نهفته است و به عنوان یک پدیده فرهنگی، آمیزه ای از سبکهاست که ابهام را تحمل می کند، بر تنوع تاکید دارد، نوآوری را ارج می نهد و بر ساختارزدایی از واقعیت اصرار دارد.

مدیریت فرانوغرا

پیش از انقلاب صنعتی، مردم از راه کارآموزی و شاگردی در پیشه ها و صنایع به آن اندازه ماهر می شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرحریزی، سازماندهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آنچه را که انجام می دادند دقیقاً آموخته بودند. از سویی دیگر، بسیاری نیز به عنوان غلام و برده در خدمت و استعمار اربابان بودند. افراد چرخ دنده های



بالا و چند بعدی، انعطاف پذیری بالا و شامل شبکه های خود-طرحریز است. در این وضعیت، طرح اولیه فرانوغرایی عبارت بود از، آزادی هر گروه زیر فشار و کنترل، به گونه ای که از هر گونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شود (بوج و دهنی، ۱۹۹۹).

پیتر دراگر در سال (۱۹۹۲) با طرح پرسشهایی مانند: «آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم های خود گردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خود کنترل تر می سازد و کمتر استثمار می کند؟ او برای نخستین بار از مدیریت فرا نوگرا سخن به میان آورد. وی در ادامه می گوید: «در انقلاب فرانوغرا بخشهای مختلف دریافته اند که واژههایی شبیه: مدیریت کیفیت جامع، سیستم های فنی-اجتماعی، توانمندسازی و سیستم های تولید منعطف، جانشین واژههای کنترل و فرماندهی نوگرا و یا حتی تحکم و اجبار پیش نوگرا هستند. بوج و دهنی بر این باورند که: «پیش مدرن، مدیریت مهارت مدار، مدرن، مدیریت هرم مدار و فرانوغرا، مدیریت شبکه مدار است. اما فرانوغرا فقط یک سیستم اداره و یک سازمان شبکه ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قرار دادن اشکال استثمار است» (بوج و دهنی، ۲۰۰۰).

تفاوت مهم بین پیش نوگرا، نوگرا و فرانوغرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوغرا فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح کرده، آنرا با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می سازد. در روایت مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی، عادی سازی و تخصصی می شد. در روایت فرانوغرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوغرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین

ماشین بودند. پیشگامان پیش نوگرایی آدام اسمیت، ماکس وبر، فردریک تیلور و التون مایو بودند.

در پیش نوگرایی و حاکمیت تیلوریسم، مباحث بوروکراتیک در راس قرار داشت و فرض می شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان مدیران مغز بودند و کارکنان دست. نظارت و کنترل، سلسله مراتبی ادامه داشت و با وجود اینکه مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی مطرح می شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. در حالی که تلاطم، عدم اطمینان و هرج و مرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می کردند، کنترل روابط، پاسخی بود به این تهدیدها. مدیریت بر مبنای هدف، استراتژیهای مدیریت و سیستمهای اطلاعات مدیریت نیز در رابطه با کنترل و یافتن روشهایی برای بازرسی و کنترل به کار گرفته می شدند. با ظهور بوروکراسی نیز انسان مدرن، به ماشینی بی روح، و مشغول به کاری تکراری، خسته کننده و بسیار تخصصی تبدیل شد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمانها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخشهایش از هم جدا نیستند و مهارتها

فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می سازد. در این حالت، فرانوگرا با محیط گرایی مرتبط می شود. در نتیجه این محیط گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این با ارزشهای نوگرایی مخالف بود.

مدیریت فرانوگرا، مؤلفه های مدیریت را به گونه ای دیگر مطرح و تعریف می کند. مؤلفه های: برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت فرانوگرا به ترتیب، به صورت: نوآوری و ابتکار، سازمان دهی فعال، ترغیب، هم آفرینی و خودکنترلی مطرح می شوند (میرسپاسی، ۱۳۸۳). در ادامه به طور خلاصه هریک از مفاهیم مطرح در مدیریت فرانوگرا را شرح می دهیم:

نوآوری: سازمانها برای موثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم قطعیت به این معنا که تصمیم گیران اطلاعات زیادی در مورد محیط ندارند و برای پیش بینی تغییرات دچار مشکل هستند، بنابر این برای ماندگاری خود باید به طور مستمر ایده های نو ارائه دهند. علاوه بر آن، ارزشهای افراد و سازمانها همراه با واقعیات تغییر می کند و این تغییرات به نوبه خود تعدیل در برنامه ها و تجدید نظر در هدفها و راههای رسیدن نیل به هدفها را ضروری می سازد (ایکاف، ۱۳۷۵). در نتیجه دیگر نمی توان از برنامه ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفاهیم نوآوری و اختراع و ابداع مطرح می شوند.

بنابراین به علت اعتقاد فرانوگرایی نسبی گرایی و عدم ثبات، در مدیریت فرانوگرا نوآوری در برابر برنامه ریزی مطرح می شود و کارکنان به عنوان سرمایه های اصلی سازمان مورد تشویق و تقدیر قرار می گیرند. رهبر فرانوگرا باید خود خلاق، مخترع و نوآور باشد و کارکنان را نیز به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت کند.

سازمان دهی فعال: فرانوگرایی، به دلیل اهمیتی که برای تمرکز زدایی قابل است، مفهوم سازماندهی فعال را در تقابل با سازماندهی مطرح می کند، که عبارت

در فرانوگرایی، سازماندهی فعال

به معنی سازماندهی پهن، غیر متمرکز، با لایه ها و طبقات کم، منعطف و مسطح، جایگزین شیوه های سنتی سازماندهی می شود.

است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدفها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می شود و اتکای کمتری به ساختهای رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند. سازماندهی پهن، غیر متمرکز، با لایه ها و طبقات کم، منعطف و مسطح برای تیمهای خود مختار مورد تاکید است (بوج و دهنی، ۱۹۹۹). در این نوع سازمان دهی، سیستم های تولید منعطف، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب کلی سازمان نوگرا، پیشنهاد شده اند. کارکنان به وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و فناوری اطلاعات، کارشان را سرعت می بخشند. سازمانهای هرمی شکل از بین می روند و اصول طراحی سازمانهای افقی، مسطح و فرا سلسله مراتبی (Post-Hierarchical) جایگزین آنها می شوند.

ترغیب: ترغیب که در فرانوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می شود، به این اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پی گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی جویی آنها است. در دوران جدید، کارکنان فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه ها به یک آرمان

مشترک دست می یابند و از این راه به هدفها متعهد می شوند و برای رسیدن به آنها تلاش می کنند (کتو و تابین، ۲۰۰۰). بنابراین دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر سعی می کند از راه نفوذ و تاثیر گذاری به هدایت آنان بپردازد. از راه ترغیب، افراد توانمند می شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آنها و شریک شدن در معادله دانش - قدرت. در تفکر فرانوگرا هم صدایی، تصمیم گیری مشترک و هم فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است (جانسون، ۱۹۹۴). مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیر رسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنشهایی را از خود به نمایش می گذارد که کارکنان ترغیب می شوند، راهنماییهای او را می پذیرند و برای دستیابی به هدفها تلاش می کنند.

هم آفرینی: در مدیریت فرانوگرا در تقابل با هماهنگی، هم آفرینی مطرح می شود. هنگامی که هماهنگی داوطلبانه، غیر رسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای سازمانی ایجاد شود، هم آفرینی صورت می پذیرد. در این مورد کارمند باید هدفهای خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدفهای آن وفق دهد. در هم آفرینی از ساز و کارهای غیر رسمی و هماهنگی گروه های کاری توسط خود آن گروه ها استفاده می شود. بدین منظور مدیریت فرانوگرا با ایجاد گروه های کاری مختلف، گفتمان را در بین افراد تسهیل می کند و این گفتمان به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیتهای سازمانی می گشاید (کتو و تابین، ۲۰۰۰). گفتمان از آن جهت مورد تاکید فرانوگرا هاست که وسیله ای برای تقویت و گسترش تعامل های اجتماعی به شمار می آید و ارمغانهایی همچون: ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی، افزایش تحمل و بردباری در برابر دیدگاههای مخالف، بالندگی اندیشه جمعی و رشد راههای نو برای حل مسائل را در پی خواهد داشت (آهنچیان، ۱۳۸۲).

در هم آفرینی، فرد به گونه ذهنی و

عاطفی، در یک وضعیت گروهی، درگیر می‌شود و این درگیری وی را وادار می‌کند تا به هدفهای گروه کمک کند و خود را در مسئولیت‌های آن گروه سهیم بداند و برای به انجام رساندن آنها تفکر و تلاش کند.

خود کنترلی: مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش محور. خود کنترلی از راه پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آنجا که سازمان فرانوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزشها و گرایشهای مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به دلیل کشش‌های درونی کارکنان و جاذبه‌های بیرونی و موضوع‌های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود (بوج و دنهی، ۲۰۰۰).

سازمان فرانوگرا

سازمان فرانوگرا، شبکه‌ای از انواع، خود رهبری و تیمهای خود کنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. این سازمان خواهان تغییر است و از آن استقبال می‌کند و مشارکت و تعاون به معنای واقعی کلمه و با حضور کارکنان رده‌های مختلف سازمان محقق می‌شود. فرانوگرا توصیه می‌کند که سازمان‌ها ویژگیهایی همچون خود مختاری، استقلال داخلی، کار تیمی، رهبری مشارکتی و نوع فرهنگی را توسعه دهند. سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این زمینه هستند. تافلر سازمان متناسب با عصر فرانوگرایی و فراصنعتی 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

**سازمان فرانوگرا،
شبکه‌ای از تنوع،
خود رهبری
و تیمهای خودکنترل
با چندین مرکز است
که رفتارهای سازمانی خود را
به اقتضای شرایط
هماهنگ می‌کنند.**

نوگرایی بود. نظریات فرانوگرا اکثر اصول مدیریت کلاسیک را به چالش می‌کشند و تفکر سازمانی دموکراتیک و تکثرگرا را تشویق می‌کنند. وعده مدیریت فرانوگرا رهایی از مدیریت است. قدرت و اختیار به تعداد گسترده‌ای از افراد، که به وسیله طرحریزی متمرکز، سازماندهی متمرکز و رهبری و اقدامات کنترلی متمرکز، در حاشیه‌نگه داشته شده بودند، اعطا می‌شود. در این نوع مدیریت، کوچک زیباست و اثتلاف موقتی گروه‌ها، قدرتمند و زیباست. در نهایت باید گفت که در فرانوگرا، واژه مدیریت به معنای اداره کردن امور و دیگران، یکسره فرو می‌ریزد و رهبری، واژه مناسب‌تری از مدیریت است و درجه رهبری را میزان نفوذ در دیگران تعیین می‌کند. □

منابع

- آهنچیان، محمد رضا: آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن، تهران: طهوری، (۱۳۸۲).
- ایکاف، راسل: برنامه ریزی تعاملی (مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان)، ترجمه: تهران: نشر ماد، ۱۳۷۵.
- میرسپاسی، ناصر: مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر، (۱۳۸۳).
- Boje, D & Dennehy, R. (2000). The Story of Post Modern Management. Sage Publication.
- Boje, D & Dennehy, R. (1999). Organizing Stories: Managing in the Post Modern World, Sage Publication.
- Keough, T & Tobin, B. (2000). Post Modern Leadership and the Policy Lexion: from Theory Proxy, to Practice. Quebec. Level University.
- Jahnson, B. (1994). Educational Administration in the Post Modern Age: London: Westpord Connecticut
- Levin, H. M (1990). Economic Trends Shaping the Future of Teacher Education, pp 7-15
- Peters, M. (1989), Techo-science: Rationality and the University: Lyotard on the Postmodern Condition. Educational Theory. Vol,39. No,2. PP 93-105.

- فاطمه طاهرپور: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی
- دکتر سعید رجایی پور: عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان
- عبدالرسول جمشیدیان: عضو هیئت علمی دانشگاه اصفهان

غیر قابل کنترل تشویق می‌کند.

نتیجه‌گیری

تفاوت مهم بین پیش نوگرایی، نوگرایی و فرانوگرایی، در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه خاتمه فرا روایت را مطرح کرده، آن را با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت پیش نوگرا، فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند: حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکز سازی، عادی‌سازی و تخصصی می‌شدند. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله‌های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تأکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد. در این حالت فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط‌گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این مخالف با ارزشهای