

منطق‌گرایی مدیران و چگونگی ارزیابی آن

دکتر ایرج سلطانی

دانشگاه آزاد نجف آباد

چکیده

منطق‌گرایی به عنوان زیربنای بیشتر سازتوجه به قانونمندی‌های جامعه و سازمان مطرح است، زیرا عقلایی کردن کارها، رفتارها، تصمیمات و ساختارهای سازمان نیازمند حاکم کردن منطق‌گرایی در تک‌تک کارکنان سازمان است. مدیر و کارکنان باید با کنترل احساسات، ثبات‌گرایی، هدف‌گرایی و اصول‌گرایی، منطق‌گرایی را در خود و کارکنان ایجاد کنند، پرورش دهند و کاربرد آن را نمایندگانی‌هایی چون کارآفرینی، قانون‌گرایی، تسلط بر عواطف و واقع‌بینی، نظم‌گرایی و اصول‌گرایی بر خود دراز شوند. این ویژگی‌ها در موفقیت مدیران سازمان نقش محوری دارد، بنابراین باتوجه به اهمیت منطق‌گرایی در سازمان، از راه‌آزمون طراحی شده که در متن مقاله آمده است، مدیران و کارکنان می‌توانند از سطح منطق‌گرایی خود آگاه‌آگاه شوند و با به‌کارگیری راه‌کارهای عملی، مانند پرورش قدرت حل‌مسأله، پرورش قدرت تجزیه و تحلیل، تفکر، دور کردن باورهای غیرمنطقی از خود، پرورش تعقل قانونی و آموزش در راه ارتقا و حاکم کردن منطق‌گرایی در سازمان گام بردارند.

سر آغاز

از زمان پیدایش زندگی اجتماعی، منطق‌گرایی به عنوان زیربنای مدیرنیست مطرح بوده است و امروزه در سطح خرد و کلان، از خانواده و سازمان گرفته تا جامعه و جهان، منطق‌گرایی به عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر، لازمه زندگی سازمانی و اجتماعی شده است. اکنون مدیران سازمان‌ها ناگزیرند که تفکر منطق‌گرایی را در خود و کارکنان سازمان پدید آورند، پرورش دهند و کاربرد نمایند تا بتوانند در جهت تولید کمی و کیفی بیشتر با مجموعه عوامل سازمان گام بردارند.

مدیران سازمان‌ها، با مجهز شدن به منطق‌گرایی، می‌توانند باورهای مشترک و فرهنگ سازمان را بر مبنای آن شکل دهند، به طوری که کل سازمان منطق‌گرا شود و در عمل، تصمیمات، کارها و رفتارهای شخصی و سازمانی بر مبنای منطق‌گرایی شکل گیرد. منطق‌گرایی در موفقیت مدیران نقش زیربنایی دارد، بنابراین با توجه به اهمیت آن در عملکرد مدیران و کارکنان سازمان‌ها در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم منطق‌گرایی و فرآیند شکل‌گیری آن و نیز ویژگی‌های مدیران منطق‌گرا، تبیین شود تا مدیران بتوانند میزان منطق‌گرایی خود را تعیین کنند و با شیوه‌های آرایه شده، در تقویت آن بکوشند.

مفهوم و فرآیند شکل‌گیری منطق‌گرایی

در فرهنگ‌های لغت فارسی منطق به معنای سخن گفتن و علمی است که انسان با رعایت ضوابط و قواعد آن می‌تواند به درستی استدلال کند و دچار اشتباه نشود و در مدیریت سازمان نیز منطق‌گرایی چیزی جدای از این نیست.

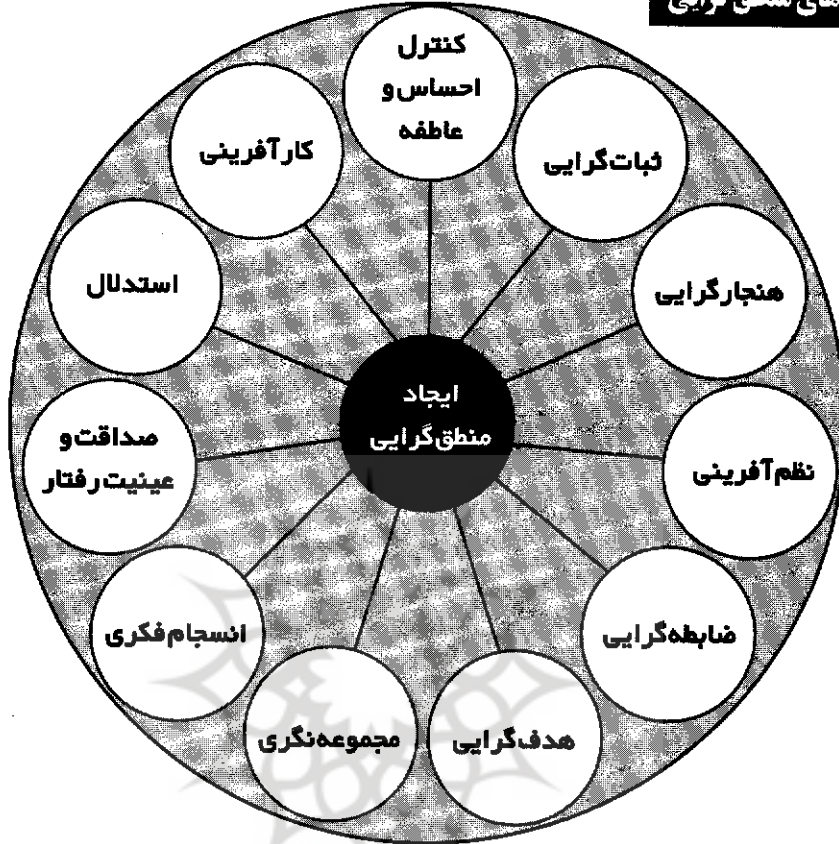
منطق‌گرایی پیروی از قانونمندی‌های سازمان و جامعه در همه ابعاد است. قانون‌پذیری در جامعه به منزله پذیرش منطق قانون است، بدین معنا که هر فعالیتی قانونی باشد. زیربنای منطق‌گرایی ارزش‌ها و هنجارهای انسجام یافته است. هنجارها و رویدادها قاعده‌هایی هستند که می‌توان آنها را راهنمای عمل اعضای یک جامعه دانست. هنجارها همچنین بخش‌های گوناگون را در بر می‌گیرند که بعضی از آنها غیر رسمی و بعضی دیگر رسمی‌اند و صورت مکتوب دارند. اما منطق‌گرایی تنها در پی رعایت قانونمندی‌های رسمی نیست، بلکه آن بخش از قانونمندی‌ها را نیز که صحیح و اصولی است و خصیلت غیر رسمی دارد، رعایت می‌کند.

منطق‌گرایی، عقلایی کار کردن مدیر و کارکنان سازمان است. واژه عقلایی به صفتی اشاره می‌کند که مبین رفتار کسی است که با اصرار می‌خواهد کارهایی را برای رسیدن به هدف مورد نظرش انجام دهد؛ در ضمن، بیانگر رفتار مصرف‌کننده‌ای است که

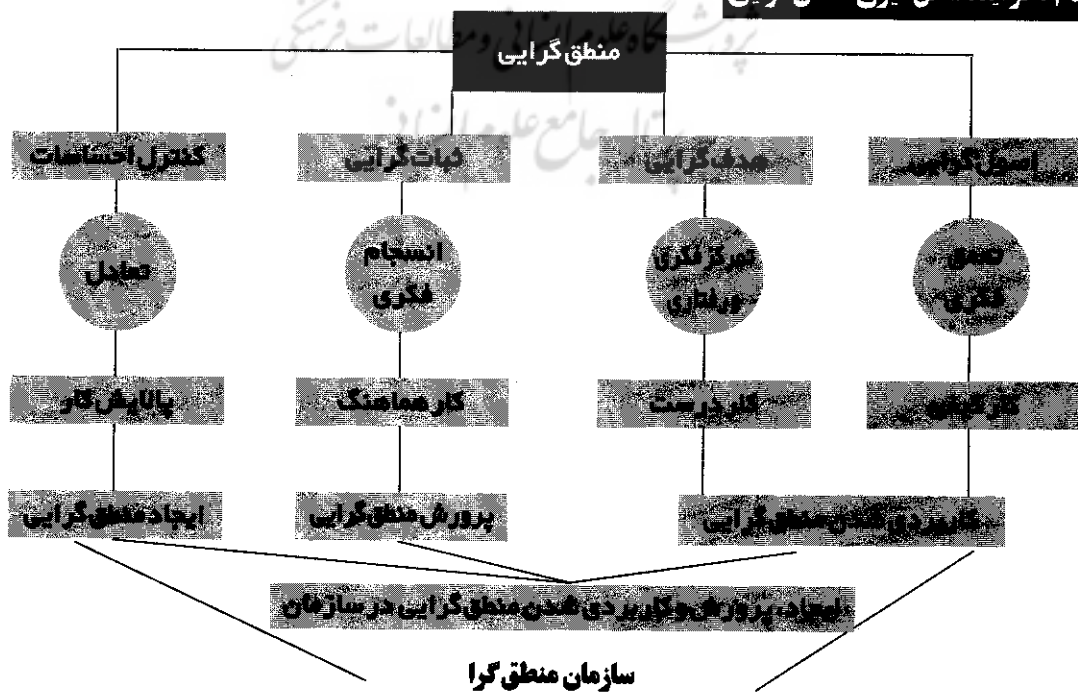
ابعاد منطق‌گرایی سازمانی را می‌توان با الگوی شماره یک نشان داد.^۳ آنچه در منطق‌گرایی اهمیت دارد، چگونگی شکل‌گیری آن است. الگوی شماره ۲، این فرآیند شکل‌گیری و کاربردی شدن آن را نشان می‌دهد.^۲

می‌خواهد برای برخورداری از مطلوبیت بیشتر، در آمد خود را صرف خرید مجموعه‌ای از کالاها و خدمات کند. عقلایی کردن کار، در مفهوم عام، به قلمرو اجتماعی مربوط می‌شود و به معنی کاربرد استدلال منطقی برای رسیدن به هدف‌های اقتصادی و سیاسی است.^۲

الگوی شماره ۱: مؤلفه‌های منطق‌گرایی



الگوی شماره ۲: فرآیند شکل‌گیری منطق‌گرایی



ویژگی‌های مدیران منطبق‌گرا

۱- کارآفرینی

مدیران منطبق‌گرا نقش اجرایی خود را به خوبی ایفا می‌کنند، زیرا با ذهنیت منطبق‌گرا به راحتی می‌توانند بین مجموعه عوامل سازمان رابطه منطقی پدید آورند و تصمیم‌های منطقی بگیرند. این مدیران با برقراری رابطه منطقی بین عناصر مجموعه و معلق نمودن عقاید شخصی در واقع می‌توانند زمینه‌ساز کارآفرینی در سازمان و گسترش آن شوند. به‌طور کلی، ویژگی‌های اصلی مدیران منطبق‌گرا در بعد اجرایی عبارتند از:

- ۱-۱) از ایجاد ابهام و سردرگمی کارها به شدت دوری می‌جویند.
- ۱-۲) واضح و خالص کردن روابط بین پدیده‌ها را عامل پیشرفت کار می‌دانند.
- ۱-۳) کار را بدون دلیل منطقی و به سبب ملاحظات و مصلحت رها نمی‌کنند.
- ۱-۴) حوادث و تغییرات بیرون سازمان خود را به خوبی درک می‌کنند و در اجراء به کار می‌گیرند.
- ۱-۵) آینده را بر اساس گذشته به خوبی پیش‌بینی می‌نمایند.
- ۱-۶) به یک راه حل بسنده نمی‌کنند.
- ۱-۷) در کمی کردن پدیده‌ها و کیفیت‌ها و نتیجه کار، مهارت دارند.
- ۱-۸) همیشه پیش‌تاز تغییرات هستند.

۲- قانون‌گرایی

مدیران منطبق‌گرا به پیروی از قانون بسیار گرایش دارند، زیرا قانون‌گرایی موجب می‌شود که شیوه‌ها و گرایش‌های درست، عادلانه و مردم‌پسند در جامعه و سازمان حاکم شود و در نتیجه منافع فرد و سازمان تضمین گردد. کارکنان سازمان برای اینکه بتوانند با انگیزه و امنیت بیشتر کار کنند و همه توان خود را در اختیار سازمان بگذارند، به حاکمیت قانون در سازمان نیاز دارند. در واقع اگر قرار است که همگان قانون را حافظ نظم و ضامن حفظ منافع اجتماعی بدانند، همه باید در برابر و نهی آن یکسان باشند. ۵. به‌طور کلی، مشخصه‌های اصلی مدیران منطبق‌گرا در بعد قانون‌گرایی عبارتند از:

- ۱-۱) ضابطه و دستور العمل را برای کارها ضروری می‌دانند.
- ۲-۲) در ایجاد وحدت رویه و نظم توانا هستند.
- ۲-۳) در گفتگو و بحث صریح و رک هستند.
- ۲-۴) مخالفت قانونی خود را آشکار اعلام می‌کنند.
- ۲-۵) در کار قانونی کمتر ریسک‌پذیرند.
- ۲-۶) قدرت تجزیه و تحلیل و استدلال آنها بالاست.
- ۳- تسلط داشتن بر احساس و عاطفه

وقتی بحث منطق و منطقی بودن به میان می‌آید، منظور در واقع پرهیز از قضاوت شتابزده، بر اثر عواطف و احساسات کنترل نشده است. از این رو، مدیران منطبق‌گرا همواره عواطف و احساساتشان را کنترل می‌کنند، بین استدلال و عاطفه تعادل معقول پدید می‌آورند و می‌کوشند که در گفتار، رفتار، تصمیم‌گیری و قضاوت، کمتر به عواطف و احساسات تکیه کنند.

تصمیم‌گیری در جو عاطفی بسیار شدید معمولاً پایدار نمی‌ماند و در نهایت مشکلاتی را برای سازمان و فرد پدید می‌آورد، اما منطبق‌گرایی تا حدود زیاد از این مشکلات می‌کاهد.

به‌طور کلی مشخصه‌های اصلی مدیران منطبق‌گرا در بعد تسلط بر عاطفه و احساس عبارتند از:

- ۳-۱) هنگام خوشحالی یا عصبانیت، از قضاوت و تصمیم‌گیری می‌پرهیزند.
- ۳-۲) در موقعیت‌های هیجانی برخورد مناسب دارند.
- ۳-۳) در موقعیت‌های نو و تازه دست و پای خود را گم نمی‌کنند.
- ۳-۴) با گریه و زاری افراد، از حق‌گویی نمی‌پرهیزند.
- ۳-۵) پیش از هر کار، فکر می‌کنند.

۴- واقع‌بینی

واقع‌بینی یعنی اینکه مقدرات و محدودیت‌ها با هم دیده شوند. در ارزیابی اصول مدیریت گفته می‌شود که تصمیم‌گیری نیاز به اطلاعات صحیح و واقعی دارد؛ اگر فرآیند تصمیم‌گیری را ۱۰۰ درصد بگیرییم ۹۰ درصد آن اطلاعات واقعی و ۱۰ درصد دیگر هنر تصمیم‌گیری است. واقع‌بینی به مدیران و کارکنان سازمان کمک می‌کند تا محدودیت‌ها و مقررات را به خوبی تشخیص دهند و بر آن مبنای حرکت کنند. ساختار ذهنی مدیران منطبق‌گرا به گونه‌ای است که همواره با درک واقعیتها، حرکت خود را آغاز می‌کنند و ادامه می‌دهند. به‌طور کلی، مشخصه‌های اصلی مدیران منطبق‌گرا در بعد واقع‌بینی عبارتند از:

- ۴-۱) کارشان را آرام و گام به گام و با شناخت انجام می‌دهند.
- ۴-۲) از محدودیت‌های خود آگاهند.
- ۴-۳) در مورد درستی پدیده‌ای تا مطمئن نشوند، قضاوت نمی‌کنند.
- ۴-۴) در ارزیابی هر معلول، علت را می‌یابند.
- ۴-۵) افرادی همه‌جانبه‌نگر هستند.
- ۴-۶) بیشتر به زمان حال توجه دارند.

۵- نظم‌گرایی

در سایه نظم و انضباط، منافع جمعی و فردی تأمین می‌شود. نظم‌گرایی در سازمان زمینه‌ساز استفاده مطلوب از وقت و امکانات

۶-۵) در حل مشکلات مهارت دارند.

آزمون اندازه گیری میزان منطق گرایی

مدیران و کارکنان

با توجه به مطالب مطرح شده در مورد منطق گرایی، در ادامه چگونگی اندازه گیری میزان منطق گرایی بیان می شود؛ هر چند نمی توان ادعا کرد که مباحث علوم رفتاری را می شود دقیق و به طور کمی بیان نمود، ولی این ادعا که تا حدی می توان در جهت دقیق شدن و کمی شدن آنها گام برداشت، منطقی است.

این آزمون به شما کمک می کند که بدانید آیا منطق گرا هستید و نیز تا چه اندازه به هر یک از موارد و مطالب عنوان شده بی طرفانه و صادقانه جواب می دهید و جواب ها را به گونه ای انتخاب می کنید که موقعیت و وضعیت واقعی شما را نشان دهد، نه آن چیزی که دلنشان می خواهد یا فکر می کنید که باید آن طور باشد. پاسخ واقعی و صادقانه شما عزیزان می تواند نتایج قابل قبول و معنی داری را نشان دهد تا از نتایج در جهت اصلاح خود استفاده کنید؛ به عبارت دیگر، سعی نکنید که با پاسخ های غیر واقعی، خود را فریب دهید، زیرا هدف اساسی اصلاح و دادن رهنمودهایی در جهت بهبود منطق گرایی شماست.

لطفاً قبل از پاسخ گویی سئوالات، به نکات زیر توجه کنید

الف) لطفاً برای هر یک از موارد و مطالب زیر یکی از چهار جواب A, B, C, D را انتخاب کنید.

| | |
|---------------|------------|
| تقریباً همیشه | بعضی مواقع |
| به ندرت | هرگز |

ب: بعد از اینکه مطالب را مطالعه کردید و بر اساس واقعیات یکی از جواب ها را برگزیدید، برای بیان نتایج و امتیاز دادن به خود بر اساس آزمون، مطابق جدول شماره ۱ عمل کنید. در جدول برای هر سؤال جواب های A, B, C, D در نظر گرفته شده است و هر یک امتیازی دارد. یعنی شما از هر سؤال، امتیازی یکی از موارد A, B, C, D را می گیرید و جمع نمره های همه سئوالها، امتیاز شما خواهد بود. ج: نتایج در جدول شماره ۲، در چهار سطح از نمره ۱۳۵-۱۶۰ از نمره ۱۱۰-۱۳۵، از نمره ۸۵-۱۱۰ و زیر ۸۵ مورد بحث و تحلیل قرار گرفته است و شما می توانید نمره خود را که از آزمون به دست آورده اید با آن مقایسه کنید و از وضعیت منطق گرایی خود آگاه شوید.

۱- از اینکه در ایام اعضای خانواده و همکارانم مرا تأیید نمی کنند، احساس ناراحتی می کنم.

۲- تلاش من برای اثبات کفایت و موفقیت هایم بی نتیجه می ماند.

و حاکم کردن دستور العمل ها، روش ها و قانونمندیهای کار است. بیشتر متفکران پذیرفته اند که توفیق عملی فرد و اجتماع در گرو قانونمندی و نظام داری است، بنابراین تلاش مشترک انسانهای این عصر، چه به عنوان فرد و چه به شکل اجتماع، در جهت سازماندهی و ساماندهی هر چه بیشتر و بهتر رفتارها، کردارها و گفتارها قرار گرفته است.^۶ مدیران منطق گرا با شیوه خود نظمی و عملی کردن رفتارهای نظم گرا در خود، نظم پذیری جمعی را در سازمان رواج می دهند و به این ترتیب، فرهنگ برنامه ریزی در سازمان پدید می آید و کاربردی می شود. حضرت علی (ع) در مورد اهمیت برنامه که جلوه ای از نظم است، می فرماید: خداوند رحمت کند کسی را که بداند از کجا آمده است، در چه موقعیتی است و به کدام سو می رود.^۷ به طور کلی، مشخصه های اصلی مدیران منطق گرا در بُعد نظم گرایی عبارتند از:

- ۵-۱) نسبت به زمان حساس هستند.
- ۵-۲) برای هر کاری اولویت تعیین می کنند.
- ۵-۳) بجای و بموقع صحبت می کنند.
- ۵-۴) خود نظم هستند.
- ۵-۵) به سلسله مراتب سازمانی پایبندند.
- ۵-۶) میز کار آنها همیشه مرتب و منظم است.

۶- اصول گرایی

اصول گرایی یعنی اینکه قضاوت و رفتار افراد سازمان یا جامعه بر اساس حقایق و بنیادهای درست باشد. مدیران منطق گرا، برای مصون ماندن از انحرافات مختلف، اغلب اصولی را برای خود به طور ذهنی طراحی می کنند و به عنوان آرمان های خدشه ناپذیر، راهنمای خود قرار می دهند؛ به این ترتیب، عاملی را که برخلاف آن اصول است، کنار می گذارند. اصول گرایی را می توان با تدوین روش های کار، عملی ساخت. سازمان های موفق اغلب دارای روش های کار هستند و روش کار میزان شده عملیاتی^۸ نه تنها به انجام مناسب کار در تمام سازمان منجر می شود، بلکه برای افراد تازه کار، امکان استفاده از تجربه های متخصصان را پدید می آورد. در یک کار میزان شده عملیاتی خوب شکل یافته، بسیاری از موقعیت های اضطراری یا غیر معمولی مورد توجه قرار می گیرد و این آگاهی، به استفاده کننده احساس اطمینان می بخشد.^۹ به طور کلی، مشخصه های اصلی مدیران منطق گرا در بُعد اصول گرایی عبارتند از:

- ۶-۱) برای انجام هر کاری استدلال منطقی دارند.
- ۶-۲) از عوامل کلیدی هیچ گاه غافل نمی شوند.
- ۶-۳) از رابطه علت و معلولی به عنوان یک قاعده کلی بهره می گیرند.
- ۶-۴) به راحتی از عقاید خود صرف نظر نمی کنند.

- ۳- احساس می‌کنم که رفتار دیگران نسبت به من ناعادلانه است.
- ۴- موفق نشدن در برخی از کارها را برای خود عادی و معمولی می‌دانم.
- ۵- هرگاه کاری را خارج از دستورالعمل انجام دهم، احساس بدی پیدا می‌کنم.
- ۶- ریشه بسیاری از موفقیت‌ها و ناکامیها را در خود می‌جویم.
- ۷- می‌کوشم که از موقعیت‌های تنش‌زا و مشکل‌آفرین سازمان و زندگی شخصی بپرهیزم.
- ۸- مفهوم ضرب‌المثل «خواهی نشوی رسوا، هم‌رنگ جماعت شو» را در زندگی اجتماعی‌ام به کار می‌گیرم.
- ۹- سعی من در اینکه افسوس گذشته را نخورم، بی‌نتیجه می‌ماند.
- ۱۰- خوش بودن در زندگی را در گرو تحرک، فعالیت و دلبستگی به جامعه می‌دانم.
- ۱۱- از مغلوب شدن دیگران و اینکه در بحث و جدل دیگران را محکوم کنم، احساس رضایت می‌کنم.
- ۱۲- در رویارویی با دیگران رگ و بی‌برده صحبت می‌کنم.
- ۱۳- برایم مهم نیست که شرایط و اوضاع سازمان و جامعه بر وفق مراد باشد یا نباشد.
- ۱۴- تحت تأثیر دیگران، از تحمیل نظرات منطقی خود صرف نظر می‌کنم.
- ۱۵- در برابر رفتار و صحبت‌های خشونت‌آمیز دیگران واکنش خشونت‌آمیز نشان نمی‌دهم.
- ۱۶- وابستگی به کسی را که قدرت و نفوذ دارد، عامل پیشرفت می‌دانم.
- ۱۷- وقتی حادثه‌ای مثل تصادف و آتش‌سوزی را می‌بینم، تا ماه‌ها تحت تأثیر آن قرار می‌گیرم.
- ۱۸- هنگام خرید میوه، انتخاب نوع آن برایم دشوار است.
- ۱۹- برای جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه، یک راه را برای حل مشکل به کار می‌گیرم.
- ۲۰- تلاش من برای جمع‌آوری اطلاعات پراکنده، بی‌نتیجه می‌ماند.
- ۲۱- اگر از من بخواهند کاری را بدون دستورالعمل انجام دهم، حتی اگر ساده و امکان‌پذیر باشد، آن را انجام نمی‌دهم.
- ۲۲- از مخالفت منطقی با مقام بالاتر از خود ابایی ندارم.
- ۲۳- وقتی گریه و زاری کسی را ببینم، حق را به جانب او می‌دهم.
- ۲۴- از حضور در محیط و موقعیت‌های تازه و نو به شدت

- احساس دل‌تنگی می‌کنم.
- ۲۵- اگر از من بخواهند کاری را با عجله و شتاب انجام دهم، ناراحت می‌شوم.
- ۲۶- تا علت پدیده‌ای را در نیابیم، از قضاوت درباره آن می‌پرهیزم.
- ۲۷- هنگام رانندگی در شب، اگر رفت و آمدی نباشد، از چراغ قرمز عبور می‌کنم.
- ۲۸- اگر چند ساعتی در شبانه روز بیکار بمانم و کار مشخصی انجام ندهم، احساس ناراحتی می‌کنم.
- ۲۹- از انجام دادن چند کار به طور هم‌زمان، حتی اگر نتیجه‌ای نداشته باشد، احساس رضایت می‌کنم.
- ۳۰- گفتار و کردارم را متناسب با شرایط و موقعیت تنظیم می‌کنم.
- ۳۱- خوابیدن در شب و بیدار شدنم در صبح، ساعت مشخص و دقیقی ندارد.
- ۳۲- اگر پیش از انجام کاری دلیل آن را از من بپرسند، ناراحت می‌شوم.
- ۳۳- برای خرید مایحتاج خانه، حتماً باید آنها را مرتب و دقیق بنویسم.
- ۳۴- سعی من برای ریشه‌یابی مشکلات بی‌نتیجه می‌ماند.
- ۳۵- انجام کارهای اصلی خود را به تماشای تلویزیون و تفریح‌های دیگر ترجیح می‌دهم.
- ۳۶- از اینکه دیگران را در شکست و ناکامی خود، مقصر بدانم، احساس رضایت می‌کنم.
- ۳۷- برای من مهم است که درباره صفات خوب و بد هر کس جداگانه قضاوت کنم.
- ۳۸- پس از آغاز هر کار، پایان دادن آن برایم اهمیتی ندارد.
- ۳۹- در کارهای گوناگون هر چیزی را به جای خود انجام می‌دهم.
- ۴۰- در انجام هر کار یا گرفتن هر تصمیمی، معمولاً به محدودیت توجهی ندارم.

جدول شماره ۱:

| شماره سوال | شماره سوال | شماره سوال | شماره سوال | شماره سوال |
|------------|------------|------------|------------|------------|
| ۱ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۲ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۳ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۴ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۵ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۶ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۷ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۸ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۹ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۱۰ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱۱ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۱۲ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱۳ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱۴ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۱۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱۶ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۱۷ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۱۸ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |
| ۱۹ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۲۰ | ۱ | ۲ | ۳ | ۴ |

جدول شماره ۲

۱۳۵-۱۶۰

منطق گرایی شما قوی و مطلوب است.

کسب این امتیاز نشان می‌دهد که گرایش قوی به منطق گرایی دارید. اهل اجراء هستید و کار آفرینی شما بالا است. از ایجاد ابهام در کارها و صحبت‌ها به شدت دوری می‌جوئید و وضوح و روشنی را سرلوحه کارهای خود قرار می‌دهید. به ملاحظات و مصلحت در کار توجهی ندارید و در کمی کردن کیفیت‌ها بسیار ماهر هستید. تدوین و رعایت دستورالعمل‌های کاری، ایجاد نظم و پیروی از وحدت رویه برای شما لذت بخش است. در گفتگو با دیگران رک و صریح هستید و مخالفت منطقی خود را علنی و بدون پرده اعلام می‌کنید. در موقعیت‌های هیجانی و عاطفی برخوردی کاملاً آرام دارید. حق‌گویی را فدای گریه و زاری نمی‌کنید. قبل از هر عملی، حتی کاری ساده، فکر می‌کنید. بیشتر به زمان حال توجه دارید. از شناخت معايب و محدودیت‌های خود خوشحال می‌شوید. با اطمینان کامل در مورد افراد یا پدیده‌ها قضاوت می‌کنید. بررسی رابطه علت و معلول را برای حل هر مشکلی کارساز و مفید می‌دانید. نسبت به زمان فوق‌العاده حساس هستید. برای کارهای ریز و درشت حتماً اولویت تعیین می‌کنید و از آغاز چند کار به طور همزمان به شدت می‌پرهیزید. به موقع صحبت می‌کنید. بسیار مقید به سلسله مراتب سازمانی هستید و از شلوغی و بی‌نظمی رویگردانید. کار بدون استدلال اصلاً انجام نمی‌دهید. تحت هر شرایطی عوامل و نکات کلیدی را فراموش نمی‌کنید. آینده را بر اساس گذشته به خوبی پیش بینی می‌کنید و خلاصه اینکه فردی با قدرت تحلیل بالا، کار آفرین و اجرایی، قانون‌گرا، مسلط به عواطف و احساسات خود، واقع بین، نظم‌گرا و اهل انضباط، اصول‌گرا و منطقی هستید.

منطق گرا هستید

کسب این امتیاز نشان می‌دهد که گرایش معمولی به منطق گرایی دارید. اهل اجراء بوده و در غالب موارد کار آفرین هستید. از کمی ایجاد ابهام در کارها و صحبت‌ها بدتان نمی‌آید. سعی می‌کنید که همیشه با وضوح و روشنی کار و صحبت کنید، ولی در بعضی از مواقع به ابهام گویی و ابهام کاری کشیده می‌شوید. ضوابط و مقررات ملاک کار شماست، ولی ملاحظات و مصلحت‌ها را نیز در بعضی از مواقع در کار دخالت می‌دهید. کیفیت‌ها را به راحتی کمی و قابل مشاهده می‌کنید. در پیروی از دستور العمل، نظم، وحدت رویه مهارت دارید، ولی در اجرای آنها کمی سستی نشان می‌دهید. در گفتگو با دیگران تا حدود زیاد رک و بی‌پرده هستید و مخالفت منطقی خود را به شکل شوخی و جدی و بدون پرده اعلام می‌کنید. در موفقیت‌های هیجانی و عاطفی برخورد آرام و مناسب دارید. تحت تأثیر دیگران، کمی از واقعیت دور می‌شوید. قبل از کارهای مهم فکر می‌کنید. به زمان حال توجه دارید. به دنبال شناخت معایب و محدودیت‌های خود هستید و برای اصلاح آنها می‌کوشید. قضاوت در مورد فرد یا پدیده‌ای را بر اساس اطلاعات به دست آمده کامل و مطمئن می‌دانید. بررسی رابطه علت و معلول را به عنوان یک قاعده کلی قبول دارید، ولی در عمل کمتر از آن استفاده می‌کنید. نسبت به زمان حساس هستید. کارهای مهم خود را اولویت بندی می‌کنید. سعی می‌کنید که سنجیده و به جا و به موقع صحبت کنید، ولی در بعضی از مواقع موفق نمی‌شوید. به سلسله مراتب سازمانی و اجتماعی احترام می‌گذارید و تا مجبور نباشید، نظم را زیر پا نمی‌گذارید. سعی می‌کنید که کار بدون استدلال انجام ندهید، ولی در مقابل بی‌استدلالی مقاومت نمی‌کنید. همواره نکات کلیدی کار را مدنظر قرار می‌دهید و در مطالعه به اصول و مفاهیم بیشتر توجه دارید و خلاصه اینکه فردی با قدرت تحلیل، بیشتر اجرایی و کمتر کار آفرین، قانون‌پذیر، تا حدودی مسلط بر عواطف، نظم‌پذیر و تا حدود زیادی منطقی هستید.

در منطق گرایی، ضعیف هستید

کسب این امتیاز نشان می‌دهد که در منطقی فکر کردن و عمل کردن ضعیف هستید. بیشتر اجرایی بوده و کار آفرین نیستید. از ایجاد سردرگمی و ابهام در کارها لذت می‌برید و در بیشتر مواقع به ابهام‌گویی و ابهام کاری کشیده می‌شوید. ضوابط و مقررات را در کنار مصلحت و ملاحظات به کار می‌بندید و کیفیت‌ها را به میزان کمی قابل مشاهده و ملموس می‌کنید. در پیروی از دستور العمل، نظم، وحدت رویه همکاری می‌کنید، ولی به اجرای آن پایبند نیستید. رک و راست بودن را در گفتگو با دیگران دشوار می‌دانید و قدرت مخالفت منطقی با دیگران در شما ضعیف است. در موفقیت‌های هیجانی و عاطفی برخورد عموماً به‌درازدگی و بی‌پرده‌ای می‌توانید از تجارب خود به طور کامل استفاده کنید. تحت تأثیر گریه و زاری دیگران، واقعیت‌ها را کنار می‌گذارید. به قدرت قبل از کارها فکر می‌کنید. در مقابل بیان محدودیت‌های خود توسط دیگران بی‌تفاوت هستید. با کمی کسب اطلاعات در مورد فرد یا پدیده‌ای به قضاوت می‌پردازید. بررسی رابطه علت و معلولی را برای کارهای مهم قبول دارید، ولی آن را در عمل از یاد می‌برید. نسبت به وقت حساسیت ندارید. از اولویت بندی برای انجام به موقع و بهتر کارها استفاده نمی‌کنید. اکثر مواقع بی‌حساب و کتاب صحبت می‌کنید. سلسله مراتب سازمانی و اجتماعی را مفید می‌دانید، ولی به آن پای بند نیستید. انجام کار بدون استدلال برای شما عادی است. به نکات کلیدی کار کمتر توجه دارید، بیشتر وقت خود را صرف مسایل جزئی می‌کنید و در مطالعه نیز به ریزه کاری‌ها بیشتر توجه دارید. خلاصه اینکه فردی با قدرت تحلیل نسبتاً کم، تا حدودی اجرایی و فاقد کار آفرینی، تأثیرپذیر از عواطف و احساسات، تا حدودی قانون‌گریز، سطحی‌نگر و کم توجه به واقعیات و منطقی و استدلال هستید.

برای منطق گرایی به کار جدی نیاز دارید

کسب این امتیاز نشان می‌دهد که زمینه‌های منطق گرایی در شما بسیار ضعیف و نامطلوب است. در کارهای اجرایی ناموفق هستید و اصلاً کار آفرینی ندارید. همواره مشغول ابهام‌گویی و ایجاد سردرگمی در کارها هستید. مصلحت و ملاحظات را بر فواید و مقررات و دستورالعمل‌ها ترجیح می‌دهید. از کمی کردن کیفیت‌ها ناتوانید. دستورالعمل، نظم و وحدت رویه برای شما آزار دهنده و ناراحت کننده است و همواره می‌کوشید از آنها بگریزید. قدرت مخالفت منطقی با دیگران را ندارید و همواره در گفتگو با دیگران به سمت ابهام‌گویی و کج‌گویی گرایش می‌یابید. در موقعیت‌های هیجانی و عاطفی دست و پای خود را گم می‌کنید و به جای حل مشکل، آن را پیچیده می‌سازید. تحت تأثیر گریه و زاری دیگران، واقعیت‌ها را به کلی انکار می‌کنید، قبل از کارها فکر نمی‌کنید. در مقابل بیان محدودیت‌های خود توسط دیگران به شدت ناراحت می‌شوید، بدون کسب اطلاع در مورد افراد و پدیده‌ها به فضولت قطعی می‌پردازید و حاضر به تجدیدنظر در آن هم نیستید. به بررسی رابطه علت و معلولی اعتقاد ندارید و استفاده از آن را وقت‌گیر و غیر مفید می‌دانید. در اتلاف وقت مهارت دارید. به اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی اعتقاد ندارید و کارها را به صورت تصادفی انجام می‌دهید. از صحبت‌های بدون استدلال لذت می‌برید. از سلسله مراتب سازمانی و اجتماعی بی‌روی نمی‌کنید. به جزئیات کار بیشتر از نکات کلیدی تأکید دارید و از این بابت کار اصلی را انجام نمی‌دهید و خلاصه اینکه فردی بدون قدرت تحلیل، ابهام‌گو، ناموفق در کارهای اجرایی و بدون کار آفرینی، قانون‌گریز، تسلیم عواطف و احساسات کنترل نشده، دارای باورهای غیرمنطقی، انکارکننده واقعیات و غیرمنطقی هستید.

شیوه‌های تقویت منطق گرایی

برای تقویت منطق گرایی شیوه‌های بسیاری وجود دارد که بعضی از آنها به این شرح است:

۱- قدرت حل مسئله را در خود تقویت کنید

استفاده از فرآیند حل مسأله برای مشکلات ریز و درشت کار و زندگی روشی است که با آن می‌توان منطق گرایی را در فرد تقویت کرد. وقتی برای انجام هر کار یا حل هر مشکلی از ابتدا علت‌یابی شود، محدودیت‌ها و مقدمات انجام کار یا حل مشکل بررسی گردد، راه‌حل بهینه به کار آید و در نهایت نتیجه کار مورد ارزیابی قرار گیرد، ذهن انسان به سمت منطقی شدن سوق می‌یابد و پس از مدتی منطق گرایی ملکه ذهن می‌شود. به طور کلی برای تقویت منطق گرایی در بعد حل مسأله به این شیوه می‌توان عمل کرد:

۱-۱) مشکلات و کارهای خود را اولویت‌بندی کنید.

۱-۲) برای انجام کار و یا حل مشکلات محدودیت را بررسی

کنید.

۱-۳) به یک راه‌حل بسنده نکنید.

۱-۴) پس از انجام هر کاری حتماً نتیجه را ارزیابی کنید.

۱-۵) برای انجام بهتر کارها یا حل مؤثر مشکلات، حتماً از

بازخوردهای قبلی استفاده کنید.

۲- قدرت تجزیه و تحلیل را در خود تقویت کنید

یکی از شیوه‌های تقویت منطق گرایی این است که بتوان عناصر و اجزای هر مجموعه‌ای را به شکل اصولی مورد تحلیل قرار داد. در تحلیل چون عناصر مجموعه‌ها جدا شده و روابط بین آنها نیز به هم می‌خورد، فرد مجموعه‌های جدید با روابط جدیدی بر اساس منطق جدیدی به وجود می‌آورد و این تمرینی برای تقویت منطق گرایی است. به طور کلی برای تقویت منطق گرایی در بعد تجزیه و تحلیل، اعمال زیر را انجام دهید.

۲-۱) سعی کنید که اجزای هر مجموعه را خوب بشناسید.

۲-۲) سعی کنید که تعامل عناصر هر مجموعه را به خوبی شناسایی و درک کنید.

۲-۳) اصول ساختاری هر مجموعه را تحلیل کنید.

۲-۴) مجموعه‌های فکری جدید را بر مبنای منطق جدید شکل دهید.

۲-۵) برای هر کاری استدلال داشته باشید.

۳- بیشتر از پیش فکر کنید

تفکر به انسان این امکان را می‌دهد که به افق‌های جدید دسترسی یابد و در برخورد با پدیده‌های مختلف مادی و انسانی، محدودیت‌ها و واقعیات را بهتر درک کند. یکی از جلوه‌های

عملی منطق‌گرایی این است که انسان با تعمق و ژرف‌نگری مطلوب به پدیده‌ها بنگرد. تفکر قبل از عمل و شکیبایی در تفکر از عصبانیت‌ها، عجولانه قضاوت کردن، تصمیم‌گیری ناقص، سطحی‌نگری و افکار یکسوگرایانه جلوگیری می‌کند و بستر منطقی عمل کردن را پدید می‌آورد. به‌طور کلی برای تقویت منطق‌گرایی در بعد تفکر این اعمال را انجام دهید.

۳-۱) برای کارهای حتی ریز هم فکر کنید.

۳-۲) فکر کردن را عبادت بدانید.

۳-۳) نتیجه فکر کردن خود را یادداشت کنید.

۳-۴) با فکر کردن نقاط ضعف خود را رفع کنید.

۳-۵) قبل از خواب شبانه به کارهای روز خود فکر کنید.

۴- باورهای غیرمنطقی را از خود دور کنید

افکار غیرمنطقی ناشی از تصویری است که مردم از خود دارند؛ به عبارت دیگر، مردم بیشتر ایام زندگی خود را با سعی و تلاش به شیوه‌ای می‌گذرانند که مطابق انتظارات دیگران باشد و براساس دستورات و فرامین دیگران رفتار نمایند. بیشتر تفکرات غیرمنطقی به‌طور ناخودآگاه اختلال روانی ایجاد می‌کند. توقع اینکه همه اطرافیان ما را دوست بدانند، انتظار اینکه همه کارها را همیشه به خوبی انجام دهیم، خودداری از پایداری در برابر هرگونه شکست و... هیچ کمکی به انسان‌های غیرمنطقی نمی‌کنند.^{۱۰} بنابراین، باید در جهت سالم‌سازی شخصیت خود حرکت کرد. به نظر راجرز^{۱۱} هر فردی سرانجام باید به تجربه‌های خود تکیه کند، آمادگی لازم را برای کسب تجربه‌های زندگی داشته باشد، طبیعت خود را به خوبی بشناسد، هیچ یک از ابعاد شخصیت او بسته یا پوشیده نباشد و در مقابل تجربه‌های زندگی منفعل نباشد^{۱۲} تا در مسیر سالم‌سازی شخصیت خود حرکت نماید. به‌طور کلی، برای دور کردن باورهای غیرمنطقی و حرکت در مسیر منطق‌گرایی، این نکات را رعایت کنید:

۴-۱) انتظار نداشته باشید که همه شما را دوست داشته باشند.

۴-۲) از بایدها و نبایدهای مطلق دوری کنید.

۴-۳) از نسبت دادن عوامل بدبختی خود به دیگران جداً پرهیزید.

۴-۴) تجربه‌های تلخ گذشته را فراموش کنید.

۴-۵) باورهای منطقی را در خود تقویت کنید.

۴-۶) در برابر مشکلات بردبار باشید.

۴-۷) از تکیه زیاد به دیگران پرهیزید.

۵- تعقل قانونی^{۱۳} خود را پرورش دهید و تقویت کنید

از ویژگی‌های قانونی عقلایی و منطقی سه چیز را می‌توان نام

برد:

الف) غیرشخصی بودن قانون

ب) شمول داشتن به همه

ج) ایجاد نظم و وحدت عمل در برخی از رفتارهای اجتماعی در پرتو این سه عامل است که قانون حالت مشروعیت^{۱۴} می‌یابد و رنگ عقلایی به خود می‌گیرد. ماکس وبر در مورد سلطه قانونی و کیفیت ظهور تعقل قانونی می‌گوید: دیوان‌سالاری‌های گوناگون جهان امروز اولاً زیر سلطه قانونی^{۱۵} قرار دارند؛ ثانیاً، براساس تعقل قانونی اداره می‌شوند؛ بنابراین، مردم برای بهبود وضع جامعه و سازمان‌های خود ناگزیرند که این سلطه قانونی را بپذیرند و از آن پیروی کنند.^{۱۶} به‌طور کلی برای تقویت تعقل قانونی که به منطق‌گرایی شما کمک می‌کند، این اعمال را انجام دهید:

۵-۱) پایبند مقررات عمومی سازمان باشید.

۵-۲) مرز آزادی را آزادی دیگران بدانید.

۵-۳) به باورهای عمومی سازمان احترام بگذارید.

۵-۴) به قول و قراردادهای غیررسمی پایبند باشید.

۵-۵) مقررات را به سود خود تغییر ندهید.

۶- آموزش را از یاد نبرید.

امروزه آموزش در همه زمینه‌ها نقش معجزه‌آسا دارد و رواج منطق‌گرایی در سازمان و جامعه با آموزش کارکنان و افراد جامعه راحت‌تر و زودتر از روش‌های دیگر انجام می‌گیرد. وقتی کارکنان سازمان و افراد جامعه سنت‌ها، رفتارهای معقول اجتماعی، قوانین و مقررات، جریانهای اجتماعی و سیاسی و اقتصادی، تحولات داخلی و خارجی را بیاموزند و سطح آگاهی آنان بالا برود، پایه‌های اساسی منطق‌گرایی شکل می‌گیرد. منطق‌گرایی نیاز به ایجاد زبان، رفتار، درک و باور مشترک دارد که این مشترکات با آموزش پدید می‌آید. و اما برای تقویت منطق‌گرایی خود در بعد آموزش این اعمال را می‌توانید انجام دهید:

۶-۱) از دیگران یاد بگیرید و به دیگران یاد دهید.

۶-۲) در مورد راه و رسم منطقی کار کردن و منطقی زندگی کردن بحث کنید.

۶-۳) خانواده خود را از نظر اطلاعات اجتماعی با خود همسطح کنید.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

با توجه به مطالبی که در مورد منطق‌گرایی، فرآیند شکل‌گیری آن، ویژگی‌های مدیران منطق‌گرا و آزمون اندازه‌گیری منطق‌گرایی گفته شد، مدیران سازمان‌ها می‌توانند از میزان منطق‌گرایی خود آگاه شوند و با به کارگیری شیوه‌هایی چون تقویت مهارت حل مسأله، تقویت قدرت تجزیه و تحلیل، پرورش فکر، اندیشیدن، دور کردن باورهای غیرمنطقی از خود، پرورش

۶. خورشیدی، غلامحسین، «انضباط اجتماعی». فصلنامه تحول اداری، شماره‌های ۱۰ و ۱۱، ص ۴
۷. دفتر بررسی ارزش‌های حاکم بر نظام اداری سابق، «آفات مدیریت؛ آفات عملی و تخصصی مدیریت»، فصلنامه تحول اداری شماره‌های ۱۰ و ۱۱، ص ۱۳
8. Standard Operating Procedure
۹. اسمیت، فیلیپ، «ذهنیت فلسفی در مدیریت آموزش»، ترجمه بهرنگی، محمدرضا، تهران، مؤلف، ۱۳۷۰، ص ۸۲
۱۰. مهدیزادگان، ایران، «چگونه باورها و افکار غیر منطقی در افراد رشد می‌کند»، مجله فولاد، شماره ۳۴، ص ۲۸
11. G.R.Rogers
۱۲. ساعتچی، محمود، روان‌شناسی کاربردی برای مدیران در خانه، مدرسه و سازمان، تهران: نشر ویرایش، ۱۳۷۴، ص ۱۱۰
13. Legal Rationality
14. Legitimacy
15. Legal Domination
۱۶. فرودی، منبع شماره ۵

تعقل قانونی و آموزش در جهت تقویت و کاربردی ساختن منطق‌گرایی خود گام بردارند و از این راه، منطق‌گرایی را در تک‌تک کارکنان سازمان دهند، به طوری که تفکر منطقی به صورت باورهای مشترک و فرهنگ سازمان درآید و نه تنها کارکنان، بلکه سازمانی کارآفرین، قانون‌گرا، مسلط به عواطف، واقع‌بین، نظم‌گرا و اصول‌گرا شود و تأثیرات مطلوبی بر فرهنگ جامعه بگذارد.

منابع و زیر نویس‌ها

۱. «قانون‌پذیری»، تدبیر، شماره ۶۸، آذرماه ۷۱، ص ۸
۲. فرودی، یوسف، «نقش تعقل در دیوانسالاری، ماکس وبر و تقدیر بررسی آن»، دانش مدیریت، شماره ۱۳، تابستان ۱۳۷۵، ص ۶۵
۳. الگوی شماره ۱ توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
۴. الگوی شماره ۲ توسط نگارنده طراحی و تدوین شده است.
۵. فرودی، یوسف، «نقش تعقل دیوانسالاری ماکس وبر» (بخش دوم)، دانش مدیریت، شماره ۱۴، ص ۵۷



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی