



Original Article

Rethinking Management from the Perspective of Situation Architecture: A Step Towards a Situation-Centric Theory in Organizational Sciences

Seyyed Mehdi Ghanizadeh¹, Lotfollah Foruzandeh Dehkordi^{2*}, Hassan Danaeifard³,
Seyyed Hossein Kazemi⁴

1. PhD Student in Public Administration, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Abstract

This research, aiming to challenge the traditional, individual-centric paradigms within organizational science, introduces and elucidates the novel theoretical framework of "Situation Architecture." The central argument posits that relying solely on stable individual traits is insufficient to explain fluctuations in employee performance and behavior; rather, the theoretical literature must shift its focus toward the "dynamic interaction between the individual and the situation". Employing a conceptual-review methodology, this study systematically reviews various situational models and classifies situational dimensions (including threat, stress, tasks, processing, entertainment, and routine). Concurrently, it redefines the manager's role as that of a "Situation Architect". The primary finding of this research is the introduction of the "Four-Stage Model of Situation Architecture," which comprises: Foundation, Cognitive Engagement, Crisis Management, and Recovery. This model offers managers an operational framework to move beyond reactive responses, allowing them to proactively and intelligently shape work environments. By intervening in the constituent components of a situation, they can guide employee perceptions and create the conditions necessary to achieve optimal performance states, such as "Flow". Ultimately, the research concludes that this paradigm shift redirects management functions—particularly Human Resource Management—away from "selecting the best individual" and toward "creating an optimal fit between the individual and the situation." This approach provides a more realistic theory with greater explanatory power for analyzing organizational phenomena

Review History

Received: Dec 16, 2025

Revised: Feb 15, 2026

Accepted: Feb 24, 2026

Keywords:

Situation Architecture;
Organizational Behavior;
Person-Situation Interaction;
Human Resource Management.

*Corresponding Author Email: l.foruzandeh@modares.ac.ir - ORCID:

How to Cite: Ghanizadeh, Seyed Mehdi; Foruzandeh Dehkordi, Lotfollah; Danaei Fard, Hassan; Kazemi, Seyed Hossein (2016). "Rethinking Management from the Perspective of Situation Architecture: A Step Towards a Situation-Oriented Theory in Organizational Sciences", *Management Research in Iran*, Volume 30, Issue 1, pp. 84-107. <https://doi.org/10.48311/mri.2026.28894>



Copyright © 2026, TMU Press. This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>) which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the Attribution-NonCommercial terms.



پژوهش های مدیریت در ایران

دوره ۳۰، شماره ۱، بهار ۱۴۰۵، صص ۸۴-۱۰۷

DOI: <https://doi.org/10.48311/mri.2026.28894>



نوع مقاله: پژوهشی

بازاندیشی مدیریت از منظر معماری وضعیت: گامی به سوی نظریه‌ای وضعیت‌محور در علوم سازمانی

سیدمهدی غنی‌زاده^۱، لطف‌الله فروزنده دهکردی^{۲*}، حسن دانایی فرد^۳، سیدحسین کاظمی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۳. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخچه داوری

دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۲۵

بازنگری: ۱۴۰۴/۱۱/۲۶

پذیرش: ۱۴۰۴/۱۲/۰۵

چکیده

این پژوهش با هدف به چالش کشیدن پارادایم‌های سنتی و فردمحور در علوم سازمانی، چارچوب نظری نوین «معماری وضعیت» را ارائه و تبیین می‌کند. استدلال محوری این است که تکیه صرف بر ویژگی‌های ثابت افراد برای توضیح نوسانات عملکرد و رفتار کارکنان کافی نیست و ادبیات نظری نیازمند تمرکز بر «تعامل پویا میان فرد و وضعیت» است. این مطالعه که با رویکردی مفهومی-مروری انجام شده، ضمن مرور سیستماتیک انواع مدل‌های وضعیت‌شناسی و طبقه‌بندی ابعاد وضعیتی (شامل تهدید، استرس، وظایف، پردازش، سرگرمی و روزمرگی)، نقش مدیر را به‌عنوان «معمار وضعیت» بازتعریف می‌کند. یافته‌ی اصلی پژوهش، معرفی «مدل چهار مرحله‌ای معماری وضعیت» (شامل پایه‌گذاری، درگیری شناختی، مدیریت بحران، و بازیابی) است؛ این مدل به مدیران چارچوبی عملیاتی ارائه می‌دهد تا به‌جای واکنشی عمل کردن، به‌شیوه‌ای فعالانه و هوشمندانه محیط‌های کاری را شکل دهند و با مداخله در مؤلفه‌های سازنده‌ی وضعیت، ادراک کارکنان را هدایت کرده و زمینه را برای رسیدن به حالت‌های بهینه عملکردی نظیر «غرقگی» فراهم آورند. در نهایت، پژوهش نتیجه می‌گیرد که این گذار پارادایمی، کارکردهای مدیریت، به‌ویژه مدیریت منابع انسانی را از «گزینش بهترین فرد» به «ایجاد تناسب بهینه میان فرد و وضعیت» سوق می‌دهد و نظریه‌ای واقع‌گراتر با قدرت تبیین بالاتر برای تحلیل پدیده‌های سازمانی ارائه می‌کند.

کلمات کلیدی

معماری وضعیت؛
رفتار سازمانی،
تعامل فرد و وضعیت،
مدیریت منابع انسانی.

ORCID:

l.forouzandeh@modares.ac.ir

* رایانامه نویسنده مسئول

استناددهی: غنی‌زاده، سیدمهدی؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین (۱۴۰۵). «بازاندیشی مدیریت از منظر معماری وضعیت: گامی به سوی نظریه‌ای وضعیت‌محور در علوم سازمانی»، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۳۰، شماره ۱، صص ۸۴-۱۰۷.

doi: <https://doi.org/10.48311/mri.2026.28894>

کپی‌رایت © ۲۰۲۶، انتشارات دانشگاه تربیت مدرس (TMU Press). این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد منتشر شده و تحت مجوز بین‌المللی Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 قرار دارد (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>). بر اساس این مجوز، شما می‌توانید این مطلب را در هر قالب و رسانه‌ای کپی، بازنشر و بازآفرینی کنید و یا آن را ویرایش و بازسازی نمایید، به شرط آنکه نام نویسنده را ذکر کرده و از آن برای مقاصد غیرتجاری استفاده کنید.





۱- مقدمه و بیان مسئله

در تاریخ روان‌شناسی (به ویژه روان‌شناسی شخصیت) و البته در بسیاری از کاربردهای روانشناسی در حوزه سازمان (نظیر روان‌شناسی صنعتی)، رویکرد غالب برای تبیین و پیش‌بینی رفتار برای چندین دهه بر پایه نظریه‌های صفات استوار بود. نظریه‌پردازان پیشگام این حوزه، مانند گوردون آلپورت^۱، ریموند کتل^۲ و هانس آیزنک^۳، معتقد بودند که شخصیت از مجموعه‌ای از صفات درونی و پایدار تشکیل شده است که رفتار فرد را در وضعیت‌های گوناگون هدایت می‌کند. این دیدگاه بر این فرض بنا شده بود که با شناسایی و اندازه‌گیری دقیق این ویژگی‌های بنیادین، می‌توان الگوهای رفتاری افراد را به شیوه‌ای قابل اعتماد پیش‌بینی کرد [۱]، [۲]، [۳]، [۴]. آلپورت [۵] در اثر بنیادین خود، صفات را به عنوان ساختارهای روانی-فیزیکی واقعی تعریف کرد که به رفتار فرد انسجام و جهت می‌بخشند (ص. ۴۸). البته نمی‌توان گفت که این پژوهشگران از نقش عوامل محیطی غافل بوده‌اند بلکه تأکید بسیاری روی صفات داشتند [۶]، [۷]، [۸].

با این حال، مطالعات بسیاری نشان می‌دهد که رفتار انسان تنها حاصل ویژگی‌های فردی و صفات شخصیتی او نیست، بلکه همچنین تحت تأثیر وضعیت‌ها و شرایطی است که فرد در آن‌ها قرار می‌گیرد. در واقع، تمرکز صرف بر ویژگی‌های فردی نمی‌تواند تبیینی کامل و جامع از رفتار افراد ارائه دهد [۸]، [۹]، [۱۰]، [۱۱]، [۱۲]. این آموزه به شکلی موجز در قاعده معروف کرت لوین^۴ خلاصه می‌شود که رفتار، حاصل تعامل میان فرد و محیط پیرامون اوست [۱۳]. بر اساس نظریه کلاسیک لوین [۱۴] رفتار نتیجه‌ای از تعامل پیچیده میان فرد و محیط پیرامون اوست. این دیدگاه، مبتنی بر رویکرد گشتالتی و کل‌نگر، نوعی میدان نیرو را مطرح می‌کند و تأکید دارد که برای تحلیل دقیق و جامع رفتار انسان، باید هم ویژگی‌های درونی فرد و هم وضعیت‌های بیرونی را به صورت هم‌زمان در نظر گرفت. برای مثال، فردی با شخصیت برون‌گرا ممکن است در یک وضعیت خاص کاملاً اجتماعی و پرانرژی ظاهر شود، اما در وضعیتی دیگر رفتاری کاملاً متفاوت از خود نشان دهد. نوع و شدت تأثیر وضعیت‌های بیرونی می‌تواند رفتار فرد را به کلی دگرگون سازد. تصور کنید فردی به نام علی در حال رانندگی به سمت یک جلسه کاری مهم است و در مسیر خود با شخصی مواجه می‌شود که آشکارا به کمک نیاز دارد. تصمیم علی برای توقف و کمک یا ادامه مسیر به عوامل متعددی بستگی دارد. اگرچه ویژگی‌های فردی علی همچون مهربانی و نوع دوستی حائز اهمیت‌اند، اما وضعیت‌های محیطی مانند اضطراری بودن شرایط، اهمیت جلسه، و فشار زمانی نیز می‌توانند به طور جدی بر رفتار نهایی او تأثیر بگذارند. این مثال نشان‌دهنده اهمیت وضعیت به عنوان عامل تعیین‌کننده رفتار است. در فضای سازمانی نیز، همین منطق کاملاً صادق است. کارکنانی با ویژگی‌های شخصیتی مشابه ممکن است در وضعیت‌های مختلف، رفتارهای متفاوتی از خود بروز دهند. برای مثال، دو کارمند با سطح خلاقیت بالا را در نظر بگیرید؛ یکی در سازمانی سنتی و بروکراتیک فعالیت می‌کند که نسبت به تغییرات مقاومت نشان می‌دهد و دیگری در سازمانی پویا و نوآور مشغول به کار است که از خلاقیت حمایت می‌کند. این تفاوت نشان می‌دهد که تمرکز صرف بر صفات فردی برای تبیین عملکرد، ناکافی است.

¹ Gordon Allport

² Raymond Cattell

³ Hans Eysenck

⁴ Lewin

این تغییر جهت تبیینی که به «مناقشه شخص-وضعیت»^۱ مشهور است و کشاکش دو جبهه فوق در تبیین رفتار را نشان می‌دهد، سبب شده است پژوهشگران روان‌شناسی و علوم سازمانی در دهه‌های اخیر بر تعامل پویا میان ویژگی‌های شخصیتی و شرایط محیطی تمرکز بیشتری داشته باشند [۱۵]، [۱۶]، [۱۷]. در نتیجه، برای درک رفتار انسان و به‌ویژه مدیریت مؤثر رفتار سازمانی، شناخت دقیق و هم‌زمان از ویژگی‌های فردی و تحلیل عمیق وضعیت‌هایی که افراد در آن‌ها قرار دارند، ضرورت یافته است. در این راستا، وظیفه مدیریت، فراتر از صرف شناسایی و جذب افراد با استعداد برای مشاغل است [۱۸]. مدیران باید بتوانند وضعیت‌هایی را طراحی کنند که افراد در آن‌ها قابلیت‌های خود را به بهترین شکل ممکن بروز دهند [۶]، [۱۹]. در همین راستا، توجه به وضعیت‌ها در شیوه‌های مدیریتی، به یک موضوع کلیدی و مورد تأکید در حوزه‌هایی مانند مدیریت استعداد تبدیل شده است [۲۰]، [۲۱].

با این حال، غنای ابزاری و سهولت سنجش در رویکرد صفت‌محور موجب شده است تا شالوده‌ی بسیاری از کاربست‌های مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی همچنان بر مدار صفت‌محوری استوار باشد. در مقابل، رویکرد وضعیت‌محور علی‌رغم برخورداری از پشتوانه‌ی نظری و قدرت تبیینی بالا، به دلیل دشواری‌های روش‌شناختی در پایش پویای متغیرهای موقعیتی، با یک «شکاف عملیاتی-ابزاری» مواجه بوده است. از این رو، چالش کلیدی نه در تبیین اهمیت وضعیت، بلکه در فقدان چارچوب‌های طراحی‌محوری است که بتوانند این غنای نظری را به «اهرم‌های مداخله‌گر مدیریتی» تبدیل کنند؛ نقیصه‌ای که مانع از گذار رویکردهای وضعیت‌محور از ساحت «توصیف و تبیین» به ساحت «طراحی و معماری» شده است. این مقاله با هدف پر کردن این شکاف و توسعه فضای تحلیلی و عملیاتی مدیریت سازمانی، مفهوم نوآورانه «مدیریت به‌مثابه معماری وضعیت» را معرفی می‌کند؛ چارچوبی که نقش مدیر را از یک ناظر واکنشی به یک «معمار» فعال تجارب روان‌شناختی کارکنان بازتعریف می‌نماید. برای تحقق این هدف، مقاله ابتدا به تعریف مفهوم وضعیت و مرور مدل‌های نظری، تجربی و زبانی مرتبط با آن (با اتکا بر نمودار تلفیقی روشن^۲ و هورستمن^۳ [۲۲]) می‌پردازد و سپس با ارائه یک مدل عملیاتی چهار مرحله‌ای، به مدیران نشان می‌دهد چگونه تیم خود را به صورت آگاهانه و راهبردی میان وضعیت‌های روان‌شناختی مختلف هدایت کنند. در نهایت، چشم‌انداز اصلی این پژوهش، ارائه نوعی جعبه ابزار و فراهم آوردن امکانی مدیریتی برای طراحی وضعیت‌هایی اثربخش و توان‌افزاست که به‌طور فعالانه ظرفیت‌های بالقوه کارکنان را به فعلیت رسانده و سازمان را به سمت اهداف هدایت کند.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- تعریف وضعیت

همانطور که در مقدمه بیان شد، گذار به یک رویکرد وضعیت‌محور نیازمند درک دقیقی از این مفهوم کلیدی است. با این حال، یکی از چالش‌های اساسی در مطالعات روان‌شناختی، فقدان اجماع نظری بر سر تعریف دقیق «وضعیت» است [۸]، [۲۲]، [۲۳]. این ابهام مفهومی از ماهیت پیچیده و چندوجهی وضعیت‌ها ناشی می‌شود، چرا که وضعیت‌ها متشکل از مجموعه‌ای از اطلاعات محیطی، ویژگی‌های درک‌شده و طبقه‌بندی‌های

¹ Person-situation debate

² Rauthmann

³ Horstmann



انتزاعی‌اند[۱۷]. در واکنش به این پیچیدگی، روثن و همکاران[۲۲] چارچوبی سه‌سطحی را برای فهم وضعیت پیشنهاد کرده‌اند که شامل نشانه‌ها، ویژگی‌ها و طبقات می‌شود.

در این چارچوب، نشانه‌ها به عناصر فیزیکی و عینی موجود در محیط اطلاق می‌شوند که بدون مداخله ادراک انسانی، به صورت قابل مشاهده و اندازه‌گیری قابل شناسایی‌اند. این نشانه‌ها که به منزله «مواد خام» وضعیت تلقی می‌شوند، شامل اشیاء، صداها، چیدمان فضایی، زمان، مکان و حضور سایر افراد هستند که مستقل از ادراکات انسانی و پردازش ذهنی افراد هستند. در سطح دیگر، ویژگی‌ها حاصل پردازش ذهنی نشانه‌های محیطی توسط فرد هستند و به مفاهیمی روان‌شناختی اشاره دارند که فرد به وضعیت نسبت می‌دهد؛ از جمله «تهدیدآمیز بودن»، «اجتماعی بودن»، یا «سرگرم‌کننده بودن». این ویژگی‌ها نه بر پایه واقعیت فیزیکی وضعیت، بلکه بر اساس برداشت ذهنی فرد شکل می‌گیرند و بنابراین، منعکس‌کننده سطح ذهنی یا «واقعیت شخصی» وضعیت‌اند[۲۴]. از این منظر، وضعیت نه صرفاً مجموعه‌ای از شرایط بیرونی، بلکه نتیجه تفسیر فرد از آن شرایط است. لازم به ذکر است که ویژگی‌های وضعیت هم جنبه‌ی فردی دارند و هم اجتماعی؛ به این معنا که از یک سو می‌توانند به صورت ویژه‌نگر^۱ (شخصی-کارکردی) و مبتنی بر ادراک منحصربه‌فرد هر فرد دریافت شوند، و از سوی دیگر می‌توانند به صورت هنجارنگر (قانون‌مند-اجتماعی)^۲ و مبتنی بر ادراک مشترک و توافق‌شده‌ی جمعی درک شوند[۲۵]، [۲۶]. بدین ترتیب، ادراک افراد از وضعیت عنصری کلیدی در درک وضعیت‌های روان‌شناختی است؛ چرا که آن‌ها با توجه به تجربیات، انگیزه‌ها، سوابق شناختی و عوامل فردی خود، ممکن است از یک وضعیت عینی برداشت‌های کاملاً متفاوتی از یکدیگر داشته باشند. برای مثال، یک وضعیت شغلی ممکن است برای یک فرد اضطراب‌آور تلقی شود، در حالی‌که برای فردی دیگر همان وضعیت الهام‌بخش و انگیزه‌بخش باشد. این تنوع در تجربه‌ی وضعیت‌ها ناشی از تفسیری است که هر فرد بر اساس دستگاه شناختی خود از نشانه‌های محیطی به دست می‌دهد. از این رو، وضعیت‌های روان‌شناختی را نمی‌توان به صورت یکسان و مستقل از ادراک فرد تعریف کرد. به همین دلیل به وضعیت ذهنی گاهی وضعیت روان‌شناختی نیز گفته می‌شود که منعکس‌کننده ویژگی‌های روانی ادراک‌کننده است[۲۷].

در سطح سوم، طبقات وضعیتی یا classes به دسته‌بندی‌های انتزاعی‌تر اشاره دارند که بر اساس شباهت‌های ساختاری یا ادراکی میان وضعیت‌ها شکل می‌گیرند؛ مانند وضعیت‌های «تحصیلی»، «کاری» یا «اجتماعی». این طبقه‌بندی‌ها اگرچه برای سازمان‌دهی اطلاعات و مقایسه وضعیت‌ها سودمندند، اما غالباً نمی‌توانند پیچیدگی‌های ذهنی و تفاوت‌های فردی موجود در تجربه‌ی واقعی وضعیت را بازتاب دهند. به همین دلیل، تحلیل وضعیت‌ها صرفاً در قالب طبقه‌بندی‌های قراردادی، نمی‌تواند برای فهم تجربه روان‌شناختی کافی باشد و در مطالعات سازمانی چندان پرکاربرد باشند[۱۷]، [۲۸] و بنابراین ضروری است چارچوبی برای شناسایی و هدایت تجربه تفسیری افراد در انواع وضعیت‌ها توسعه داده شود تا به مدیران امکان معماری وضعیت‌ها را بدهد.

بنابراین در مقام جمع‌بندی باید گفت وضعیت‌ها نه صرفاً به مثابه داده‌هایی عینی، ثابت یا از پیش تعریف‌شده، بلکه به عنوان ساختارهایی عمیقاً وابسته به ادراک ذهنی افراد است. تجربه وضعیت، حاصل فرآیند تفسیر و بازنمایی ذهنی نشانه‌های بیرونی توسط فرد است، که متأثر از عوامل شناختی، هیجانی، سوابق تجربی و

^۱ Idiosyncratic

^۲ Canonico-Consensual

نظام ارزشی او می‌باشد. بدین معنا، آنچه در یک محیط مشترک به عنوان وضعیت درک می‌شود، به هیچ وجه برای همه افراد الزاماً مشابه نخواهد بود؛ بلکه این فرد است که با فیلترهای ذهنی خود به وضعیت معنا می‌بخشد [32]، [31]، [30]، [29]. این معناسازی ذهنی، ویژگی‌های روان‌شناختی وضعیت را می‌سازد؛ ویژگی‌هایی که بنیان واکنش‌های رفتاری، هیجانی و شناختی فرد را شکل می‌دهند. بنابراین، وضعیت‌ها نه واقعیت‌هایی مستقل از انسان، بلکه محصول تعامل پیچیده میان محیط و ذهن فرد هستند؛ نوعی «واقعیت تجربه‌شده» که ریشه در ادراک دارد [۳۳]. از این منظر، شناخت وضعیت بدون توجه به ابعاد ذهنی و درونی آن، تحلیلی ناقص و سطحی از رفتار انسان خواهد بود. بر همین اساس، تمرکز بر ویژگی‌های وضعیتی ادراک‌شده و تحلیل لایه‌های ذهنی نهفته در آن‌ها، برای تبیین دقیق‌تر رفتارهای انسانی، به‌ویژه در زمینه‌های سازمانی و تصمیم‌گیری مدیریتی، امری ضروری و بنیادین است که در ادامه تمرکز مقاله بر این حوزه متمرکز شده است.

۲-۲- تمایز مفهومی وضعیت با سایر مفاهیم مشابه

چنانکه گفته شد مفهوم وضعیت یکی از مباحث مهم در روانشناسی و علوم اجتماعی است که به درک و تحلیل شرایط مختلف انسانی و اجتماعی می‌پردازد. با این حال در رابطه با تبیین مبتنی بر وضعیت از رفتار، اصطلاحات مختلفی وجود دارد که هر یک از آن‌ها با ویژگی‌ها و ابعاد خاص خود به توصیف و تبیین محیط کمک می‌کنند. جدول زیر به بررسی تمایز مفهومی بین این اصطلاحات پرداخته و نشان می‌دهد که هر یک از مفاهیم، بسته به عواملی مانند مدت زمان، پایداری و انتزاع، تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند.

جدول ۱: مقایسه مفاهیم مرتبط با وضعیت* [۲۲]

Table 1: Comparison of concepts related to status [۲۲] *

اصطلاح	مدت زمان، پایداری و انتزاع	مثال
رخداد ^۱	- -	استقبال شدن توسط یک دوست در یک مهمانی
وضعیت ^۲	-	مهمانی تولد
اپیزود ^۳	+	استقبال شدن، معرفی شدن، نوشیدنی گرفتن
محیط ^۴	++	خوابگاه‌های دانشگاه؛ شبکه دوستان
زمینه ^۵	+++	ایالات متحده؛ قرن بیست و یکم

* اصطلاح رویداد^۱ نیز اگرچه در این جدول گنجانده نشده است، اما به‌ویژه در ادبیات توسعه‌ای تحت عناوینی نظیر رویداد زندگی^۷ به عنوان یک اتفاق، وضعیت یا اپیزود مهم، تأثیرگذار یا پیامدار شناخته می‌شود و نزدیک به درختواره مفهومی این حوزه قرار می‌گیرد.

در جدول ۱ مفاهیم مختلف در پنج دسته تقسیم شده‌اند: «رخداد»، «وضعیت»، «اپیزود»، «محیط» و «زمینه». در این جدول، هر یک از این مفاهیم از نظر مدت زمان، پایداری و انتزاعی بودن با علامت‌های منفی (-) یا مثبت (+) ارزیابی شده‌اند. علائم منفی نشان‌دهنده مدت زمان کمتر، پایداری کمتر یا انتزاع کمتر هستند و

¹ Occurrence

² Situation

³ Episode

⁴ Environment

⁵ Context

⁶ Event

⁷ Life Event



علائم مثبت نشان‌دهنده مدت زمان بیشتر، پایداری بیشتر یا انتزاع بیشتر هستند. به عنوان مثال، زمینه با داشتن سه علامت + دارای بیشترین میزان مدت زمان، پایداری و انتزاع است.

رخداد در اولین سطح قرار دارد. این مفهوم کمترین میزان پایداری و مدت زمان را دارد و به یک رویداد خاص و کوتاه مدت اشاره دارد. به عبارت دیگر، رخدادها بیشتر به حوادثی ساده و گذرا اشاره می‌کنند که به کمترین میزان انتزاع نیاز دارند. به این معنا که معمولاً از جزئیات پیچیده و عمومی دوری می‌کنند و بیشتر در سطحی ملموس و مشخص قرار دارند. در سطح بالاتر از رخدادها وضعیت قرار دارد. وضعیت نسبت به اتفاق از پایداری و مدت زمان بیشتری برخوردار است. این مفهوم به یک وضعیت خاص در یک زمان معین اشاره دارد، ولی همچنان جزئیات پیچیده‌تری ندارد و نیاز به انتزاع زیادی ندارد. وضعیت‌ها بیشتر به لحظات خاص و کوتاه مدت می‌پردازند و تنها کمی بیشتر از اتفاق‌ها به بستر و شرایط پیرامون توجه می‌کنند.

اپیزود پیچیده‌تر از وضعیت است و به مجموعه‌ای از رویدادها و فعالیت‌ها اشاره دارد که در یک زمان خاص رخ می‌دهند. در این حالت، مفهوم پایداری و مدت زمان بیشتری وجود دارد. اپیزودها نیازمند انتزاع بیشتری هستند زیرا شامل جزئیات و وقایع متعدد می‌شوند که در کنار هم یک رویداد یا وضعیت را شکل می‌دهند. در سطح بعد، محیط به فضایی اشاره دارد که در آن شرایط و وضعیت‌هایی اتفاق می‌افتند. این مفهوم نسبت به اپیزود از پایداری و مدت زمان بیشتری برخوردار است. محیط‌ها نیاز به انتزاع بیشتری دارند زیرا بیشتر به زمینه‌های کلی‌تری چون «خوابگاه‌های دانشگاهی» یا «شبکه‌های دوستان» اشاره دارند که مفاهیم خاص و ویژه‌ای را دربر می‌گیرند و معمولاً از وضعیت‌های ملموس و خاص فراتر می‌روند.

در نهایت زمینه نیاز به بالاترین میزان انتزاع دارد زیرا به مجموعه‌ای از شرایط و عوامل وسیع‌تر و عمومی‌تر اشاره دارد. این مفهوم به جنبه‌های کلی‌تری از زمان و مکان اشاره دارد که در طول زمان ثابت باقی می‌مانند. زمینه معمولاً مربوط به عواملی چون «کشور خاص» یا «دوره زمانی خاص» می‌شود که می‌تواند شرایط و رویدادهای مختلف را تحت تأثیر قرار دهد. زمینه از پایداری و مدت زمان زیادی برخوردار است و بیشتر به تحلیل‌های کلی و انتزاعی تخصیص می‌یابد.

لازم به ذکر است که مفاهیمی همچون فرهنگ سازمانی و جو سازمانی که در ادبیات مدیریت بسیار پرکاربرد هستند [۳۴، ۳۵]، در این چارچوب در سطح بالاتری از تحلیل (محیط و زمینه) قرار می‌گیرند. اگرچه این مفاهیم نیز مانند وضعیت، رفتار را در بستر اجتماعی تبیین می‌کنند، اما از آنجا که این مقاله به دنبال ارائه چارچوبی برای مداخلات پویا و لحظه‌ای مدیریتی است، تمرکز تحلیلی خود را بر وضعیت به عنوان واحدی گذراتر و تغییرپذیرتر معطوف داشته است.

۲-۳- انواع مدل‌های وضعیت

از نظر تاریخی، تلاش‌ها برای شفاف‌سازی و طبقه‌بندی ویژگی‌های وضعیت‌ها در راستای پیش‌بینی رفتار انسان، از دهه ۱۹۶۰ آغاز شد. نقطه تحول بزرگ در روانشناسی شخصیت در سال ۱۹۶۸ و با انتشار کتاب تأثیرگذار والتر میشل^۱ در باب ارزیابی شخصیت رقم خورد [۳۶]. میشل در این اثر، به «ویژگی بین‌وضعیتی»^۲ رفتار اشاره کرد و نشان داد که پیش‌بینی رفتار یک فرد در وضعیتی جدید بر اساس رفتار او در وضعیت

^۱ Walter Mischel

^۲ Cross-Situational

قبلی، تا حد زیادی غیرممکن است. او با استناد به شواهدی مانند مطالعه کلاسیک هارتشورن^۱ و می^۲ [۳۷] روی عدم توانایی پیش‌بینی فریبکاری کودکان از طریق صفات شخصیتی، این نظریه را تقویت کرد. پس از شکل‌گیری این بنیان‌های اولیه، تلاش برای مدل‌سازی در خصوص شناسایی، سنجش و طبقه‌بندی انواع وضعیت‌ها آغاز شد. در ابتدا، پژوهش‌ها بیشتر بر وضعیت‌های خاص (مثل فعالیت‌های تفریحی، مناسب مذهبی) یا وضعیت‌هایی که توسط گروه‌های خاص تجربه می‌شدند (مانند دانش آموزان و خانه‌دارها) محدود می‌شدند [۱۲]. همچنین، پژوهش‌های اولیه در زمینه طبقه‌بندی وضعیت‌ها معمولاً نتایج تجربی قابل توجهی نداشتند چرا که ابزارهایی برای اندازه‌گیری طبقه‌بندی وضعیت‌ها هنوز توسعه نیافته بود. به عبارت دیگر، نبود ابزارهای مناسب برای اندازه‌گیری وضعیت‌ها، امکان اندازه‌گیری مجدد طبقه‌بندی‌های وضعیتی در یک مطالعه واحد را دشوار کرده و مقایسه و تجزیه و تحلیل این نتایج با پژوهش‌های بعدی را غیرممکن می‌ساخت [۱۷]. اما در سال‌های اخیر ابزارهای اندازه‌گیری به خوبی توسعه یافته‌اند و در نتیجه مدل‌ها و تقسیم‌بندی‌های جدیدی ارائه شده است. لذا در این مقاله بر روی موج دوم پژوهش‌ها (که نسبت به موج اول دارای مقیاس اندازه‌گیری و وضعیت‌های متنوع‌تری هستند) تمرکز خواهد شد. در ادامه نیز سه نوع مدل روانشناسی شامل مدل‌های نظری، تجربی و زبانی بررسی خواهند شد.

۲-۳-۱- مدل‌های نظری

مدل SAAP

مدل «فرصت‌های وضعیتی برای مسائل انطباقی» (SAAP^۳) توسط براون^۴ و همکاران ارائه شد [۳۸]. مدل SAAP بر پایه چارچوب انگیزه‌های بنیادی^۵ طراحی شده است. نظریه انگیزه‌های بنیادی بیان می‌کند که انسان‌ها مجموعه‌ای از انگیزه‌ها و اهداف اصلی دارند که طی فرایند تکامل برای افزایش سازگاری و بقای آن‌ها به وجود آمده است. این انگیزه‌ها شامل ۱- محافظت از خود^۶، ۲- اجتناب از بیماری^۷، ۳- وابستگی^۸، ۴- جایگاه^۹، ۵- یافتن و حفظ شریک زندگی^{۱۰} و ۶- مراقبت از خویشاوندان^{۱۱} می‌شوند که وضعیت‌های مختلف را رقم می‌زنند.

براون و همکارانش در مطالعه فوق، با در نظر گرفتن این نظریه و با هدف پر کردن خلأ موجود در حوزه سنجش ویژگی‌های روانشناختی وضعیت‌ها، مقیاس SAAP را تدوین کردند. آن‌ها معتقد بودند که ابزارهای موجود برای ارزیابی ویژگی‌های وضعیت، فاقد پوشش کافی برای سنجش این انگیزه‌های بنیادی هستند. بنابراین، SAAP به عنوان یک مقیاس دقیق، مختصر و مبتنی بر نظریه تکاملی توسعه داده شد تا بتواند فرصت‌ها و محدودیت‌های وضعیتی مرتبط با این انگیزه‌های بنیادی را بسنجد.

مدل SIS

مدل «مقیاس وابستگی متقابل وضعیتی» (SIS^{۱۲}) مقیاسی است که برای سنجش نحوه ادراک افراد از وابستگی متقابل در وضعیت‌های اجتماعی توسط گِرپوت^{۱۳} و همکاران [۳۹] طراحی شده است. این مقیاس بر

¹ Hartshorne

² May

³ Situational Affordances for Adaptive Problems

⁴ Brown

⁵ Fundamental Motives Framework

⁶ Self-Protection

⁷ Disease Avoidance

⁸ Affiliation

⁹ Status

¹⁰ Mate Retention

¹¹ Kin Care

¹² Situational Interdependence Scale

¹³ Gerpott



اساس نظریه‌ی وابستگی متقابل^۱ ایجاد شده است بدین معنا که موقعیت‌های تعامل اجتماعی چگونه ادراک می‌شوند. این نظریه شش بُعد مختلف را برای توصیف وضعیت‌های اجتماعی پیشنهاد کرده است، اما در مدل SIS تنها پنج بُعد به صورت قابل اعتماد تأیید شده است: ۱- وابستگی متقابل^۲ (دستاوردها افراد به اقدام یکدیگر وابسته است)، ۲- قدرت^۳ (یکی در رابطه دستاورد خود و دیگری را تعیین می‌کند)، ۳- تعارض^۴ (دستاوردها مطلوب یک فرد به قیمت دستاورد نامطلوب دیگری تمام می‌شود)، ۴- وابستگی متقابل آتی^۵ (رفتار فعلی دو نفر پیوند متقابل و دستاوردهای هر دو در آینده را رقم می‌زند) و ۵- قطعیت اطلاعات^۶ (افراد دستاورد مطلوب دیگری و اثر اقداماتشان روی آن را می‌دانند).

۲-۳-۲ مدل‌های تجربی

مدل DIAMONDS

مدل DIAMONDS نخستین بار توسط روثن و همکاران [۴۰] در سال ۲۰۱۴ توسعه یافت. از دیدگاه نظری، مدل DIAMONDS ریشه در رویکرد کنش متقابل شخصیت-وضعیت دارد که معتقد است برای درک رفتار، باید هم ویژگی‌های فرد و هم ویژگی‌های وضعیتی را در نظر گرفت. نتایج این مطالعه نشان داد که اکثر وضعیت‌های زندگی روزمره را می‌توان بر حسب ترکیبی از هشت بعد توصیف کرد. بر همین اساس نام DIAMONDS از هشت کلمه گرفته شده است: ۱- وظیفه^۷ (وضعیت از جنس کاری برای انجام دادن است)، ۲- هوشمندی^۸ (وضعیت، فرصتی برای نشان دادن توان هوشی ارائه می‌کند)، ۳- سختی^۹ (وضعیت، فرد را در معرض سرزنش شدن برای چیزی قرار می‌دهد)، ۴- یافتن شریک زندگی^{۱۰} (وضعیت، شرکای زندگی بالقوه‌ای عرض می‌دارد)، ۵- مثبت بودن^{۱۱} (وضعیت احتمالاً لذت بخش است)، ۶- منفی بودن^{۱۲} (وضعیت احتمالاً اضطراب‌آور است)، ۷- فریب^{۱۳} (ممکن است فریبی در کار باشد) و ۸- اجتماعی بودن^{۱۴} (تعامل اجتماعی میسر است).

مدل B5

مدل B5 چارچوبی مفهومی است که توسط گریفو و کولین^{۱۵} [۴۱] در سال ۲۰۱۶ برای ارزیابی برداشت ذهنی افراد از وضعیت‌ها ارائه شد. پژوهش آن‌ها بر پایه تحلیل عاملی داده‌های حاصل از موقعیت‌های روزمره و موقعیت‌های کنترل شده آزمایشگاهی، پنج بُعد متمایز را شناسایی کرد که به طور مفهومی با ابعاد پنج‌گانه شخصیت^{۱۶} هم‌راستا هستند: ۱- حس مثبت/وابستگی^{۱۷} (برداشت عاطفی مثبت از وضعیت یا امکان ارتباطات اجتماعی در وضعیت)، ۲- تاثیر منفی^{۱۸} (برداشت عاطفی منفی از وضعیت)، ۳- موفقیت^{۱۹} (انگیزه برای تلاش و کسب دستاورد در وضعیت)، ۴- چیرگی/پرخاشگری^{۲۰} (تلاش فرد برای غلبه و تسلط بر وضعیت یا میزان تهدیدآمیز بودن وضعیت برای فرد)، و ۵- قدرت موقعیت^{۲۱} (بدین معنا که وضعیت چقدر اختیار فرد را محدود می‌کند).

¹ Interdependence Theory

² Mutual Dependence

³ Power

⁴ Conflict

⁵ Future Interdependence

⁶ Information Certainty

⁷ Duty

⁸ Intellect

⁹ Adversity

¹⁰ Mating

¹¹ Positivity

¹² Negativity

¹³ Deception

¹⁴ Sociality

¹⁵ Griffio & Colvin

¹⁶ Big Five

¹⁷ Positive Affect

(PA)/Affiliation

¹⁸ Negative Affect

¹⁹ Achievement

²⁰ Dominance/Aggression

²¹ Situation Strength

۲-۳-۳- مدل‌های زبانی

مدل‌های زبانی وضعیت‌کاوی ابزارهایی کلیدی برای درک، توصیف و پیش‌بینی ویژگی‌های روان‌شناختی وضعیت‌ها هستند. این مدل‌ها عمدتاً بر اساس رویکرد واژگانی^۱ توسعه یافته‌اند که فرض می‌کند «وضعیت‌ها در زبان طبیعی بازتاب یافته‌اند». این مدل‌ها نشان می‌دهند که چگونه زبان می‌تواند به عنوان آینه‌ای از ادراک انسان از محیط عمل کند. تاکنون ۳ مدل براساس رویکرد زبانی ارائه شده است که در ادامه بیان شده‌اند.

مدل CAPTION

این مدل توسط پریگان^۲ و همکاران [۴۲] در سال ۲۰۱۷ توسعه ارائه شده است. کپشن مدل جدیدی است که ویژگی‌های روان‌شناختی وضعیت‌ها را در قالب هفت بعد اصلی شرح می‌دهد. این مدل به‌طور عمده از طریق تجزیه و تحلیل‌های زبان‌شناختی و بهره‌گیری از منابع زبان طبیعی مانند پایگاه داده‌های عظیم متنی ساخته شده است. هفت بعد اصلی مدل کپشن شامل موارد زیر هستند: پیچیدگی^۳ (وضعیت پیچیده از حیث شناختی، عاطفی یا اخلاقی)،^۴ سختی^۵ (وضعیت چالش‌آور که سبب تخلیه منابع فیزیکی و روان‌شناختی می‌شود)،^۶ ارزش مثبت^۷ (وضعیت‌های که عواطف مثبت یا حس صمیمیت را برمی‌انگیزند)،^۸ متعارف بودن^۹ (وضعیت‌هایی که به سبب متداول، معمول و آشنا بودن حس تازه و پیچیده‌ای نمی‌دهند)،^{۱۰} اهمیت^{۱۱} (وضعیت‌هایی که برای حصول هدف مهم هستند و نیازمند توجه و تمرکزند)،^{۱۲} بامزگی^{۱۳} (میزان لطافت شوخی‌گونه و لذتبخش یک وضعیت) و^{۱۴} ارزش منفی^{۱۵}.

مدل Situation 5

مدل Situation Five توسط زیگلر^{۱۶}، هورستمن و زیگلر [۴۳] در سال ۲۰۱۹ ارائه شد که در واقع یک چارچوب نوین روان‌شناختی با هدف گسترش درک از تعامل بین شخصیت و وضعیت است. این مدل با معرفی پنج بُعد کلیدی ادراک موقعیت، مکمل ارزشمندی برای مدل‌های سنتی شخصیت محسوب می‌شود. این ابعاد عبارتند از: ۱- انتظار نتیجه^{۱۷} (چه میزان وضعیت برای کسب نتایج مورد انتظار فرد مناسب است)،^{۱۸} ۲- سرزندگی^{۱۹} (چه میزان وضعیت محرک اقدام و برانگیزاننده است)،^{۲۰} ۳- فشار روانی و جسمی^{۲۱} (چه میزان وضعیت از حیث روانی و عاطفی چالشی و هزینه‌زا است)،^{۲۲} ۴- فقدان محرک^{۲۳} (وضعیت بدون اطلاعات و محرک خاصی و بی‌معنا و خاصیت است) و^{۲۴} ۵- بار شناختی^{۲۵} (چقدر وضعیت ظرفیت شناختی فرد را اشغال می‌کند).

مدل Situation 6

اورگ^{۱۶} و همکاران [۲۳] در سال ۲۰۲۰ در مطالعه خود با به‌کارگیری روش واژگانی بومی همراه با نمونه‌برداری تجربی^{۱۷} ابعاد اساسی وضعیت‌های روان‌شناختی را بررسی کردند. نتایج این مطالعات نشان داد که می‌توان وضعیت‌ها را بر اساس شش بُعد اصلی دسته‌بندی کرد: این ابعاد عبارتند از: ۱- منفی بودن^{۱۸}، ۲- مثبت بودن^{۱۹}، ۳- آشنایی^{۲۰}، ۴- مطالبه‌گری^{۲۱}، ۵- عجیب بودن^{۲۲} و ۶- سادگی^{۲۳}.

¹ Lexical

² Parrigon

³ Complexity

⁴ Adversity

⁵ Positive Valence

⁶ Typicality

⁷ Importance

⁸ Humor

⁹ Negative Valence

¹⁰ Ziegler

¹¹ Outcome Expectancy

¹² Briskness

¹³ Psychological and

Physical Load

¹⁴ Lack of Stimuli

¹⁵ Cognitive Load

¹⁶ Oreg

¹⁷ Experience Sampling

¹⁸ Negativity

¹⁹ Positivity

²⁰ Familiarity

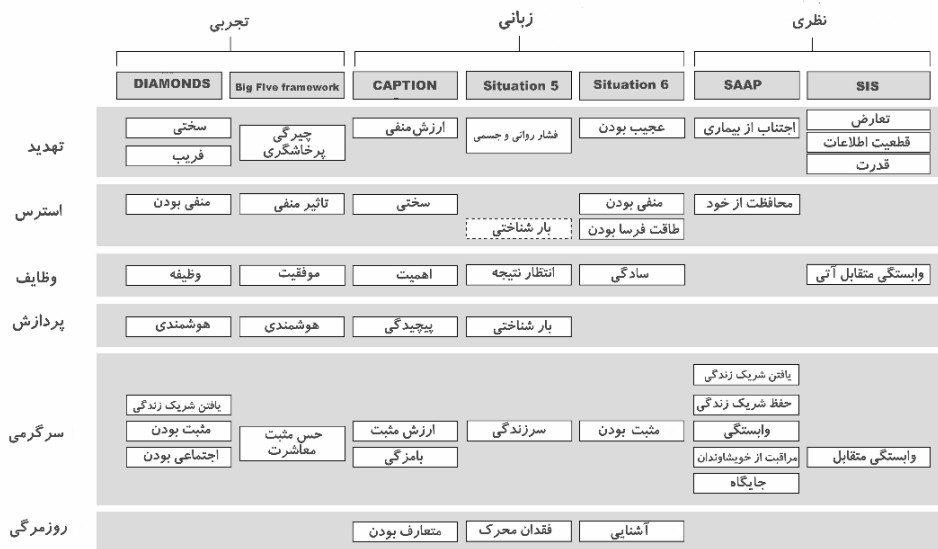
²¹ Demandingness

²² Oddness

²³ Straightforwardness

۲-۳-۴- جمع بندی مدل‌ها

اکنون، پس از معرفی مدل‌های روان‌شناختی مختلف در بخش قبل، به منظور جمع‌بندی و تحلیل بر اساس یک نگاه تطبیقی، شکل ۱ تجميع این مدل‌ها را در قالب سه رویکرد کلی «تجربی»، «واژگانی» و «نظری» نمایش می‌دهد. این طبقه‌بندی تصویری از آن رو مهم است که می‌تواند ما را به سمت ارائه یک بحث منسجم در مورد کاربرد این مدل‌ها در محیط‌های کاری در قالب اکوی «مدیریت به مثابه معماری وضعیت» هدایت کند.



شکل ۱: مقایسه مدل‌های مختلف روانشناسی [۲۲]

Figure 1: Comparison of different psychological models [۲۲]

این نمودار، چارچوبی منسجم برای طبقه‌بندی و تحلیل وضعیت‌های روان‌شناختی را نشان می‌دهد. ابعاد اصلی این چارچوب که توسط روثن و هورستمن [۲۲] ارائه شده است، شامل پنج لایه «تهدید»^۱، «استرس»^۲، «وظایف»^۳، «پردازش»^۴، «سرگرمی»^۵ و «روزمرگی»^۶ هستند. هرکدام از این ابعاد به صورت مشخص به ویژگی‌ها یا مفاهیمی اشاره دارد که وضعیت‌ها یا وضعیت‌های روانی-اجتماعی را توصیف و تفکیک می‌کند. بدین ترتیب شکل ۱ چارچوب تصویری جامع و چندبعدی ارائه می‌دهد که به ما به عنوان محققان علوم رفتاری و مدیریت کمک می‌کند تا وضعیت‌ها را در محیط کار به شکلی منظم و دقیق طبقه‌بندی کرده، آن‌ها را تحلیل کنیم و بر اساس نیاز، راهبردهای مناسبی برای مدیریت واکنش‌های فردی و اجتماعی در مواجهه با آن وضعیت‌ها پیشنهاد دهیم. بنابراین بررسی پنج لایه مطرح‌شده، یعنی تهدید، استرس، وظایف، پردازش، سرگرمی و روزمرگی در محیط‌های کاری قابل تأمل است و به درک بهتر تعاملات و پویایی‌های سازمانی کمک می‌کند.

در محیط کار، لایه تهدید می‌تواند نشانگر وضعیت‌های تهاجمی شامل چالش‌هایی نظیر رفتارهای پرخاشگرانه، رقابت‌های ناسالم یا حتی وضعیت‌هایی باشد که کارکنان احساس می‌کنند از نظر وضعیت شغلی در خطر هستند. این شرایط به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم می‌توانند منجر به فریبکاری، رفتارهای تدافعی یا اجتنابی و کاهش بهره‌وری شوند. همچنین، اجتناب از بیماری به ویژه در شرایطی مثل پاندمی‌ها

¹ Threat

² Stress

³ Tasks

⁴ Processing

⁵ Fun

⁶ Mundaneness

به بخشی جدایی‌ناپذیر از دغدغه کارکنان تبدیل می‌شود و نیازمند تدابیر پیشگیرانه از سوی مدیران است. لایه استرس که در واقع نماینده وضعیت‌های اضطراب‌آور در محیط کار می‌تواند باشد نیز در محیط کار بسیار حائز اهمیت است، زیرا کارکنان معمولاً با فشارهایی مثل ضرب‌الاجل‌های فشرده، بار شناختی سنگین، تعارضات شغلی و ابهام در وظایف مواجه می‌شوند. اثرات منفی این فشارها، اگر مدیریت نشوند، می‌توانند به فرسودگی شغلی، کاهش رضایت کاری و ترک خدمت منجر شوند [۴۴]. به همین دلیل مدیریت بار کاری و ایجاد وضوح در نقش‌ها برای کنترل استرس ضروری است.

لایه وظایف در سازمان نشان‌دهنده ضرورت توجه به کیفیت و نوع وظایفی است که کارکنان انجام می‌دهند. از حیث وضعیت‌شناسی این عبارت به وضعیت‌هایی اشاره دارد که افراد در آن باور دارند باید درگیر و ملتزم به انجام کاری شوند (وظیفه‌ای باید انجام شود). البته باید گفت محیط کار را بسیاری از افراد ممکن است مشحون از چنین وضعیت‌هایی ببینند؛ یعنی کار به مثابه وظیفه‌ای که ولو ناخوشایند اما باید انجام شود. مشخص است که چنین برداشتی از وضعیت سازمانی به معنای کار با انگیزه و تعهد نیست اما اگر به طور مثال، وقتی کارکنان اهمیت وظایف خود را درک کنند و بدانند نتیجه کارشان چگونه بر سازمان تأثیر می‌گذارد، به انجام وظایف متعهدتر می‌شوند و عملکردشان بهبود می‌یابد. در همین راستا، معنادار بودن کار که در مدل طراحی شغل مطرح می‌شود [۴۵]. در واقع نشان از شرایطی دارد که کارکنان کار را فراتر از وظیفه‌ای که صرفاً باید انجام شود می‌بینند.

عبارت پردازش اشاره به وضعیت‌های نشانگر نحوه تعامل کارکنان با اطلاعات و پیچیدگی‌های شغلی دارد. برخی مشاغل نیازمند سطح بالایی از پیچیدگی شناختی و تحلیل عمیق اطلاعات هستند. برای مثال، مشاغلی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک یا تحلیل داده‌ها مستلزم پردازش عمیق‌تر اطلاعات و قدرت تحلیل بالاتری هستند. همچنین، قدرت وضعیت می‌تواند تعیین‌کننده آن باشد که کارکنان تا چه اندازه به استانداردها و هنجارهای موجود وابسته یا از آزادی عمل بیشتری برخوردار باشند.

در نهایت دو عبارت سرگرمی و روزمرگی در محیط کاری به جنبه‌هایی اشاره دارند که کمتر به آن‌ها توجه شده اما نقش مهمی در رضایت و حفظ کارکنان دارند. فعالیت‌هایی که احساس مثبت، شوخ‌طبعی، تعاملات اجتماعی، و وابستگی را تشویق می‌کنند، محیط کار را به فضایی دلپذیر و مطلوب تبدیل کرده و تعلق سازمانی را افزایش می‌دهند. از طرف دیگر، تکرار وظایف روزمره بدون تحریک ذهنی کافی (لایه روزمرگی) می‌تواند منجر به کاهش انگیزه، بی‌حوصلگی و در نهایت کاهش بهره‌وری شود. بنابراین، ایجاد تعادل میان فعالیت‌های انگیزاننده و وظایف تکراری برای جلوگیری از روزمرگی بسیار ضروری است.

به‌طور خلاصه، در محیط کار به مدیران و رهبران سازمانی کمک می‌کند تا راهبردهای مؤثری برای مدیریت نیروی انسانی تدوین کرده، محیط کاری سالم‌تر و پویاتری ایجاد کنند و از سرمایه انسانی خود به بهترین شکل بهره بگیرند. به همین منظور، در ادامه نظریه «مدیریت به مثابه معماری وضعیت» به عنوان چارچوبی برای کمک به مدیران برای هدایت بهتر تجربه کارکنان در میان وضعیت‌های روانشناختی که ممکن است در محیط کار تجربه شوند، مطرح شده است.

لازم به ذکر است که مدل‌ها و چارچوب‌های روان‌شناختی که در این بخش مرور شدند (مانند SAAP، CAPTION، DIAMONDS و غیره)، گام‌های بسیار مهمی در جهت «شناسایی»، «اندازه‌گیری» و «طبقه‌بندی»



ویژگی‌های وضعیت‌های روان‌شناختی برداشته‌اند. این مدل‌ها به ما ابزارهایی تحلیلی ارائه می‌دهند تا بفهمیم یک وضعیت از چه ابعادی (مانند تهدید، وظیفه، سرگرمی و غیره) تشکیل شده است. به عبارت دیگر، کارکرد اصلی آن‌ها عمدتاً توصیفی است. با این حال، شکافی که این پژوهش برای پر کردن آن تلاش می‌کند، گذار از این حوزه توصیفی به یک حوزه کاربردی و طراحی‌محور در بستر مدیریت سازمانی است. مدل‌های پیشین به این پرسش پاسخ می‌دهند که «وضعیت و انواع آن چیست؟»، اما مقاله حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش است که «چگونه می‌توان وضعیت‌ها را به صورت فعالانه و هدفمند برای دستیابی به اهداف سازمانی مدیریت و معماری کرد؟» در واقع، نوآوری این پژوهش در این نکته نهفته است که برخلاف ادبیات پیشین که به تبیین ماهیت و انواع وضعیت‌ها بسنده کرده‌اند، پژوهش حاضر به دنبال ارائه‌ی یک الگوی مداخله برای پاسخ به این پرسش راهبردی است که «چگونه می‌توان از طریق بازتنظیم فعالانه‌ی مؤلفه‌های وضعیتی، ساخت روان‌شناختی سازمان را به صورت هدفمند برای دستیابی به اهداف، مدیریت و معماری کرد؟»

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، کاربردی و از حیث پارادایم، تفسیرگرایانه است و با رویکردی استقرایی انجام می‌شود. استراتژی اصلی این مطالعه، پژوهش مفهومی و مرور روایتی جامع با هدف یکپارچه‌سازی نظریه‌ها و توسعه‌ی یک مدل جدید است. این مقاله به جای آزمون فرضیه، بر تبیین، تحلیل و ترکیب مفاهیم موجود برای ارائه‌ی یک چارچوب نوآورانه تمرکز دارد. فرآیند پژوهش در سه مرحله‌ی اصلی به شرح زیر سامان یافته است:

۱. **تبیین و واکاوی مفهومی:** چنانکه گذشت، در گام نخست این پژوهش از گذر مطالعه‌ی عمیق ادبیات بنیادین در حوزه‌ی روان‌شناسی و مدیریت، به واکاوی مفهوم کلیدی «وضعیت» پرداخته شد. همچنین در این مرحله، ضمن تثبیت تعریف «وضعیت» به مثابه یک ساختار ادراکی، پویا و وابسته به تفسیر ذهنی، تمایز آن با مفاهیم مشابهی چون رخداد، اپیزود، محیط و زمینه نیز به دقت مشخص شد تا بنیان مفهومی پژوهش استوار شود.

۲. **مرور و یکپارچه‌سازی مدل‌ها:** در گام دوم، مرور گسترده‌ای بر مدل‌های روان‌شناختی مرتبط با طبقه‌بندی وضعیت‌ها صورت گرفت. این مدل‌ها در سه دسته‌ی اصلی نظری (مانند SAAP و SIS)، تجربی (مانند DIAMONDS و B5) و زبانی (مانند CAPTION و Situation 6) دسته‌بندی و تحلیل شدند. به‌منظور ایجاد یک چارچوب منسجم، از مدل تلفیقی روثن و هورستمن [۲۲] به‌عنوان مبنایی برای یکپارچه‌سازی ابعاد مختلف وضعیتی استفاده شد. خروجی این مرحله، دستیابی به یک طبقه‌بندی جامع از وضعیت‌های روان‌شناختی (شامل تهدید، استرس، وظایف، پردازش، سرگرمی و روزمرگی) بود که در تحلیل‌های بعدی به کار گرفته می‌شود.

۳. **توسعه و ارائه‌ی مدل مفهومی:** در گام نهایی پژوهش که زین پس انجام می‌شود، بر اساس تحلیل و انطباق طبقه‌بندی یکپارچه‌ی وضعیت‌ها با محیط‌های کاری، مدل عملیاتی جدیدی با عنوان «مدیریت به‌مثابه‌ی معماری وضعیت» ارائه می‌شود. این مدل که یافته‌ی اصلی پژوهش به شمار می‌رود، حاصل ترکیب مبانی نظری و نیازهای عملی حوزه‌ی مدیریت است و در قالب یک چارچوب چهار مرحله‌ای و چرخه‌ای برای راهبری فعالانه‌ی تجارب روان‌شناختی کارکنان ارائه می‌گردد. روایی این مدل مفهومی بر انسجام منطقی اجزای آن و اتکایش بر ادبیات نظری گسترده و معتبر مبتنی است.

۴- یافته‌های پژوهش

نتایج سازمان‌ها در محیطی پویا با مجموعه‌ای از مسائل در حال تغییر و دینامیک روبرو هستند؛ از تهدیدهای رقابتی و نیاز به نوآوری گرفته تا ضرورت حفظ انسجام داخلی و اجرای دقیق سیاست‌های سازمان [۴۶]. هر یک از این چالش‌ها، یک زمینه روانشناختی یا «وضعیت» خاص را برای پاسخ‌دهی بهینه طلب می‌کند. در چنین حالتی «جمود وضعیتی» (یعنی ناتوانی سازمان در هدایت و جابجایی هوشمندانه وضعیت‌های تجربه‌شده سازمانی) یک مشکل اساسی است. سازمانی که از حیث وضعیت تجربه‌شده در حالت «روزمِری» باقی می‌ماند، در برابر تغییرات ناگهانی بازار شکننده است و یا سازمانی که به طور دائم در وضعیت «استرس» تجربه می‌شود، دچار فرسودگی و اضمحلال منابع انسانی خود می‌شود. بنابراین، لزوم راهبری و انتقال بین وضعیت‌ها، یک ضرورت عملکردی برای بهینه‌سازی پاسخ سازمان و تجربه کارکنان در برابر تغییرات و فشارهای محیطی است. در واقع این گونه سیالیت وضعیتی است که به سازمان اجازه می‌دهد تا با حفظ تعادل داخلی، به طور مؤثر با دنیای خارج تعامل کند و مزیت رقابتی پایدار خود را تضمین کند.

بنابراین وجود راهبردی برای راهبری تجربه کارکنان در تجربه وضعیت‌های سازمانی و انتقال و جابجایی هدفمند میان این طبقات وضعیتی، بن‌مایه مدیریت به مثابه معماری وضعیت است. البته نحوه انتقال و راهبری بین طبقات وضعیتی باید به صورت راهبردی و مبتنی بر اهداف و ارزش‌های سازمان و افراد آن انجام شود. به عنوان مثال، برای انتقال تیم از وضعیت «استرس» به وضعیت «پردازش»، مدیر باید تمرکز را از جنبه‌های منفی و تهدیدآمیز به جنبه‌های چالشی و فکری معطوف کند. وضعیت‌های استرس‌زا با ویژگی‌هایی مانند «منفی‌نمایی»، «ناگواری» و «تحت فشار بودن» شناخته می‌شوند. برای خروج از این حالت، مدیر می‌تواند با ارائه اطلاعات شفاف، تعیین اهداف روشن و فراهم کردن منابع کافی، عدم قطعیت و احساس تهدید را کاهش دهد. این اقدامات، «بار شناختی» را از یک منبع استرس به یک جزء قابل مدیریت از یک «وظیفه پیچیده» تبدیل می‌کند که نیاز به «تعقل» دارد. در این حالت، افراد به جای احساس درماندگی در برابر یک وضعیت منفی، برای حل یک مسئله‌ی فکری پیچیده برانگیخته می‌شوند و وارد فاز پردازش سازنده خواهند شد.

به همین ترتیب، برای انتقال تیم از وضعیت یا حالت «پردازش» (که می‌تواند به خستگی ذهنی منجر شود) به وضعیت «سرگرمی» جهت بازیابی انرژی، مدیر باید ویژگی‌های وضعیت را از تمرکز بر وظیفه به سمت تعاملات اجتماعی و عاطفی مثبت تغییر دهد. طبقه وضعیتی «پردازش» با مفاهیمی چون «پیچیدگی» و «بار شناختی» همراه است. برای کاهش خستگی ناشی از آن، مدیر می‌تواند فعالیت‌هایی را ترتیب دهد که ویژگی‌های طبقه‌ی «سرگرمی» مانند «مثبت‌نمایی»، «معاشرت»، «وابستگی و رفاقت»^۱ و «شوخ‌طبعی» را تقویت کنند. این کار می‌تواند شامل برگزاری یک جلسه استراحت غیررسمی، یک فعالیت تیم‌سازی سرگرم‌کننده، یا جشن گرفتن یک موفقیت کوچک باشد. با این تغییر، وضعیت دیگر فرصتی برای حل مسئله نیست، بلکه فرصتی برای ایجاد روابط نزدیک، تفریح و تجربه هیجانات مثبت است که به کاهش خستگی و افزایش انگیزه در بلندمدت کمک شایانی می‌کند. با این حال، اثربخشی این معماری وضعیت، منوط به در نظر گرفتن متغیرهای شخصیتی کارکنان به عنوان عوامل تعدیل‌گر است؛ چرا که ادراک از وضعیت، فرآیند ذهنی و ویژه‌نگر است. برای مثال، در حالی که فعالیت‌های مبتنی بر شوخ‌طبعی و معاشرت‌های جمعی می‌تواند برای

¹ Affiliation

افراد برون‌گرا انرژی‌بخش باشد، ممکن است در افراد درون‌گرا به دلیل افزایش تقاضاهای اجتماعی، به خستگی مضاعف منجر شود. بنابراین، مدیر در مقام معمار وضعیت، باید جعبه‌ابزار مداخلات خود را به گونه‌ای منعطف طراحی کند که با تنوع صفات تیم و شناخت وی از حالات افراد همخوانی داشته باشد و از طریق ایجاد «تناسب بهینه میان فرد و وضعیت»، زمینه را برای بازیابی واقعی منابع روانی فراهم آورد. بنابراین، توانایی مدیر در مهندسی فعالانه وضعیت‌ها، یک قابلیت پویا^۱ است که به سازمان اجازه می‌دهد خود را با نیازهای متغیر تطبیق دهد [۴۸]. این انتقال‌ها صرفاً تغییرات سطحی در جو سازمان نیستند [۴۹]، بلکه بازتنظیماتی راهبردی در ساحت روانشناختی کار هستند که به کارکنان اجازه می‌دهند تا با حداکثر کارایی و تاب‌آوری با چالش‌های مختلف روبرو شوند. چنین رویکردی سازمان را به بستری امن از حیث روانشناختی برای توسعه افراد و مدیریت استعداد بدل می‌سازد چرا که توسعه را نه در صرف بهینه‌سازی جریان اطلاعات بلکه در هدایت راهبردی جریان تجربه وضعیت‌های روانشناختی می‌داند. در نتیجه، لزوم انتقال و حرکت سیال بین وضعیت‌ها، از یک اصل مدیریتی فراتر رفته و باید به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای بقا و پیشرفت سازمان در محیط‌های پیچیده و متغیر تبدیل شود. به همین منظور مدل چهار وضعیتی زیر برای هدایت راهبری تجربه وضعیت‌های سازمانی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.

۴-۱- مدل چهار مرحله‌ای معماری وضعیت

چنانکه گفته شد معماری وضعیت به معنای راهبری فعالانه و پویا مدیریت سازمان در پیمایش آگاهانه بین طبقات مختلف وضعیتی است تا بدین ترتیب زمینه و جریان تجربه روانشناختی افراد سازمان با اهداف مقطعی و استراتژیک سازمان به خوبی همسو شود. بدین ترتیب، مدیر یا رهبر نقش یک معمار وضعیت را ایفا می‌کند و آگاهانه شرایطی را فراهم می‌آورد که زمینه‌ساز توسعه فردی و سازمانی باشد. در قالب این مدل معماری مدیران می‌توانند با اهرم‌های مدیریتی معین، تجربه وضعیتی اعضای سازمان را به طور هدفمند بین طبقات مختلف هدایت و راهبری کنند. این مدل پیشنهادی شامل چهار مرحله چرخه‌ای است که مسیر تجربه آن باید با توجه به نیازها و شرایط سازمان و اعضای آن، راهبری شود. همانطور که در شکل ۲ رسم شده است، مرحله اول، «پایه‌گذاری» است که به معنای انتقال از وضعیت «عادی بودن و روزمرگی» به وضعیت «وظایف» است. هدف اصلی در این مرحله ایجاد بستری پایدار و قابل پیش‌بینی برای اجرای امور است. مدیر ابتدا با کاهش عدم قطعیت از طریق ایجاد فضای آشنایی و معمول بودن، شرایط را برای تثبیت وظایف فراهم می‌کند. سپس با تعریف دقیق وظایف، اهمیت آن‌ها و انتظارات مشخص از خروجی‌ها، قدرت وضعیت (توان کنترلی وضعیت) را افزایش داده و تمرکز تیم را به اجرای هدفمند وظایف معطوف می‌کند.

در مرحله دوم که «درگیری شناختی» نام دارد، انتقال به طبقه وضعیتی «پردازش» صورت می‌گیرد. در این مرحله، نیاز به حل مسائل پیچیده و نوآوری مطرح می‌شود. مدیر با افزایش کنترل‌شده‌ی محرک‌های شناختی، پیچیدگی و بار شناختی تیم را به نحوی مدیریت می‌کند که بُعد تعقل و خلاقیت در اعضا فعال شود. هدف نهایی این انتقال، دستیابی به راه‌حل‌های نوآورانه و تحلیل‌های عمیق‌تر از مسائل است. مرحله سوم «مدیریت بحران» بوده و به معنای خروج در حوزه‌های «استرس» و «تهدید» است. در این

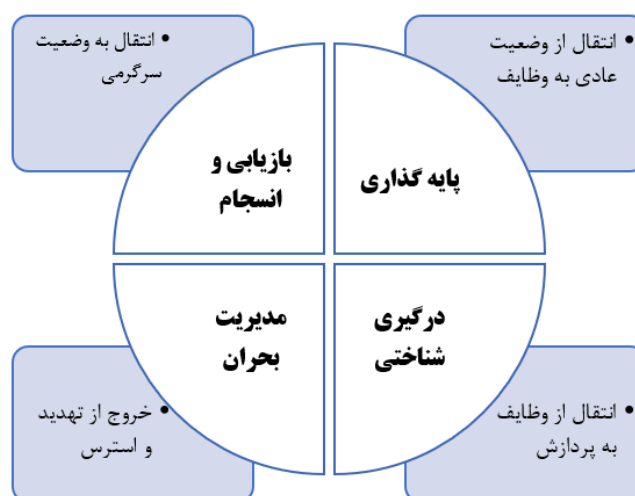
¹ Dynamic Capability

² Crisis Management

مرحله، مواجهه با چالش‌های پیش‌بینی‌نشده، نیازمند مدیریت فعالانه و موثر مدیر است. مدیر موظف است عوامل منفی مانند تعارض، منفی‌نگری و فریبکاری را کنترل کرده و از تشدید احساسات منفی جلوگیری کند. استراتژی اصلی، تجزیه کردن مسائل پیچیده به وظایف قابل مدیریت است تا تیم به وضعیتی سازنده و پردازشی بازگردد.

در نهایت، مرحله چهارم «بازیابی و انسجام» است که در آن مدیر با انتقال افراد به طبقه وضعیتی «سرگرمی»، به بازیابی منابع روانی و اجتماعی اعضای تیم می‌پردازد. این انتقال از طریق فعالیت‌هایی صورت می‌گیرد که موجب تقویت روابط اجتماعی، مثبت‌نگری و وابستگی متقابل میان اعضای تیم می‌شود. برای انتقال تیم از وضعیت «پردازش» به «سرگرمی»، مدیر می‌تواند از راهکارهای متعددی استفاده کند. یک نمونه، بازی‌وارسازی^۱ است؛ مانند برگزاری یک «هکاتون»^۲، خلاقانه برای تیم نرم‌افزار پس از یک پروژه فشرده. نمونه دیگر، طراحی فضاهای فراغت و ورزش است؛ برای مثال، پس از یک دوره گزارش‌دهی مالی پراسترس، مدیر می‌تواند یک مسابقه دوستانه پینگ‌پنگ یا فوتبال دستی در فضای ورزشی شرکت ترتیب دهد. این فعالیت فیزیکی نه تنها ذهن تیم را از فشار کاری آزاد می‌کند، بلکه با تغییر ویژگی‌های وضعیت از «بار شناختی» به «وابستگی» و «سرزندگی» (ردیف ۵ در شکل ۱)، به تجدید قوا و تقویت انسجام تیمی کمک می‌کند. همچنین قدردانی از موفقیت‌ها و تقویت جایگاه افراد در تیم، انسجام و تاب‌آوری بلندمدت سازمان را افزایش می‌دهد. بدین ترتیب، مدیر از طریق پیمایش استراتژیک و آگاهانه در این مراحل، وضعیتی بهینه برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی فراهم می‌سازد و سازمان را بیش از آنکه یک وضعیت اضطراب‌آور از جنس «تهدید» یا «استرس» باشد، یا صرفاً وضعیتی تحمیلی از جنس «وظیفه» یا «روزمرگی» باشد بدل به یک زمینه توسعه‌ساز با توان ارائه وضعیت‌های «سرگرمی» و «پردازش» در کنار وضعیت «وظیفه» می‌سازد. با این حال، همانطور که قبلاً اشاره شد، اثربخشی این راهکارها لزوماً برای تمامی اعضا یکسان نیست و منوط به در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی و صفات شخصیتی به عنوان متغیرهای تعدیل‌گر است. برای مثال، در حالی که انتقال به وضعیت «سرگرمی» از طریق فعالیت‌های نوآورانه و پیش‌بینی‌نشده می‌تواند برای افرادی با «گشودگی به تجربه» بالا، الهام‌بخش و بازیابی‌کننده باشد، همین وضعیت ممکن است در افرادی با «نیاز به ساختار» بالا، به دلیل خروج از روال‌های معمول و ابهام در قواعد، به جای کاهش فشار، منجر به بروز اضطراب شود. لذا مدیر در مقام معمار وضعیت، باید با آگاهی از نیم‌رخ شخصیتی تیم و حالات شخصیتی افراد، سبد متنوعی از گزینه‌های بازیابی را طراحی کند تا از طریق ایجاد «تناسب بهینه میان فرد و وضعیت»، تاب‌آوری واقعی را ارتقا بخشد. بدین ترتیب، مدیر از طریق پیمایش آگاهانه در این مراحل، وضعیتی بهینه برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی فراهم می‌سازد.

¹ Gamification² Hackathon



شکل ۲: مدل چهار مرحله‌ای معماری وضعیت

Figure 2: Four-stage model of state architecture

بدیهی است که یک مدیر نمی‌تواند مستقیماً تجربه طبقات وضعیتی را جابجا کرده یا تغییر دهد، زیرا این طبقات (مانند تهدید، استرس، وظایف) توصیف شخصی افراد از ویژگی‌های روانشناختی یک وضعیت هستند. با این حال، یک رهبر می‌تواند با تغییر دادن فعالانه‌ی عناصر و ویژگی‌های یک وضعیت و همچنین با استفاده مناسب از سازوکارهای اشاعه و سرایت اجتماعی و عاطفی [۵۰]، ادراک کارکنان را از یک طبقه به طبقه‌ی دیگر هدایت کند. این کار از طریق مداخله سازنده در امکانات وضعیتی^۱ انجام می‌شود؛ یعنی فرصت‌ها و موانعی که یک وضعیت برای دستیابی به اهداف خاص فراهم می‌کند [۵۱]. در واقع، مدیر با تغییر ساختار کار، نوع تعاملات و شرایط، ویژگی‌های روانشناختی غالب در محیط را تغییر می‌دهد و در نتیجه، درک و احساس کارکنان از آن وضعیت را راهبری می‌کند.

بنابراین رهبر اثربخش با درک صحیح از وضعیت سازمان و کسب اطلاعات از بخش‌های مختلف، به صورت مداوم زمینه محیطی یا وضعیت تجربه‌شده سازمانی را پایش و تعدیل می‌کند تا اطمینان حاصل کند که حالت روانی و اجتماعی بخش‌های مختلف، همواره در همراستایی مناسب برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی قرار دارد. بنابراین، اثربخشی رهبری، نه در حفظ یک وضعیت ایستا نظیر وضعیت «وظیفه»، بلکه در تسلط بر هنر پیمایش هوشمندانه بین طبقات وضعیتی تعریف می‌شود.

۵- بحث

تاریخ مدیریت، به‌ویژه در نیمه نخست سده بیستم، تحت تأثیر نگرشی بوده است که تلاش داشته انسان را همچون ماشینی مستقل از بافت پیرامونش تحلیل کند و سازمان را نیز یک ماشین وظیفه‌محور دستیابی به اهداف ترسیم کند. در چنین حالتی سازمان عملاً به مثابه یک وضعیت واحد و ایستای «وظیفه‌ای» تعریف شده است (کاری که باید انجام شود). در پارادایم نوین که بارقه‌های آن را می‌توان در نهضت روابط انسانی [۵۲] (مایو^۲، ۱۹۳۳) یا نظریه سیستم‌های فنی و اجتماعی [۵۳] دید، سازمان دیگر یک وضعیت واحد

¹ Situational Affordances

² Mayo

وظیفه‌ای ندارد. وضعیت از جایگاه متغیر حاشیه‌ای خارج شده و به بستر اصلی کنش انسانی در سازمان تبدیل می‌شود. بر این اساس، مدیریت خود نوعی «معماری وضعیت»، به معنای راهبری مناسب بستر تجربه روانشناختی افراد در سازمان است.

این تحول فکری، بیش از هر حوزه‌ای، در مدیریت منابع انسانی پیامدهای عمیق و بنیادین دارد. در حوزه مدیریت منابع انسانی، فرض سنتی آن است که با شناسایی و جذب و سازماندهی افراد با ویژگی‌هایی چون پشتکار، خلاقیت یا توان رهبری، می‌توان موفقیت سازمانی را تضمین کرد، اما معماری وضعیت این نگاه را به چالش می‌کشد و نشان می‌دهد که واقعیت پیچیده‌تر است. یک فرد با ذهن تحلیلی بالا که در محیطی منظم و داده‌محور می‌تواند نقشی کلیدی ایفا کند، ممکن است در محیطی آشفتۀ و فاقد ساختار دچار فرسودگی شود [۵۴]. بنابراین، نقش استراتژیک منابع انسانی، دیگر صرفاً یافتن «بهترین فرد» نیست، بلکه تشخیص و ایجاد «بهترین تناسب میان فرد و وضعیت» است به گونه‌ای که افراد در سازمان امکان بسط وجودی و تجربه بروز امکانات مثبت وجودی خویش را داشته باشند. این امر مستلزم آن است که متخصصان این حوزه، پیش از هر چیز، نمایه وضعیتی یک نقش یا نمایه وضعیت تجربه‌شده یک تیم با عملکرد مناسب را تحلیل کنند و سپس به دنبال افرادی بگردند که در آن بستر خاص چنین وضعیتی را بر ساخته و تجربه کنند و بدین ترتیب توانایی شکوفایی داشته باشند.

نادیده‌گرفتن وضعیت در این حوزه، به فرسایش سرمایه انسانی منجر می‌شود؛ پدیده‌ای که اغلب به اشتباه به «عدم انگیزه» یا ضعف شخصیتی نسبت داده می‌شود، حال آن‌که محصول یک «نقص وضعیتی» است. مدیری که عملکرد ضعیف یک فرد را مشاهده می‌کند، از منظر معماری وضعیت، ابتدا باید از خود بپرسد: «کدام ویژگی در وضعیت کنونی (مانند ابهام در وظایف، عدم امنیت روانی، یا فقدان منابع) باعث شده تا توانایی‌های این فرد به فعلیت نرسد؟» این تغییر نگاه، مدیریت عملکرد را از یک فرآیند قضاوت‌محور به یک ابزار تشخیصی برای بهبود محیط کار و بسترسازی توسعه تبدیل می‌کند [۵۵].

در نهایت، این دیدگاه به ما می‌آموزد که حتی اگر بهترین استعدادها را جذب کنیم، موفقیت آن‌ها تضمین شده نیست، زیرا عواملی خارج از کنترل مانند نوسانات اقتصادی یا تغییرات ساختاری و حتی «شانس» [۵۶] یا به عبارت صحیح‌تر اتفاقات خارج از پیش‌بینی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. از این رو، مدیریت منابع انسانی نه تنها «معماری وضعیت»، بلکه هنر مواجهه با شرایط غیر قابل پیش‌بینی نیز هست. این نگرش ما را به سمت طراحی نظام‌های ارزیابی منعطف‌تر، مسیرهای شغلی پویاتر و فرهنگ سازمانی فروتنانه‌تر هدایت می‌کند که پیچیدگی‌های تعامل میان فرد، وضعیت و شانس را به رسمیت می‌شناسد.

قدرت تبیینی و عملکردی مدل «معماری وضعیت» زمانی آشکارتر می‌شود که از آن برای تحلیل حالت‌های روان‌شناختی بهینه‌ای که منجر به اوج عملکرد و رضایت شغلی می‌شوند، استفاده کنیم. یکی از مشهورترین این حالت‌ها، نظریه «فلو»^۱ یا «غرقگی» است که توسط چیک‌سنت‌میهای^۲ مطرح شده است [۵۷]. ارتباط بنیادین میان نظریه «معماری وضعیت» و «فلو» در این است که معماری وضعیت، روشی عملی و مدیریتی برای دستیابی به هدف روان‌شناختی ایده‌آل یعنی فلو، فراهم می‌کند. یک مدیر در نقش «معمار وضعیت»، دیگر منفعلانه منتظر بروز خلاقیت و بهره‌وری نمی‌ماند؛ بلکه فعالانه محیط کار را با تنظیم دقیق ویژگی‌های

^۱ Flow

^۲ Mihaly Csikszentmihalyi

وضعیتی مانند «پیچیدگی» و «اهمیت» در لایه‌های وضعیتی «پردازش» و «وظایف» بازطراحی می‌کند. این کار دقیقاً همان تعادل طلایی میان «چالش بالا» و «مهارت بالا» را که برای ورود به حالت فلو ضروری است، خلق می‌کند. در نتیجه، فلو از یک تجربه فردی و تصادفی به یک خروجی سازمانی قابل طراحی و استراتژیک تبدیل می‌شود که پیامد آن، نه تنها افزایش عملکرد، بلکه شکوفایی پتانسیل انسانی، رضایت شغلی عمیق و تعهد پایدار کارکنان است.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مطالعه حاضر با مرور مبانی نظری و مدل‌های روان‌شناختی وضعیت، نشان داد که یکی از چالش‌های بنیادین در علوم سازمانی، درک رفتار انسانی (به‌ویژه در محیط‌های پیچیده) است و تحلیل آن بدون در نظر گرفتن دقیق «وضعیت‌ها»، تحلیلی ناقص و ساده‌انگارانه خواهد بود. بررسی‌ها در این مقاله نشان می‌دهند که وضعیت‌ها نه تنها داده‌هایی بیرونی، بلکه ساختارهایی ادراکی و پویا هستند. لذا «وضعیت» نه یک متغیر حاشیه‌ای، بلکه باید به عنوان یک واحد تحلیل کلیدی در علوم سازمانی در نظر گرفته شود که بستری اساسی برای شکل‌گیری معنا، رفتار و عملکرد است. بر این اساس، نوآوری این مقاله در ارائه رویکرد «مدیریت به مثابه معماری وضعیت»، گامی عملی برای ترجمه این مفهوم نظری به روش‌های مدیریتی و همچنین مدلی برای کاربردی‌سازی نظریه‌های وضعیت‌محور در بستر سازمان است.

در این مسیر، مدل پیشنهادی بیش از آنکه به دنبال نفی دستاوردهای ارزشمند رویکردهای دیگر باشد، در پی تکمیل «جعبه‌ابزار مدیریتی» با ابزارهایی طراحی‌محور و تجویزی است. این جعبه‌ابزار، در کنار شناخت سنتی از ویژگی‌های فردی، مجموعه‌ای از اهرم‌های وضعیتی را در اختیار رهبران قرار می‌دهد تا بتوانند ساخت روان‌شناختی سازمان را آگاهانه بازتنظیم کرده و تناسبی پویا میان توانمندی‌های فرد و اقتضائات محیط برقرار کنند. در نهایت، این نگاه ما را نه تنها به مدیریتی درگیرانه‌تر، فروتنانه‌تر و واقع‌گراتر، بلکه به نظریه‌ای بالغ‌تر در علوم سازمانی هدایت می‌کند [۵۸]، [۵۹]؛ نظریه‌ای که به طراحی شرایط، مواجهه با عدم قطعیت‌ها و ساختن بسترهایی برای بروز قابلیت‌ها متعهد است.

در چنین فضایی، مسئله محوری برای توسعه و اثربخشی مدیریت، نه صرفاً «شناسایی استعدادها»، بلکه «برساختن وضعیت‌هایی» است که در آن‌ها انسان‌ها بتوانند تربیت و شکوفا شوند. پذیرش این رویکرد، مدیریت را از یک نگاه غیردرگیرانه و دور به یک نگاه فعال و درگیرانه سوق می‌دهد که در آن، خلق بسترهای رشد، خود یک هدف راهبردی محسوب می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش. پژوهش حاضر با وجود تلاش برای ارائه یک چارچوب نوآورانه، با محدودیت‌هایی نیز همراه است که باید در نظر گرفته شوند. این مطالعه ماهیتی مفهومی و نظری دارد و مدل «معماری وضعیت» هنوز به صورت تجربی در محیط‌های سازمانی واقعی آزمون نشده است. بنابراین، اثربخشی عملیاتی و چالش‌های پیاده‌سازی این مدل در عمل، نیازمند پژوهش‌های پیمایشی و آزمایشی در آینده است. بدین منظور ضروری است که نوآوری این مقاله در مدل‌سازی نظری، در ادامه از طریق اعتباریابی تجربی و ابزارسازی توسعه یابد.

همچنین شایان ذکر است که موفقیت این مدل به شدت به توانایی و شناخت مدیر به عنوان «معمار وضعیت» وابسته است. سوگیری‌های ادراکی مدیران، درک محدود آن‌ها از وضعیت روانی کارکنان، یا عدم تسلط بر

اهرم‌های مدیریتی می‌تواند اثربخشی این چارچوب را در عمل محدود سازد. افزون بر این، باید اذعان داشت که نباید نگاهی یک‌سویه به وضعیت داشت و تمام اعتبار تبیینی رفتار را صرفاً به عوامل محیطی بخشید؛ لذا مثال‌های ارائه شده در این پژوهش به هیچ عنوان به معنای بی‌نیازی مدیر از شناخت ویژگی‌های فردی و تفاوت‌های شخصیتی کارکنان نیست، بلکه کاملاً مؤید ضرورت ملاحظه فعالانه آنها در بستر بازتنظیم وضعیت‌ها است. بر این اساس، یکی از محدودیت‌های کلیدی مدل حاضر، ایجاد پیچیدگی مضاعف برای مدیران در مقام عمل است؛ چرا که اثربخشی معماری وضعیت در گرو توانمندی مدیر در تحلیل و ترکیب هم‌زمان اقتضائات وضعیت و متغیرهای فردی کارکنان برای ایجاد تناسب است. در نتیجه، موفقیت این مدل در عمل، علاوه بر توسعه تجربی، نیازمند توسعه شناختی و ادراکی مدیران از طریق برنامه‌های آموزشی تخصصی و توانمندسازی است.

همچنین شایان ذکر است که قابلیت اجرای معماری وضعیت در سازمان‌هایی با قدرت وضعیت بالا (مانند محیط‌های دارای قوانین ایمنی سخت‌گیرانه یا رویه‌های بروکراتیک غیرقابل انعطاف) محدودتر است. در این سازمان‌ها، دامنه مداخلات مدیران ممکن است محدودتر باشد و معماری وضعیت عمدتاً به سطوح خردتر ویژگی‌های ادراکی (مانند مدیریت بار شناختی و کاهش ابهام ارتباطی) معطوف شود.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی. یکی از مهم‌ترین مسیرها برای پژوهش‌های آتی، عملیاتی‌سازی و توسعه شاخص‌های سنجش برای مدل معماری وضعیت است. پژوهشگران می‌توانند با طراحی پرسشنامه‌ها یا چک‌لیست‌های مبتنی بر این مدل، به مدیران ابزاری برای ارزیابی وضعیت روان‌شناختی تیم خود و سنجش موفقیت انتقال میان وضعیت‌ها ارائه دهند. همچنین، مسیر پژوهشی مهم دیگر در این مسیر، شناخت مکانیزم‌ها و ابزارهای قابل بکارگیری جهت حرکت در این مدل است که بدین منظور مطالعات مروری و تجربی می‌توانند به شناسایی این مکانیزم‌ها کمک کرده و در تبدیل مفاهیمی کلیدی مانند «امکانات وضعیتی» و «غرقگی» به شاخص‌های عملکردی قابل اندازه‌گیری (مانند سطح نوآوری پیشنهادات یا میزان تمرکز گزارش‌دهنده توسط کارکنان) و قابل آزمون تجربی و کاربردی‌تر شدن این چارچوب نظری کمک شایانی کنند. از سوی دیگر چنانکه مطرح شد، بکارگیری ابزارهایی نظیر مدل معماری وضعیت، پیش از هر چیز نیازمند اتخاذ طرزتفکری متفاوت از سوی مدیران است تا بتوانند در قالب «وضعیت‌شناسی» به وظیفه رهبری خویش فکر کنند. بدین منظور یکی دیگر از مسیرهای قابل پیگیری در پژوهش‌های آتی طراحی ابزارها و شیوه‌های توسعه مدیریت به منظور توانمندسازی اداری و شناختی مدیران در این زمینه است.

قدردانی نویسندگان. نویسندگان از تمامی همراهان و همکارانی که در انجام این پژوهش مشارکت داشتند، صمیمانه قدردانی می‌نمایند.

تعارض منافع. برای نویسندگان تعارض منافعی وجود ندارد.

منابع مالی. از منابع مالی در انجام این پژوهش استفاده نشده است.

بیانیه هوش مصنوعی. در نگارش این مقاله از هوش مصنوعی استفاده نشده است.



۷- منابع

- [1] Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait-names: A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(1), i-171.
- [2] Cattell, R. B. (1957). Personality and motivation structure and measurement. *World Book Company*.
- [3] Eysenck, H. J. (1983). Is there a paradigm in personality research? *Journal of Research in Personality*, 17(4), 369-397.
- [4] Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225-251.
- [5] Allport, G. W. (1937). Personality: A psychological interpretation. *Holt*.
- [6] Pervin, L. A. (1989). Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models. *The Academy of Management Review*, 14(3), 350-360.
- [7] Saklofske, D. H., & Zeidner, M. (1995). International handbook of personality and intelligence. *Springer US*.
- [8] Edwards, J. A., & Templeton, A. (2005). The structure of perceived qualities of situations. *European Journal of Social Psychology*, 35(6), 705-723. <https://doi.org/10.1002/ejsp.271>
- [9] Funder, D. C. (2006). Towards a resolution of the personality triad: Persons, situations, and behaviors. *Journal of Research in Personality*, 40(1), 21-34. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.003>
- [10] Furr, R. M., & Funder, D. C. (2004). Situational similarity and behavioral consistency: Subjective, objective, variable-centered, and person-centered approaches. *Journal of Research in Personality*, 38(5), 421-447. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2003.10.001>
- [11] Reis, H. T. (2008). Reinvigorating the concept of situation in social psychology. *Personality and Social Psychology Review*, 12(4), 311-329. <https://doi.org/10.1177/1088868308321721>
- [12] Yang, Y., Read, S. J., & Miller, L. C. (2009). The concept of situations. *Social and Personality Psychology Compass*, 3(6), 1018-1037. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00236.x>
- [13] Lewin, K. (1946). Behavior and development as a function of the total situation. In L. Carmichael (Ed.), *Manual of child psychology* (pp. 791-844). John Wiley & Sons, Inc.
- [14] Lewin, K. (1936). Principles of topological psychology. *McGraw-Hill*. <https://doi.org/10.1037/10019-000>
- [15] Funder, D. C. (2008). Persons, situations, and person-situation interactions. Handbook of personality: Theory and research. *The Guilford Press*.
- [16] Green, J. P., Dalal, R. S., Swigart, K. L., Bleiberg, M. A., Wallace, D. M., & Hargrove, A. K. (2019). Personality consistency and situational influences on behavior. *Journal of Management*, 45(8), 3204-3234. <https://doi.org/10.1177/0149206318781950>
- [17] Moon, H., & Ahn, H. (2024). Integration of the DIAMONDS and CAPTION situation taxonomies based on the South Korean culture. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1342133>
- [18] Arabi, M., Seyyed Naghavi, M. A., Vaezi, R., & Kooshki Jahromi, A. (2023). Identifying the value creation components of human resources in selected government organizations in the field of culture. *Management Research in Iran*, 27(3), 30-55. [In Persian].

- [19] Abrahams, L., Rauthmann, J. F., & De Fruyt, F. (2025). Understanding person-situation dynamics at work: Effects of traits, states, and situation characteristics on teaching performance. *Social Psychological and Personality Science*, 16(5), 572–584. <https://doi.org/10.1177/19485506241236812>
- [20] Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *Taylor & Francis*.
- [21] van der Merwe, M., Nel, P., & Hoole, C. (2024). How talent management execution impacts career experiences: Exploring the organization-individual intersect. *Frontiers in Psychology*, 15, 1272645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1272645>
- [22] Rauthmann, J. F., & Sherman, R. A. (2020). The situation of situation research: Knowns and unknowns. *Current Directions in Psychological Science*, 29(5), 473–480. <https://doi.org/10.1177/0963721420925546>
- [23] Oreg, S., Edwards, J. A., & Rauthmann, J. F. (2020). The situation six: Uncovering six basic dimensions of psychological situations from the Hebrew language. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(4), 835–853. <https://doi.org/10.1037/pspp0000280>
- [24] Zampetakis, L. A., & Arvanitis, A. (2024). From trait affect to situated performance of change-oriented organizational citizenship behavior: The pathway through situational construal and emotion utilization. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1443994. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1443994>
- [25] Rauthmann, J. F. (2014). Structuring situational information: A road map of the many pathways to different situational taxonomies. *European Psychologist*, 20(3), 176–189. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000225>
- [26] Rauthmann, J. F., Sherman, R. A., & Funder, D. C. (2015). Principles of situation research: Towards a better understanding of psychological situations. *European Journal of Personality*, 29(3), 363–381. <https://doi.org/10.1002/per.1994>
- [27] Block, J., & Block, J. (1981). Studying situational dimensions: A grand perspective and some limited empiricism. In *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 85–106). Erlbaum.
- [28] Rauthmann, J. F., & Sherman, R. A. (2016). Situation change: Stability and change of situation variables between and within persons. *Frontiers in Psychology*, 6, 1938. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01938>
- [29] Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- [30] Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- [31] Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- [32] Mischel, W. (2009). From personality and assessment (1968) to personality science, 2009. *Journal of research in personality*, 43(2), 282–290. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.037>
- [33] Sherman, R. A., Rauthmann, J. F., Brown, N. A., Serfass, D. G., & Jones, A. B. (2015). The independent effects of personality and situations on real-time expressions of behavior and

- emotion. *Journal of personality and social psychology*, 109(5), 872–888. <https://doi.org/10.1037/pspp0000036>
- [34] Pashaei Holaso, A., & Alirezaei, A. (2021). The impact of organizational culture on organizational agility capabilities (Case study: one of the organizations of the Armed Forces). *Management Research in Iran*, 20(2), 149-176. [In Persian].
- [35] Javadi, M., Kordnaeij, A., Khodadad Hosseini, S. H., & Ganjali, A. (2022). Examining the role of historical dimensions of the organization in the managers' decision to implement strategic changes; a systematic review. *Modern Research in Decision Making*, 7(4), 157-188. [In Persian].
- [36] Mischel, W. (1968). Personality and assessment. *John Wiley & Sons Inc.*
- [37] Hartshorne, H., & May, M. A. (1928). Studies in the nature of character: Studies in deceit (Vol. 1). *Macmillan*.
- [38] Brown, N. A., Neel, R., & Sherman, R. A. (2015). Measuring the evolutionarily important goals of situations: Situational affordances for adaptive problems. *Evolutionary Psychology*, 13(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/1474704915593662>
- [39] Gerpott, F. H., Balliet, D., Columbus, S., Molho, C., & de Vries, R. E. (2018). How do people think about interdependence? A multidimensional model of subjective outcome interdependence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(4), 716–742. <https://doi.org/10.1037/pspp0000166>
- [40] Rauthmann, J. F., Gallardo-Pujol, D., Guillaume, E. M., Todd, E., Nave, C. S., Sherman, R. A., et al. (2014). The situational eight DIAMONDS: A taxonomy of major dimensions of situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 677–718. <https://doi.org/10.1037/a0037250>
- [41] Griffio, R., & Colvin, C. R. (2019). An exploration of subjective situation dimensions associated with situation-specific behavior. *Social Psychological and Personality Science*, 10(4), 504–513. <https://doi.org/10.1177/1948550618765073>
- [42] Parrigon, S., Woo, S. E., Tay, L., & Wang, T. (2017). Caption-ing the situation: A lexically-derived taxonomy of psychological situation characteristics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(4), 642–659. <https://doi.org/10.1037/pspp0000111>.
- [43] Ziegler, M., Horstmann, K. T., & Ziegler, J. (2019). Personality in situations: Going beyond the OCEAN and introducing the Situation Five. *Psychological Assessment*, 31(4), 567–580. <https://doi.org/10.1037/pas0000654>
- [44] Taheri, F. (2021). Psychosocial work environment; a novel mechanism in reducing occupational stress (Case study: Qom University of Medical Sciences and its vice-chancellors). *Management Research in Iran*, 24(4), 49-71. [In Persian].
- [45] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- [46] Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- [47] Liem, V. T., & Hien, N. N. (2020). Exploring the impact of dynamic environment and CEO's psychology characteristics on using management accounting system. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712768. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712768>

- [48] Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: What are they? In *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities* (pp. 341–363). <https://doi.org/10.1002/9781405164054.ch21>
- [49] Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- [50] Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. V., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137–151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>
- [51] Columbus, S., Thielmann, I., & Balliet, D. (2019). Situational affordances for prosocial behaviour: On the interaction between honesty–humility and (perceived) interdependence. *European Journal of Personality*, 33(6), 655–673. <https://doi.org/10.1002/per.2224>
- [52] Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. *Macmillan*.
- [53] Emery, F. E., & Trist, E. L. (1960). Socio-technical systems. *Management Science, Models and Techniques*, 2, 83–97.
- [54] Horstmann, K. T., & Ziegler, M. (2020). Assessing personality states: What to consider when constructing personality state measures. *European Journal of Personality*, 34(6), 1037–1059. <https://doi.org/10.1002/per.2266>
- [55] Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- [56] Liu, C., & De Rond, M. (2016). Good night, and good luck: Perspectives on luck in management scholarship. *Academy of Management Annals*, 10(1), 409–451. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1120971>
- [57] Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. *Harper & Row*.
- [58] Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8>
- [59] Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805–824. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12160>