

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## مطالعه ای در مورد مدل های چرخه عمر سازمان

استاد محترم : جناب دکتر سعادت فرد

تهیه کننده : ناهید گودرزی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار ، گرایش استراتژی

بهار ۹۶

## چکیده

در ابتدای سال ۱۹۵۰ برای اولین بار مفهوم چرخه عمر سازمان توسط "کنت بولدینگ" پیشنهاد شد، بحث در مورد این مفهوم در داخل بسیاری از رشته ها، از جمله مدیریت، مدیریت دولتی، آموزش و پرورش، جامعه شناسی، روانشناسی و بازاریابی صورت گرفته است.

مقاله ما یک مدل چرخه زندگی را به طور کلی ارائه داده است و چندین نمونه از آنها را، در رابطه با ضعف خاص موجود در نظریه چرخه زندگی مورد بحث قرار داده است، و ما نیز سعی داریم از آنها برای پاسخ به دو سؤال مهم در مورد چرخه زندگی بهره گیریم.

- اول: آیا چرخه زندگی یک سازمان قابل پیش بینی در توسعه می باشد؟
- دوم: چرخه سازمانی با چرخه زندگی بیولوژیکی چه تشابهی دارد؟

مشکل دیگر ما در این مقاله این است که، چگونه مدیران رومانیایی، مدیریت چرخه زندگی سازمان را انجام می دهند؟

کلمات کلیدی: زندگی، چرخه سازمانی، پیری، بازنشستگی، کهنسالی

## معرفی

در سال ۱۹۵۰ کنت بولدینگ برای اولین بار مفهوم چرخه عمر سازمانی را پیشنهاد داده است. از آن زمان، بحث در مورد این مفهوم در داخل بسیاری از رشته ها، از جمله مدیریت، مدیریت دولتی، آموزش و پرورش، جامعه شناسی، روانشناسی و بازاریابی صورت گرفته است.

بنابراین مدل چرخه زندگی سازمانی شناخته شده دارای سه مرحله می باشد: تولد/ جوانی و بلوغ / کهولت.

اهداف مربوط به سود، رشد و بقا به نظر می رسد که در بدنه ساختارهای هدف کلی بسیاری از سازمان ها جای گرفته باشند. با این حال، تاکید بر این است که مکان شرکت بر این سه هدف در طول زمان تغییر می کند. یک مدل توصیفی اصلی تاکید بر این دارد که تغییر از طریق چرخه زندگی کامل یک سازمان معمولی است که در شکل ۱ نشان داده شده است، و البته به نظر می رسد که همه سازمانها را از طریق تمام مراحل منتقل می کند. در واقع، تنها حدود نیمی از تمام سازمان های کسب و کار جدید زندگی طولانی تر از یک سال و نیم دارند، و فقط یک چهارم آنها به تولد شش سالگی می رسند. این مقدار نسبتا کمی برای سود و یا برای سود سازمانی است که به اندازه کافی زنده مانده و در مسیر چرخه زندگی کامل قرار گرفته است.

شکل ۱ نشان می دهد که مدیریت در مراحل مختلف چرخه زندگی شرکت با اهداف متفاوتی همراه است. در سال های اولیه از تاریخ شرکت، مالک، کارآفرین است که عمدتاً به سمت سود گرایی و کمتر به سمت رشد و بقا گرایش دارد. هنگامی که از سود مطمئن شد، شرکت می تواند تأکید خود را به رشد تغییر دهد. این تغییر مهم از یک جهت گیری سود به تمرکز بر رشد، معمولاً توسط یک تغییر سازمانی در مدیریت توسط بنیانگذار / مالک / کارآفرین به مدیریت توسط یک گروه حرفه ای همراه می گردد.

تولد، ادغام یا یک سرمایه گذاری هدف، گاهی اوقات ممکن است به ایجاد یک سازمان جدید منجر شود. با این حال، یک سازمان اغلب یکی از این دو راه را به عهده می گیرد: یا یک هنر و صنعت تک نفره را گسترش می دهد،

و یا یک کارآفرین تهاجمی و مونتاز کار مردمی برای کمک به ترویج یک ایده جدید، محصول یا خدمات است. انگیزه ای که در هر دو مورد وجود دارد معمولا با میل به کسب سود همراه است.

## جوانی

هنگامی که مدیریت حرفه ای توسط بیش از یک خانواده، بدون مانع و با منافع حاکم ایجاد می شود، هدف اصلی این سازمان اغلب از سود به رشد شیفت می کند. تیم مدیریت جدید می خواهد شایستگی خود را نشان دهد، و رشد بارز ترین راه برای انجام این کار است. رشد به معنای این وضعیت است: احترام مدیر یک شرکت بالا است - حتی اگر بازگشت سرمایه گذاری این شرکت کم است.

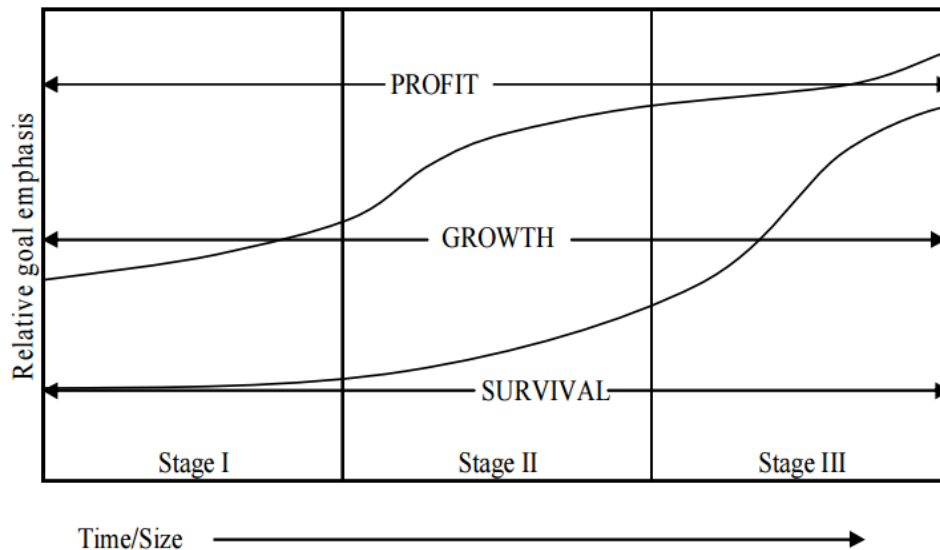
این نگرانی در رشد نتایج خدمت کرده است. اول، هدف کمتر خاص، کمتر اندازه گیری شد. دوم، مکان سازمان با افزایش تاکید بر بازاریابی، به امید افزایش فروش است تا گسترش محصول و کسب جدید، ابزار و تجهیزات کارآمد تر را توجیه کند.

## بلوغ / پیری

به عنوان یک سازمان بالغ و رو به پیری، میل به زنده ماندن اهداف اولیه سازمان را تحت الشعاع قرار می دهد: سود و رشد. سازمان در این مرحله از بسیاری جهات مخالف مطابق سازمان در مرحله اول است. سازمان در مرحله سوم بزرگ است. تکنولوژی آن پیچیده است؛ ساختار آن بوروکراتیک است. مالی گرا است؛ تا حد زیادی توسط بازار و نیروهای اجتماعی تحت تاثیر قرار می گیرد. و به دلیل پیچیدگی بسیاری که احساس می کند در معرض خطر قرار می گیرد، و برای یکپارچه سازی اعضا تلاش می کند. مرحله سوم اغلب سعی می کند برای معکوس کردن پیری، آزادانه در ساختار و عملکرد خود نگاه کند، و سپس تجدید قوا کند.

سازمان لازم نیست که قبل از مرگ یا زوال پیر شده باشد. جان فریمن و همکارانش چیزی نشان داده اند که آنها "مسئولیت جدید" برای سه نوع از سازمان ها تعریف کرده اند: اتحادیه های کارگری منطقی، روزنامه ها و تولید

کننده های نیمه هادی. جان فریمن، گلن کارول و میشل مانان، ادعا دارند "مسئولیت جدید: وابستگی به سن در مرگ سازمانی است"، نقد و بررسی جامعه شناسی آمریکا ۴۸ (اکتبر ۱۹۸۳) ۶۹۲-۷۱۰. نوپایی ظاهرا مسئولیتی در قبال چنین سازمانی دارد چرا که شرکت های جوان تر بیشتر از شرکت های قدیمی تر می میرند. بنابراین، قدمت این سازمان در این شرایط بهتر است و به طور کلی شانس خود را برای زندگی طولانی تر بالا می برند. سازه ها و استراتژی های تغییر سازمان از طریق چرخه زندگی آن حرکت می کنند.



شکل-۱) تاکید نسبی بر سه هدف مختلف در طول چرخه سازمانی

جدول ۱ برخی از ویژگی های سازمان را در هر یک از سه مراحل چرخه زندگی ارائه می دهد. به عنوان مثال، به عنوان یک سازمان از آغاز تا بلوغ حرکت می کند، اگر تمایل به تغییر از فقدان ساختار رسمی باشد، از تمرکز رسمی، به عدم تمرکز رسمی می رسد. در طول سه مرحله، مدیران ارشد آن در ابتدا از عموم افراد، و پس از آن از متخصصان و برنامه ریزان می باشند. فرایند ارتباطات خود را بطور غیررسمی آغاز و در نهایت خیلی رسمی می کند.

جدول ۱ (ویژگی سازمان در مراحل مختلف چرخه زندگی)

مشخصات	مرحله آغاز به کار	مرحله رشد رو به بالا	مرحله بلوغ
نوع سازه	غیر رسمی، ساختاری	متمرکز؛ رسمی	غیر متمرکز. رسمی
سن و اندازه	جوان و کوچک	قدیمی تر و بزرگتر	قدیمی ترین و بزرگترین (و یا یک بار بزرگ)
نرخ رشد	متناقض اما رو به بهبود	سریع	کم یا رو به زوال
ارتباط	رسمی؛ متقابل	نسبی	خیلی رسمی؛
برنامه ریزی	ظاهری؛ کمی برنامه ریزی	رسمی؛ بودجه	برنامه های پنج ساله؛ قوانین و مقررات
تصمیم سازی	فردی	حرفه ای	حرفه ای
روش	داوری؛ کارآفرینی	؛ ابزار تحلیلی MGMT	؛ چانه زنی MGMT
آرایش کارکنان در مدیریت سطح بالا	عمومی	متخصصان	استراتژیست؛ برنامه ریزان
سیستم پاداش	شخصی و ذهنی	غیر شخصی و نظام مند	غیر شخصی، رسمی و کاملاً هدفمند

منبع: از کن جی اسمیت، ترنس آر میچل، و چارلز سامر، "سطح بالای مدیریت با اولویت اقتباسی در مراحل مختلف چرخه زندگی

سازمانی"، مجله آکادمی مدیریت ۲۸ (دسامبر ۱۹۸۵).

## مدل اصلی چرخه زندگی

بیش از سه دهه قبل، تغییرات متعددی در مدل چرخه زندگی اساسی الحاق شده است. پنج دسته از مدلها در این مقاله ارائه شده اند.

## (۱) منابع مدل

الف) مدل منابع اجتماعی است. در سال ۱۹۶۵ آرتور Sinchombe کوشید تا نشان دهد که دورانی که در طی آن یک سازمان تاسیس شده است دارای اثرات ماندگار در ساختار بعد از آن است. (آرتور Sinchombe، "ساختار اجتماعی و سازمان ها" در سازمان Handbok، اد جیمز جی مارس - شیکاگو رند مک دره انتشارات کالج ۱۹۶۵، صص ۱۴۲-۱۹۳). برای مثال، سازمان نساجی و سازمان های تولید خودرو از دوران مدرن هستند که ساختار متفاوتی دارند، احتمالاً به خاطر اینکه آنها در طول دوره های زمانی مختلف تاسیس شده اند - منسوجات در طول قرن نوزدهم و اتومبیل (خودرو) در طول قرن بیستم. در شرکت های نساجی از اواسط - ۱۹۶۰، مواردی را پیدا کنید که هنوز هم از اعضای خانواده بدون تخصص بهره می گیرند: این مورد در شرکت های تولید خودرو نیز موجود است.

تفاوت جالب توجه دیگر این است که در بسیاری از صنایعی که در قرن بیستم تاسیس شدند کارکنان اداری از مردم حرفه ای آموزش دیده بودند؛ سازمانها قبل از تأسیس تمایل دارند که کارکنان ادارات استادانه تربیت شده باشند.

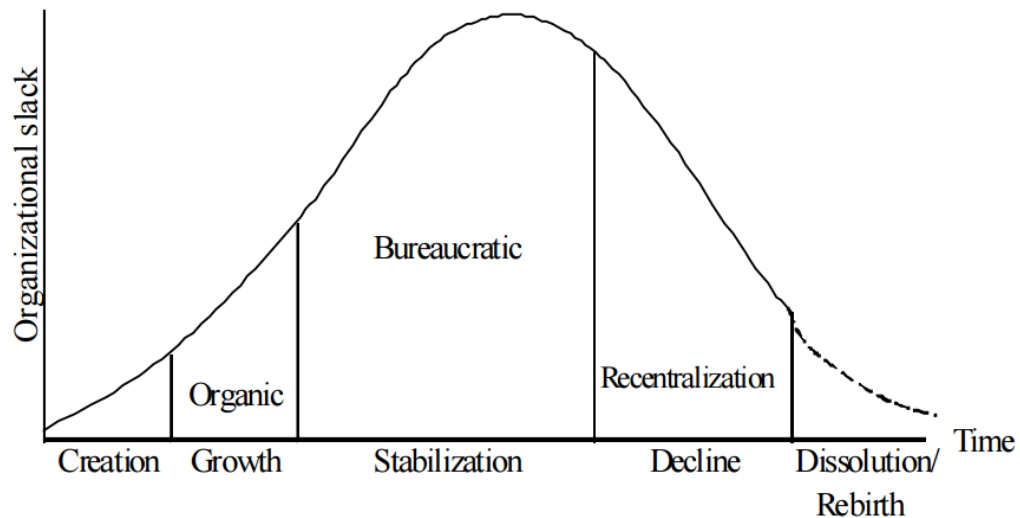
با توجه به Sinchcombe، منابع اجتماعی موجود در آن زمان در تاسیس یک سازمان تا حد زیادی ساختار آن را تعیین می کند. سازمان شکل آن را از خود به استفاده از شرایط اقتصادی، فنی و زیست محیطی ترسیم می کند. و در تمام ساختارهای تحت تمام شرایط امکان پذیر است.

ب) مدل اسلاک و سازه. مدل "فرانک توزولیو" و "بری آرماندی" نشان می دهد که چرخه زندگی سازمانی پنج مرحله ای تکاملی دارد، که در ارتباط با یک ساختار سازمانی است. (فرانک توزولیو و بری آرماندی، "طراحی سازمانی، هسته و چرخه زندگی". آکادمی مدیریت نظر ۵ آوریل ۱۹۸۰، صفحات ۵۸۹-۵۹۸).

این مراحل و ساختارها عبارتند از:

- (۱) ایجاد ← ساختار موقت؛
- (۲) رشد ← ساختار آلی؛
- (۳) تثبیت کننده ← ساختار بوروکراتیک؛
- (۴) ساختار کاهش ← تمرکز دوباره؛
- (۵) انحلال ← عدم ساختار.

سازمان منحل شده می تواند دوباره بوجود آید؛ می توان آن را دوباره، با یک ساختار جدید موقت ایجاد کرد. شکل ۲ این مدل را ارائه داده است.



شکل-۲) ساختار مدل چرخه زندگی اسلک توزلیو و آرماندی است، منبع: فرانک توزولیو و بری آرماندی، طراحی سازمانی، شل، و

چرخه زندگی، مجموعه مقالات آکادمی مدیریت [۱۹۸۲]، ص ۲۶۱



توزولیو و آرماندی به معرفی مدل مفهومی شل سازمانی پرداختند، که به عنوان پرداخت به اعضای سازمان در بیش از آنچه که سازمان کاملاً باید آنها را در جهت پرداخت به آنها کارکرد مناسب برای حفظ سازمان است معرفی می شود. منحنی شل تقریباً شکل زنگ گرفته است. نزدیک به ایجاد و سازمان های منحل شده به سختی هر شل است. سازمان در حال رشد و کاهش برخی از شل ها می باشد. سازمان بوروکراتیک پایدار شل قابل توجه است.

## ۲) مدل بحران

الف) مدل رویارویی موقعیتی. مدل "گوردون لیپیت" معتقد است که بحران نیاز به توجه سازمانی متمرکز در یک مفهوم در تعریف مرحله رشد در چرخه زندگی دارد (گوردون لیپیت، مراحل رشد در سازمان، نیویورک؛ اپلتون - کروفوس، ۱۹۶۹). محل این سازمان در چرخه زندگی خود آنقدر و به اندازه ای مصمم است، که با سهم بازار، سن، و یا پیچیدگی مدیریت مواجه است اما نه - در مد احتمالی مدرن واقعی - با هر مسئله کلیدی که سازمان با آن مواجه است با آنها روبرو است. سازمان باید با موفقیت و به طور مناسب با بحران فاز همراه شود اگر آن را بر روی مرحله بعدی به حرکت در آورد. لیپیت شش وضعیت بحرانی و یا درگیری را شناسایی کرده است. آنها به احتمال زیاد به به ترتیب زیر رخ می دهند:

- راه اندازی سرمایه گذاری. چرا و چه مقدار ما مایل به خطر شخصی و مالی، برای حفظ این سرمایه گذاری هستیم؟
- بقا و فداکاری. چقدر ما حاضر به فدا کردن شخصی و مالی، برای حفظ این سازمان هستیم؟
- دستیابی به ثبات. آیا ما می خواهیم به طور رسمی سازمان یافته باشیم؟ آیا ما حاضر به پذیرش و اجرای نظم و انضباط هستیم؟

- غرور و شهرت. آیا ما می خواهیم در مورد انجام دادن آن در شرکت از خود سؤال کنیم؟ آیا ما با تهدیدات خارجی در برابر شهرت سازمان مبارزه می کنیم؟
- توسعه منحصر به فرد. آیا ما مایل به قرار دادن اثر تغییراتی که ما را منحصر به فرد خواهند کرد می باشیم؟
- کمک به جامعه. آیا ما مایل به کمک به کارمندان خود، جامعه خود، ملت خود، بدون انتظار بازگشت مستقیم هستیم؟ آیا ما از منابع خود برای بهبود کیفیت زندگی انسان استفاده می کنیم؟

این دو بحران، برای اولین بار اغلب در فاز "تولد" رخ می دهند، دو مورد دوم در فاز "جوانی"، و دو مورد سوم در فاز "پیری". لپییت معتقد است که سازمان به دلیل تغییرات شدید در محیط خارجی، و یا اینکه آنها موفق به شناختن و مقابله با شش بحران نیستند، به شکل قابل توجهی با فرسایش روبرو خواهد شد.

(ب) تکامل - مدل انقلابی. "لری گرینر" پیش بینی می کند سازمان در حال توسعه از طریق دوره های تکاملی، یک پایان انقلابی دارد (لری گرینر، "تکامل و انقلاب به عنوان رشد سازمان" نقد بازرگانی هاروارد ۵۰، جولای / آگوست ۱۹۷۲، صص ۳۷-۴۶). در طول دوره تکاملی، رشد سازمان بدون مانع و با عمده اختلال اقتصادی شدید داخلی روبرو است. مراحل انقلابی معمولاً در روش های مدیریتی طراحی شده، برای اندازه کوچکتر رخ می دهند و در زمان گذشته بی اثر می شوند. در طول هر دوره انقلاب، وظیفه حساس مدیریت کشف شیوه های جدید است که با آن به مدیریت سازمان در طول دوره تکاملی بعدی وارد می شود.

طول این دوره زمانی از صنعت به صنعت دیگر متفاوت است. دوره تکاملی اغلب از چهار تا هشت سال متغیر است. برای صنعتی که به سرعت در حال رشد است، آنها ممکن است کوتاه تر باشند، و برای یک صنعت در حال رشد آنها ممکن است شکل دیگری را نشان دهند.

- فاز رشد ۱: ایجاد. در فاز اول آن، سازمان محصول و بازار خود را ایجاد می کند.

- بحران رهبری. همانطور که شرکت رشد می کند، تولید در مقیاس بزرگ به طور فزاینده آن نیاز به دانش بیشتر در مورد بازده تولید پیدا می کند. به طور موثر مدیریت تعداد بیشتری از کارکنان از طریق ارتباطات غیر رسمی غیر ممکن می شود. بر خلاف کارکنان اصلی، کارمندان جدیدی وجود دارند که فاقد انگیزه و تعهد شدید به کالا یا سازمان می باشند. تحولات ترکیبی که در مورد انقلاب اول وجود دارد: بحران رهبری. راه حل این است به انتصاب یک مدیر کسب و کار قوی، قابل قبول برای بنیانگذاران این سازمان روی آورید، که می تواند از اصول مدیریت موثر و تکنیک های رهبری سازمان در کلمه استفاده کند.
- فاز رشد ۲: سمت و سو. بر اساس ساختار جدید، رهبری قادر است سازمان را وارد یک دوره تکاملی دوم با برخی از ویژگی های جدید کند.

بحران استقلال. اگر چه این تلاش برای کارکنان با تکنیک های کانال جدید موثر تر در رشد است، آنها در نهایت در این سازمان حتی بزرگتر، پیچیده تر و متنوع تر نا کارآمد می شوند. مدیران سطح پایین تر و سرپرستان خود را توسط سلسله مراتب دست و پا گیر، محدود کرده اند. آنها بین زیر روشهای ایجاد و در نظر گرفتن ابتکار عمل قرار گرفته اند. بحران توسعه استقلال به عنوان تقاضای آزادی بیشتری در سطح پایین تر به تصمیم گیری می رسد. نتیجه این "انقلاب" هیئت بیشتری از قدرت است.

- فاز رشد ۳: هیئت. این فاز رشد از کاربرد موفق در یک ساختار سازمانی غیر متمرکز تکامل می یابد. توسعه در این مرحله در درجه اول از طریق انگیزه در سطوح پایین می آید. مدیران در این سطح باید قدرت و انگیزه هایی برای نفوذ به بازارهای بزرگتر، پاسخ سریع به مشتریان و توسعه محصولات داشته باشند.

بحران کنترل. آغاز مدیریت ارشد و مدیریت، سیستم های کنترل رسمی جدید.

بحران قرمز نوار. در نهایت ایجاد عدم اعتماد به نفس بین خط و کارکنان، و بین دفتر مرکزی در این زمینه است. تعداد سیستم ها و برنامه های جدید بیش از سودمندی آنها آغاز می شود. به عنوان روش مقدم بر حل مسئله و

یک نوآوری مرطوب است، که یک چهارم انقلابی "از نوع قرمز" بحران رخ می دهد. سازمان بر بحران با قرار دادن تاکید روی همکاری میان فردی قوی غلبه می کند.

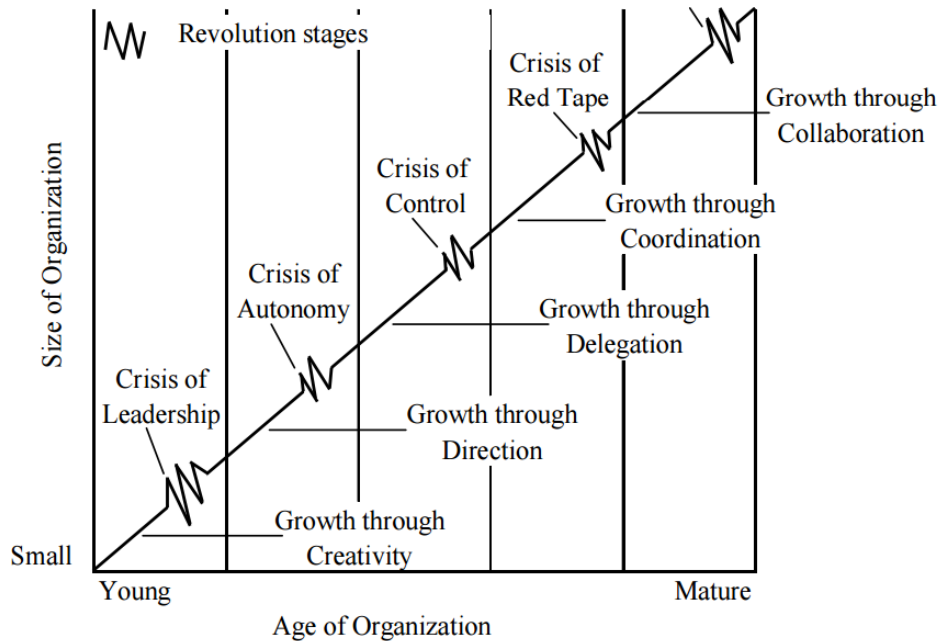
- فاز رشد ۵: همکاری. در این فاز جدید، سازمان به خودی خود بیشتر در عمل مدیریت، کار تیمی، و رویارویی ماهرانه و حل و فصل اختلافات بین فردی تاکید دارد.

بحران بی نامی. بسیاری از شرکت های بزرگ آمریکایی در حال حاضر در مرحله تکاملی مشترک قرار دارند. اگر چه ما باید صبر کنیم تا ببینیم که چه بحران انقلابی را این شرکت ها باید صورت دهند، گرینر نشان می دهد که انقلاب بزرگ بعدی ممکن است خستگی روحی و جسمی کارکنان، ناشی از کار تیمی هماهنگ شدید و فشار استرس زا برای راه حل های نوآورانه برای مشکلات سازمانی به همراه آورد. این بحران سازه های جدید، نیاز به تمديد دارند. گرینر نشان می دهد که دو ساختار سازمانی ممکن است حاصل شود - یک ساختار برای کار و دیگری برای بقیه موارد و انعکاس - حرکت به عقب با کارکنان بین این مفاهیم که گرینر چگونه تکامل یافتن یک سازمان را از تولد تا بلوغ در شکل ۳ به تصویر کشیده و در هر مرحله از این سازمان تاریخ زندگی، سازه و روش های مختلف که به نظر می رسد مناسب است را ترسیم می کند. این رقم همچنین نشان می دهد که سازمان برای بزرگتر شدن تکامل می یابد. آیا ساختارهای مناسب توسط مرحله چرخه عمر و اندازه سازمانی در محل پرسش تعیین شده است.

### ۳) کاهش و مدل اینرسی

الف) مدل وتن. اکثر نظریه پردازان سازمان تمایل به تمرکز بر روی مراحل اولیه از مدل چرخه زندگی عمومی دارند. از این رو اوایل سال ۱۹۸۰، فاز کاهش توجه بیشتری را معطوف خود کرده است. دو مورد از منابع "دیوید وتن و جفری فورد" قابل توجه هستند (دیوید وتن). (منابع، پاسخ، و اثرات فروپاشی سازمانی" در مسایل سازمانی در ایجاد چرخه زندگی، تحول و کاهش سازمان، اد. جان آر کیمبرلی و رابرت اچ مایلز - سان فرانسیسکو: جسی

باس، ۱۹۸۰، ۳۴۲-۳۷۴؛ جافری فورد، "وقوع ساختار صنعتی در سازمانهای کهن"، آکادمی مدیریت نظر ۵، آوریل، ۱۹۸۰، ۵۸۹-۵۹۸.



شکل-۳) مرحله تکامل و انقلاب سازمانی گرینر. منبع: برگرفته از بررسی کسب و کار هاروارد. نمایشگاه "تکامل و انقلاب رشد

سازمانی" توسط لری گرینر [جولای / آگوست ۱۹۷۲]

کاهش سازمانی که مربوط به وتن است با کاهش در چنین اقدامات قابل توجهی به عنوان عضو کارکنان، سود، دارایی ها، مشتریان و غیره مشخص شده اند. نتایج کاهش در افزایش فشار بر اعضای سازمان، با تعارض بین فردی بیشتری با روحیه پایین و گردش مالی بالا همراه است. کاهش منجر به سرایت آن می شود - هیئت مدیره در جای دور افتاده در همه گروه ها است - حتی کسانی که خود را کارآمد و موثر ثابت کرده اند. وتن چهار منبع فروپاشی سازمانی را نشان می دهد: آتروفی، آسیب پذیری، از دست دادن مشروعیت و آنتروپی محیط زیست.

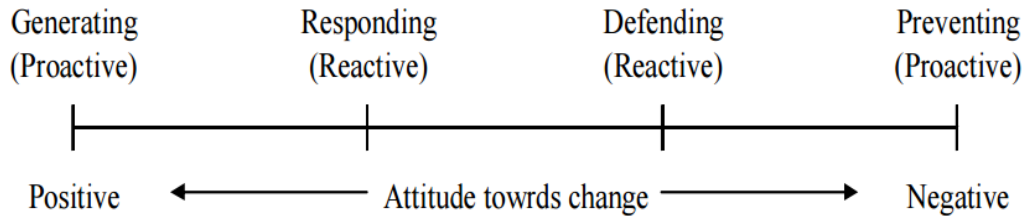
آتروفی. سازمان می تواند لبه خود را از دست دهد و موفق به تنظیم به زمان باز پروری خود شود. کاهش ناشی از عدم پاسخگویی به شارژ می تواند در هر مرحله چرخه عمر در هر دو سازمان پیر و جوان رخ دهد.

آسیب پذیری. سازمان های جوان، به ویژه کسانی که در مراحل ابتدایی خود هستند، بسیار مستعد ابتلا به شکست می باشند. سازمان هایی که قبل از آنها زوال داشته اند، اغلب توسط افراد با پیشینه قوی فنی اما بدون دانش دیگر زمینه های مهمی، مانند بازاریابی و امور مالی بوده اند.

از دست دادن مشروعیت. چرا سازمان ما وجود دارد؟ اگر سازمان نمی تواند یک پاسخ معتبر به این سوال دهد، مشروعیت اجتماعی خود را از دست داده و ممکن است به زودی بمیرد (نابود شود).

آنتروپی محیط زیست. آنتروپی یک مفهوم نظری با اشاره به تمایل غیر قابل برگشت هر سیستم نسبت به افزایش اختلال و بی اثری دارد. هنگامی که محیط یک سازمان شروع به ساییده شدن می کند، زوال سازمان ممکن است به زودی نمایان شود. و تن چند پاسخ سازمانی که ممکن است به زوال برسد ارائه می دهد، در میان آنها دفاع، پیشگیری و تولید نمایان هستند. پاسخی که انتخاب خواهد شد این است که آیا این سازمان را قبول می کند و یا مانع تغییر آن می شود که به سوال بستگی دارد.

شکل ۴ مدل وتن را به تصویر می کشد. پاسخ بلادرنگ آن توسط سازمانهایی می باشد که قبل از تغییر در واقع رخ می دهد اما زمانی است که قریب الوقوع به نظر می رسد. پاسخهای واکنشی ساخته می شوند نه تا زمانی که تغییر مثبت است، که آن هم تولید خواهد شد (تشویق تغییر قریب الوقوع) یا (استقبال از تغییر که پس از آن رخ می دهد). اگر نگرش سازمان منفی است، برای اولین بار سعی خواهد کرد به جلوگیری از تغییر در حال وقوع بپردازد، و پس از آن خود را در برابر تغییرات ایمن کند، البته اگر آن تغییر رخ می دهد.



شکل ۴ پاسخ مدیریت به محیط زیست ناشی از منبع تغییر: "منابع، پاسخ، و اثرات فروپاشی سازمانی"، در چرخه عمر سازمان:

تحول و افت سازمان، اد. جان آر کیمبرلی و رابرت مایلز [سان فرانسیسکو: انتشارات جسی باس، ۱۹۸۰]

ب) مدل جفری فورد. این مدل به ویژگی های چند سازمان در زوال اشاره کرده است. افزایش تعداد مدیران ممکن است در طول زوال آن در طول مراحل رشد چرخه زندگی بیشتر شود.

- برای سطح اندازه داده شده است، کاهش در سازمان ها بسیار بیشتر از ساختار سازمان در حال رشد است. تغییرات ساختاری با سرعت بیشتری در طول رشد نسبت به دوران افول رخ می دهند.

اندازه روابط ساختاری در طول رشد دوره ها به همان اندازه است که پس از یک دوره زوال است نه به شکلی که آنها قبل از دوره زوال داشتند. کاهش باعث تغییرات ساختاری می شود. برقراری مجدد ساختار اصلی که پس از کاهش به پایان رسیده است دشوار است. فورد این پدیده را "پسماند ساختاری" نامیده است.

ج) مدل اینرسی. مایکل حنان و جان فریمن استدلال کرده اند که سازمان از طریق چرخه زندگی حرکت می کند، آنها گرایشی فزاینده به سمت اینرسی دارند - عدم تمایل را با عدم توانایی تغییر دهید. (مایکل. حنان و جان فریمن، "سازه اینرسی و تغییر سازمانی"، نقد و بررسی جامعه شناسی آمریکا ۴۹ آوریل ۱۹۸۴، ۱۴۹-۱۶۴). سازمان جدیدتر کوچکتر با سرعت بیشتری به تهدیدات و فرصت های بزرگتر، سازمان های قدیمی تر پاسخ می دهد.

مراحل اولیه چرخه زندگی، آزمایش سازمان با پسماندهای مختلف، برنامه ها، و سازه ها می باشد که در تلاش برای پیدا کردن یک ترکیب موفق است. هنگامی که سازمان موفق است، این امر منجر به حفظ و تکرار الگوهای موفق می گردد. همانطور که سازمانها از طریق چرخه زندگی خود حرکت می کنند، مجموعه اینرسی در عنوان آن به بازتولید ساختارهای موفقیت آمیز منجر می شود.