

خلاصه کتاب سازمان: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز ریچارد اسکات (ترجمه حسن میرزایی اهرنجانی)

فصل اول: بحث درباره سازمانها

اهمیت سازمانها

سازمانها منشأ بسیاری از نابسامانیهای جامعه معاصر هستند و ساختار سازمانی به روانها و شخصیت‌های افراد درون و تابع خود آسیب می‌رساند و بیگانگی از خود، تطبیق و سازگاری بی‌اندازه و کاهش رشد عادی شخصیت را به بار می‌آورد. حضور سازمانها در همه جا، تأثیرشان بر قدرت و مقام، آثارشان بر شخصیت و انجام کار و کمکی که بررسی سازمانها می‌تواند به درک محیط اجتماعی کند، همه این موارد نشانگر اهمیت اجتماعی سازمانها است.

سازمانها به عنوان زمینه‌ای برای مطالعه

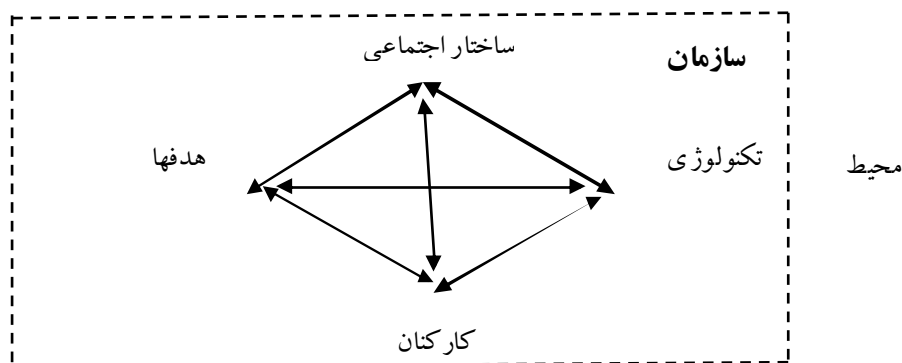
بررسی سازمانها یک زمینه تخصصی در رشته جامعه‌شناسی است ولی اکنون به آن با دیدی میان‌رشته‌ای نگریسته‌اند. نمی‌توان برای پیدایش این رشته تاریخ قطعی تعیین کرد، ولی می‌توان گفت که تا اواخر دهه ۱۹۴۰ سازمانها به عنوان یک زمینه مستقل پژوهشی برای شناخت جامعه محسوب نمی‌شدند. پیدایش رشته سازمانها در جامعه‌شناسی را می‌توان مربوط به زمانی دانست که کتاب وبر و تحلیلهای دیوانسالاری مایکل در سالهای ۱۹۴۶ و ۱۹۴۹ از زبان آلمانی به انگلیسی ترجمه شد. به‌طور همزمان، تحول بین رشته‌ای مهمی در مؤسسه فن‌شناسی کارنگی در شرف انجام بود. در سال ۱۹۴۹ هربرت سایمون گروهی مرکب از افراد برگزیده در علوم سیاسی، اقتصادی، مهندسی و روانشناسی تشکیل داد و از آنان خواست تا به تأسیس علوم اداری که رفتار را مورد توجه قرار دهد اقدام کنند.

گرایشهای موافق و مغایر

همه سازمانها باید اهداف خود را تعریف یا بازتعریف کنند، تمام آنها باید اعضای خود را تشویق به ارائه خدمات نمایند، منابع مورد نیاز آنها باید از محیط دریافت گردد و کالا و خدمات آنان به محیط عرضه شود. تفاوت سازمانها به لحاظ تنوع در اندازه و شکل و خصایص ساختاری بسیار زیاد است. سازمانها به این علت که در محیطهای متفاوت قرار دارند و از آنها نشأت می‌گیرند با یکدیگر متفاوتند. شکل دیگری از تفاوت در خود سازمانها قرار ندارد بلکه ناشی از تفاوت در تحلیل‌ها، مطالعات و روش تحقیق است. در اولین سطح (سطح روانشناسی اجتماعی) محقق ویژگی‌های سازمانی را به عنوان بافت در نظر گرفته و سعی دارد تاثیر آنها را بر طرز تلقی یا رفتار افراد کشف کند. در دومین سطح (سطح ساختاری) محقق بخش‌های جزئی متنوعی که سازمان را می‌سازند (گروههای کاری، بخشها) یا مؤلفه‌های مختلف مربوط به تحلیل (تخصص‌گرایی، شبکه‌های ارتباطی، سلسله‌مراتب) را بررسی می‌کند. در سطح سوم یا سطح بوم‌شناختی توجه به سازمان به عنوان یک عامل جمعی که در یک سیستم بزرگتر مناسبات عمل می‌کند معطوف می‌شود و محقق ممکن است بررسی رابطه بین یک سازمان خاص یا دسته‌ای از سازمانها و محیط آنها را انتخاب کند یا بررسی روابط به وجود آمده بین تعدادی از سازمانها را به عنوان یک سیستم به هم وابسته مورد توجه قرار دهد.

عناصر سازمانها

سازمانها بسیار ناهمگون و غالباً بسیار پیچیده هستند. بنابراین در آغاز می‌توان با یک الگوی ساده شروع کرد که بتواند ویژگی‌های اساسی سازمانها را نشان دهد



ساختار اجتماعی

ساختار اجتماعی به جنبه‌های شکل‌یافته یا نظام‌یافته مناسبات موجود بین افراد در یک سازمان اشاره دارد. ساختار اجتماعی درباره هر گروه‌بندی انسانی از نظر تحلیلی می‌تواند به دو جزء تقسیم شود:

- ساختار هنجاری: این جزء شامل ارزشها، قرارها و انتظارات از نقش است.
- ساختار رفتاری: این جزء بیشتر رفتار واقعی را مدنظر می‌دهد تا تجویزهای رفتاری.

افراد سازمان - عاملان

افراد سازمان کسانی هستند که در قبال عوض‌های گوناگون، به سازمان کمک می‌کنند. همه افراد در بیش از یک سازمان عضو هستند و میزان مشارکت آنها در سازمان از شدت و ضعف برخوردار است.

اهداف

اهداف اساس استناد برای اکثر تحلیل‌گرانی است که سازمانها را تحلیل می‌کنند. هدفها فعلاً به عنوان مفاهیم غایتهای مطلوب - شرایطی که افراد سازمان در تلاشند تا بر آن از طریق انجام فعالیتهای مربوط به وظیفه اثر بگذارند - تعریف می‌شوند.

تکنولوژی

توجه به تکنولوژی یک سازمان، به منزله در نظر در آوردن سازمان به عنوان مکانی است که در آن نوعی کار انجام می‌گیرد، به عنوان جایی که در آن انرژی برای شکل دادن به مواد مصرف می‌شود و به عنوان ساز و کاری که در آن داده‌ها به ستاندها تبدیل می‌گردد.

محیط

هر سازمانی در محیطی فیزیکی، تکنولوژیکی، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد و لازم است خود را با آن وفق دهد. هیچ یک از سازمانها نمی‌توانند خود کفا باشند. سازمانها برای بقای خود به برقراری روابط با سیستمهای بزرگتری که خود جزئی از آنها هستند نیاز دارند.

تعریف مفهوم سازمان

ما با توجه به هدفهای این کتاب، برای سازمانها سه تعریف و نه یک تعریف ارائه خواهیم داد. این سه تعریف راه را برای توصیف و ارزیابی سه دیدگاه اصلی که مبنای تجزیه و تحلیل سازمان قرار گرفته است هموار می‌سازد.

تعریف سیستم حقوقی

بارنارد: سازمان رسمی از آن نوع مشارکت بین انسانها به وجود می‌آید که هوشیارانه، با قصد و هدفمند باشد. مارچ و سایمون: سازمانها مجموعه‌ای متشکل از انسانهایی هستند که با یکدیگر در تعاملند، سازمانها بزرگترین محل اجتماع افراد در جامعه ما هستند که از عواملی مشابه با یک سیستم مرکزی هماهنگ‌ساز برخوردار می‌باشند. خصوصیت بارز ساختار و هماهنگی موجود در سازمان آنرا به‌عنوان یک واحد متمایز می‌سازد، واحدی که به لحاظ اهمیت با ارگانسیم یک موجود زنده در زیست‌شناسی قابل مقایسه است.

بلو و اسکات: از آنجا که ویژگی بارز سازمانها این است که آنها به منظور نیل به هدفهای معینی بنا نهاده شده‌اند، واژه سازمانهای رسمی برای مشخص کردن آنها به کار می‌رود.

اتزیونی: سازمانها واحدهای اجتماعی هستند که با قصد خاص بنا نهاده شده و یا تجدید بنا می‌شوند تا به هدفهای معینی نایل آیند.

تمام این تعاریف بر وجود دو نمود ساختاری اشاره می‌کنند که سازمانها را از دیگر انواع جمعها متمایز می‌سازد:

- سازمانها جمع‌هایی با گرایش به سوی پیگیری هدفهای نسبتاً معین می‌باشند. هدفمندی آنها تا حدی است که فعالیتها و تعامل میان افراد سازمان را جهت حصول به هدفهای مشخص هماهنگ سازند.
- سازمانها جمع‌هایی هستند که به میزان نسبتاً زیاد به شکل رسمی درآمده‌اند. همکاری میان افراد آن آگاهانه و از روی قصد است، ساختار روابط روشن است و می‌تواند بر اساس قصد استوار گردد و یا در آن تجدیدنظر شود. ما در اینجا به نخستین تعریف از سازمانها می‌رسیم: سازمانها جمع‌هایی هستند که در جهت نیل به هدفهای نسبتاً مشخص و نشان دادن ساختارهای اجتماعی که از میزان نسبتاً زیادی از رسمی بودن برخوردارند هدایت می‌شوند.

تعریف سیستم حقیقی

اگر چه سازمانها اغلب و نه همیشه هدفهای مشخصی دارند ولی رفتار افراد سازمان نه همواره به وسیله هدفها هدایت می‌شود و نه از هدفها می‌توان به شکل مطمئنی برای پیش‌بینی رفتار سازمانی استفاده کرد. در این مفهوم، به سازمانها به‌عنوان سیستمهای پویایی نگریسته می‌شود که در وجودشان تلاش برای بقاء و حفظ خود به‌عنوان یک سیستم عجین گشته است. توسعه ساختارهای غیررسمی و فرهنگی از ابزار لازم برای حصول به چنین هدفی است.

بنابراین تعریف دوم سازمانها که برای نگریستن به آنها به‌عنوان سیستمهای حقیقی به کار می‌رود، سازمانها را این چنین تعریف می‌کند: سازمانها جمع‌هایی هستند که افرادشان در یک گرایش مشترک برای بقای سیستم مشارکت دارند و این اعضا در فعالیتهای جمعی، که به‌طور غیررسمی به وجود می‌آیند، برای تامین هدف بقای سیستم دست‌اندر کار می‌باشند.

تعریف سیستم باز

تعریفهای پیش سازمان را به صورت یک سیستم بسته یا سیستم جدا از محیط خود و متشکل از مجموعه‌ای از افراد ثابت و کاملاً مشخص مورد توجه قرار می‌داد. اما سازمانها سیستمهای بسته نیستند که از محیط اطراف خود جدا شده باشند، بلکه سازمانها سیستمهای بازند و به جریان افراد، اطلاعات و منابع از خارج وابسته‌اند. دیدگاه سیستم باز به سازمانها نه به عنوان ساختار رسمی و نه به عنوان موجودیتی پویا، بلکه به عنوان سیستمی مرکب از فعالیتهای مرتبط می‌نگرد. بنابراین ما به تعریف سومی می‌رسیم که به سازمانها به عنوان سیستمهای باز می‌نگرد: سازمانها سیستمهایی از فعالیتهای مرتبط هستند که ائتلافهای در حال تغییر از یک موقعیت به موقعیت دیگر را که توسط افراد به وجود می‌آید پیوند می‌دهند؛ سیستمها در محیط دائم در حال مبادله با آن یا ایجاد شده توسط آن قرار دارند و در آن همکاری می‌کنند.

فصل دوم: سازمانها به مثابه سیستمهای حقوقی

در سده اخیر از سه دیدگاه کم و بیش مشخص در بررسی ساختار سازمانی استفاده شده است که شناخت آنها به دلایل متعددی ارزشمند است. این سه دیدگاه مورد نظر دیدگاههای سیستمی حقوقی، حقیقی و باز می‌باشند که آنها را به ترتیبی که پدید آمده‌اند در طی فصول آینده مورد بررسی قرار می‌دهیم. سازمانها از دیدگاه سیستم حقوقی ابزاری هستند که برای رسیدن به هدفهای خاص طراحی شده‌اند. این نکته که سازمانها تا چه حد وسیله خوب یا بدی بوده‌اند بستگی به بسیاری از عوامل دارد که توسط مفهوم منطقی بودن ساختار خلاصه می‌شوند. واژه منطقی بودن در اینجا به معنای محدود منطقی بودن فنی و عملکردی به کار می‌رود و به حد سازمان یابی یک سری عملیات به نحوی که بتوانند با حداکثر کارایی به هدفهای از پیش تعیین شده هدایت شوند اشاره دارد. نظریه پردازان سیستم حقوقی بر مشخص بودن و رسمی شدن از آن نظر تاکید دارند که هر یک از این عناصر در منطقی شدن رفتار سازمانی نقش عمده‌ای ایفا می‌نمایند.

مشخص بودن هدف

هدفهای خاص تنها به عنوان معیار برای انتخاب از بین فعالیتهای جانشین نیست، بلکه تصمیمات درباره نحوه طراحی خود ساختار را نیز هدایت می‌کنند. آنها مشخص می‌سازند که چه وظایفی باید انجام گیرند، چه نوع کارکنانی باید به خدمت گرفته شوند و قرار است منابع به چه نحو بین اعضاء تخصیص یابند. هراندازه هدفها کلی تر و مبهم تر باشند طرح ساختار مناسب جهت تحقق آنها دشوارتر است.

رسمی شدن

می‌توان رسمی شدن را کوششی در نظر در آورد که به قصد روشن تر کردن و عینی تر ساختن روابط بین مجموعه‌ای از نقشها و اصولی که ناظر بر رفتار سیستم است به عمل می‌آید. رسمی شدن موجب می‌شود افراد سازمان یا مشاهده گران بتوانند ساختارهای اجتماعی و جریانات انجام کار را ترسیم کنند و این ارتباطات و فرایندها را با توجه

به امکان کنترل آگاهانه آنها، تجدید نظر در طرح، تقسیم مسئولیتها، جریان اطلاعات یا مواد و یا راههایی که افراد سازمان به یکدیگر گزارش می دهند به تصویر بکشاند.

در اینجا به طور مختصر درباره چهار شیوه که به دیدگاه سیستمهای حقوقی مربوط است سخن به میان می آید.

مدیریت علمی تیلور

مکتب مدیریت علمی تیلور که اهمیت خود را از اثر فردریک وینسلو تیلور در اواخر قرن نوزده و اوایل قرن بیستم به دست آورد توسط کوششهای افراد دیگری چون فرانک و لیلیان گیلبرت، هانری گانت، چارلز پرو توسعه و تکامل یافت. کوششها بر تجزیه و تحلیل وظایف فردی متمرکز بود، لکن سعی در منطقی ساختن کار در سطح هر یک از کارگران به ناچار منجر به تغییراتی در کل ساختار و ترتیبات کار گردید. تیلور معتقد بود که پذیرش اصول مدیریت علمی توسط مؤسسات صنعتی موجب پیدایش دوره جدیدی از آرامش صنعتی می شود. منافع کارگر و مدیریت باید با هم سازگار باشد، کارگران باید به روش علمی انتخاب و به کار مناسب خود گمارده شوند، روشهای انجام کار که به طریق علمی تعیین شود این امکان را برای کارگران فراهم می سازد تا در اوج بهره دهی خود کار کنند و در عوض از حقوق و دستمزد بیشتری برخوردار شوند.

نظریه اداری فایول

در حالی که تیلور و هم کیشان پیشنهاد منطقی ساختن سازمان از پایین به بالا را مطرح می کردند سعی نظریه پردازان مدیریت اداری بر منطقی ساختن سازمان از بالا به پایین بود. تمامی صاحب نظران این نظریه به اجماع بر اهمیت دو نوع فعالیت هماهنگی و تخصص، اعتقاد دارند. اصول عمده ای که برای هدایت فعالیتهای مربوط به هماهنگی تدوین شد یکی اصل سلسله مراتب است که طبق آن کلیه اعضاء به یک ساختار هرمی و واجد کنترل روابط می پیوندند و دیگری اصل وحدت فرماندهی است که مشخص می کند هیچ یک از اعضاء سازمان نباید از بیش از یک ارشد دستور بگیرد؛ اصل حیطة نظارت نیز بیان می دارد هیچ فرد ارشدی نباید تعداد بیش از حد معقولی زیردست داشته باشد؛ اصل استثناء توصیه می کند موضوعات روزمره توسط زیردستان انجام شود تا وقت آزاد برای مقام ارشد جهت بررسی وضعیتهای استثنایی که قوانین موجود جوابگوی آنها نیست باقی بماند. تخصصی ساختن مسایل دربرگیرنده تصمیمات مربوط به تقسیم فعالیتهای مختلف بین پستهای سازمانی و نیز نحوه دسته بندی این پستها به بهترین شکل در بین ادارات یا واحدهای کار است. بر طبق اصل گروه سازی، فعالیتها باید به ترتیبی گروه بندی شوند که فعالیتهای مرتبط در درون یک واحد سازمانی جای گیرند. طبق اصل صف و ستاد همه فعالیتهایی که به طور مستقیم در جهت حصول به اهداف سازمانی انجام می شوند به عنوان وظایف صفی طراحی می شوند. این فعالیتهای از وظایف ستادی که اساساً دربرگیرنده ارائه مشورت، خدمات و جانبداری است متمایزند.

نظریه دیوانسالاری وبر

وبر فهرستی از ویژگیهای ساختاری را به منظور تمیز این سیستم ساختاری اداری و منطقی تر نسبت به صورتهای گذشته تدوین کرد. او در طبقه بندی معروف خود سه نوع مرجع قدرت را متمایز می سازد:

مرجعیت مبتنی بر سنت - بر باور به وجود آمده نسبت به تقدس و حرمت سنتهای دیرینه و مشروعیت کسانی که مرجعیت خود را تحت لوای این باور اعمال می کنند بنا گذارده می شود.

مرجعیت میتنی بر منطقی - بر باور به قانونمند بودن طرحهای قوانین رسمی و حق کسانی که در لوای چنین قوانینی به مقام مرجعیت برای صدور فرمان نائل می آیند بنا گذارده می شود.

مرجعیت مبنی بر فره مندی - بر مبنای دلبستگی به تقدس استثنایی و خاص، دلاوری، یا رفتار نمونه یک فرد و الگوی مقرر و یا دستوری که توسط فرد صادر یا اعمال می شود قرار دارد.

از نظر وبر تنها مرجعیت سنتی و قانونی (منطقی) از آن چنان ثباتی برخوردارند که بتوانند اساس تشکیل ساختارهای پایدار اداری واقع شوند. به نظر او دیوانسالاری نوعی خاص از ساختار اداری است که دارای ویژگی های زیر است: تقسیم کار ثابت بین اعضاء، سلسله مراتب ادارات، مجموعه قوانین عمومی ناظر بر عملکرد، جدایی مالکیت و حقوق فردی از حقوق اداری، گزینش کارکنان بر اساس شایستگی های فنی، نگرستن افراد سازمان به استخدام همچون کارراهه زندگی.

تحلیل وبر از ساختار دیوانسالار با همه تأثیراتش بحث انگیز بوده است. پارسونز و گلندر هر دو می گویند وبر می خواست دو پایه مرجعیت را با یکدیگر ترکیب کند. وبر از یک سو در بحث سلسله مراتب اداری در دیوانسالاری ها بیان می دارد که مرجعیت در پستی که قانوناً تعریف شده نهاده شده است و از سوی دیگر در بحث درباره شاخص استخدام و ترفیع مدعی می شود که پایه مرجعیت شایستگی فنی است. دومین نقد بیان می دارد که ساخت نوع ایده آل دیوانسالاری وبر آمیزه ای از یک طرح مفهومی و مجموعه ای از فرضها است. مشکل وبر در این الگو این است که او تعاریف را از پیش فرضها به طور روشن متمایز نمی کند.

نظریه سایمون درباره رفتار اداری

برحسب نظر سایمون سازمانها تصمیمات را آسان می سازند و از اعضاء در اتخاذ تصمیمات مورد نیاز خود حمایت می کنند. سایمون به جای انسان اقتصادی که بر حسب مصلحت یا سود شخصی برانگیخته می شود و از همه جانشینهای موجود و قابل استفاده آگاهی دارد، انسانی را مطرح می سازد که بیشتر انسان اداری است، کسی که به دنبال مصالح خویش است ولی همیشه این مصالح را تشخیص نمی دهد. این انسان فقط از چند جانشین از میان همه جانشینهای ممکن در تصمیم خود آگاهی دارد و به جای انتخاب راه حل بهینه به راه حلی که به نظرش مناسب به نظر برسد اکتفا می کند. یک روش اصلی که سازمانها براساس آن تصمیمات را برای اعضاء خود ساده می سازند محدود ساختن هدفهایی است که فعالیتها را هدایت می کنند. هدفها پیش فرضهای ارزشی که زمینه ساز تصمیمات هستند فراهم می سازند.

همچنین سازمان به عنوان یک ساختار رسمی، تصمیم گیری افراد سازمان را با تقسیم مسئولیتها در بین آنان و در اختیار قرار دادن وسایل لازم همچون منابع اطلاعات و تجهیزات کمک می کند. سازمانها با فراهم ساختن هدفهای جزئی پیوسته، انتظارات ثابت، اطلاعات مورد نیاز، تسهیلات لازم، برنامه های انجام کارهای متداول و به طور کلی مجموعه ای از قیدهایی که در قالب آن بتوان تصمیمات مورد نیاز را اتخاذ نمود، این داده ها را در اختیار هر یک از اعضاء سازمان قرار می دهد.

فصل سوم: سازمانها به مثابه سیستمهای حقیقی

تاکنون درباره دو ویژگی مهم سیستم حقوقی یعنی مشخص بودن هدف و رابطه رسمی توضیحاتی داده‌ایم و بیان کرده‌ایم که این دو ویژگی سازمانها را از انواع جماعات دیگر متمایز می‌سازند. نظریه پردازان سیستم حقیقی هم بر این باور هستند، لیکن ادعا دارند در گروههای اجتماعی ویژگی‌های مهمتری وجود دارد، در این فصل به هدفهای سازمانی و مشخص ساختن هدف اشاره می‌کنیم.

پیچیدگی هدف

نظر کلی تحلیلگران سیستم حقیقی درباره هدفهای سازمانی بر اساس دو زمینه کلی زیر است. نخست، غالباً تفاوتی بین هدفهای هدفهای رسمی و بیان شده و هدفهای واقعی یا عملیاتی که می‌توان حضورشان را در تاثیر بر رفتارهای اعضای سازمانی ملاحظه کرد وجود دارد. دوم تاکید بر اینکه حتی اگر هدفهای بیان شده واقعاً دنبال شوند، آنها هرگز تنها هدفهایی نخواهند بود که بر رفتار افراد سازمان حاکم باشند. دیدگاه سیستم حقیقی بیشتر به این لحاظ حائز اهمیت است که سازمانها را نمی‌توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدفهای مشخص دانست و حفظ بقاء هدف عمده‌ای است که بر سازمانهای رسمی همچون سایر گروههای اجتماعی حاکم است.

ساختار غیررسمی

ساختارهای غیررسمی آنهایی هستند که بر ویژگیها یا استعدادهای کارکنان خاص قرار گرفته‌اند. تحلیلگران سیستم حقیقی تأکید دارند که تأثیر ساختار سازمانی بر رفتار افراد آن بیش از تأثیر قوانین تجویزی، شرح شغل و مقررات جاری است. هر یک از کارکنان را نمی‌توان به عنوان دستان به استخدام درآمده تلقی نمود، بلکه با آنان ارزشها، علایق و توانمندی‌های مختلفی همراه است. این عوامل وقتی در تعامل با یکدیگر قرار گیرند ساختار غیررسمی به وجود می‌آورند. یکی از نکاتی که دیدگاه سیستم حقیقی مشخص می‌سازد این است که ساختار اجتماعی سازمان تنها از ساختار رسمی و رفتار فردی کارکنان به وجود نمی‌آید بلکه مرکب از ساختار رسمی و غیررسمی می‌باشد. تحلیلگران سیستم حقیقی عقیده دارند که ساختارهای به شدت متمرکز و رسمی، نامؤثر و غیرمنطقی هستند و حجم بسیاری از گرانبهاترین استعداد سازمان یعنی هوش و ابتکار عمل اعضای خود را به تباهی می‌کشاند.

تحلیل وظیفه‌ای

این الگو فرض می‌کند که یک واحد اجتماعی نیازها و پیش‌نیازهایی دارد که اگر بخواهد در حفظ موجودیت خود به شکل موجود راسخ باشد باید آنها را برطرف سازد. این الگو همچنین تأکید می‌کند که عناصر ساختاری، خود در بین خود به هم وابسته‌اند، بنابراین تغییر در یکی موجب تغییر در سازش‌پذیری عناصر دیگر می‌شود. چنین سیستمهایی را اغلب متمایل به حرکت در جهت یک حالت تعادلی در نظر می‌آورند. وظیفه‌گرایی از دهه ۱۹۳۰ تا ۱۹۶۰ الگوی مؤثری برای تحلیل سازمانی فراهم ساخت و بسیاری از مهم‌ترین بینش‌ها و تعمیم‌های ما درباره سازمان محصول همین نسل است.

ما در اینجا پیرامون چهار متغیر عمده به‌طور مختصر بحث می‌کنیم: میو و مکتب روابط انسانی، مفهوم بارنارد از سیستم‌های همیار، شیوه برخورد نهادی سلز نیک و الگوی سیستم اجتماعی پارسونز

میو و مکتب روابط انسانی

مطالعات هاتورن (میو و روثلیزبرگر) در سطح روانشناختی اجتماعی بیش از مفهوم انسان اقتصادی به الگوی پیچیده‌تر انگیزش کارگران بر پایه روانشناختی اجتماعی اشاره می‌کند. این مطالعات در سطح ساختاری اهمیت سازمان غیررسمی را نشان می‌دهد. از یافته‌های مطالعات اولیه خصایصی بود که رهبر با وجود آنها در خود می‌تواند عملکرد هر یک از کارکنان را در جهت اهداف سازمان برانگیزد. تحلیلگران روابط انسانی از آغاز کار خود بر تنوع خصایص و رفتارهای فردی تاکید کرده‌اند و بر ارتباط این تفاوتها با درک رفتار سازمانی اصرار ورزیده‌اند. مک‌گریگور اعتقاد داشت که ماهیت پیش‌فرضهایی که درباره انسان وجود دارد تفاوت عمده موجود بین نظریه کلاسیک مدیریت (سیستم حقوقی)، که وی آنرا نظریه X می‌نامد و نظریه روابط انسانی که با اصطلاح نظریه Y معرفی می‌کند را نشان می‌دهد. بر اساس این پیش‌فرض‌های متناقض درباره ماهیت انسان می‌توان ساختارهای سازمانی کاملاً متفاوتی را بنا نهاد. همچنین مکتب روابط انسانی موجب تلاشهای فراوان در جهت تغییر ساختارها و همسازی آنها با محیط و بهبود محیط اجتماعی آنها شده است.

سیستم تشریک مساعی بارنارد

بارنارد سازمانها را سیستمهایی می‌داند که در اصل براساس تشریک مساعی به وجود آمده و همکاریهای اعضای خود را متشکل می‌سازند. وی سازمان رسمی را چنین تعریف می‌کند: آن نوع همکاری بین افراد که آگاهانه و حساب شده و با منظور باشد. از این تعریف می‌توان دو نظر متمایز از هم را مشاهده کرد: اول اینکه سازمانها باید از تمایل اعضای خود به همکاری برخوردار باشند، دوم اینکه پدید آوردن واقعی یک هدف مشترک یکی از وظایف عمده مدیران اجرایی است. بنابراین بارنارد کوشش دارد تا دو نظر نسبتاً متناقض را با یکدیگر تطبیق دهد: هدفها از سوی مقامات بالا به افراد پایین‌تر سازمان دیکته می‌شود در حالیکه حصول به هدفها وابسته به قبول مشتاقانه افراد از پایین به بالا است. بارنارد درباره سازمان غیررسمی ادعا می‌کند که سازمانهای رسمی از سازمان غیررسمی برمی‌خیزند و برای سازمان غیررسمی ضروری می‌باشند ولی هنگامی که سازمانهای رسمی به کار می‌افتند، آنها سازمانهای غیررسمی را به وجود می‌آورند و به آن نیاز دارند. ساختارهای غیررسمی ارتباطات را تسهیل، هم‌پیوستگی را حفظ و تمایل به خدمت را تأمین می‌کنند.

رویکرد نهادی سلزنیک

سلزنیک عقیده دارد که سازمانها حکم ابزار دارند و هر یک از آنها از حیات مربوط خود برخوردارند. او با نظر تحلیلگران سیستم حقوقی موافق است و ویژگی سازمانهای رسمی را همان ابزاری بودن آنها می‌داند که به‌طور منطقی برای حصول به هدفها طرح می‌شوند، اما این ساختارهای رسمی نمی‌توانند در تسخیر ابعاد غیرمنطقی رفتار سازمانی که نموده‌های آن افراد و ساختارهای سازمانی می‌باشد موفق باشند. سلزنیک به این نیاز شاخص همه سیستمها نیاز به پیوستگی و تداوم خود سیستم اعتقاد راسخ داشت و می‌کوشید تا برخی از الزامات مشتق شده از این نیاز را که شکل مشخصی دارند نشان دهد: امنیت سازمان به شکل یک کل در ارتباط با محیط آن، پایداری خطوط اختیار و ارتباط، پایداری روابط غیررسمی درون سازمان و دیدگاه همانند نسبت به معنا و نقش سازمان از آن جمله‌اند.

سلزنیك به فرایندی اشاره می کند که سازمان از آن طریق یک ساختار متمایز با عنوان نهادی ساختن به وجود می - آورد. معنای نهادی گردیدن، پر شدن از ارزشی بیش از الزامات فنی وظیفه در دست اقدام است. تعهدات نهادی زمانی به وجود می آید که سازمان با محدودیتها و فشارهای محیط خود و تغییر در ترکیب کارکنان، علائق و روابط غیررسمی آنان مواجه باشد.

سیستم اجتماعی پارسونز

الگوی پارسونز (AGIL) به جزئیات نیازهایی می پردازد که لازم است برای بقای یک سیستم تأمین گردند: سازگاری (A): مسئله تأمین و تحصیل منابع لازم و کافی است.

نیل به هدف (G): مسئله تدوین و اجرای هدفها است.

پیوستگی (I): مسئله حفظ یکپارچگی یا هماهنگی میان ریزواحدهای سیستم است.

میراث فرهنگی (L): مسئله نوآوری، حفظ و نگهداری و انتقال ارزشها و فرهنگ مشخص سیستم است.

پارسونز الگوی خود را در سه سطح بومشناختی، ساختاری و روانشناختی اجتماعی به کار می گیرد. پارسونز در سطح بومشناختی، سازمانها را به وظیفه ای که در جامعه وسیعتر در حال انجام است پیوند می دهد. در سطح اجتماعی با به کار بردن AGIL بیان می دارد که ریزواحدهای تابع اجتماع مثل سازمانها را می توان برحسب وظیفه اجتماعی آنها دسته بندی کرد. در ارتباط با سطح ساختاری اشاره دارد که هر سازمان رسمی را می توان به عنوان یک سیستم اجتماعی تحلیل کرد و هر سازمان رسمی باید ریزسیستمهای مشخص خود را برای تأمین آن چهار نیاز به وجود آورد. پارسونز تأکید دارد که سازمانها سیستمهای اجتماعی هستند که نسبت به سیستمهای اجتماعی دیگر اولویت بیشتری برای فرایندهایی که هدفها را تعیین می کنند قایلند و برای حصول به هدف، منابع بیشتری تجهیز می نمایند.

فصل چهارم: سازمانها به مثابه سیستم های باز

بنیانگذار نظریه عمومی سیستمها لودویک برتالانفی است. برتالانفی و همکارانش ادعا می کنند نظرات عمومی و خاصی می توانند دامنه وسیعی از رشتهها را به هم مرتبط سازند. همه سیستمها بوسیله کنار هم قرار گرفتن و ترکیب اجزایی مشخص می شوند که روابطشان آنها را به یکدیگر وابسته می سازد. نوربرت وینر بنیانگذار سایبرنتیک اشاره می کند که ما باید سازمان را به صورت چیزی تصور کنیم که در آن بین چندین جزء سازمان یافته وابستگی وجود دارد ولی این وابستگیها دارای درجاتی است.

تفکر درباره انواع سطوح سیستمها که به لحاظ پیچیدگی اجزا متفاوت هستند، به طور مفیدی توسط بولدینگ ارائه شده است. بولدینگ طبقه بندی سیستمها را بر حسب سطح پیچیدگی آنها پیشنهاد کرده است:

۱ - چارچوبها: سیستمهایی که از ساختارهای ایستا تشکیل شده اند

۲ - ساعت گونه ها: سیستمهای با پویایی ساده و حرکات از پیش تعیین شده

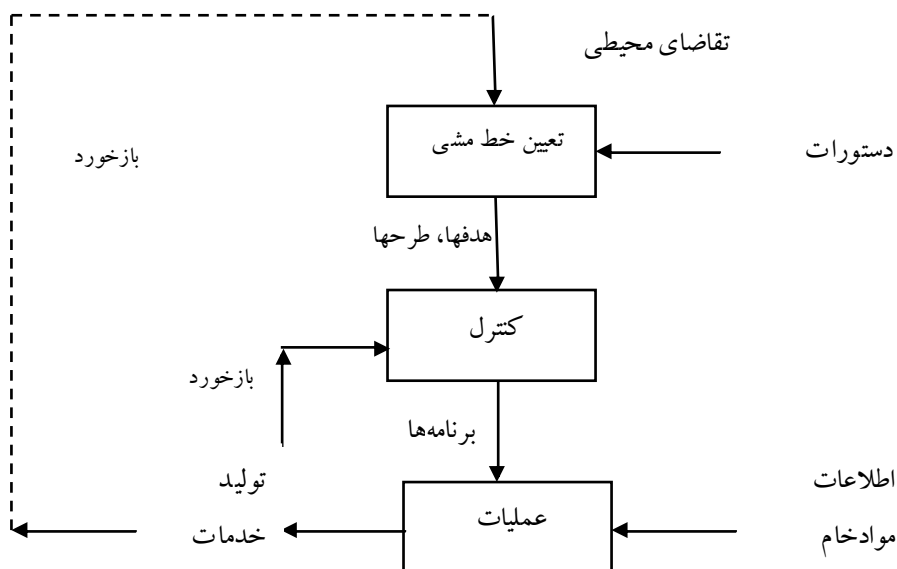
۳ - سیستمهای سایبرنتیک: سیستمهایی که بر حسب مقاصد معین خارجی قابلیت خودتنظیمی دارند.

۴ - سیستمهای باز: سیستمهایی که می توانند خود را بر اساس پردازش منابع حاصل از محیط نگهدارند.

- ۵- سیستمهای با طرح پیش ساخته رشد و نمو: سیستمهایی با دستورات از پیش تعیین شده برای رشد
- ۶- سیستمهای با تصور ذهنی: اطلاعات از محیط به درون این سیستمها وارد و از محیط تصویری ذهنی و ساختاری دانشی به صورت یک کل به وجود می آید
- ۷- سیستمهای پردازشگر و نمادی: سیستمهایی که از خود آگاهی برخوردارند و می توانند از زبان استفاده کنند.
- ۸- سیستمهای اجتماعی: سیستمهای چندرأسی که شامل بازیگرانی هستند که در سطح ۷ عمل می کنند.
- ۹- سیستمهای متعالی: سیستمهایی که از مطلقها و نادانستیهای اجتناب ناپذیر تشکیل یافته اند.

سازمانها به مثابه سایرنتیک

سیستمهایی که در سطح ۳ بولدینگ عمل می کنند قادر به خودتنظیمی هستند. این شاهکار مهم به وسیله توسعه اجزاء تخصصی شده یا ریزسیستمهای مرتبط با فرایندها یا جریانات مرتبط حاصل می شود. مکانیسم اصلی که بر فرایند کنترل اثر می گذارد و به سیستم توان خودتنظیمی می بخشد، برنامه است. بینگر برنامه را چنین تعریف می کند: هر اطلاعات از پیش ترتیب داده شده ای که رفتار بعدی را هدایت می کند.



الگوی انتزاعی درباره سیستم سایرنتیک

در نظر در آوردن سازمان به مثابه یک سیستم سایرنتیکی به معنای تأکید بر اهمیت عملیات، کنترل و مراکز تعیین خط مشی و جریان اطلاعات میان آنهاست. مراکز تعیین خط مشی هدفهای سیستم را مشخص می کنند. ایجاد هدفهای سازمانی بر اساس اطلاعاتی صورت می گیرد که توسط محیط دریافت می شود. بنابراین وجود مبادلات مطلوب بین محیط و سازمان لازم است. مرکز تعیین خط مشی هدفها یا معیارهای انجام کار را به مرکز کنترل می دهد. این واحد برنامه یا برنامه های خود را برای سطح عملیاتی ترتیب می دهد، جایی که مواد خام به صورت تولیدات و خدمات درمی آیند. همچنین وظیفه مرکز کنترل نظارت بر محصولات و مقایسه کیفیت و یا کمیت آنها با معیارهایی است که توسط مرکز تعیین خط مشی به وجود می آید. شکل فوق همچنین حلقه بازخورد دومی را به نمایش می گذارد تا نشان دهد که عکس العمل به محصولات سیستم توسط افراد خارج از سیستم مثلاً مشتریان می تواند منجر به هدایت

سازمان برای تجدیدنظر در هدفهای خود شود. آشیی خاطر نشان می‌سازد که حلقه اول در چنین سیستمهایی با بازخورد دوگانه میزانی برای تعیین و بررسی اختلال در سیستم است و با استفاده از قوانین موجود تصمیم‌گیری عمل می‌کند، درحالی که حلقه دوم اختلال در نوع را مورد ملاحظه قرار می‌دهد و تعیین می‌کند که آیا بازتعریف قواعد برای کنترل سطوح عملیاتی لازم است یا خیر؟ آرجریس این چنین رفتارهای سازشی را که موجب پدید آمدن قواعدی برای انتخاب فعالیتها می‌گردند به نام یک جفت حلقه یادگیری معرفی می‌کند.

ویژگی‌های سیستم باز

سیستمهای باز توانایی خودنگهداری براساس ستاندهی منابع از محیط دارند و همانگونه که با کلی اشاره دارد این ستاندها برای بقای سیستم ضروری می‌باشند. به علت باز بودن سازمانها تصمیم برای تعیین مرز آنها تا حدی مشکل است. برطبق قانون دوم ترمودینامیک همه سیستمهای باز خودانگیخته به سمت حالتی از آنتروپی فزاینده در حرکتند. از آنجا که سیستمهای باز قابلیت وارد ساختن انرژی از محیط خود را دارند می‌توانند آنتروپی منفی یا نگانترپی را تجربه کنند. با به دست آوردن داده‌های پیچیده‌تر ستاندهای این سیستمها انرژی خود را ذخیره کرده و از کارافتادگی‌ها در سازمان خود را مرمت می‌کنند.

مورفوستاسیز یا ثابت ریخت به آن فرایندهایی اطلاق می‌شود که در جهت حفظ و نگهداری شکل موجود، ساختار یا حالت سیستم گرایش دارد که در سیستمهای اجتماعی شامل فعالیتهای اجتماع‌پذیری و کنترل است. مورفوجنسز یا متغیر ریخت نیز برای فرایندهایی به کار گرفته می‌شود که سیستم را کامل یا تغییر می‌دهند، مثل رشد و یادگیری. محیط منبع تنوع، ناهمسانی و حفظ سیستم است. سیستمهای باز مشمول قانون تنوع محدود هستند: یک سیستم یش از تنوع محیطی که در معرض آن قرار می‌گیرد تنوعی را آشکار نخواهد ساخت.

سیستمها از ریزسیستمهای چندگانه تشکیل شده‌اند و خود سیستمها نیز تعلق به ابرسیستمها دارند. پیوندها و وابستگی‌های مؤلفه‌های ترکیب شونده درون یک سیستم احتمالاً می‌توانند از پیوندها و وابستگی‌های مؤلفه‌ها بین سیستمها محکم‌تر باشند، لذا برای درک عملیات یک سیستم توجه به خارج سیستم و بافت آن به همان اندازه توجه به داخل سیستم و واحدهای تشکیل دهنده آن مهم است.

ما در اینجا به‌طور مختصر رویکرد طراحی سیستمها، نظریه اقتضاء و الگوی روانشناختی ویک را توضیح می‌دهیم.

طراحی سیستمها

تعداد کثیری از تحلیلگران سازمان به نظریه عمومی سیستمها به عنوان منبعی از نظرات برای بهبود طرح سازمانها به منظور اجرای وظایف تعیین شده آنها توجه دارند. بسیاری از تحلیلگرانی که تلاش دارند تا فکر سیستمها را در سازمانها به کار گیرند نسبت به پیچیدگی بسیار سازمانها به عنوان یک نوع سیستم و از خطر استفاده ناروا از قیاسها براساس عملیات سیستمهای با پیچیدگی کمتر آگاه هستند. تحلیلگری که تلاش می‌کند تا سیستم را تجزیه کند تا بتواند هر جزء و روابط بین اجزاء را به ترتیب بررسی کند نمی‌تواند سیستمهای پیچیده را درک کند. خصوصیت مهم سیستمهای پیچیده و قرین احتمال و در مفهوم برنامه‌ریزی این است که کل بیشتر از مجموع اجزاء آن می‌باشد، یعنی با داشتن مفروضات درباره اجزاء و قوانین تعامل میان آنها، استنتاج رفتار سیستم بزرگتر را نباید ناچیز شمرد.

در بین جریان‌های مختلفی که عناصر سیستم را به هم می‌پیوندند، جریان اطلاعات از اساسی‌ترین آنها است. گردآوری، انتقال، ذخیره‌سازی و بازیابی اطلاعات در زمره مهم‌ترین فعالیت‌های سازمان هستند و نظریه پردازان طراحی به آن بسیار توجه کرده‌اند.

نظریه اقتضاء

جی گالبریت دو فرض بسیار روشن درباره نظریه اقتضاء بیان می‌کند:

(۱) راهی که بهترین راه سازماندهی باشد وجود ندارد و (۲) تأثیر راه‌های سازماندهی یکسان نیست. اولین فرض منطقی متداول گروهی از نظریه پردازان اداری را که به دنبال تدوین اصول عمومی مورد استفاده سازمانها در تمام زمانها و مکانها می‌باشند به نقد می‌کشد و فرض دوم، نظر اقتصاددانان اولیه‌ای که نظریه مربوط به بنگاههای تجاری را دادند و بیان می‌کنند که ساختار سازمانی با عملکرد سازمانی بی‌ارتباط است نقد می‌کند. سومین فرض را می‌توان برای نشان دادن موضع نظریه پردازان اقتضایی تدوین کرد: بهترین راه سازماندهی به ماهیت محیطی بستگی دارد که سازمان با آن در ارتباط است.

نقدی که بر اشخاصی می‌شود که این تئوری را پذیرفته‌اند این است که معنای خود را از رخساره‌های داخلی سازمان، تقاضاهای محیطهای آنان، بهترین سازگاری و از همه مهم‌تر بهترین تناسب کاملاً روشن سازند. لارنس و لورش که واژه نظریه اقتضایی را سکه زدند بیان می‌دارند که مطابقت یک سازمان با محیط آن حداقل در دو سطح رخ خواهد داد: (۱) رخساره‌های ساختاری هر واحد سازمانی باید با محیط خاصی که به آن مرتبط است متناسب باشد. (۲) تمایز و شکل به هم پیوستگی که سازمان وسیع‌تر را مشخص می‌سازد باید با محیط کلی که سازمان باید در آن فعالیت کند متناسب باشد. گالبریت بحث درباره برخورد محیط و سازمان را به سیستمهای اطلاعاتی سازمان گسترش داده و می‌گوید هر قدر عدم قطعیت محیطی بیشتر بتواند از طریق اثر گذاردن بر وظایف یا کار سازمان وارد سازمان شود؛ و هر قدر عدم قطعیت در وظایف بیشتر باشد مقدار اطلاعاتی که باید در بین تصمیم‌گیران در خلال انجام وظیفه در چرخش باشد تا سازمان به سطح مفروضی از انجام کار برسد بیشتر خواهد بود.

الگوی ویک در سازماندهی

کارل ویک عنوان می‌دارد به‌جای سخن گفتن درباره سازمانها باید به سازماندهی توجه نمود. سازماندهی مصداقی روشن از روشی است که دیدگاه سیستمها می‌کوشد تا توجه را از ساختار به جریان معطوف دارد. به‌طور خلاصه ویک بیان می‌دارد که انسان عمدتاً برای آن سازمان می‌یابد تا به خود کمک کند از عدم قطعیت اطلاعاتی که در زندگی با آن مواجه می‌شود بکاهد. کارکنان در برخورد با تنوع محیطی که درک می‌کنند دو فرایند اصلی گزینش را بکار می‌گیرند: یکی قواعد و دیگری دوره‌های رفتار و ارتباطات. قواعد ایجاب می‌کند که به شرایط استاندارد پاسخهای از پیش معین داد و دوره‌های رفتار و ارتباطات برای برخورد با ابهام در سطح بالاتر موردنیاز است. سازمانها وقتی به حیات خود ادامه می‌دهند که بتوانند تعادلی بین انعطاف‌پذیری و ثبات برقرار سازند. مطلب عمده مورد توجه ویک بیان جزء به جزء استفاده‌های ضمنی از دیدگاه سیستمهای باز در زمانی است که از آن در سطح هر یک از کارکنان و روابط میان آنان استفاده شود.

فصل پنجم: تلفیق دیدگاهها

تعدادی از نظریه پردازان با توجه به اینکه می توان هر یک از دیدگاهها را برگزید سعی دارند تا قواعدی را به وجود آورند که بتواند بخشهای برگزیده‌ای از دیدگاههای پیش از خود را ترکیب نماید. ما سه چارچوب الگوهای اتریونی، لورنس و لورچ و تامپسون را به عنوان سه تلاش برای ایجاد پیوستگی بررسی می کنیم.

الگوی ساختارگرایی اتریونی

اتریونی شیوه بررسی ساختارگرا را به شکل ترکیبی از مکاتب کلاسیکی (حقوقی) و مکاتب روابط انسانی (حقیقی) مطرح می سازد. او علاوه بر تلفیق دیدگاههای سیستم حقیقی و حقوقی اظهار می دارد که الگوی ساختارگرا به ساختارهای غیررسمی و رسمی و روابط بین آنها؛ به چشم انداز گروههای غیررسمی و روابط بین چنین گروههایی در داخل و خارج سازمان؛ به پادشاهای مادی و اجتماعی و به تعامل محیط و سازمان توجه یکسانی دارد. به طور کلی الگوی ساختارگرایی معتقد است که دیدگاههای سیستم حقیقی و حقوقی مکمل یکدیگرند و اگر گاهی در تعارض با یکدیگر به نظر می آیند، این تعارض ناشی از تعارضی است که در عناصر سازمانی مورد اشاره آنها وجود دارد. شناخت چنین تعارضاتی بخش عمده‌ای از کل حقایق درباره سازمانها، رخساره‌های ساختاری و عملکرد آنها است.

الگوی اقتضایی لورنس و لورچ

لورنس و لورچ اظهار می دارند اگر دیدگاه سیستم باز پذیرفته شود آنگاه دیدگاههای سیستم حقوقی و حقیقی را می توان برای شناسایی انواع مختلف سازمانها که اختلافشان ناشی از سازش با محیطهای مختلف است مورد ملاحظه قرار داد. دیدگاههای سیستم حقیقی و حقوقی بدان لحاظ که هر یک توجه را به یک طرف متفاوت در پیوستار نشان دهنده دامنه شکل‌های سازمانی جلب می کند با هم متفاوتند. در یک طرف این پیوستار بعضی از سازمانها واجد خصوصیات رسمی شده بسیار، تمرکز یافتگی و دنباله روی از هدفهای خاص و روشن قرار دارند و در طرف دیگر آن بعضی سازمانهایی قرار می گیرند که رسمیت کمتری دارند و به مقدار بسیار به کیفیت قوه ابتکار فردی کارکنان متکی می باشند و نمی توانند درباره هدفهای خود مصمم و روشن باشند. بنابراین به بحث اقتضایی می رسمیم: نمی توان گفت تنها یک نوع سازمان بهترین شکل سازمان است بلکه سازمان می تواند از چندین نوع شکل ایده آل برخوردار باشد و تجانس این شکل‌های سازمانی را می توان بر حسب توافق بین شکل سازمان و تقاضاهای محیط آن تعیین کرد.

الگوی سطوح تامپسون

تامپسون اعتقاد دارد تحلیلگران باید آنقدر واجد انعطاف پذیری در تفکر باشند که بپذیرند هر سه دیدگاه اساساً می توانند صحیح و برای همه قسمتهای سازمانها کاربرد داشته باشند. با اینحال شدت کاربرد آنها برای همه موقعیتهای سازمانی یکسان نیست. تامپسون تمیز بین سطوح سازمانی را از پارسونز اقتباس می کند.

سطح فنی: بخشی از سازمان که عملیات تولیدی و تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها را اجرا می کند، سطح مدیریتی: بخشی از سازمان که طراحی و کنترل سیستم تولید، تدارک داده‌ها و ترتیب و تنظیم ستانده‌ها و تامین و اختصاص کارکنان به کارها را به عهده دارد و سطح نهادی: بخشی که سازمان را به محیط بزرگتر خود مرتبط، قلمرو سازمان را تعیین، مرزهای آن را ایجاد و مشروعیت آن را تامین می کند.

تامپسون هر یک از سه دیدگاه را مناسب سطح خاصی از سازمان در نظر می‌گیرد، دیدگاه سیستم حقوقی برای سطح فنی، دیدگاه سیستم حقیقی برای سطح مدیریتی و دیدگاه سیستم باز برای سطح نهادی مناسب است؛ به‌طور خلاصه تامپسون می‌گوید سازمانها با وجودی که سیستمهای باز و حقیقی هستند می‌کوشند تا سیستمهای حقوقی شوند.

در هم آمیزی سه دیدگاه

ابتدا دیدگاه حقوقی بعد دیدگاه سیستم حقیقی، سپس از همه جدیدتر دیدگاه سیستم باز بوجود آمده است، اکنون از نگرش نسبتاً پیچیده‌تری سخن به میان می‌آید، یعنی با در هم آمیختن این سه دیدگاه، دیدگاه چهارمی مطرح می‌شود. الگوهای اولیه سیستم حقوقی و حقیقی به‌طور کلی تحت تصور سیستم بسته دسته‌بندی شدند. الگوهای سیستم باز که در دهه ۱۹۶۰ به وجود آمد جای بحثهای سیستم حقیقی یا حقوقی را نگرفت، بلکه فرضیات سیستم بسته هر دو دیدگاه را مهم جلوه داد. هنگامی که الگوهای سیستم باز پدید آمد نخست دیدگاههای سیستمهای حقوقی و سپس حقیقی به سرعت با آنها ترکیب شد. جدول زیر نظریه‌های هر یک از این چهار دوره حقیقی بسته، حقوقی باز و حقیقی باز را نشان می‌دهد. این نظریه‌ها روندی از نظم متوالی با الگوهای حقوقی بسته حاکم در دوره ۱۹۳۰-۱۹۰۰؛ الگوهای حقیقی بسته در ۱۹۶۰-۱۹۳۰؛ الگوهای حقیقی باز در سالهای ۱۹۷۵-۱۹۶۰ و الگوهای حقیقی باز حاکم در سالهای ۱۹۷۵ تاکنون را نشان می‌دهد.

سطوح تحلیل	الگوهای سیستم بسته		الگوهای سیستم باز	
	۱۹۰۰-۱۹۳۰	۱۹۳۰-۱۹۶۰	۱۹۶۰-۱۹۷۰	۱۹۷۰-
روانشناختی اجتماعی	مدیریت علمی تیلور تصمیم‌گیری سایمون	روابط انسانی وایت	منطق‌گرایی محدود مارچ و سایمون نظریه کارگزاری آلچیان و دمستز	سازماندهی ویک گفتگوی صنفی استراوس و همکاران یادگیری سازمانی مارچ و اولسن
ساختاری	نظریه دیوان‌سالاری ویر نظریه اداری فایول	سیستم‌های تعاونی بارنارد روابط انسانی مایو دالتون	نظریه اقتصادی لارنس و لورش ساختار مقایسه‌ای اودی بلو	سیستم‌های اجتماعی هیلر و رایس اقتضاهای استراتژی هیکسون و همکاران چاپلند
بوم‌شناختی			هزینه‌های معاملاتی ویلیامسون اوچی	بوم‌شناختی جمعیت هنان و فریمن وابستگی منابع ففر و سالانسیک نظریه مارکیستی براورمن ادواردز نظریه نهادی سلزنیک می‌یر و راومن دی ماگیو و پاول وابسته به بعد از دوره جدید فاو کالت کوپر و بورول

الگوهای سیستم بسته حقوقی: این نظریه‌ها سازمانها را به عنوان ابزارهایی که برای حصول اهداف از پیش تعیین شده طرح شده‌اند نشان می‌دهند و هیچ‌یک از آنها آشفتگی‌ها و فرصتهایی را که در ارتباط با محیط بزرگتر به وجود می‌آیند مورد توجه قرار نمی‌دهد.

الگوهای سیستم بسته حقیقی: علی‌رغم شناخت هدفهای متعارض و توجه به علایق و انگیزه‌های چندگانه کارکنان و با این وجود که آثار مذکور موجب شد تا نگرش ما نسبت به ساختارهای سازمانی پیچیده‌تر و انعطاف‌پذیرتر شود، اغلب این آثار توجه خود را به درون سازمان محدود می‌سازند. درباره‌ی ظهور ساختارهای غیررسمی و تأثیر آنها بر سیستمهای رسمی مطالب بسیاری می‌آموزیم، ولی اگر هم سیستمهای رسمی و یا غیررسمی یا روابط بین آنها موردنظر بود، تمرکز عمدتاً بر ترتیبات درونی سازمان قرار داشت.

الگوهای سیستم باز حقوقی: نظریه‌پردازان باردیگر سازمان را به مثابه‌ی یک سیستم حقوقی برای حصول اهداف از پیش تعیین‌شده مدنظر قرار داده‌اند، اما با این تفاوت که سازمان را به عنوان یک سیستم باز در نظر می‌آورند.

الگوهای سیستم باز حقیقی: این الگوهای جدید بر اهمیت محیط در تعیین ساختار، رفتار و شانس بقای سازمانها تأکید بسیار دارند.

جنگ الگوها

نظریه‌ها در سطح تحلیل و همچنین برحسب جنبه‌های ممتاز موردنظر متفاوتند. یکی از ویژگی‌های اکثر این آثار معرفی شده زبانی است که تحلیلگران در مباحثات و ادعاهای خود بر می‌گزینند. این زبان از آن مقدار تعمیم‌پذیری به حد کافی که به‌طور ضمنی کاربرد آنرا به انواع سازمانها و یا اکثر شرایط بیان دارد، برخوردار است. خانم گرانددوری اقتصاددان ایتالیایی ادعا می‌کند هر کدام برای برخی انواع یا بافتهای سازمانی نسبت به برخی دیگر مناسب‌تر است و هر کدام دارای قلمرو کاربردی مناسب است.

آلدریج دوره‌ی جدید نظریه سازمانی را با ویژگی جنگهای مثال‌واره‌ای نام‌گذاری کرده است. ففر ادعا می‌کند افزایش این مثال‌واره‌های رقیب نتایج زیان‌بخش متعددی از جمله افزایش خصومت بین اندیشمندان را در پی خواهد داشت. دونالدسون در مقابل تکثیر مثال‌واره‌ها دست به حمله شدیدی می‌زند که رقابت بین روشنفکرانی که به دلیل خلق نظریه‌های جدید از شهرت بیشتری نسبت به کسانی که الگوهای موجود را به آزمون و بهبود درآورده‌اند، برخوردارند، منعکس می‌سازد.

در حالیکه وجود مثال‌واره‌های چندگانه می‌تواند حمایت و وفاق را کاهش دهد، ولی لزوماً بدینوسیله از قدرت نظرات و ارزش دید با چند لنز و دیدن جهان با آن نمی‌کاهد. فرایند خلق نظریه تنها یک پایگاه مبارزه یا حاصل این رقابت بدون مزایای عقلانی نیست. علاوه بر آن همانطور که نظریه‌های جدید به سطح تحلیلی بالاتری صعود کرده است، آنها ضرورتاً توجه متمرکز بر نقش هر یک از مدیران درون سازمان را تغییر می‌دهند.

فصل ششم: مفاهیم محیط‌ها

محیط، در یک سیستم مشخص، مجموعه‌ی تمامی اجزایی است که هر تغییری در خصایل آنها بر آن سیستم اثر می‌گذارد و نیز مجموعه‌ی تمامی اجزایی است که خصایل آنها در اثر رفتار سیستم تغییر می‌پذیرند.

تجزیه و تحلیل محیطها

سطوح محیطها

تمام تحلیلها و تکامل آنها در این فصل در سطح بوم‌شناختی انجام می‌گیرد. در اینجا شناسایی چهار زیرسطح از سطح بوم‌شناختی بسیار سودمند خواهد بود.

۱- **مجموعه‌های سازمانی:** سطح اول تحلیلی به مجموعه سازمان مربوط است. نگرستن سازمان به محیط و خود را بعنوان سازمانی خاص، کانون آن در نظر آوردن، نکته‌ای است که مفهوم مجموعه را برای سازمان روشن‌تر بیان می‌کند.

۲- **جماعات سازمانی:** دومین سطحی که تحلیلگران تعیین می‌کنند جماعت سازمانها است. این موضوع برای مشخص ساختن تجمعی از سازمانها به عنوان مثال مؤسسات آموزش عالی که به لحاظی به هم شبیه‌اند به کار می‌رود. کسانی که مجبور به مطالعه جماعات سازمانها هستند، باید در پی پاسخ به این سؤال باشند که «شباهت در بعضی لحاظ» به چه معنا است. چگونه جماعات سازمانها شناسایی می‌شوند؟

۳- **محدوده‌های منطقه‌ای سازمان:** این سطح از تحلیل زمانی به کار می‌آید که پژوهشگر بر در نظر گرفتن روابط در بین تجمعی از سازمانها در یک منطقه جغرافیایی تأکید می‌ورزد. این روش بررسی که با عناوینی چون الگوی «بوم‌شناختی جامعه محلی»، «الگوی محدوده بین سازمانی»، و «الگوی اقدام - تجمعی» مطرح می‌شود فقط به واحدهای یک سازمان یا حتی ویژگیهای آنها به شکل یک مجتمع تأکید ندارد، بلکه تأکید آن بیشتر بر شبکه یا روابط میان سازمانها است.

امری و تریست در مقاله مشهور خود، و به شیوه‌ای بسیار انتزاعی، می‌کوشند تا محیطها را برحسب میزان توسعه اینگونه روابط درون پیوندی در بین سازمانهای ذی‌سهم در یک محدوده تقسیم‌بندی کنند. آنان چهار نوع محدوده را از یکدیگر متمایز می‌سازند: محیطهای بدون ترتیب خاص و ساکن که در آن منابع مورد نیاز سازمانهای موجود در یک محدوده بدون تغییر بوده و توزیع آن در سراسر منطقه تصادفی است؛ محیطهای ساکن و با تجمع منابع که در آن منابع بدون تغییر بوده ولی بنحوی انباشته شده‌اند که مکان سازمان در آن محدوده عامل مهمی برای دوام بقای آن می‌شود؛ محیطهای متلاطم و واکنشی که در آن بخشی از قابلیت دسترسی به منابع بر حسب اقدامات خود سازمانها تعیین می‌شود و بقای سازمان منوط به استفاده از استراتژیهای می‌شود که با توجه به رفتار رقبای سازمان تعیین می‌گردد و محیطهای آشفته که در آن همبستگی درونی بین همه عواملان سازمانی به نحوی است که محدوده سازمانی یا شبکه سازمانی خود نیرویی می‌شود که هر سازمانی باید بکوشد تا آنرا به حساب آورد.

واردن نوع‌شناسی مرتبط و مشخص‌تری را پیشنهاد می‌کند، حد نوع‌شناسی او براساس مقدار «ساختار موجود تصمیم‌گیری» تعیین می‌شود. او چهار نوع محدوده سازمانی را مشخص می‌سازد. بافت با انتخاب اجتماعی: در این حالت، ساختاری مخصوص تصمیم‌گیری وجود ندارد و کلیه تصمیمات در سطح هر یک از واحدها اتخاذ می‌گردد. بافت ائتلافی: در این حالت هر واحد سازمانی از ابزار تصمیم‌گیری و مجموعه‌ای از هدفهای مخصوص به خود برخوردار است، لیکن هرگاه بعضی از هدفهایش مشابه با هدفهای واحدهای سازمانهای دیگر باشد، بطور غیر رسمی

و به شکل خاص با آن واحدها ائتلاف می‌کند. بافت فدراتیو: واحدهای سازمانی هدفهای جداگانه دارند، اما مشارکت آنان به منظور تنظیم هدفهای وسیع‌تری است که باید به تأیید آنها برسد و بافت یک بخشی: در این حالت، تصمیمات درباره خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها در بالاترین سطح سلسله‌مراتبی سازمانها اتخاذ می‌گردد.

۴- محدوده عملکردی سازمان عده‌ای از تحلیلگران بمنظور تحلیل سیستمهای سازمانی، سازمانها را براساس شاخصهای عملکردی تفکیک می‌کنند. همه سازمانها در جریان آماده‌سازی محصولات و نظرات جدیدی هستند که از جانب کارکنان خلاق، در زیر سیستم فنی به سوی سطوح مدیریتی، نهادی و اجتماعی روان است.

می‌یر و اسکات مفهوم بخش اجتماعی را چنین تعریف می‌کنند: (۱) مجموعه‌ای از سازمانهایی که در یک قلمرو کار می‌کنند و برحسب مشابهت خدمات، تولیدات یا عملکرد مشخص می‌شود (۲) همراه با سازمانهایی که به‌طور عمده بر عملکرد سازمانهای موردنظر اثر می‌گذارند، مانند مشتریان و عرضه‌کنندگان عمده؛ صاحبان و کارگردانان و ... بررسیها در سطح محدوده عملکردی سازمان بطور عمده متأثر از آزمون فرضیه‌هایی است که از دیدگاههای مارکسیستی، نهادگرایی و وابستگی منابع نشأت می‌گیرند.

خصوصیات محیطها:

محیطهای فنی محیطهایی هستند که در آن سازمانها به تولید یک محصول یا خدمت می‌پردازند. این محیطها از ساختارهای منطقی‌یافته‌ای که به‌طور کارآمد فعالیت فنی را هماهنگ سازند حمایت می‌کنند. این محیطها، در بهترین حالت خود، همسان با بازارهای رقابتی مورد نظر اقتصاددانان کلاسیک عمل می‌کنند.

محیطهای نهادی، برحسب اجرای قوانین و مقررات جزئی که هر یک از سازمانها به منظور به دست آوردن موضع قانونی و حمایت از خود ملزم به همسازی با آن هستند مشخص می‌شوند. در محیطهای نهادی، سازمانها برحسب کاربرد ساختارها و جریانات گردش کار و نه بخاطر کمیت و کیفیت محصولات خود پاداش می‌گیرند.

شکل زیر محیطهای فنی و نهادی همراه با برخی سازمانهای نشان دهنده آنها را نشان می‌دهد

ضعیف‌تر	محیطهای نهادی	قوی‌تر
مؤسسات صنعتی دولتی	مؤسسات دولتی بانکها	مؤسسات خدمات عمومی
رستورانها	باشگاههای تندرستی	درمانگاههای بهداشت روانی
مهدکودکها	مهدکودکها	مدارس؛ مؤسسات حقوقی
		کلیساها

محیطهای فنی: مفهوم محیط کار بر این مطلب تأکید دارد که اغلب سازمانها به منظور حصول به هدفها و انجام نوعی کار به وجود آمده‌اند. همچنین تأکید دارد که هیچ سازمانی خود کفا نیست، همه باید وارد مبادلات با محیط شوند.

به‌طور کلی، دو نوع گویش، مبادلات سازمان با محیطهای خود را توصیف می‌کند: برخی از اظهارنظرها به محیطها به عنوان ذخایر منابع می‌نگرند. در حالیکه برخی دیگر به آنها به عنوان منابع اطلاعات توجه دارند. آن دسته که

محیطها را ذخایر منابع می‌دانند میزان وابستگی سازمان به سایر منابع حیاتی را در نظر می‌گیرند. محققانی که بر جنبه‌های اطلاعاتی محیطها تأکید می‌کنند در اصل، میزان عدم قطعیتی را در نظر می‌آورند که سازمان با آن مواجه است. ابعادی که بر عدم قطعیت اثر می‌گذارند شامل (۱) میزان همگونی در مقابل ناهمگونی، (۲) میزان ثبات در مقابل تغییرپذیری، (۳) میزان تهدید در مقابل ایمنی، (۴) میزان بهم پیوستگی در مقابل جدایی‌ها و (۵) میزان هماهنگی در مقابل ناهمگونی می‌شود. بطور کلی، چنین انتظار می‌رود که هر قدر در محیط، ناهمگونی بیشتر باشد، میزان بی‌ثباتی سازمان بیشتر می‌شود، هر قدر تهدید محیط، شدیدتر باشد بهم پیوستگی‌ها در سازمان بیشتر می‌شود و هر قدر هماهنگی در محیط کمتر باشد، سازمان با عدم قطعیت بیشتری روبرو می‌شود.

ابعادی که بر وابستگی اثر می‌گذارند نیز شامل (۱) میزان فراوانی در مقابل کمیابی منابع، (۲) میزان تراکم منابع در مقابل پراکندگی و (۳) میزان هماهنگی در مقابل ناهمگونی می‌شود. هر قدر منابع کمیاب‌تر باشد، تمرکز توجه بیشتر است و هر قدر موجودیتهای عرضه شده درون محیط هماهنگی بیشتری نشان دهند، وابستگی سازمان بیشتر می‌شود.

محیطهای نهادی: تحلیلگران نهادی ابعاد دیگری را بر جنبه‌های مرتبط اقتصادی و سیاسی مورد تأکید مفاهیم فنی درباره محیطها می‌افزایند. تمام تلاشهای این زمینه، اهمیت جنبه‌های نمادین (سمبولیک) محیطها را تأکید می‌کند. تحلیلگران سازمانی پیوستن کوششهای خود به آثاری که در زمینه‌هایی چون جامعه‌شناسی شناخت و جامعه‌شناسی جدید فرهنگی در جریان است آغاز کرده‌اند. عناصر نمادین در این توجه شامل سیستمهای هنجاری (قرار مداری) و شناختی می‌شود. هرچند که اثرات قابل بحث سیستمهای شناختی اهمیت بیشتری دارد، لیکن نسبت به سیستمهای هنجاری توجه کمتری را به خود جلب کرده است.

تصور افراد بعنوان عاملان خودمختار اجتماعی و واجد حقوق و قابلیت‌های معین، یک «حقیقت بی‌نیاز به زمان» نیست، بلکه تعریفی است که به لحاظ اجتماعی به وجود می‌آید و در برخی از زمانها و مکانها و نه در اوقات و مکانهای دیگر صادق بنظر می‌رسد. همینطور واقعیت و حقوق عاملان جمعی، نظیر سازمانها، برحسب زمان و مکان فرق می‌کند. نهادها، در این سطح بسیار اساسی به شرح زیر مورد توجه قرار می‌گیرند:

قوانین فرهنگی به موجودیتهای و فعالیت‌های خاص معنا و ارزش می‌بخشند، همان «وجود» و ویژگیهای عاملان هستند که بنحو اجتماعی ساخته می‌شوند تا اینکه محیط وسیع‌تر بر ساختارهای سازمانی اثر می‌گذارد و آنها را از درون می‌سازد.

بنیادهای نهادی محیطهای فنی

همه سازمانها در هر دو محیطهای فنی و نهادی عمل می‌کنند. ما نباید از حمایت‌های نهادی حتی درباره سازمانهایی که در جهت بیشترین حالت فنی شدن حرکت می‌کنند غافل بمانیم. نیروهای نهادی علایق را سرکوب یا جایگزین نمی‌کنند بلکه به آنها شکل می‌دهند و بدینوسیله منافع پیگیری می‌شوند. آنها مشخص می‌سازند که آیا عاملان می‌توانند بطور مشروع دنبال منافع باشند یا سایر کششها بر آنان حکم می‌رانند. چارچوبهای نهادی «واژگان انگیزشها» باضافه شیوه‌های انجام کار را در نظر دارند. علاوه بر آن، نظریه پردازان نهادی در این نکته تأکید دارند که قواعد، خود از انواع مهم منابع هستند و کسانی که به آنها شکل می‌دهند از قدرت ارزشمندی برخوردارند.

وابستگی سازمانها و محیطها به یکدیگر

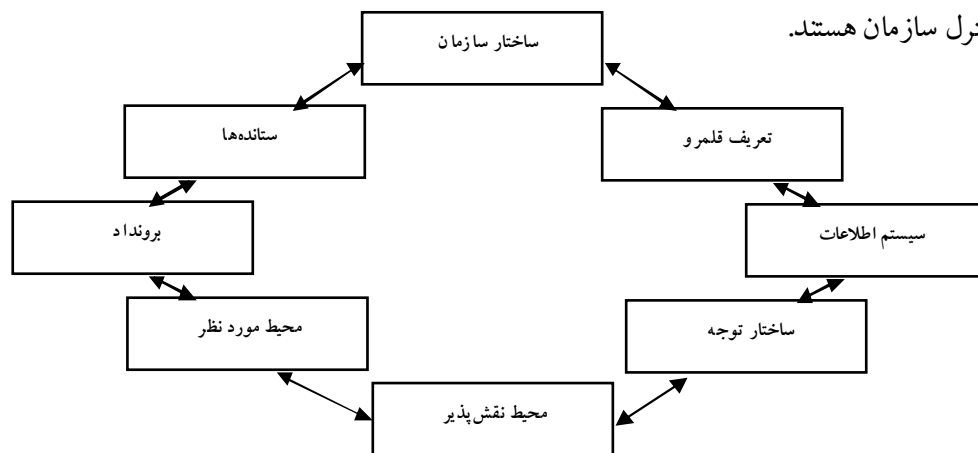
نقش گذاری، توجه و نتایج

ویک می گوید که اعضای سازمان نه تنها محیط خود را درک و به آن پاسخ می دهند بلکه بطور فعالی محیطهای خود را می سازند و بر آن نقش می گذارند. ویک تأکید دارد که مفهوم محیط نقش یافته معادل با مفهوم محیط درک شده نیست. بلکه، عنوان "نقش گذاردن" بمعنای تأکید بر آن است که بسیاری از مدیران مختصات محیط پیرامون خود را بنا می گذارند، ترتیبی دوباره می دهند، متمایز می سازند، و فرو می ریزند.

ففر و سالانسیک بدرستی مشاهده می کنند که با وجودیکه باید محیطها را برای اثر گذاردن بر اقدامات انجام شده به وسیله افراد ذیربط سازمانی درک کرد، ولی محیطها می توانند بر برون داد سازمان چه درک شوند یا نشوند اثر بگذارند. سازمانها ستاندها (کالا و خدمات) را تولید می کنند و بر خصایص آنها کنترل قابل توجهی را اعمال می نمایند، ولی برون دادها نشانگر حاصل مشترک انجام کار سازمانی و پاسخ محیط است.

بنابراین، استراتژی اندازه گیری شخص می تواند به آنچه که پیشگویی می شود وابسته باشد: اگر بخواهیم تصمیمات آتی افراد ذیربط سازمانها را پیشگویی کنیم بررسیهای ادراکات و گزارشات آنان لازم است. ولی اگر بخواهیم حاصل کار این انتخابها را پیشگویی کنیم کافی نیست، زیرا نتایج محصول فشارهای چند گانه اند، که بسیاری از آنها

خارج از کنترل سازمان هستند.



روابط سازمان - محیط: یک چرخه بهم وابسته

چرخه ای از وابستگی متقابل سازمانها و محیطها است. در اینکه محیطها بطور عمیقی سازمانها (ساختارهایشان، کارهای در حال انجامشان، حاصل کارشان) را شکل می دهند تردیدی نیست. چگونگی وقوع این موضوع قابل بحث است. نظریه پردازان اقتضایی و وابستگی منابع مدعی هستند که سازمانها هوشیارانه در جهت سازگاری با محیط خود و تغییر نموده های ساختاری بمنظور تطبیق بهتر درخواستهای از خود قدم برمی دارند. بوم شناسان جماعت سازمان، در مقابل، بر روال حرکت ساختاری سازمانها تأکید دارند؛ آنان تصور می کنند که اکثر سازمانها بسختی می توانند ساختارهای خود را تغییر دهند و بهمین علت آنها با تغییرات محیط از بین می روند و سازمانهای با شکلهای جدیدی به وجود می آیند. بوم شناسان بیش از فرآیند سازگاری بر گزینش تأکید دارند. بطور خلاصه، محیطها سازمانها را تحت تأثیر قرار می دهند و سازمانها هم بر محیطها اثر می گذارند.

جذب و نفوذ

ما پیش از این گفتیم که سیستم باز حکم می‌کند که مرزی که سازمان را از محیطش جدا می‌سازد تا اندازه‌ای به دلخواه ترسیم شود و برحسب جریان‌ها یا فعالیت‌هایی که مورد بررسی قرار می‌گیرند تغییر یابد. یکی از مؤثرترین استراتژی‌هایی که سازمانها در ارتباط با برخی از جنبه‌های محیط خود به کار می‌گیرند جذب آن است. سازمانها با افزایش تناوب سایر سیستمها را بخود جذب می‌کنند و از بعضی‌ها هم جدا می‌شوند. سازمانها حتی بدون تغییر دوباره در تعاریف رسمی بطور مداوم عناصر محیطی را به درون ساختارهای خود می‌آورند. در یک مفهوم کاملاً توسعه یافته سیستم باز موادی چون منابع، وسایل، کارکنان و روشهای کار همگی از محیط کسب می‌شوند.

تکامل محیطها

نظر غالب همان نظری است که امری و تریست برای اولین بار مطرح می‌کنند «بافتهای محیطی که سازمانها در آن وجود دارند خود، با سرعتی افزاینده و بسوی پیچیدگی بیشتر در حال تغییرند».

ادعای عمده تریبری این است که سازمانها، مطابق تعریف، سیستمهای باز هستند. همه سیستمهای باز از پیچیدگی کمتر به پیچیدگی بیشتر میل دارند. محیط هر سازمانی، بطور فزاینده از سایر سازمانها ترکیب می‌یابد. بنابراین و در پی آن محیطهای سازمانی از حالات با پیچیدگی کمتر به حالات با پیچیدگی بیشتر متحول می‌شوند. گال بریت و سایرین بیان می‌دارند این تغییر تدریجی، تخصصی کردن عملکرد و این تخصصی کردن، بنوبه خود، استفاده از دانش علمی یا مهندسی برای حل مسئله در دست اجرا را مجاز می‌داند. باینصورت، تغییر تدریجی؛ به منطقی کردن و مطابق روال عادی درآوردن یک محدوده عملیات و در این حال به افزایش قطعیت کمک می‌کند. گسترش سازمانها به درون حوزه‌های بیشتری از فعالیتها اغلب منجر به افزایش استانداردها و امکان پیشگویی می‌شود. با فرض این فرایندهای متناقض (استاندارد ساختن و منطقی کردن از یک سو، و عدم قطعیت و آشفتگی از سوی دیگر) ایجاد هرگونه فرضی درباره جهت کلی تغییر در محیطهایی که سازمانها در آنها عمل می‌کنند نامناسب بنظر می‌رسد. تحقیقات تجربی، نه فرضهای پیشین، باید نرخ و جهت تغییر محیطی را تعیین کنند.

فصل هفتم: پیدایش سازمانها

پیدایش، توسعه و انسجام سازمانها براساس تاریخ توسعه جامعه نوین و تاریخ توسعه سازمانهای با هدف خاص است. مهمترین تغییرات برای توسعه سازمانها شامل روابط در حال تغییر عاملان فردی و عاملان سازمانی به شرح زیر می‌شود:

۱. رابطه هر یک از عاملان با عاملان سازمانی

۲. رابطه عاملان سازمانی با یکدیگر

- در قرون وسطی واحدهای اصلی بر اعضای خود حاکم بوده و دارای قدرت کامل بر آنان است و عاملان سازمانی خود در یک سلسله مراتب مشخص که در آن واحدهای فرعی به شکل متمرکز به واحدهای مافوق و در درون آنها پاسخگو هستند سازمان می‌یابند.

- این روابط در خلال قرون متعدد تغییر می کند و افراد و عاملان سازمانی حقوقی بدست می آورند و عاملان سازمانی خود در یک سلسله مراتب مشخص که در آن واحدهای فرعی به شکل متمرکز به واحدهای مافوق و در درون آنها پاسخگو هستند سازمان می یابند.

- این روابط در خلال قرون متعدد تغییر می کند و افراد و عاملان سازمانی حقوقی بدست می آورند، و عاملان سازمانی دیگر اختیار کنترل هر یک از اعضای خود را ندارند بلکه اختیارات امکانات را دارند که صاحبان سرمایه و نیروی کاری در اختیار آنها می گذارند و سازمانها تا حدی مستقل از یکدیگر بجای سلسله مراتبی عمل می کنند و به رقابت با یکدیگر می پردازند.

شرایط اجتماعی مطلوب برای توسعه سازمانها

عواملی نظیر باسوادی، آموزش پیشرفته و تخصصی، شهرنشینی، اقتصاد پولی و انقلاب سیاسی ظرفیت یک جمعیت در دسترس بود. منابع مختلف شناور و آزاد، پیدایش مراکز متعدد قدرت، محیطهای اجتماعی با مشروع شناختن وظایف تخصص یافته و وجود مستقل سازمانها از پیدایش آنان پشتیبانی می کنند و افراد را برای پیوستن به سازمانها برمی انگیزند.

نگرشهای سیستم حقوقی درباره منشأ سازمانها

۱- **تقسیم کار:** موجب افزایش تولید، تخصصی شدن کار، تکرار و یادگیری توسعه مهارتها، استفاده کارآمدتر و مؤثرتر از انرژی، یک جا کردن کارگران برای مشاهده کار آنان، نظارت و کنترل بیشتر می شود. از سوی دیگر، تقسیم کار مستلزم هزینه های بالاسر است. کسی باید طرح بخشهای کار را تهیه کند و کسی باید کار تقسیم شده را کنترل و هماهنگ نماید، همچنین تکنولوژیهای مرتبط با تخصصی شدن کار احتمالاً می توانند به نوعی ماشین آلات با هدف خاص مختص به تولید نوع خاصی از تولیدات باشند. لذا تقسیم کار از کاربرد تکنولوژی یا روال جاری و متداول منطبق یافته به کار حمایت می کند و به ایجاد یک سلسله مراتب مدیریتی امکان می دهد.

۲- **کاهش هزینه های معاملات:** توجه از هزینه های تکنولوژی و تولید اجناس به هزینه های معاملات، هزینه های مرتبط با رسیدن به موافقت و خط مشی گذاری برای تبادل کالا و خدمات بین اشخاص یا فراتر از مرزها معطوف می شود. چارچوب هزینه های معاملات توضیحاتی کلی برای منشأ و آغاز سازمانها به عنوان مکانیسمهای پشتیبان تصمیمات تحت شرایط نامطمئن و بازداشتن از فرصت طلبی ها تحت تأثیر شرایط محدود و معین مبادله را فراهم می آورد. رویکرد هزینه های معاملات عمدتاً کارآیی را مدنظر دارد.

۳- **پردازش اطلاعات کارآمد:** با افزایش نیاز به پردازش اطلاعات و رسیدن به نقطه معین، سلسله مراتب می تواند سودمند گردد، هزینه های انتقال را کاهش دهد و هماهنگی را ایجاد کند و از طرفی با ادامه افزایش نیازها به پردازش اطلاعات کار سنگین بر سلسله مراتب انباشته شده و از منابع فکری افراد ذیربط جانبی کمتر از حد خود استفاده می شود. فن آوری اطلاعات که مانند همه فن آوریها، اغلب در واقع به عنوان یک داده ثابت که استفاده انسان را تعیین می کند نه به عنوان توده ای از قید و بندها و امکانات که مستلزم تفسیر و یادگیری است دارای اثرات متفاوت در بین عاملان و موقعیتها است.

۴- **کارگزاران کنترل کننده:** زبانی که نظریه کارگزاری به کار می‌گیرد به موقعیت مربوط است. این زبان برای ساختار همه سازمانها اساسی است و در آن یک طرف مدیر است که می‌خواهد به برون‌دادی دست یابد ولی نیازمند کمک دیگری است که کارگزار نامیده می‌شود تا بتواند فعالیتهای لازم را انجام دهد. رابطه مدیر و صاحب سهم و کارگر و ناظر نمونه‌های روابط مدیر - کارگزار است. مدیران از آن جهت که ممکن است منافعشان با آنها جور نشود تلاش می‌کنند تا اطلاعات را از طریق بازرسی یا ارزشیابی گرد آورند و می‌کوشند سیستم ترغیبی برای تشویق کارگزاران بوجود آورند تا به دنبال منافع مدیر باشند.

توضیحات سیستم حقیقی درباره منشاء سازمانها

توضیحات نهادی:

توضیحات فنی برای وجود سازمانها برای کمک آنان به کارآیی و پایداری در تولیدکنندگان و خدمات تأکید دارد. توضیحات نهادی حساب‌خواهی را فراهم می‌آورند.

توضیحات مارکیست‌ها با تعارض:

مارکیست‌ها مدعی هستند که ساختارهای سازمانی سیستمهای حقوقی برای انجام هرچه کارآمدتر کار نیستند بلکه آنها سیستمهای قدرت هستند که برای پیشینه کردن کنترل و سود ایجاد شده‌اند. کار تقسیم می‌شود و باز هم تقسیم می‌شود اما نه برای افزایش کارآیی بلکه برای «مهارت‌زدایی» کارگران و اندوختن قدرت اختیار کارگران در دست مدیران. سلسله‌مراتب به عنوان یک وسیله حقوقی هماهنگی بوجود نمی‌آید بلکه ابزاری برای کنترل و گردآوری سرمایه از طریق تخصیص ارزش افزوده است.

ایجاد صنایع و جماعات جدید سازمانها

نظریه پردازان مدعی هستند که صنایع جدید با احتمال بسیار زیاد در دوره تغییر سریع و غیر مداوم پدید می‌آیند و آنها به این مطلب به عنوان یک الگوی «تعادل گسیخته» اشاره دارند.

پیدایش و موفقیت صنایع جدید مستلزم توسعه جامعه جدید سازمانها و ترتیبات حامی - مالی، سیاسی و اجتماعی است. با ایجاد صنایع و جماعات جدید سازمانها این سؤال مطرح می‌شود که چگونه به بهترین وجه می‌توان تفاوت‌های بین سازمانها را شناسایی کرد؟

بوم‌شناسان درصدد یافتن معادل ژن انسانی برآمده‌اند، آنچه که می‌خواهیم مورد تمرکز توجه قرار دهیم.

«اطلاعات درباره نحوه سازمان دادن امکانات ساخت دهنده» است

- برخی از نظریه پردازان به طرحهای اولیه ساختاری

- برخی از نظریه پردازان به شایستگیهای بارز

- برخی از نظریه پردازان به روالهای عادی و قوانین تأکید دارند.

شکلهای جدید سازمانی باید همواره از ذخیره موجود منابع، دانش و ساختارهای حامی بوجود آیند لذا همواره شرایط موجود محیطی در زمان ایجاد آنها موانع می‌آفریند.

راههای که جماعات سازمانی همراه با توسعه فن‌آورها یا محیطهای وسیعتر نهادی با هم تکامل می‌یابند.

بسیج منابع: فرآیند شکل دادن به ازدحام‌ها، گروه‌ها، انجمن‌ها و سازمان‌ها جهت تأمین هدفهای جمعی. عناصر بسیاری بر فرآیند بسیج اثر می‌گذارند.

برابری کمک و مشوقات: کمکهای انسانها یا افراد ذریبیط بیش از منابع اهمیت دارد. کمکها دارایی تنوع بی‌شماری است که وسایلی هستند که سایر منابع توسط آنها بدست می‌آید. سازمانهایی که عمدتاً بر مشوقات مادی تأکید دارند به نام «سازمانهای انتفاعی در عمل» عنوان یافته‌اند، از جمله مؤسسات بازرگانی، دستگاههای سیاسی و ... سازمانهایی که بر مشوقات به منظور خاص (رضایت حاصل از فعالیت جهت انتخاب یک نامزد) تأکید دارند، بطرز تقریباً انحصاری بر منظورهای بیان شده خود به عنوان مشوقات برای جذب و نگهداری ارائه‌دهندگان کمک متکی هستند.

مهار عاطفه

نظریه پردازان مدعی هستند در مباحثی که عاطفه و احساس در نظر نمی‌آید، انعکاسی از جانبداری از مردان از سوی کسانی که برای پیدایش و مدیریت سازمانها تلاش می‌کنند و نیز کسانی که آنها را تحلیل می‌نمایند وجود دارد. به سازمانهایی که چنین فرصتهایی را فراهم می‌آورند عنوان سازمانهای جمع‌گرا داده‌اند.

مشخصه‌های جمعیتی عضویت

مشخصات جمعیتی سازمان (خصوصیات گردهم آمده اعضا، شامل سن، جنس، تحصیلات، نژاد و سابقه خدمت) بطور روزافزون به عنوان عامل عمده تعیین‌کننده ساختار و انجام کار سازمان شناخته می‌شود. عواملی چون نرخ توسعه سازمان، صنعتی که سازمان در آن قرار دارد، سرعت تغییر در تکنولوژی سازمان (تغییر بیشتر احتمال استخدام کارکنان با آموزش بهتر) و ... ترکیب مشخصه‌های جمعیتی سازمانها را تعیین می‌کنند. لذا تنها اختلاط منابع اولیه و دسته‌بندی مشوقات نیست که ساختار و انجام کار سازمانها را شکل می‌دهد. ایجاد سازمان یک حادثه لحظه‌ای نیست بلکه یک جریان مداوم است.

تأمین منابع

همه سازمانها باید بطور مداوم منابع خود را از محیط تأمین نمایند. این ترکیب اولیه منابع که در هنگام پیدایش سازمانی خاص بسیج می‌شوند بسیار مهم است. آنها یک طرح ساختاری را بوجود می‌آورند که گرایش به ماندن (نقش پذیر کردن سازمان با خصوصیاتی که در نسلهای پس از آن حفظ می‌شود) دارد. نوع محرکات برای همکاری افراد ذریبیط و ترکیب افراد ذریبیط نتایج مهمی برای نمودهای ساختاری و انعطاف‌پذیری سازمان دارد. همه سازمانها برای منابع رقابت می‌کنند ولی نتایج و هزینه‌های دریافت آنها با نوع سازمان و محیط و نیز مرحله توسعه‌ای که سازمان بدان رسیده است متفاوت است.

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرز

از الگوی سیستم باز این بینش اساسی حاصل می‌شود که سازمانها کامل نیستند و همگی متکی به تبادلات با دیگر سیستمها هستند و در برابر تأثیرات محیطی به عنوان شرطی برای بقای خود باز هستند، اما دید گاههای سیستم حقوقی و حقیقی تأکید می‌کنند که یک شرط بقای سازمانها، حفظ مرزهایی است که آنها را از محیطشان جدا می‌کند.

تعیین مرزهای اجتماعی سازمانها

سازمانها بعنوان سیستمهای باز، جریانهای مطلوب را می‌پذیرند و مانع ورود عوامل نامناسب یا زیان آور می‌شوند.

تعیین مرزهای سازمان

سازمانها در هر زمانی باید نسبت به محیطهای خود باز بوده و به مرزهای خود توجه داشته باشند. برای تعیین مرزها دو شیوه نگرش و در هر نگرش ۳ جنبه قابل توجه (ویژگیهای عاملان، روابط آنان و فعالیتهايشان) وجود دارد.

۱- **واقع گرایی:** پژوهشگر سعی دارد تا از مزایای نقطه‌نظر خود عاملان در تعریف مرزهای سیستم با این تصور که این نظر بطور مؤثر بر رفتار آنان اثر می‌گذارد برخوردار شود.

۲- **هنجار گرایی:** پژوهشگر بطور خود آگاه دست به ایجاد چارچوب ادراکی به منظور کمک مقاصد تحلیلی خود می‌زند. همچنین پژوهشگر باید مشخص سازد می‌خواهد چه خصوصیتی از آن موقعیت را به عنوان شاخص تعیین مرز بررسی کند.

- جنبه ویژگیهای عاملان: برخی از پژوهشگران برحسب توجه متمرکز بر عاملان (کوشش برای تعیین کسانی که به عنوان عضو محسوب می‌شوند) و یا کسانی که عضو نیستند مرزها را تعریف می‌کنند.

- جنبه روابط عاملان: برخی از پژوهشگران برحسب شناسایی روابط اجتماعی عاملان در نوعی خاص از آن مرزها را تعیین می‌کنند.

- جنبه فعالیتهاى عاملان: برخی از پژوهشگران برحسب تمرکز بر فعالیتهاى انجام یافته مرزها را تعریف می‌کنند. مرزهای عضویت، تعامل و فعالیت اغلب بر هم منطبق نمی‌شوند.

معیار کارمندیابی

توجه به مرزها مسئله ظریفی را در برابر کارمندیابی می‌گذارد. سازمانها به مقداری کنترل بر شاخصهایی که افراد با آن پذیرفته شده و پاداش دریافت می‌دارند و در برخی از موارد به داشتن قدرت کافی برای حذف خصوصیات یا ماهیت شرکت کنندگان نیاز دارند. هر دو سمت طیف کنترل سازمان بر منابع کارکنان مشخص می‌باشد. سازمان در یک سر طیف به شدت از محیط اجتماعی خود محافظت می‌شود و در سوی دیگر به شدت در محیط اجتماعی خود اشتغال می‌یابد، البته اکثر سازمانها در جایی بین این دو طیف قرار گرفته‌اند و می‌توانند تا اندازه‌ای بر نقشهای چندگانه‌ای که اعضاء وارد سازمان می‌کنند یا بطور غیررسمی در درون قالب آنها به وجود می‌آیند اعمال کنترل کنند. سازمانها اغلب نمی‌خواهند این نقشهای بیرونی را حذف کنند بلکه می‌خواهند آنها را در خدمت به خود به حرکت درآورند. بهرحال سازمانها در نوع معمول تر خود، نه قدرت حذف آن خصوصیتی را دارند که سازمان می‌تواند مورد استفاده قرار دهد و نه میل برای اعمال آنرا، اینکه به چه نحو این خصوصیات را در جهت هدفهای

سازمانی بسیج کنند و ضمن آن شرکت کنندگان را از کاربرد منابع سازمانی در خدمت هدفهای دیگر باز دارند یک هم‌آوردجویی برای مدیران همه سازمانها محسوب می‌شود.

بازارهای کار و مرزهای سازمانی

پیدایش بازارهای کار داخلی مربوط به نحوه‌ای است که سازمانهای نوین، محیطهای اجتماعی خود را ترتیب می‌دهند. در این حالت سازمان برای استحکام بخشیدن وفاداری کارکنان به شرکت، اتکای افراد به بازار داخلی را فراهم می‌آورد و به تأمین کارکنان از طریق نیمه وقت و کوتاه‌مدت کمتر توجه می‌کند. سازمانها به میزانی متفاوت، برای درونی کردن فرآیندهای بازار کار که به شدت بر انتخاب‌های انتقال افراد تأثیر عمده می‌گذارند اهتمام می‌ورزند.

مشخصه‌های بازارهای کار درونی

انباشته‌ای از مشاغل که بصورت سلسله‌مراتبی در روی یک یا چند نردبان شغلی که نشانگر پیشرفت در دانش یا مهارت‌هاست قرار گرفته و شامل چند مبادی ورودی در سطوح پائین‌تر که آنها را به بازارهای وسیع‌تر بیرونی کار متصل می‌سازند، می‌شوند.

عواملی که منجر به ایجاد بازارهای کار داخلی می‌شوند تأثیر ویژگی منابع انسانی است، البته مهارتها و دانش کارکنان سازمان منابع انسانی آنرا تشکیل می‌دهند. ویژگی به میزانی که این مهارتها قابل انتقال به فراتر از کارفرمایان است اشاره می‌کند. هر قدر مهارتهای یک فرد از نظر یک کارفرما به‌خصوص عمیق‌تر و تخصصی‌تر باشد، آن کارفرما به آن کارمند وابسته‌تر است و برعکس، بنابراین ایجاد یک ساختار حافظ کنترل برای زمانی که ارزشهای تولیدی به‌طور ناخواسته در روابط استخدامی به مخاطره می‌افتد، به نفع هر دو طرف است. بسیاری از مؤسسات بطور روزافزونی به بسیاری از مزایای شکلهای مختلف برون‌سازی نیروی کار پی می‌برند. تصمیم درباره درون‌سازی نوع کار و کارکنان و برون‌سازی آنها مسئله مهمی است که در برابر طراحان و مدیران سازمانها وجود دارد. کاهش اندازه سازمان و به خارج سپردن منابع کار و کارگران توسط سازمانها، نیز در پاسخ به افزایش قدرت سهام‌داران در حال وقوع است.

اداره محیطهای کاری

از آنجا که هیچ سازمانی نیست که بتواند همه منابع لازم برای حصول به هدف حفظ یا بقای خود را تولید کند، ناچارند وارد مبادلات شده و با سایر گروههای محیطی و سایر سازمانها هم وابسته شوند. دو دسته استراتژی وجود دارد که سازمانها با آن به محیطهای کاری خود پیوند می‌یابند:

۱- استراتژیهای ایمن‌ساز

همه سازمانها برای تأمین ثبات، عزم و اطمینان کافی که با آن بتوانند بطور مؤثر و کارآمد در محیطهای در برگیرنده ناشناخته‌ها و عدم قطعیت‌ها عمل کنند برانگیخته می‌شوند. سازمانهایی که درصدد محافظت از جریانهای فنی خود در برابر رویدادهای ناخوشایند محیطی هستند ممکن است از استراتژیهای ایمن‌ساز پیروی کنند.

استراتژیهای ایمن ساز به شکلهای متعدد در می آیند ولی همه آنها را می توان به عنوان فنون درون سازمانی در جهت کاهش عدم قطعیت برای هسته فنی در نظر آورد:

- کد گذاری: سازمانها می توانند درون دادهها را پیش از نهادن آنها در هسته فنی طبقه بندی کنند. اگر درون دادهها بطور نامناسب یا ناکافی در جریان ورود قرار گیرند، می توانند موجب تأخیر، ایجاد مشکلات برای ماشین آلات و ... گردند. البته فرآیند کد گذاری هزینه بر و همواره ناقص است.

- ذخیره سازی: سازمانها می توانند مواد خام یا تولیدات را ذخیره کنند و از این رهگذر میزان جای گرفتن درون دادهها در درون هسته فنی یا برون دادهها به محیط را کنترل نمایند.

همسطح سازی (همواره سازی): کوشش سازمان برای کاهش نوسانات در محیطهای درون داد یا بیرون داد آن است و کوشش فعال تری برای دست یابی به محیط به منظور ترغیب عرضه کنندگان درون دادهها یا برانگیختن تقاضا برای برون دادهها انجام می گیرد.

پیشگویی و پیش بینی: سازمانها اگر نتوانند نوسانات محیطی را با ذخیره سازی یا همسطح سازی کنترل کنند، ممکن است به استفاده از پیش گویی مبادرت ورزند، یعنی با پیش بینی تغییرات در شرایط عرضه و تقاضا سعی کنند تا خود را با آنها سازگار کنند.

تعدیل قیاس: تغییر در مقیاس هسته فنی، در پاسخ به اطلاعاتی که پیشگویی فراهم می سازد، عوامل تکنولوژیکی می توانند مشوق رشد باشند. در واقع برای هر نوع فرآیند فنی به ترتیبی مقیاس مناسب وجود دارد. خلاصه اینکه استراتژیهای ایمن ساز برای کمک به بستن راه نفوذ و یا اقدام احتیاطی برای جلوگیری از نفوذ هرج و مرج های محیط به درون هسته فنی بکار می روند.

۲- استراتژیهای پل بستن

امرسون تأکید دارد که قدرت سازمان یک عامل بر عامل دیگر ریشه در وابستگی دومی به منابعی که توسط اولی کنترل می شود دارد. او می گوید قدرت A بر B مساوی است با وابستگی B به A . البته قدرت سازمان در ارتباط با هر یک از عوامل محیطی تفاوت دارد.

- مذاکره معاملاتی: برای دفاع و تعریف قلمرو سازمان، افزایش استقلال و بهبود وضعیت رقابتی سازمان با نیروهای محیطی صورت می گیرد.

- عقد قرارداد: به معنای مذاکره برای یک موافقت به منظور تبادل انجام کارها در آینده و کاهش نااطمینانی از طریق هماهنگ ساختن رفتار آینده آنها با سایر واحدها توسط راههای مشخص و محدود است.

- ملحق ساختن طرف مقابل در تصمیم گیری: وارد کردن نمایندگانی از گروههای خارجی به درون جریان تصمیم گیری یا ساختار مشورتی یک سازمان.

- قراردادهای سلسله مراتبی: برای کنترل وابستگی سازمانها به یکدیگر بوجود می آیند. شامل انواع تبصرهها به منظور پاسخ به مقتضیات و حل مجادلات می شوند و به خودمختاری طرفهای مستقل قرارداد لطمه می زند و موجب برداشتن گامی برای یک کار مشترک بین طرفین قرارداد می شود.

- اتحاد راهبردی: برای کسب مزایای شاخص وسیعتر و بدون هزینه سرمایه گذاری و حفظ تسهیلات و کارکنان از طریق هماهنگی فعالیتها یا مشارکت در دانش یا منابع است. شرکتهای از نقاط قوت خود در یک زمینه مشترک استفاده کرده، نقاط ضعف یکدیگر را می پوشانند.

- مشارکتهای تجاری: انجام سرمایه گذاری مشترک که بین رقبا یا طرفین مبادله صورت می گیرد.
- ادغام شرکتهای: دو یا چند سازمان مستقل به صورت یک سازمان جمعی و منحصر به فرد در می آیند که بصورتی ذیل است:

ادغام عمودی: اگر شرکت با عرضه کنندگان منابع خود ادغام شود ادغام عمودی و رو به پایین و چنانچه با خریداران خود ادغام شود عمودی رو به بالا می باشد.

ادغام افقی: دو سازمانی که محصولات مشابه با هم عرضه می کنند مثل دو نمایندگی فروش ماشین.
تنوع: یک سازمان، یک یا چند سازمان دیگر را که نه طرف معامله هستند نه رقابتی با یکدیگر دارند و در قلمروهای مختلف فعالیت می کنند در اختیار می گیرد (ادغام می شوند).

- انجمنها: سازمانهای مشابه و غیر مشابه در سطح جامعه محلی یا منطقه ای برای دستیابی به اهداف مشترک و مطلوب خویش انجمن تشکیل می دهند مثل انجمنهای بازرگانی.

- ارتباطات دولتی: دولتها منبع اساسی دستور قانونی می باشند که ممکن است بر بخشهایی از اقتصاد کشور نظارت داشته و بسیاری از امور مانند راه آهن، فرودگاه و ... دولتی باشند. سازمانها فزونی برای ارتباط با دولت دارند که بر آن تأثیرگذار خواهند بود و از طرفی دولتها محدودیتهای خاصی برای مبادلات سازمانها وضع می کنند.

اداره محیطهای نهادی:

در تعیین مرز سازمان باید به محیطهای نهادی توجه داشت. در محیطهای نهادی دو نوع عمده عاملان جمعی هستند که بر سازمانها خواسته یا ناخواسته تأثیر می گذارند و آن عبارتست از دولت و گروههای حرفه ای. حرفه، اصول و راهنماییهای عمل و اقدام را مشخص می کند. گروههای حرفه ای در سطح سیستم جهانی از طریق برگزاری کنفرانس ها، صدور بیانیه، تهیه دستورالعمل و ... اقدام می نمایند.

سازمانها در اداره محیطهای نهادی از هر دو استراتژی ایمن سازی و پل بستن استفاده می کنند.

۱- استراتژیهای ایمن ساز:

کدگذاری نمادین: همه سازمانها از مکانیسمهای کدگذاری استفاده می کنند. باید جوانب مختلفی از اهداف و موضوعات که مورد پردازش قرار می گیرند انتخاب، طبقه بندی و عنوان گذاری شوند.

جداسازی: سازمانها قوانین، ساختار هنجارها یا تجویزی که از طرف محیطهای نهاد شده است را در صورتی که با عناصر ساختاری خود، همشکلی و مطابقت نداشته باشد از عملیات خود جدا می کنند، لذا مقداری استقلال عمل را حفظ می کنند.

استراتژیهای دفاعی دیگر: سازمانها به تقاضاهای نهادی به طرق راهبردی پاسخ می دهند. پنج راهبرد کلی را ممکن است سازمانها در پیش گیرند که عبارتست از خرید و ادغام، مصالحه، اجتناب، نافرمانی و آلت دست شدن.

استراتژیهای پل زدن:

نظریه پردازان بیان می‌دارند که هم‌ریختی (هم‌شکلی) فرآیند اصلی پل زدن در محیطهای نهادی است، یعنی سازمانها با آوردن قواعد نهادی در ساختار خود در طول زمان به یکدیگر شبیه‌تر می‌شوند.

سه نوع مکانیسم که باعث هم‌ریختی می‌شوند عبارتند از:

همشکلی اجباری: زمانی که سازمانها ساختارها یا شیوه‌های انجام امور را به این دلیل که مجبور به انجام آن به نحو تعیین شده هستند می‌پذیرند چه از خارج سازمان یا داخل سازمان (مثل قوانین اعمال شده بر شرکتها از طرف سازمانهای طرفدار محیط زیست یا بخشنامه واحد بودجه یک سازمان مبنی بر تهیه بودجه به یک شکل).

همشکلی تقلیدی (چهره‌سازی): زمانی که سازمان تصویربرداری از دیگری را اغلب به دلیل نااطمینانی برمی‌گزینند.

همشکلی هنجاری: زمانی که سازمان شیوه‌های انجام کار یا شکلها را بدلیل اینکه بر حسب ادعا عالی ترند می‌پذیرد.

استراتژیهای پل بستن در محیطهای نهادی شامل موارد زیر می‌شود:

- **هم‌شکلی مقوله:** فرآیندی است که در آن قواعد نهادی به شکل نوع‌بندی‌ها یا تمایز است و اختصاصات مسلم، خطوط راهنمایی فراهم می‌سازند که سازمانها براساس آن می‌توانند ساختارهایشان را شکل داده و متمایز از بقیه می‌سازد. این تمایز موجب بوجود آمدن نظام‌هایی در طبقات علوم می‌شوند و هدفشان این است که بتوانند خود را برای دیگران قابل فهم نموده و مشروعیت خود را در محیط تقویت نمایند و توان خود را برای بقاء افزایش دهند.

- این هم‌شکلی براساس مکانیسمهای تقلید چهره‌ای و هنجاری بوجود می‌آید.

- **هم‌شکلی ساختاری:** گاهی عواملان محیطی علی‌الخصوص دولت مقررات بسیار ویژه‌ای را بر سازمانها به عنوان شرط پذیرش یا حمایت از آنها اعمال می‌کنند، از سازمانها می‌خواهند تا عناصر ساختار ویژه‌ای (نمودار تشکیلات، دواير و نقشها) را بپذیرند تا مستحق تأیید گردند. سازمانها برای این کار، از ساختارهای دیگر سازمانها، افراد توانمند سازمانها یا شرکتهای مشاوره‌ای استفاده می‌کنند.

- **همشکلی در شیوه انجام کار:** سازمانها برای انجام فعالیتها به شیوه‌های خاص اغلب تحت فشار محیطهای نهادی خود قرار دارند، لذا شیوه انجام کار را از طرف محیط پذیرفته یا کپی‌برداری می‌نمایند.

- **همشکلی کارکنان:** سازمانها برای دستیابی به اهداف خود تحت فشارهای محیط قرار می‌گیرند، مبنی بر اینکه کارکنان آنها دارای فلان مشخصات باشند.

سازگاری و گزینش

در این دیدگاه از سطوح بالاتر یعنی سطوح محدوده سازمانی و جماعتی از نظریه مارکسیستی و بوم‌شناختی برای تکمیل موازین وابستگی منابع و نهادی استفاده می‌شود.

محدود ساختن شکلهای سازمانی: نظریه پردازان توجه خود را از ساختار و تکنولوژی سازمانی به تأکید بر فرآیندهای جداسازی و ترکیبی که جماعات سازمانها با آن مرزهای خود را تعیین می‌کنند، معطوف می‌دارند. در فرآیند جداسازی راههایی بررسی می‌شود که در آن سازمانها بخاطر تغییرات تکنولوژی، مقرراتی را که براساس آن

ساختارهای خود را شکل داده، تغییر داده یا بخاطر تغییر در هزینه معاملات، مرز خود را در طی زمان دائماً تغییر می‌دهند. ممکن است سازمانها در طول زمان بجای جداسازی ساختار، فعالیتها را جهت تعیین مرز ترکیب نمایند.

تغییر در سازمانها

اکثر نظریه پردازان اقتضائی، وابستگی منابع و هزینه‌های معاملات که در سطح مجموعه سازمان کار می‌کنند، معتقدند که می‌توان ساختار سازمانی را تغییر داده تا ساختار سازگار با محیط شود، ولی بوم‌شناسان که سازمانها را در سطح جماعت تجزیه و تحلیل می‌کنند معتقدند که سازمانها در برخورد با عوامل محیطی ساختار خود را تغییر نمی‌دهند بلکه آنها دست به گزینش محیطی می‌زنند. تنوع در اشکال سازمانی بدلیل این گزینش است نه سازگاری با محیط. تعداد بسیاری از موانع سر راه تغییر در سازمانها شامل محدودیتهای داخلی از جمله سرمایه گذاری ثابت سنگین سازمانها در تجهیزات، کارکنان آموزش دیده و ... می‌شوند. موانع بیرونی از جمله موانع و محدودیتهای قانونی، مالی و سیاسی می‌باشد.

سازمانها تغییر می‌کنند اما در درجات مختلف. علاوه بر آن، جنبه‌های گوناگون سازمانها در درجات مختلف تغییر می‌کند و برخی از جنبه‌های سازمانها بیش از جنبه دیگر آن در برابر تغییر مقاومند. بطور مثال تکنولوژی هسته اصلی مقاومت بیشتری در مقابل تغییر دارد تا هسته‌های جانبی دیگر. بنابراین سازمانها دارای مرزهای مختلفی هستند که اندازه ارتفاع آن مرزها نیز در حوزه‌های مختلف با هم دیگر فرق می‌کند.

بوم‌شناسان جمعیت تحقیقاتی را در مورد عوامل تعیین کننده مرگ و میرهای سازمانی انجام داده‌اند که برخی نتایج آن به شرح زیر می‌باشد:

(۱) در سازمانهای جوانتر، شکست و مرگ و میر بیشتر است. (۲) در سازمانهای کوچکتر، شکست و مرگ و میر بیشتر است. (۳) سازمانهایی که موقع تأسیس با سازمانهای بیشتری از خود روبرو باشند، احتمال شکست آنها بیشتر است. (۴) شکست سازمان به اشکال مختلفی از جمله منحل شدن، خریداری شدن یا ادغام صورت می‌گیرد. (۵) سازمانهایی که در یک زمینه بخصوص فعالیت دارند، احتمال شکست بیشتری نسبت به سازمانهای عمومی دارند.

- سازگاری محدوده‌های سازمانی

سازگاری در سطح محدوده سازمانی نیز اتفاق می‌افتد:

- محدوده‌های سازمانی در سطح جامعه محلی: قسمتی از منافع سازمانی یعنی امور محلی، مؤسسات مالی، رسانه‌های محلی، آژانسهای معاملات ملکی و وکلا به شدت به رشد اجتماعی وابستگی داشته و از آن بهره‌مند می‌شوند، لذا بایستی سازمان با این سیستمهای محلی هماهنگ شده و به آن متصل باشد.

- محدوده‌های سازمانی در سطح صنعت: یک سازمان و شرکت باید با سایر شرکتهای و سازمانهای درون آن صنعت هماهنگ و سازگار باشد.

- محدوده‌های سازمانی در سطح اجتماعی: عملیات سازمانها در سطح ملی و بین‌المللی هم کشیده شده، استراتژیها و ساختارهای عمومی را به اشتراک می‌گذارند. تأثیر هر یک از نهادهای اجتماعی که سازمان در آن فعالیت می‌نماید یا نهادهای بین‌المللی بر بخشهای مختلف شرکت متفاوت است.

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری (هسته فنی)

سازمانها به سوی پیچیده‌تر شدن در حال حرکتند. هنری مینتزبرگ اجزاء سازمان را به هسته فنی، عملیاتی، ستاد اداری و پشتیبانی، میانی و راهبردی تقسیم نموده است. در این فصل منابع پیچیده شدن ساختار در سطح اول یعنی هسته فنی مورد بررسی قرار می‌گیرد که شامل ماهیت کار در حال انجام (نوع تکنولوژی) می‌باشد.

ماهیت کار انجام شده یا در حال انجام – تکنولوژی

تکنولوژی اصطلاحی است که برای اشاره به کاری که توسط سازمان انجام می‌شود به کار می‌رود و دارای دو جنبه سخت‌افزار (تجهیزات، ماشین‌آلات) و نرم‌افزار (دانش و مهارت) می‌باشد. هسته فنی در واقع شیوه استفاده از تکنولوژی برای تولید ستاده مطلوب است. پژوهشگران ابعاد مختلفی را برای اندازه‌گیری تکنولوژی پیشنهاد داده‌اند:

الف) پیچیدگی تنوع: عبارتست از تعداد موارد یا عناصر مختلفی که سازمان باید همزمان آنها را پردازش نماید.

ب) عدم اطمینان: میزان و حدودی که کارها طبق استاندارد خاص انجام می‌شوند.

ج) وابستگی درونی: همانطور که تامپسون بیان می‌دارد واحدهای درون یک سازمان ممکن است دارای سه شکل وابستگی متوالی، متقابل یا جمعی باشند.

تکنولوژی و ساختار – نگرش سیستم حقوقی

قبل از بیان این رابطه بایستی مفروضاتی را در نظر گرفت: (۱) هر چقدر پیچیدگی فنی بیشتر باشد پیچیدگی ساختار نیز بیشتر خواهد بود، (۲) هر چقدر عدم اطمینان بیشتر باشد تمرکز و رسمیت کمتر می‌شود، (۳) هر چقدر وابستگی واحدهای سازمانی از نظر تکنولوژی به همدیگر بیشتر باشد، منابع بیشتری صرف هماهنگی می‌شود.

مکانیسمهای هماهنگی

شامل قواعد و برنامه‌ها، برنامه‌های زمانبندی شده، گروه‌بندی، سلسله‌مراتب سازمانی، تفویض اختیار و هماهنگی در سطح خرد می‌باشد. اگر پیچیدگی محیطی بیش از اندازه باشد ممکن است مکانیسمهای فوق‌توانند کارساز باشند، در آن صورت بایستی یک یا دو راه حل زیر را انتخاب نمود:

(۱) از حجم اطلاعاتی که پردازش می‌شوند کاسته شود. (۲) بر توان سازمان جهت پردازش اطلاعات افزوده شود.

الف) استراتژی‌های کاهش حجم اطلاعات

الف-۱) سازماندهی بر حسب تولید به‌جای سازماندهی بر حسب فرایند

الف-۲) منابع آزاد: یک سازمان می‌تواند با کاهش سطح مقرر انجام کار میزان تقاضا برای پردازش اطلاعات را کاهش داده و منابع آزاد و بلا استفاده ایجاد کند تا امور سیستم تسهیل گردد.

ب) استراتژی‌های افزایش توان پردازش اطلاعات

ب-۱) سلسله‌مراتبهای افزایش یافته: علاوه بر افزایش ظرفیت پردازش اطلاعات باعث می‌شود که جریان تبادل اطلاعات بین سلسله‌مراتب بیشتر شود.

ب-۲) ارتباط جانبی بین واحدها: سازمانی را در نظر بگیرید که بخش‌های آن دارای ارتباط متقابل باشند. در این حالت برای هماهنگی جریان یافتن اطلاعات در بین بخشهای وابسته به هم بدون اینکه در سلسله‌مراتب سازمانی بالا برود راهکار مفیدی است. این امر می‌تواند از طرق زیر صورت بگیرد:

ب-۱-۲) نقشهای پیوندی: اشخاص یا واحدهای تخصصی که بخشهای مختلف سازمان را به هم متصل می‌نمایند.
ب-۲-۲) گروههای موقت کاری: برای حل مسأله خاصی تشکیل شده و پس از اتمام کار منحل می‌گردند.
ب-۳-۲) تیم‌های پروژه: گروههای کاری برای مسائل تازه و تکرار نشده تشکیل می‌شوند ولی تیمهای پروژه قسمتی از کارهای معمولی سازمان را انجام می‌دهند.

ب-۴-۲) نوآوری‌های جدید در فرایندهای جدید: مثل سیستمهای JIT, CAM, CAD که باعث تغییر در ساختارهای سازمانی می‌شود.

ب-۵-۲) ساختارهای ماتریس: این ساختار سبب تعاملات بین بخش‌های وظیفه‌ای و پروژه می‌شود.

تکنولوژی و ساختار - نگرش سیستم حقیقی

طرفداران این نگرش استدلالهای نگرش عقلایی را حول سه موضوع زیر مورد ارزشیابی قرار می‌دهند:

۱- **عوامل تعیین کننده تکنولوژی:** در نگرش حقوقی بیان می‌شود که ظهور تکنولوژی منطق فنی یا کارایی اقتصادی ندارد. بلکه ترکیبی از چیزی می‌باشد که باید از نظر فنی ممکن و از نظر سیاسی قابل قبول باشد. پس تکنولوژی ساخت اجتماعی و سیاسی دارد.

۲- **بررسی مجدد رابطه بین تکنولوژی و ساختار:** تکنولوژی در انتخاب ساختارها محدودیت ایجاد می‌کند ولی ساختارها را ایجاد نمی‌کند. نظریه پردازان اقتضایی به عوامل محدودکننده خارجی اهمیت بسیاری می‌دهند. یک ساختار کارا و مؤثر بر اثر سه عامل: تکنولوژی، محیط کاری و استراتژی شکل می‌گیرد. دو تن از صاحب نظران (بارکی و اورلیکو) بیان می‌دارند که تکنولوژی توسط انسانها ارائه می‌شود و وقتی که بخواهد در سازمان پیاده شود بایستی نهادینه شود. چرا که تکنولوژی از ویژگی‌های ساختاری برخوردار است بنابراین هنگام پیاده شدن رابطه خود را با انسانها که خالق او بوده‌اند قطع می‌نماید.

۳- **تأکید بر مطلوبیت ساختار غیررسمی در مقابل رسمی:** نظریه پردازان اقتضایی بر ساختارهای رسمی تکیه دارند، آنها بیان می‌دارند که تکنولوژی برای افراد رده بالا اطلاعات بیشتر و سریعتری را فراهم نموده و کنترل توسط آن افراد قوی تر می‌شود. افزایش سلسله‌مراتب سازمانی سبب پیچیده تر شدن سازمان می‌گردد که رسمیت را در سازمان افزایش می‌دهد. ولی طرفداران سیستم حقیقی در برخورد با پیچیدگی و عدم اطمینان به ساختارهای غیررسمی تأکید می‌نمایند. آنها عقیده دارند می‌توان از سلسله‌مراتب سازمانی کاست، میزان ارتباطات رو در رو را افزایش داد، تصمیم‌گیری‌ها و کنترل را غیرمتمرکز نمود.

در اینجا به چند دسته از نظریات که بر ارزش ساختارهای غیررسمی در سازمان تأکید دارند، اشاره می‌شود.

الف) سیستمهای فنی، اجتماعی و طرح کار: کار دربرگیرنده دو بعد فنی و اجتماعی می‌باشد. در بهینه‌سازی طرح باید به هر دو بعد توجه شود، در نگرش حقوقی به بعد فنی کار توجه می‌شود و نیازهای روانشناختی و اجتماعی شاغلان نادیده گرفته می‌شود.

ب) روالهای معمول سازمانی و دانش ضمنی: در نگرش حقوقی عقیده بر این است که برنامه‌های عملکرد (شرح شغل، مسئولیتها و اختیارات) برنامه‌هایی هستند که قبلاً توسط مهندسين و کارکنان فنی طراحی شده و به گونه‌ای عملیات لازم برای انجام کار تعیین گردیده که زمان و منابع لازم را برای انجام کار به حداقل برسانند. طرفداران نگرش حقیقی نیز روالهای انجام کار را که به منظور بالابردن کارایی تدوین شده‌اند قبول دارند، ولی معتقدند که اینها توسط طراحان و مهندسان ارائه نشده‌اند بلکه از طریق تجربیات و دانش ضمنی شاغلین آنها بوجود آمده‌اند.

ج) سیستمهای ارگانیک و گروههای کلان: سیستمهای ارگانیک در محیطهای در حال تغییر و تحول و برعکس سیستمهای مکانیک در محیطهای ثابت مفید و مؤثر خواهند بود یا به عبارتی سیستمهای مکانیکی شکلی از سازمان را مجسم می‌سازد که آن دارای ساختار بوده ولی در شکل ارگانیک سازمان به مانند یک جانور بی‌مهره می‌ماند.

تغییرات در فرایند در مقابل تغییرات در ساختار

تغییرات سریع محیطی امروزی باعث می‌شوند که سازمانها با تغییرات در ساختارها دچار مشکل شوند. امروزه صحبت از تغییر در فرایند است البته نمی‌توان گفت که مرگ ساختارها فرا رسیده، ولی سازمانها اقدام به کوچک کردن خود، تکیه بر تیمهای پروژه‌ای، استفاده از نیروی کاری موقت و ایجاد شرکت‌های پیوندی و مجازی می‌نمایند.

سازمانهای حرفه‌ای

کاملترین و پیچیده‌ترین ترکیبات سازمانی در برخورد با پیچیدگی و عدم اطمینان بسیار زیاد سازمانهای حرفه‌ای هستند مثل دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و درمانگاهها.

سه اصل در رابطه با ویژگی‌های ساختار و تکنولوژی می‌توان به شکل زیر بیان کرد:

پیچیدگی فنی بیشتر	←	پیچیدگی ساختاری بیشتر
عدم قطعیت فنی بیشتر	←	تمرکز و رسمیت کمتر
وابستگی متقابل بیشتر	←	ساختارهای هماهنگ کاملتر

یک استثناء در اصل اول است که همیشه پیچیدگی فنی باعث پیچیدگی بیشتر ساختار نمی‌شود. آن ممکن است باعث پیچیده‌تر شدن افراد مجری (پیدایش افراد حرفه‌ای) گردد. در سازمانهای حرفه‌ای ماهیت کار به گونه‌ای است که از قبل برای آنها نمی‌توان برنامه‌ای تدوین نمود و کارکنان به هم وابستگی خیلی زیادی ندارند. بسیاری از افراد حرفه‌ای در در کار خود مستقل و خودگردان هستند و سازمانها مسئولیت قبال توجهی را به آنها واگذار کرده‌اند، مانند پزشکان و کارکنان مؤسسات علمی و تحقیقاتی.

فصل دهم: منابع پیچیدگی ساختاری

مؤلفه‌های پیرامونی

فصل گذشته بر بخشهایی از سازمان - که هسته فنی نامیده می‌شود - و کار اصلی آن را انجام می‌دهد تأکید داشت. در این فصل دامنه توجه قدری وسیع‌تر می‌شود تا نمودهای ساختارهای گسترده‌تری را که کمتر به‌طور مستقیم با هسته فنی پیوند دارند در برگیرد. به‌طور کلی ما به استثناءهای عمده توجه خواهیم کرد. این ساختارها کمتر به‌طور مستقیم به هسته فنی مرتبطند و فقط از این نظر پیرامونی هستند: پیرامونی بودن به معنای حاشیه‌ای بودن نیست. ساختار پیرامونی، به منظور فعلی، بنا به تعریف پارسونز جنبه‌های بسیاری از سطوح مدیریتی و نهادی را در بر می‌گیرد. ما نخست، رویداد تغییرات ساختاری در این سطوح را که با کوشش سازمان برای ایمن‌سازی هسته فنی و بنای پله‌های ارتباطی با سایر واحدهای اجتماعی همراه است مورد بررسی قرار می‌دهیم. سپس نمودهای ساختاری مرتبط با اندازه سازمان را بررسی می‌کنیم و در ادامه سه تغییر عمده‌ای را که در طول این قرن در سازمانهای بازرگانی رخ داده است، توضیح می‌دهیم.

اندازه و ساختار

تعریف و تعیین اندازه

اندازه چیست؟ برخی از تحلیلگران اندازه را همانند رسمی‌سازی یا تمرکزگرایی به عنوان بعدی از ساختار سازمانی در نظر می‌آورند. دیگران اندازه را بیشتر به عنوان یک متغیر زمینه‌ای که تقاضا برای خدمات یا تولیدات سازمان را می‌سازد، در نظر می‌آورند. از آنجا که اندازه، همانند تکنولوژی، از بیرون سازمان مشتق می‌شود از این رو می‌توان آن را بیشتر به عنوان متغیر مستقلی در نظر آورد که متغیرهای دیگر ساختاری را شکل داده و تعیین می‌کند. اکثر مطالعات درباره رابطه بین اندازه سازمانی و ساختار از تعداد شرکت کنندگان (معمولاً کارکنان) به عنوان شاخص اندازه استفاده می‌کنند. این شاخص واجد این مزیت است که ظرفیت سازمان برای انجام کار را نشان می‌دهد و نیز بعنوان شاخصی برای نشان دادن عملکرد واقعی در وضعیت موجود محسوب می‌شود.

اندازه، دیوانسالاری و تخصیص به واحد کار

تعدادی از منتقدان (به‌طور مثال، پارکینسون) عنوان می‌کنند که سازمانها همگی تعداد نامتناسبی از کارکنان اداری را در خود جمع کرده‌اند. همچنین مطالعات درباره تعداد زیادی از سازمانها نشانگر همبستگی به‌طور منطقی مطمئن و مثبت بین اندازه سازمان و شاخصهای مختلف تخصیص به واحد کار در ساختار (تعداد مقوله‌های حرفه‌ای، تعداد سطوح سلسله‌مراتب و پراکندگی مکانی سازمان) است. سازمانهای بزرگ‌تر تمایل بیشتری به سوی ساختار پیچیده‌تر دارند. اما از سوی دیگر، اندازه به‌طور کلی با فعالیتهایی که بیشتر از یک نوع عمومی باشد همبستگی مثبت نشان می‌دهد. اندازه مقدار افزایش در شاخص عملیات را نشان می‌دهد. این افزایش لزوماً به معنای تنوع بیشتر در عملیات (تخصیص به واحد کار) نیست بلکه عملیات بیشتر از یک نوع می‌باشد.

اندازه، رسمی سازی و تمرکزگرایی

ما رسمی سازی را به عنوان حدی که نقش ها و روابط به طور مستقل از ویژگیهای فردی صاحبان مشاغل متمایز می شوند تعریف کردیم. گروه آستون در مطالعات خود دربارهٔ چهل و شش سازمان، همبستگی مثبت و محکم بین اندازه و مقیاسهای اندازه گیری رسمی سازی و استاندارد کردن روشهای انجام کار برای گزینش و پیشرفت را گزارش می دهند.

مانسفیلد معتقد است که همبستگی منفی بین تمرکزگرایی و استانداردسازی یا رسمی سازی در هنگامی که اثرات اندازه کنترل شود بجای باقی می ماند.

کالبرگ و همکارانش روابط مثبتی بین اندازه، تخصیص به واحد کار و رسمی سازی می یابند. ولی روابط بین اندازه و دیوان سالاری و اندازه و تمرکزگرایی را منفی معرفی می کنند.

شایستگی کارگر، رسمی سازی و تمرکزگرایی

مطالعات هال دربارهٔ گروههای حرفه‌ای مختلف در ۲۷ سازمان، اطلاعات کامل را دربارهٔ روابط بین شایستگی کارگران و ساختار سازمانی فراهم می سازد. هال شش نمود این سازمانها یعنی: سلسله مراتب اختیار یا تمرکز سازی، تقسیم کار، وجود قواعد؛ حد مشخص بودن شیوهٔ انجام کار؛ غیرشخصی بودن و شایستگی فنی را اندازه می گیرد. به استثنای شایستگی فنی در بقیه موارد همبستگی قوی و منطقی بین همهٔ این ابعاد نشان داده می شود. متغیر شایستگی فنی با تمام ویژگیهای ساختاری دیگر همبستگی منفی نشان می دهد.

محیط و ساختار

ایمن سازی، پل بستن و پیچیدگی ساختاری

در فصل ۸ برخی از مکانیسمهای ویژه مورد استفادهٔ سازمانها برای ایمن سازی هسته‌های فنی خود از تأثیرات مزاحم محیطی و پل بستن برای تبادل هم پیمانها و طرفهای مقابل توضیح داده شد. چنین پاسخهای سازمانی به محیط فنی تغییرات اساسی در ساختار سازمان را نیز به همراه دارد.

ترسیم پیچیدگی محیطی: همچنانکه محیط کاری با ایجاد و توسعه بازارهای با تقسیمات کاری واحد، تحولات سریع فنی و علمی، انواع چند گانه خریداران و فروشندگان و پیمانکاران جزء برای بازنگری و رقبا برای مراقب بودن و تلاش برای شکست دادن و پیشی گرفتن، بیشتر واحد بندی و فعال می شود، سازمان با افزودن انواع جدید گروههای شغلی و متخصصان برای مواجه شدن با هر یک از این قسمتهای محیطی پاسخ می دهد.

سازمانها با پیوند نزدیک به الگوهای تعریف شده به لحاظ نهادی، به وسیلهٔ درون سازی آنها در ساختارهای خود و با هم ریخت شدن با آنها به لحاظ ساختاری فرصتهای خود را برای بقاء و کسب منابع تقویت می کنند.

چه تخصیص به واحد کار ساختار سازمانی به عنوان یک پاسخ سیستم حقوقی برای حمایت از فعالیت های ایمن سازی و پل بستن سازمانها برای منظم ساختن جریانات منابع مهم روی دهد، یا چه پاسخ سیستم حقوقی برای ائتلاف ساختار با محیط نهادی آن برای تضمین منافع یک یا گروهی از گزینندگان باشد، فرایندهای کلی تر کار در اینجا به وسیلهٔ دیدگاه سیستمهای باز نمایش داده می شود. این شیوهٔ روی آوری تأکید دارد که یک سازمان، به عنوان

یک سیستم باز، با پیچیده‌تر کردن خود با محیط‌های پیچیده‌تر تطبیق می‌یابد: این حالت یک نوع سیستم است که مقاومت و تلاش برای رسیدن به سطوحی بالاتر بستگی به تنظیم موفق طرح مقداری از تنوع و محدودیت‌های محیطی در سازمان خود بر طبق حداقل یک اساس نیمه دائمی دارد.

تعارض، یکپارچگی و پیوند ضعیف: تعارضات اغلب از وابستگی متقابل وظیفه، نامتقارنیهای مرتبط با آن، شاخص‌های عملکرد متعارض، وابستگی به منابع مشترک، موانع ارتباطات و ابهام هدفها و نیز تخصیص به واحد کار سازمانی به وجود می‌آید. برخورد با این تعارضات می‌تواند پاسخهای متفاوت، از تدوین مجدد طرح ساختاری تا مشورت با شخص ثالث و تلاش برای دوباره آموزش دادن به افراد ذیربط باشد.

یک نگرش کاملاً متفاوت دیگر درباره تعارض و فرایندهای حل تعارض با دیدگاه سیستم حقیقی در ارتباط است، که بر طبق آن چنین تصور می‌شود که تعارض بین قسمت‌ها در ابتدا محصول یک غلط، ابهام و تجاهل نیست بلکه از انحرافهای کاملاً بنیادی منافع گروه منتج می‌شود و اینکه مبارزات در برابر وسایل نیست بلکه در برابر هدف‌هایی که سازمان در جهت خدمت به آن است قرار دارد.

این فرض که یکپارچگی از آن جهت مورد نیاز است که تخصیص به واحد کار نیز وجود دارد با فرض سیستم حقوقی که بخشهای مختلف سازمان باید با پیوند محکم مرتبط باشند و هر بخشی در خدمت به هدفهای متحد درآید متناسب است.

به هر حال دو کلمه از هشدار شایان تأکید است. اول، حدود بهم وابستگی، هماهنگی، یا پیوند دوجانبه بین هر دو زیرواحد سازمانی موضوع تصمیم‌گیری تجربی و نه فرضی است. دوم، اینکه کدام هماهنگی یا پیوند دوجانبه سست‌تر یا محکم‌تر برای سازمان سازگارانه است بستگی به شرایط خاصی که سازمان با آن روبروست دارد.

سازگاری ساختاری سطح کلان

از ساختارهای یک بخشی تا چندبخشی:

شرکتها می‌توانند به منظور افزایش اندازه بازارهای خود به ادغام‌های افقی، یا به منظور در برگرفتن مراحل بیشتری از فرایند تولید یا توزیع به ادغامهای عمودی دست یازند و در عین حال به خوبی در ساختاری یک بخشی جای گیرند. با این حال، همین که شرکتی ایجاد تنوع در محصولات خود را آغاز می‌کند و می‌کوشد تا به بازارهای مرتبط یا غیرمرتبط با آنها بپردازد در وضع موجود بدان خدمت می‌کند وارد شود به سوی شکل چندبخشی متمایل می‌شود. این همان منطقی است که چندلر با این بیان که ساختار شرکت باید با استراتژی آن مناسب باشد بر آن تأکید دارد. چندلر ادعا دارد که با فرض یک استراتژی متنوع، شکل جدید چندبخشی نسبت به شکل یک بخشی از آنرو برتر است که شکل چندبخشی بعضی از مقامات اداری را از بند تصمیمات عملیاتی روزانه رها می‌سازد و به آنان اجازه می‌دهد تا بر جای‌دهی سازمان در محیط خود و تعیین ترکیب مناسب خطوط تولید و بازار و به اینصورت اختصاص منابع به بخشهای تمرکز یابند.

ویلیامسن مدعی است که مسئله اصلی که نوع‌سازی به وجود می‌آورد این است که موجب پیچیدگی فزاینده و عدم قطعیت تا آنجا می‌شود که از توان مدیران در پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری فراتر می‌رود. توسعه ساختاری که

روی می‌دهد توسعه‌ای است که برحسب تخصیص روشن به واحد کار تصمیمات درازمدت سیاستگذاری به وسیله یک اداره کل اتخاذ می‌شود و تصمیمات عملیاتی کوتاه‌مدت در سطح بخشی انجام می‌گیرد.

انتقال دارایی و کوچک کردن اندازه: اکنون به نظر می‌رسد نشانه‌های سقوط و پایان بیش از یکصد سال دوران تاریخی افزایش مقیاس سپری شده است. با وجودی که تعداد ادغامها و تملک از آغاز دهه ۱۹۸۰ شروع شده و تاکنون ادامه دارد، ولی تعداد بسیاری از شرکتها را مشاهده می‌کنیم که قهط برای خرید شدن و فروش ارزان قطعات آن خریداری می‌شوند و شرکتهای دیگری را ملاحظه می‌کنیم که به‌طور داوطلبانه برای فروش ارزان بخشهایی از آنها یا وارد شدن در عملیات کوچک کردن اندازه خود انتخاب شده‌اند.

شکل‌های شبکه‌ای از وابستگی به استقلال: فرض بسیار عمومی «بزرگ‌تر بهتر است» و این فرض که مزایای بیشتر در گرو قرار دادن فعالیتها و منابع در کنترل سلسله‌مراتب واحد است، به این شناخت راه برد که در شکل سازمانی همبستگی دوستانه یا اتفاق انعطاف‌پذیر قدرت بیشتر وجود دارد. توسعه مجموعه‌ای روشن از همبستگی‌های دوستانه بین سازمانها از بارزترین نشان قابل مشاهده انواع بسیار و متنوع پیوندهایی است که سازمانهای معاصر را به هم متصل می‌سازد. تحلیلگران نشان می‌دهند ترکیب گوناگون شرکتهای کوچک، مستقل، ولی به هم وابسته، توانسته‌اند به‌طور موفقیت‌آمیز با شرکتهای بزرگ‌تر در بازارهای گوناگون رقابت کنند. همبستگی‌های دوستانه سازمانهای کوچک‌تر و بزرگ‌تر، شامل اختلاط مؤسسات دولتی و شرکتهای خصوصی تحت شرایطی یک جانشین حیاتی برای شرکتهای با مقیاس بزرگ و دیوان‌سالاری‌های دولتی است.

پیوند دادن ساختارهای هسته و پیرامونی

پیوند سست و محکم

سلسله‌مراتب، رسمی‌سازی، تمرکز و نمودهای هماهنگی، همگی تدابیری برای کمک به ایجاد این اطمینانند که مدیران سازمانی می‌توانند رفتار سایر افراد ذیربط را که مسئولیت انجام فعالیتهای تولیدی سازمان را یافته‌اند شکل داده و بر آن تأثیر بگذارند. در واقع، توجیه اصلی وجود مدیران تأثیر نظرات، تصمیمات و نقشه‌های آنان بر رفتار افراد ذیربط دیگر است. بسیاری از دلایل یا انواع ساختار سازمانی بر پیوند محکم رفتار مدیران و مجریان تأکید دارند. مدیران تصمیم می‌گیرند، مجریان انجام می‌دهند؛ مدیران فرمان می‌دهند، مجریان اطاعت می‌کنند، مدیران هماهنگ می‌سازند، مجریان وظایف اختصاص یافته به خود را اجرا می‌کنند.

دیدگاههای به‌طور نسبی قراردادی نظریه‌پردازان سیستم حقوقی و حقیقی وجود مقدار قابل توجهی پیوند سست را به عنوان یک نمود مهم ساختاری و عملیاتی اکثر سیستمهای سازمانی تشخیص می‌دهند. جداسازی تنها یک پاسخ ممکن سازمانها به فشارهای نهادی است. سازمانها در برخی موارد به مطالب مکتوب و روح قوانین سرمتابعت فرو می‌آورند؛ در موارد دیگر به طرق تشریفاتی ترهماهنگ می‌شوند.

مدیریت به سوی بالا یا پایین

بندیکس خاطر نشان کرده است، نسبت مدیران اداری به کارگران تولید به‌طور مداوم در طول این دوره افزایش یافته است. عوامل متعددی که منجر به این نتیجه می‌شوند:

۱. مرتفع شدن سلسله مراتب در هنگامی که انجام وظایف پیچیده تر می شود جهت افزایش توان پردازش اطلاعات.
۲. آمادگی مشاغل مدیریتی و ستادی در پاسخ به نیاز به ایمن سازی بخشهای هسته و بنای پیوندها با سایر واحدها.
۳. سهیم کردن افراد ذیربط از واحدهای خارج به سطح مدیریتی یا نهادی برای ایجاد ارتباط مناسب در تأمین منافع مدیران سازمانهای امروز باید به همان صورت که وقت و انرژی صرف مدیریت سیستم تولیدی خود می کنند، وقت و انرژی خود را صرف «ترتیب دادن» محیطهای خود نمایند؛ آشکار است که بسیاری از منابعی که مدیران برای سازگاری با الزامات نهادی به دست می آورند عناصری را در بر می گیرند که مورد توجه تقاضاهای رقابت انگیز بسیاری است و به نظر نمی رسد که به فوریت همسان شده و یا در خدمت هدفهای سازمانی بسیج شود.

مدیریت راههای فرعی

در حالی که واحدهای درون سازمانها در برخی شرایط با پیوند سستی باقی می ماند و بسیج گروههایی در خدمت هدفهای سازمانی خاص مشکل خواهد بود، سازمانهای متعددی تلاش می کنند به طور جدی ترتیبات سازمانی خود را دوباره طراحی کنند و از الگوی اولیه عمودی به الگوی افقی تر و از الگوی مبتنی بر تخصیص به واحد کار عملکردی به الگوی مبتنی بر مشخص کردن فرایندهای کلیدی انتقال یابند. برخی از سازمانها نیز فراتر رفته و برای کاهش تعداد یا اندازه دپارتمانها یا دوباره شکل دادن واحدهای سازمانی به منظور مهندسی دوباره کار تلاش می کنند. از جمله عوامل عمده برای تغییر از ترتیبات عمودی تر به افقی تر تغییر در اقدامات عملیاتی، مشوقات، شرح مشاغل، گزارش روابط، سیستمهای اطلاعات، و مشوقات شغلی قابل ذکر است.

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

تدوین هدف در سازمانها

مشکلات مفهوم سازی هدفهای سازمانی

استفاده های متنوع از هدفها - مفهوم هدفهای سازمانی یکی از بی ثبات ترین و فریبنده ترین مفاهیمی است که تحلیلگران سازمانی به کار برده اند؛ تحلیلگران سیستم حقوقی تأکید دارند که هدفها ملاکهایی برای ایجاد گزینه ها و انتخاب راه اقدام از بین آنها فراهم می آورند. تحلیلگران سیستم حقیقی، همچون بارنارد، کلارک و ویلسون بر هدفها به عنوان یک منبع تعیین هویت و انگیزش افراد ذیربط تأکید دارند و سلزنیك خاطر نشان می سازد که ممکن است از هدفها بعنوان سلاح عقیدتی در غلبه بر مخالفت و کسب و ذخیره منابع از محیط استفاده شود. همه این تحلیلگران بر مختصات جاذب (انگیزشی) هدفها تأکید دارند: تحلیلگران نهادی بر کارکردهای نمادین هدفها تأکید می کنند. جنبه نمادی هدفها اشاره به اهمیت آنها برای مخاطبین سازمانی دارد. تحلیلگران دیگری هم هستند که نظریه مرسوم رفتاری را که در آن هدفها بر اقدامات مقدم است، مورد بحث قرار می دهند.

هدفها و استراتژی ها - بسیاری از تحلیلگران سازمانی مفهوم استراتژی را بر مفهوم هدف ترجیح می دهند. چنلر استراتژی را به عنوان «تعیین هدفها و مقاصد بازدهی اساسی درازمدت یک مؤسسه و پذیرش اقدامات و تخصیص منابع لازم جهت تحقق این هدفها» تعریف می کند.

چندلر بر ارزش جداسازی تصمیمات عملیاتی و استراتژیک و اختصاص تصمیمات استراتژیک به مقامات رسمی بلندپایه تأکید می‌کند. به‌طور کلی، می‌توان استراتژی‌ها را به عنوان زیر مجموعه‌ای بسیار مهم از هدفهای سازمانی موردنظر قرار داد.

اهداف فردی و سازمانی - سیمون بر جداسازی میان هدفهای فردی که بر تصمیم عضو برای پیوستن یا ماندن در یک سازمان حکمفرماست و هدفهای سازمانی که انتظار می‌رود بر تصمیمات افراد به عنوان اعضاء حکمفرما باشد تأکید بسیاری می‌کند؛ در اکثر سازمانها هدف‌هایی که اعضاء رفتارشان را با آنها وفق داده و جهت می‌دهند با هدفهایی که آنان را برای عضویت سازمانی برمی‌انگیزد متفاوت است.

ائتلاف غالب

به سازمانها به عنوان ترکیبی از ائتلافها (گروههای اشخاص که علایق مشخصی را دنبال می‌کنند) می‌نگرند. هر گروه در تلاش است تا هدفهای خود را بر سیستم بزرگتر تحمیل کند. اما در حالت عمومی هیچ گروه موردنظری نخواهد توانست به‌طور کامل معین کند چه هدفهایی باید دنبال شود. اعضای گروه در جستجوی گروههای دیگر به‌عنوان متحدان خود با علایق مشابه هستند و با گروههایی مذاکره می‌کنند که علایقشان متفاوت ولی مشارکشان ضروری است. یک گروه به گروه دیگر برای تأمین همکاری او «چیزی اضافی» می‌پردازد؛ هر گروهی که منافعش باید موردنظر باشد به تعریف هدفهای سازمان کمک می‌کند و به لحاظ تعریف، همگی این گروهها عضو ائتلاف غالبند. فرض نظریه‌پردازان سیستم حقیقی در این مطلب که یک‌سری افراد ذیربط در بیشتر موارد درک می‌کنند که منافعشان با بقا و تقویت سازمان حفظ می‌شود و درست است. بنابراین می‌توان این احتمال را قبول کرد که منافع و ائتلافهای جدید در طی زمان در پاسخ به فرصتها و مخاطرات ایجاد شده و ناشی از وجود سازمان پدیدار خواهد شد.

عوامل مؤثر بر اندازه و ترکیب ائتلاف غالب

مالکان، کنترل بر اموال را به مدیرانی که بتوانند به‌عنوان نمایندگان آنان عمل کنند، تفویض می‌نمایند. اما نکته موردنظر مشترک همه نظریه‌پردازان این است که منافع مالکان و منافع مدیران می‌تواند با هم مغایر باشد. سرانجام، قدرت در دست کسانی جمع می‌شود که در سازمان «نقش‌های مرزی» مهم را به عهده دارند. افراد و گروههای کار، که با عرضه کنندگان مهم منابع مرتبط می‌شوند و نقش واسطه را در بین تقاضاهای کارگزاران عمده تدوین‌کننده مقررات بازی می‌کنند، قدرت را از درون سازمانی که در آن خدمت می‌کنند به چنگ می‌آورند.

چشم‌انداز نهاد‌گرایان، همانطور که مایر اشاره دارد این است که سازمانها و واحدهای داخلی آنها مشروعیت، قدرت و اختیار خود را از وضعیت خود در محیط‌های اجتماعی به دست می‌آورند. اعتبار اجتماعی یک واحد معین بیشتر به دلیل محیطی آن تا به دلیل کارایی فنی داخلی آن تعریف می‌شود.

تعداد کسانی که دارای قدرت بالقوه هستند و منابع گوناگون قدرت را در دست دارند به توضیح این مطلب که چرا در سالهای اخیر مقدار ائتلاف غالب در اکثر سازمانها افزایش یافته است، کمک می‌کند. در اکثر سازمانهای معاصر به جای سلسله‌مراتب کاملاً متمرکز که در آن یک یا چند فرد بیشترین قدرت را اعمال می‌کنند، اکنون ساختارهای قدرت و تصمیم‌گیری نشانگر تعداد قابل ملاحظه‌ای از افراد است.

قدرت و منافع

نظریه پردازان سازمان به طور کلی با این مطلب که تفاوت‌های قدرت در سازمانها وجود دارد و اینکه از قدرت برای استقرار هدفهای بازدهی و ایمنی و کمک به انجام آنها استفاده می‌شود، موافقت می‌کنند. با این وجود، نظریه پردازان سیستم حقوقی و حقیقی دربارهٔ حدی که قدرت برای خدمت به هدفهای جمعی و رسمی به کار می‌روند توافق ندارند. به ویژه، نظریه پردازان تعارض مدعی هستند که سازمانها بخش اعظم قدرتی را که بوجود می‌آورند در خدمت به تحقق هدفهای موردنظر به کار نمی‌برند، بلکه آن‌را برای پایداری سیستم استثماری، حفظ مزایای طبقاتی و ایمنی دستیافته‌های خصوصی و محدود به کار می‌گیرند.

نابسامانی، تخصص‌سالاری و یادگیری

تامپسون و تودن با ایجاد یک دسته‌بندی که دو بعد را در برمی‌گیرد این موقعیتها را موردتوجه دقیق قرار می‌دهند:

- ۱- در میان افراد ذیربط سازمان تا چه میزان دربارهٔ هدفها یا اولویت ستانده‌ای سیستم توافق وجود دارد.
- ۲- میزان توافق بر سر معانی یا فرایندهای علی که با آن بتوان این ستانده‌ها را تحقق بخشید چقدر است.

با تشکیل جدولی از تقاطع این هدفها و وسیله‌ها چهار نوع زمینهٔ تصمیم به دست می‌آید که هر یک از آنها برحسب ادعا به یک استراتژی متفاوت تصمیم مربوط می‌شود.

اولویتهای ستانده‌ها		عقاید دربارهٔ سبب و ابزار حصول
عدم موافقت	موافقت	
مصالحه	محاسبه	موافقت
الهام	قضاوت	عدم موافقت

«محاسبه» را برای نشان دادن تصمیماتی استفاده می‌کنند که بیشترین مناسبت را با ساختار معمولی تصمیم‌گیری دیوانسالار دارد. این تصمیمات بیشترین مناسبت را با موقعیتهایی دارد که در آن هدفها به خوبی تعریف شده و تکنولوژی به طور نسبی معین است. واژه «قضاوت» اشاره به استراتژیهای مورد نیاز در مواقعی دارد که بر سر هدفها توافق شده ولی ابزار حصول به آنها نامطمئن است؛ گاهی موقعیتهایی وجود دارد که در آن افراد ذیربط دربارهٔ نحوهٔ انجام برخی هدفها یا دربارهٔ پیامدهای مورد انتظار جانشینهای موجود توافق دارند، اما دربارهٔ رجحان جانشینها توافق ندارند. چنین موقعیتهایی نیز مصالحه را فرا می‌خواند. آخرین موقعیت تصمیم بر حسب نبود موافقت دربارهٔ هدفها یا وسایل مشخص می‌شود، این شرایط در صورتی که منجر به فروپاشی کامل سیستم نشود، موجب الهامی می‌شود که براساس تعریف جدیدی از هدفها و شیوه‌های مرسوم انجام کار بیانجامد. تحت شرایط نابسامانی سازمان یافته، ابهام انتخاب که در همهٔ شرایط تصمیم وجود دارد به اوج خود می‌رسد. در اینجا به مشکلات، راه‌حلهای، افراد ذیربط و فرصتهای انتخاب به عنوان جریاناتی نگریسته می‌شود که به طور نسبتاً مستقل به داخل و خارج زمینه‌های تصمیم که به استعاره به آنها «سطل زباله» می‌گویند، حرکت می‌کنند.

قدرت

امرسون به این مطلب تأکید می‌کند که باید قدرت را نه به عنوان خصیصه‌ای موجود در یک فرد بلکه به عنوان چیزی متعلق به یک رابطه اجتماعی در نظر آورد. این بیان که فرد دارای قدرت است تا آن زمان که مشخص نشود برای چه کسی صاحب قدرت است فاقد معنا است. ما باید در توصیف یک رابطه قدرت خصایص فردی مقام مافوق و مقام تحت امر را در نظر داشته باشیم. ما قدرت بین فردی را به عنوان قدرت به قوه‌ای برای تأثیرگذاری تعریف می‌کنیم که مبتنی بر توانایی و تمایل شخصی و به وسیله کنترل پاداشها و مجازاتهایی که از نظر شخص دیگر مهم است اعمال شود. یعنی منشاء قدرت در وابستگی یک فرد به منابع کنترل شده توسط دیگری است، ولی خود قدرت به بهترین نحو در معنای قدرت به قوه برای تأثیر تعریف می‌شود.

قدرت در گروه‌های رسمی و غیررسمی

قدرت در گروه‌های غیررسمی مبتنی بر ویژگیهای روابط افراد است. تفاوت‌های فردی می‌توانند به عنوان منابعی که براساس آن برخی از افراد قدرت دادن پاداش و مجازات کردن دیگران را می‌یابند عمل کنند. توزیع متفاوت و استفاده از چنین ویژگیها یا منابع است که موجب به وجود آمدن گروه‌های غیررسمی در یک ساختار قدرت می‌شود. برعکس، قدرت در سازمانهای رسمی حداقل تا حدی براساس طرح تعیین می‌شود. اکثر سازمانها چنان طرح می‌شوند که در آن سلسله‌مراتبی از مقامات به وجود می‌آید.

نظریه پردازان سیستم حقوقی بر اهمیت ساختارهای قدرت رسمی در عملکرد سازمانها تأکید دارند. آنان مدعی هستند که می‌توان ساختارهای قدرت را چنان تدوین کرد که در آن قدرت اعمال نفوذ مترادف با مسئولیتها فرض شود و چنان توزیع کرد که الزامات سازمان برای ایجاد هماهنگی و کنترل کمکهای افراد ذیربط آسان شود. از سوی دیگر، نظریه پردازان سیستمهای حقیقی، اصرار دارند که هیچ سازمانی نیست که همواره به‌طور کامل در کنترل همه منابع قدرت یا به‌طور منطقی در تخصیص قدرت بین مشاغل توفیق یابد.

اختیار

اکثر دانشمندان علوم اجتماعی اختیار را به عنوان قدرت مشروع تعریف می‌کنند. مشروعیت خاصه یک موقعیت یا رفتار است که به وسیله مجموعه‌ای از هنجارهای اجتماعی به عنوان درست یا مناسب تعریف می‌شود. بنابراین، سخن از قدرت مشروع بیان:

۱- مجموعه‌ای از افراد یا مشاغل پیوند یافته به وسیله روابط قدرت.

۲- مجموعه‌ای از هنجارها یا قوانین حاکم بر توزیع و اعمال قدرت و پاسخ به آن است.

به نظر ساختارهای اختیار در مقایسه با ساختارهای قدرت‌ها سیستمهای کنترلی بسیار با ثبات تر و مؤثرتر هستند. اختیار، همچون رسمی‌سازی، به ملبس ساختن قدرت فردی در ظاهر غیرشخصی کمک می‌کند. با این حال، پیامد برابر و مهم دیگری از فرایند مشروعیت وجود دارد. پیدایش هنجارهای اجتماعی برای صاحب قدرت اندازه‌گیری قوی‌تر کنترل افراد زیردست را مجاز می‌داند و اعمال قدرت او را به نظم می‌کشاند و محدود می‌سازد.

هنجارهای مشروعیت شمشیر دو لبه است و از دو سو می‌برد: هنجارهای مشروعیت به کنترل پایدارتر و بیشتر افراد زیردست در درون محدودیت‌های معینی که به عنوان زمینه‌های مناسب برای کنترل تعریف می‌شود امکان می‌دهد، و از سوی دیگر هنجارهای مشروعیت اعمال قدرت در این زمینه‌ها را محدود می‌سازد.

دو نوع اختیار: قدرت اختیار ناشی از پذیرش اعضا و قدرت اختیار یافته از سازمان

تعدادی از نظریه‌پردازان به ویژه بارنارد، اعمال هنجارها توسط افراد زیردست، یا قدرت اختیار ناشی از پذیرش اعضا را به عنوان مکانیسم اساسی نهفته اختیار در سازمانهای رسمی می‌دانند. به عقیده ما، هرچند که انکار نمی‌کنیم که چنین فرایندی در سازمانها عمل می‌کند، این فرایند نسبت به فرایند دیگر ثانوی است. ویژگی مهمی از سازمانهای رسمی حضور افراد زیردست و نیز افراد بالادست یک فرد صاحب قدرت است. اکثر سلسله‌مراتب‌ها چندسطحی هستند، تا هنجارها بتوانند توسط افراد بالادست شخص صاحب قدرت توسعه یابند و اعمال شوند.

کنترل ساختاری

اختیار و قدرت معمولاً به عنوان سیستمهای کنترل فردی یا میان‌فردی مورد ملاحظه قرار می‌گیرد، ولی در حرکت از قدرت غیررسمی به قدرت رسمیت یافته و از قدرت به اختیار، ما حمایت‌های غیرشخصی را بیشتر می‌کنیم. ساختارهای کنترل فنی و دیوانسالار مصادیق مهمی از کنترل‌های ساختاری هستند. تفاوت‌های قدرت در تعریف روابط بین مشاغل نهفته است و این تفاوت‌های قدرت به‌طور هنجاری توجیه می‌شوند. در اینجا، دو مزیت عمده برای صاحبان قدرت در به دست آوردن کنترل ساختاری وجود دارد. نخست اینکه مزایای قدرت فرد تا حدودی تحت پوشش قرار می‌گیرد یعنی همه افراد ذیربط به نظر می‌رسد به‌طور مشترک تابع چارچوب هنجاری می‌شوند که بر همه آنان اعمال کنترل می‌کند. مزیت دوم این است که افراد دارای قدرت ساختاری نیازی به بسیج امکانات برای مورد توجه قرار دادن منافع خود ندارند.

فرهنگ

اصطلاح «فرهنگ» خصلت یا کیفیت درونی یک گروه را توصیف می‌کند. فرهنگ به این معنا یک تعلق است. یک مجموعه نسبتاً ثابت از فرضهای بدیهی، باورها، معانی و ارزشهای مشترکی است که به نوعی از زمینه پشت صحنه به عمل شکل می‌دهد. فرهنگ با چنین تعریفی می‌تواند بعنوان یک متغیر مستقل خارجی که ممکن است بر سازمان اثر بگذارد مورد استفاده قرار گیرد. تحلیلگرانی که فرهنگ را بعنوان متغیر کانون توجه قرار می‌دهند دیدگاه کارکردگرا را پذیرفته و بر کمکهایی که عناصر فرهنگی به «همشکل‌سازی و کنترل سازمانی» می‌کند تمرکز دارند. هر سازمانی برحسب ضرورت دارای یک فرهنگ است، ولی فرهنگها در خصایل متفاوتند. در تاریخچه سازمانهای مشهور توجه بسیاری به مزایای رقابتی ایجاد فرهنگهای «قوی» در سازمانها معطوف شده است. بدین معنا فرهنگ قوی سیستمهایی از باورها است که یک مأموریت کلی حامی انجام تعهد در برابر چیزی برتر از خویشتن را تعریف می‌کند؛ راهنمایی‌هایی که اعضای ذیربط با آن بتوانند فعالیت‌های مناسبی را انتخاب کنند فراهم می‌آورد؛ برای افراد ذیربط که بدانند در جهت خدمت به سازمان قصد دارند چه کار کنند معنا و مفهوم به وجود می‌آورد.

سازمانهای دوران نوین و دوران پسانوین

دوران پسانوین جنبشی جدید، روشنفکرانه و در حال پیشرفت است. در خلال دهه پیش، موجی پایدار از اندیشه‌ها و نقدهایی که با هم پیوندی سست داشت، نقد ادعای بسیاری از فرضهای اساسی درباره علوم اجتماعی معاصر، از جمله نگرشهای سازمانها، را شروع کردند. این اندیشه دارای وجوه مشترک بسیاری با سایر دیدگاههای سیستم حقیقی باز است. همچون نظریه وابستگی منابع، بر نقش اساسی «قدرت» در شکل دهی نهادهای اجتماعی تأکید دارد؛ شبیه نظریه مارکسیستی ارزش اسمی ادعاهای منطق گرای طراحان و کارکنان سازمانها را نمی پذیرد و همچون نظریه نهادی، بر اهمیت غالب باورهای فرهنگی و فرایندهای نمادی تأکید می کند. پسامدرنیسم بر اهمیت عناصر نمادی - فرهنگی جهان اجتماعی تأکید می ورزد. جهان ما به شکل اجتماعی ساخته شده است و آنچه که ما «می بینیم» یا اعتقاد داریم به موقعیت اجتماعی و مکانی ما بر می گردد.

با بازتر شدن مفهوم سازمان برای فرد، ابهام و نامشخص بودن مرزهای آن بیشتر می شود، عناصر ایجادکننده اش متنوع می گردد، عاملان و منافعشان بیشتر تکرر می یابند، مفاهیم و میزانهای شناختی آن بیشتر ناهماهنگ می شوند، پذیرش یک دید ساده و مفرد از سازمان به عنوان یک سیستم حقوقی کمتر امکان پذیر می شود، استدلالهای منطقی چندگانه می شوند و منافع و مقاصد در متن مباحث متمایز می شوند. هر یک از سازمانها به دلیل ترکیب از افراد متفاوت و چندگانه به سوابق تاریخی خاص خود و تجمع منافع و وابستگیها سیستمهای باز محسوب می شود ولی سازمانها برحسب میزانی که این تفاوتها بازشناسی می شوند، مشروعیت می یابند و در فرایند سازماندهی قرار می گیرند با هم بسیار متفاوتند. یک طرز تلقی «سازمان دوران نوین» این است که نظم را جایگزین هرج و مرج سازد، تناقضات را از بین ببرد و منافع و دستورکارها را به نحوی ایجاد کند که بینشی خاص و هماهنگ بتواند تصمیمات و منظومه ای منسجم از مفروضات حاکم بر رفتار افراد ذریبط را هدایت کند. انجام چنین کاری مستلزم استفاده از روشی است که با آن قدرت برانگیخته شود، تعارضات به وسیله مذاکرات یا به وسیله مقامات صاحب اختیار برطرف شود و بعضی از اعضای ذریبط از تصمیمات دور و یا از اشتغال مداوم در سازمان کنار گذارده شوند.

نگرش سازمان «پس از دوران نوین» بر تکرر عناصری که سازمان را می سازند تأکید دارد. اکنون سازمان «پس از دوران نوین» بیشتر به عنوان یک شیوه روی آوری به بررسی سازمان محسوب می شود تا به عنوان یک الگوی جانشین برای سازماندهی. اینکه یک سازمان «پس از دوران نوین» به چه شبیه است چندان روشن نیست، تصور می شود فرهنگ آن باید حامی تکرر، کثرت گرایی و ابهام باشد.

فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

سازمانها چه آثاری بر جامعه حامی خود باقی می گذارند و می توانند چه خدماتی برای آن انجام دهند؟ این فصل بدنال برخی از مشکلات و خطرات ملازم با عملکرد و رشد سازمانها است و درصدد بررسی اثرات جانبی ناشی از قدرت است. ویر از استفاده و سوء استفاده احتمالی قدرت در سازمانهای امروزی مطلع بود. کاربرد نامناسب قدرت در درون سازمان هنگامی وجود دارد که اعضای ذریبط شاغل در آن مورد استثمار قرار گرفته و یا به هر حال دچار

آسیب شوند. همچنین کاربرد نامناسب قدرت در بیرون سازمان هنگامی بوجود می‌آید که اعضای جامعه که به خاطر خدمات و کالاهای سازمانها بدان متکی هستند در می‌یابند که سازمانها پاسخگوی نیازها یا علائق آنان نیستند. مشارکت افراد در هر سازمان مفروضی همواره به صورت جزئی است و آسیب وارده به افراد یک مجموعه می‌تواند بر عملکرد آنان در جاهای دیگر اثر بگذارد. سه نوع مشکل درباره هر یک از افراد ذیربط سازمان به‌طور دائم بیان می‌شود. آنها از خود بیگانگی، بی‌انصافی و همسازی بیش از اندازه می‌باشند.

از خودبیگانگی

مارکس چندین شکل متفاوت از خودبیگانگی را مورد شناسایی قرار داد. ممکن است کارگران از محصول کار خود بیگانه (جدا) شوند. نیروی کار به شیئی که ایجاد می‌کند ارزش می‌دهد، ولی همین که کارگر کنترل بر محصول خود را از دست می‌دهد، محصول او به صورت یک قدرت مستقل، خارج از وجود او، و بیگانه و جدا گشته از او در مقابل او عرض اندام می‌کند. کارگران می‌توانند از فرایند تولید نیز بیگانه شوند.

سی من همچون مارکس از خودبیگانگی را مفهومی چندجانبه در نظر گرفته و شش نوع آن را شناسایی می‌کند:

۱- ضعف قدرت - احساس کنترل اندک بر وقایع

۲- بی‌معنایی - احساس غیرقابل درک بودن امور شخصی و اجتماعی

۳- بی‌معیاری - استفاده از وسایل به لحاظ اجتماعی نامقبول برای تحقق هدفها

۴- غرابت فرهنگی - طرد ارزشها و استانداردهای عامه‌پسند

۵- غرابت از خویشتن - پرداختن به فعالیتهایی که پاداش ذاتی برای فرد ندارد و

۶- انزوای اجتماعی - احساس طرد شدن یا نفی شدن

سی من عنوان می‌کند که احساس ضعف قدرت و غرابت از خویشتن دو نوع از خودبیگانگی که بیشترین معنای خود را در محیط کار می‌یابند هستند و به نظر با آنچه که مارکس مشخص می‌سازد همساز است.

منتقدان اجتماعی به درستی سازمانهای بسیاری را به ایجاد از خودبیگانگی در بین کسان ذیربط خود که به درون ساختار وسیع‌تر اجتماع تسری می‌یابد متهم می‌سازند. ما، از یکسو، از این ملاحظه استقبال می‌کنیم که سازمانها نباید منبع از خودبیگانگی و غرابت از خویشتن برای اعضای ذیربط خود باشند ولی، از سوی دیگر، بر این باور نیستیم که سازمانهای کاربایی در جامعه معاصر باید کانونهای اصلی معنابخشی و یکپارچگی اجتماعی و اخلاقی باشند.

بی‌انصافی

سازمانهای رسمی باید با کارکنان رفتار منصفانه‌ای داشته باشند، یعنی شاخصهای یکسان و عام برای استخدام، ارتقاء و پرداخت اعمال شود و پیشرفت بعنوان اساس توزیع پاداش جای استناد به اسناد و ارتباطات را بگیرد.

علی‌رغم پیشرفتهای سراسر قرن بیستم، فاصله چشمگیری بین درآمد و پیشرفت مردان در مقایسه با زنان و سفیدپوستان در مقایسه با سفیدپوستان باقی می‌ماند. ویژگیهای جنس و نژاد کارکنان همچنان عوامل مهمی در تأثیر بر محصول کار و فرصتهای آنان است.

معمولاً سنت بر فرض مستقل بودن مشاغل از شاغلین استوار است، ولی تحقیقات بارون، بیلای و دیگران نشان می‌دهند که گروههای قدرتمندتر و با امتیازتر نسبت به گروههای با امتیاز کمتر توانمندی بیشتری برای تعیین موقعیتها و عناوین شغلی مفصل‌تر دارند. مشاغل هنوز برحسب جنسیت به میزان بسیاری از هم جدا هستند. در دو دهه اخیر بی‌انصافی از نوع دیگری در بین سازمانها در برخورد با کارکنانشان بوجود آمده است. کوچکتر کردن اندازه بسیاری از سازمانها مقامات معمولی و امن بسیاری از این سازمانهای معمولی را برداشته و بطور افزایشی استفاده از کارکنان نیمه‌وقت، موقتی و با مزد کم را جانشین کرده است.

اطاعت (همسازی) بیش از اندازه

نتایج حاصله از دو بررسی وسیع نشان می‌دهد که مشارکت در سازمان باعث ترغیب انعطاف‌پذیری و پذیرش افکار جدید بیش از افزایش انعطاف‌ناپذیری می‌شود؛ در حالی که تجربه کلی مشارکت در سازمان می‌تواند اثرات سودمندی بر ویژگیهای فردی بگذارد، ما می‌دانیم که سازمانها در موقعیتهای کتتری و فرهنگهایشان بسیار متفاوتند. سازمانها با یکدیگر متفاوتند و علاوه بر آن یک سازمان مفروض ممکن است به همان صورت که پیشتر توصیف شد، برای پیشینه کردن انعطاف‌پذیری خود، خط‌مشی‌های قطبی شده کار را دنبال کند و افراد زیربط خود را در مقابل طیفی از گزینه‌ها قرار دهد و این عمل ممکن است در حالت افراطی خود مشکلات جدی برای افراد ایجاد نماید. در یک سوی طیف یا قسمت پایین آن، برخی از افراد زیربط برای پیوندهای با مزد کم، ناایمن و محدود فاقد حضانت‌های فرایند دادخواهی و مزایا قرار می‌گیرند؛ در حالی که در قسمت انتهایی بالای آن افراد زیربط ممکن است از مقام و مزایای با حفاظتهای بیشتر در بازار کار درونی، ولی با انتظار از کرنش و تکریم به اعتقادات فرهنگی غالب قرار گیرند. پیام وسیع‌تر این است که عوامل موقعیتی مبین‌تر انحرافات در استقلال و اطاعت می‌باشند. اگر نگران میزان اطاعت محض افراد هستیم لازم است ساختارهای در برگیرنده آنان و تعاریف فرهنگی مانع کسب مفاهیم به وسیله خود آنان را تغییر دهیم.

مسائل عمومی

عدم پاسخگویی

باید همه سازمانها منافی برای مردم خارج از خود (مشتریان، ارباب‌رجوع، شهروندان) به عنوان شرط بقا داشته باشند. ملاحظه پاسخگویی سازمانی به درخواستهای عمومی خارج از آن بیشتر اوقات در ارتباط با سازمانهای دولتی به وجود می‌آید، اما مسائلی نیز می‌تواند در ارتباط بین عموم مردم و سازمانها در بخشی خصوصی پیش آید. پاسخگویی سازمانهای بخش دولتی: وبر عقیده داشت که مهمترین هم‌اوردجویی در برابر جوامع معاصر حفظ کنترل بر دیوانسالاری‌های در حال گسترش دولتی است. همین که قلمرو حکمرانی حاکم گسترش می‌یابد، تمرکززدایی عملیات و تفویض اختیار به اعضای کادر اداری ضرورت روزافزون می‌یابد. تقسیم کار در بین کارکنان ثابت‌تر می‌شود؛ شایستگی تخصصی کارکنان رسمی افزایش می‌یابد و در عین حال، از توانایی حاکم برای نظارت بر هر عملیات کاسته می‌شود. هر یک از اعضای اداری، نسبت به حاکم، در هر یک از زمینه‌های خاص عملیاتی شناخت بیشتری می‌یابد. این کارکنان همچنین از خود به عنوان یک گروه اجتماعی متمایز با علائق مشترک آگاه‌تر می‌شود.

هر یک از افراد زیردست به‌طور فردی نسبت به حاکم قدرت کمتری دارد، ولی به‌طور جمعی افراد زیر دست قدرتمندتر شده و با عمل هماهنگ و با هم می‌توانند شرایط را بر اعمال قدرت حاکم تحمیل کنند.

پاسخگویی سازمانهای بخش خصوصی

تحلیلگران معاصر به‌طور روزافزون نگران پاسخگویی سازمانهای خصوصی به منافع مشتریان و اجتماع وسیع‌تر هستند. هیرشمن دو راه‌حل ممکن برای اجتماعات ناراضی که بخواهند ناراضیتی خود را نسبت به نوع و کیفیت خدمات دریافتی ابزار دارند از هم متمایز می‌سازد. اولین راه‌حل، خروج معطوف به صرف‌نظر کردن از حمایت است. مشتریان ناراضی به سادگی از رابطه با یک شرکت صرف‌نظر کرده و شرکت دیگری را که بهتر منافع آنان را رعایت کند جستجو می‌نمایند. انتخاب دوم، صدا، که تعریف سطح وسیع آن «هر نوع تلاشی برای تغییر حالتی از امور قابل انتقاد بجای گریز از آن حالت» است. هیرشمن ادعا دارد که جوامع می‌توانند با استفاده از ترکیب انتخابها منتفع گردند. لازم است مشوقاتی برای تحریص مشتریانی که به کیفیت آگاهی دارند برای برآوردن صدا قبل از خروج فراهم شود و این یکی از وظایف عمده وفاداری است.

بی‌رحمی

نگرانی‌هایی ملازم عملکرد سازمانها در ارتباط با جوامع بی‌رحمی در رفتار آنهاست. این مشکل مهمترین مسئله جدی است که ناشی از وجود سازمانها عنوان می‌شود. بی‌رحمی عملکرد بد سازمان و جنبه‌های آسیب‌شناختی فعالیت‌های «عادی» سازمانی را در بر می‌گیرد. منافع سازمان نیافته افراد در جامعه‌ای که بر آن عاملان مشترک استیلاء دارند مورد غفلت قرار می‌گیرد. بعلاوه، منافع شرکت با منافع افراد حقیقی که محدودتر، متمرکزتر، زلال‌تر و یک‌جانبه‌تر است متفاوت می‌باشد. در موارد حاد، فشارهای شرکتی ممکن است موجب شود اعضای ذیربط مجموعه محدودی از هدفها را بلون توجه به اثرات آنها بر ارزشهای دیگر تعقیب کنند. همچنین این فشارها ممکن است اعضای ذیربط را وادار به اقداماتی که غیرقانونی یا غیراخلاقی است نماید. جرم شرکتی موضوع نگرانی فزاینده است و بسیاری از رفتارهای منحرف شناخته شده به وسیله شرایط سازمانی «عادی» چون محدودیت اطلاعات، مسئولیتهای محدود و فشارهای بسیار برای عملکرد برانگیخته می‌شوند.

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

سازمانها از نظر دیدگاه سیستم حقوقی ابزار تحقق هدفها هستند. ما پرسش‌های متعددی درباره دلالت و کاربرد ضمنی این نظر برای سازمان مطرح کرده‌ایم؛ در این فصل به این پرسش‌ها و مسایل مورد ادعا پاسخ داده می‌شود. در سال‌های اخیر تحلیلگران سازمانی به‌طور روزافزون به موضوع اثربخشی سازمانی علاقمند شده‌اند. برخی از نظریه‌پردازان اثربخشی را هم به عنوان تعیین‌کننده و هم به عنوان نتیجه ساختار سازمانی مورد بحث قرار می‌دهند. علاوه بر توجیحات نظری، اثربخشی در سالهای اخیر به دلیل افزایش حجم رقابت جهانی، مورد توجه بسیار قرار گرفته است. توجه به تقویت بهره‌وری (جنبه مهمی از اثربخشی) برای بقای بسیاری از شرکتهای بازارمدار مهم شده است.

در بحث زیر سه سؤال عمده مورد نظر قرار می‌گیرد: چه معیارهای عمده‌ای برای تعریف اثربخشی شناسایی شده‌اند؟ راهبردهای سنجش اثربخشی چیست و چه نوع توضیحی برای توجیه تفاوت‌های اثربخشی وجود دارد؟

تعیین معیارهای اثربخشی

مبانی بسیاری برای ایجاد معیارهای اثربخشی وجود دارد و همانگونه که مورد انتظار ماست، مؤسسان مختلف منافع در اثربخشی سازمان دارند و می‌خواهند معیارهایی برای بازتاب این منافع ارائه دهند.

معیارهای چندگانه

کسانی هستند که برای اندازه‌گیری اثربخشی فهرستهای عریض و طولی که مورد استفاده عمده‌ای از تحلیلگران قرار گرفته است، تهیه کرده‌اند. از آنجا که سازمانها، تحت الگوی سیستم حقوقی، به عنوان ابزاری برای حصول به هدفها در نظر گرفته می‌شوند، تعداد و کیفیت بروندادها و صرفه‌جویی تشخیص داده شده در جریان تبدیل دروندادها به بروندادها به عنوان معیار کانون توجه قرار می‌گیرند، معیارهای عمومی شامل واحدهای اندازه‌گیری کلی کیفیت، بهره‌وری و کارایی برونداد است. واحدهای اندازه‌گیری اثربخشی در الگوی سیستم حقوقی به مراتب بیش از دو الگوی دیگر، هدفهای مشخص سازمان را به عنوان مبانی ایجاد معیارهای اثربخشی در نظر می‌گیرد.

هدف عمده‌ای که سازمان را می‌چرخاند دوام بقای آن است. معیارهایی که به وسیله این مفهوم به وجود می‌آید شامل واحدهای اندازه‌گیری میزان رضایت افراد ذیربط و روحیه آنها، مهارت‌های میان فردی مدیران، و خود بقا می‌باشند.

دیدگاه سیستمهای باز سازمانها را به عنوان پدیده‌هایی که به شدت با محیط خود هم وابستگی دارند و در فعالیتهای توسعه سیستم و نیز حفظ سیستم مشغولند، در نظر می‌گیرد. به‌خصوص گردآوری و به جریان انداختن اطلاعات از آن جهت که سلامت درازمدت سازمان در گروه توان کشف و پاسخ به تغییرات ظریف محیط کاری آن است، اهمیت دارد.

برداشتهای گوناگون تحلیلگران از سازمانها، تنها منبع ایجاد تفاوت در معیار اثربخشی نیست. چشم‌انداز زمانی و سطح تجزیه و تحلیل از مبانی مهم و متفاوت دیگر است. ملاحظات زمانی به دو معنا در ایجاد و کاربرد معیارهای اثربخشی وارد می‌شوند. اکثر تحلیلگران، خود سازمان را به عنوان سطح مناسب تحلیل برای سنجش اثربخشی مورد نظر قرار می‌دهند. تفاوت در دیدگاههای نظری درباره سازمانها، از افقهای زمانی و مراحل رشد گرفته تا سطح تحلیل، همگی تفاوت معیارهایی را که در تجزیه و تحلیل اثربخشی پیشنهاد می‌شوند، نشان می‌دهند. باز هم می‌توان یکی دیگر از منابع متنوع در زمینه‌های گوناگون اعضای ذیربط و بیانگذاران مرتبط با سازمانها را یافت.

اعضای ذیربط، مؤسسان و معیارها

با هر کدام از دیدگاه‌های سیستمهای حقوقی، حقیقی یا باز به سازمان توجه شود، مفاهیم ما درباره هدفها، اعضای ذیربط و مؤسسان آنها به نحو رو به تزایدی پیچیده‌تر شده‌اند. تأکید بر این نکته مهم است که از هدفها، در هنگام تأیید اثربخشی یا تأیید سازمانها، جهت ارائه معیارهای ارزشیابی، استفاده می‌شود.

اعضای ذیربط و مؤسسان متفاوت در سازمانها هدفهای متنوعی را مورد توجه قرار می‌دهند.

ادعاهای اخیر بر سر این فرض که سازمانها ضرورتاً یک مجموعه واحد یا یکپارچه عملکرد را به نمایش می گذارند، ملاحظه دیگری است که بررسی اثربخشی را پیچیده می کند.

محققانی که در جهت سنجش اثربخشی سازمانها تلاشی می کنند از فرایندهای سیاسی آن مصون نیستند. اینکه ما کدام معیار و چه کسی را برای تأکید در بررسیهای خود درباره سازمانها انتخاب می کنیم به منافع ما در اقدام به آن بررسی بستگی دارد. ما باید معیارهایی را که به کار می بریم به خوبی تعریف کنیم و بدانیم که هر چه هستند و هر که از آنها طرفداری می کند، آنها همواره مفاهیم هنجاری هستند و به منافع برخی بیش از منافع دیگران خدمت کرده و به احتمال زیاد محدود و بحث انگیز می باشند.

جنبش مدیریت کیفیت جامع

در خلال دو دهه گذشته تغییر بسیاری در شیوههای تفکر و بیان افراد درباره اثربخشی سازمانها پدید آمده است. این تغییر در سطح وسیع با ظهور جنبش مدیریت کیفیت جامع یا TQM مرتبط است. مفهوم اثربخشی، به دلیل حمایت این جنبش از آن، جای خود را به تأکید بر کیفیت داده است.

در این الگوی جدید TQM سه زمینه عمده وجود دارد. نخست، شناسایی ارزش همکاری بین طرفهای درگیر در وظیفه. دوم، آگاهی از اهمیت یادگیری سازمانی از سوی همه مشارکت جویان که از آنان می خواهند به طور دایم در جستجوی راههای بهتر و تازه تر کار و محصولات و خدمات جدیدتر و بهتر تولید باشند و سوم، تأکید بر اینکه، کیفیت یک وظیفه فنی و تخصصی تدوین یافته برای کنترل مدیران اداری نیست؛ کیفیت آن کنترلی که در پایان خط تولید انجام گیرد، نیست بلکه کیفیت در هر گامی از کار و بخشی از شرح شغل مشارکت جویان است.

سازمانهای بسیار متغیر

پیچیدگی جامعه امروزی و قوی و علمی شدن روزافزون تکنولوژی بر اهمیت و ارزش سازمانهای توانمند به کار در سطح بالایی از اعتبار، افزوده است. سازمانهایی که بدنبال اعتبار بسیار بالا هستند انتظارات فوق العاده از همه مؤلفه های سازمانی دارند. آنها نمایانگر سیستمهایی هستند که انرژی و توجه بسیار را وقف کنترل و نظارت عملکرد خود می کنند، ولی آنها تحت شرایط موجود یعنی فشارهای فزاینده و منابع کاهش یافته، در برابر بسیاری از سازمانهای دیگر روزگار خوشی ندارند.

سازمانهای بازاری و غیر بازاری

اکثر مشاهده گران بر اهمیت تمیز بین سازمانهای بازارمحور و سازمانهای غیربازارمحور، به خصوص در هنگامی که مسایل اثربخشی یا عملکرد مورد نظر قرار می گیرد، تأکید می کنند.

اگر بازارها بناهای اجتماعی هستند که در خلال زمان و مکان تغییر می یابند، بدنبال آن باید گفت آنچه که از اثربخشی یا کارآیی مورد نظر است نیز تغییر می یابد. هنگامی که بازارها در حال گسترش و شرکتها در حال توسعه هستند، کارآیی به مقیاس اندازه اقتصادی اشاره می کند؛ تحت شرایط متفاوت کارآیی به گستردگی یا مخاطرات موجود در بین بسیاری از امور تجاری نیز مربوط می شود. وضعیت بازار در برابر شرکتهای بزرگ ناشی از رقابت دایم التزاید جهانی کشور تغییرات مهمی یافته است. اکنون برای بسیاری از صنایع این انتقال به سوی بازار جهانی بار دیگر تغییرات در ساختار بازار و همراه آن تغییر در معیارهای اثربخشی و استراتژیها برای موفقیت، به وجود می آورد.

سنجش اثربخشی

برای آنکه ارزشیابی عملکرد تحقق یابد، باید معیارهایی که شامل تعریف مختصات یا ابعاد و طرح استانداردها است، انتخاب شود، از کار نمونه‌گیری بعمل آید، همراه با آن تصمیماتی ناظر بر انواع شاخصهایی که قرار است به کار گرفته شوند و ماهیت نمونه اتخاذ گردد و ارزشهای نمونه‌گیری شده با استانداردهای انتخاب شده مقایسه شود.

تدوین استانداردها

یک مؤلفه اساسی در ایجاد معیار برای ارزشیابی از اثربخشی یک سازمان، تدوین استانداردها است. برحسب تعریف، استانداردها عباراتی نه توصیفی بلکه هنجاری می‌باشند. نحوه تدوین استانداردها برای سنجش سازمانها موضوع جالبی است ولی توجه دانشمندان علوم اجتماعی بدان کمتر معطوف شده است. اینکه عملکرد چگونه به استانداردها مرتبط است بر یادگیری سازمان اثر می‌گذارد و الگوی جدید بر ارزش مداوم بررسی استانداردهای حاکم بر عملکرد تأکید دارد.

انتخاب شاخصها

از جمله مهمترین تصمیمات در تلاش برای سنجش اثربخشی سازمان، انتخاب واحدهای اندازه‌گیری با شاخصهای مورد استفاده است. سه نوع شاخص کلی یعنی: شاخصهای مبتنی بر ستاندها، فرایند و ساختارها مشخص شده‌اند.

شاخص‌های ستانده - این شاخصها ویژگیهای به‌خصوصی از مواد یا چیزهایی که سازمان بر آنها عملیاتی انجام داده است را کانون توجه قرار می‌دهند. از نظر ما، استفاده از اندازه‌گیری ستانده مسایلی را در سنجش اثربخشی سازمانهایی چون بیمارستانها و مدارس به وجود می‌آورند، که نه غیر قابل حل بلکه دشوار است. مشکل دانش ناکافی از روابط علت و معلولی را می‌توان به وسیله استفاده از استانداردهای نسبی بجای استانداردهای مطلق عملکرد بر طرف ساخت؛ اندازه‌گیری ستانده نیز ممکن است تحت تأثیر ویژگیهای محیطهای برون‌داد قرار گیرد.

شاخص‌های فرایند - اندازه‌گیری فرایند، کمیت و کیفیت فعالیت‌هایی را که سازمان به اجرا می‌گذارد کانون توجه قرار می‌دهد. همانگونه که ساچمن اشاره می‌کند، این نوع شاخص نشانگر سنجش درون‌داد یا انرژی، بی‌توجه به برون‌داد است. در برخی جهات، اندازه‌گیری‌های فرایند نسبت به اندازه‌گیری‌های عملکرد سازمانی مناسب‌تر هستند. اندازه‌گیری فرایند به جای نیاز به استنباط از ستاندها درباره ویژگیهای عملکرد به‌طور مستقیم ارزش‌های عملکرد را می‌سنجد. از سوی دیگر، لازم است تأکید شود که همه اندازه‌گیری‌های فرایند، کوششها را مورد ارزشیابی قرار می‌دهند تا پیشرفت‌ها را. سازمانها بیشتر می‌خواهند اطلاعات خود را درباره فرایندهای کار بجای ستاندها گرد آورند.

شاخص‌های ساختاری - شاخصهای ساختاری، توانمندی سازمان برای انجام مؤثر کار را می‌سنجد. در این مقوله همه اندازه‌گیری‌های مبتنی بر نموده‌های سازمانی یا ویژگیهای اعضای ذیربطی که تصور می‌شود بر اثربخشی سازمانی تأثیر دارند، قرار می‌گیرند.

شاخصهای ساختاری، درون‌دادهای سازمانی را به عنوان اندازه‌گیری‌های جانشین برون‌دادها مورد توجه قرار می‌دهند. تأکید بر اندازه‌گیری‌های ساختاری ممکن است همچنین نتایج زیانباری برای کیفیت ستاندها به دنبال داشته باشد.

انتخاب نمونه‌ها

هنگامیکه شاخصها تعیین می‌شوند، تصمیماتی نیز باید درباره‌ی گردآوری اطلاعات مرتبط با این اندازه‌گیری‌ها اتخاذ شود. یک تصمیم اساسی در برابر تحلیلگری که اثربخشی هر سازمانی را می‌سنجد تمرکز توجه به کار واقعی انجام یافته به وسیله‌ی سازمان یا به جای آن توجه به کار مناسب سازمان است. اولین انتخاب، برنامه‌ی جاری سازمان (ساختارها، فرایندها یا ستاندها) را مفروض دانسته و درصدد تأیید کیفیت یا اثربخشی آن است. دومین انتخاب دیدگاه وسیع‌تری را تصور کرده و می‌پرسد آیا سازمان در برنامه‌ی درستی قرار دارد؟ مهم نیست که سازمان کارها را درست انجام می‌دهد، ولی آیا سازمان کار درستی انجام می‌دهد؟ کارگران ماهر و نیمه‌ماهر که اختیاری در انتخاب فعالیت‌های خود ندارند، ترجیح می‌دهند براساس اطاعتشان از برنامه‌های اجرایی و نه براساس کارایی این برنامه‌ها ارزشیابی شوند و کارکنان حرفه‌ای، که اختیار انتخاب فعالیتها به آنان اعطا می‌شود، معمولاً ترجیح می‌دهند براساس اندازه‌گیری فرایند و اطاعت از «استانداردهای اقدام درست» ارزشیابی شوند، زیرا ناکافی بودن پایه‌ی علمی به معنای فقدان کنترل کامل بر برونداها است.

ارباب‌رجوعی که از محصولات استفاده می‌کند یا خدمات را دریافت می‌دارد به احتمال قوی بر اندازه‌گیری ستانده در اثربخشی تمرکز دارند. به علاوه مشتریانی که خدمات فردی دریافت می‌دارند به احتمال قوی برای اندازه‌گیری‌های فرایند که با سرعت عمل، ادب و حساسیت رفتار سروکار دارد ارزش قابل توجهی قائلند. تمام گروه‌های ذینفع موردنظر توجه خود را عمدتاً بر شاخصهای خرد کیفیتی درباره‌ی اثربخشی متمرکز می‌کنند. آنان ترجیح می‌دهند ساختارها، فرآیندها و بازده‌های ملازم با کار در دست اقدام سازمان را کانون توجه قرار دهند. ولی گروه ذینفع دیگر، مرکب از عموم مردم، بیشتر مایلند بر اندازه‌گیری‌های کلان کیفیتی تأکید کنند.

توضیح اثربخشی

هنگامی که اثربخشی از ترکیب معیارهای متنوع چون انعطاف‌پذیری، جایگزینی کم و رشد موردنظر قرار گیرد، باید متغیرهای توضیحی و تا حدی انعطاف‌پذیر را دنبال کرد تا بتوان به آنچه موردنیاز است پاسخگو بود. با توجه به اینکه بسیاری از اندازه‌گیری‌های پیشنهاد شده درباره‌ی اثربخشی با یکدیگر همبستگی ندارند و یا حتی همبستگی منفی دارند، نمی‌توان انتظار توضیحات کلی را که با آن سازمانهای مؤثر از نامؤثر متمایز شوند، داشت. باید با استقرار اندازه‌گیری‌های محدود و قدری انعطاف‌پذیر برای جنبه‌های خاصی از ساختارها، فرایندها و بازده‌های سازمانی موافقت کرد.

از زمان پدید آمدن دیدگاه سیستم‌های باز رویکرد پسندیده‌تر، از الگوهای اقتضایی برای توضیح تنوع در اثربخشی استفاده می‌کند. الگوهای اقتضایی، اغلب مفهوم سیستم‌های باز درباره‌ی همپایانی را که می‌گوید مسیرهای علی بسیاری متفاوت می‌توانند به اثر یکسانی منجر شوند، نادیده می‌گذارند. بخصوص اغلب تصور می‌شود توان سازمان برای به حداکثر رساندن بهره‌وری یا منافع، خود ناشی از طراحی عالی‌تر ساختارهای تولیدی و نتایج کارایی فنی حاصل از آن است.