

## فصل پنجم:

اندازه، چرخهٔ حیات و سیر قهقرایی سازمان

# دلایل سازمانها برای رشد

1. هدفهای سازمانی؛
2. ترقی مدیر؛
3. سلامت سازمان از نظر اقتصادی؛

# مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک:

## ۱- سازمانهای بزرگ

1. استاندارد؛
  2. ساختار ان عمودی
  3. شیوه مدیریت مکانیکی یا ایستایی
  4. برای انجام کارها و تولیدات پیچیده، صدها متخصص مورد نیاز است.
  5. فراهم آوردن فرصت برای ارتقا و بالابردن حقوق و کسب شهرت برای اعضا، کارکنان و مدیران.
- تنها شرکت بزرگ ساندویچ مک دونالد می تواند هر هفته ساعت یک مغازه جدید در دنیا باز کند.

# مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک:

## ۲- سازمانهای کوچک

1. سیستمهای تولید انعطاف پذیر در برابر تغییرات
2. ساختار افقی؛
3. بدنبال بازارهای خاص؛
4. ارگانیک؛
5. خودمختاری و استقلال بیشتر مدیران؛
6. نوآوری، خلاقیت و ابتکار؛
7. تماس نزدیک کارکنان و در نتیجه ایجاد تعهد و انگیزه بیشتر؛

# مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک:

## ۳- سازمانهای دومنظوره

■ سازمانی است که دارای ترکیبی از یک شرکت بزرگ باشد ولی از نظر سادگی و انعطاف پذیری همانند یک شرکت کوچک عمل کند.مانند: **شرکت جنرال الکتریک**

## دیوان سالاری (دیوانسالاری وبر)

او معتقد بود دیوان سالاری به نفع سازمان است و کارایی سازمان را بالا میبرد ویژگی دیوانسالاری یا ابعاد بوروکراسی وبر و مبانی اختیار عبارتند از:

دیوان سالاری	مبانی اختیار
۱- روشها و مقررات	۱- عقلایی-قانونی
۲- تخصص و تقسیم کار	۲- سنتی
۳- سلسله مراتب اختیار	۳- فره مندی
۴- صلاحیت فنی کارگر یا کارمند	
۵- تفکیک کارمند از پست یا مقام اداری	
۶- بایگانی و مکاتبات کتبی	

# پایگاه‌های اختیار

## ۱- اختیارات عقلایی-قانونی

- از دیدگاه وبرا اختیارات قانونی که سازمان به فرد می‌دهد بر سایر انواع کنترل برتری دارد
- بر باورهای کارکنان مبتنی است؛
- به مقررات و حقوق کسانی مشروعیت می‌بخشد که به پست‌های بالای سازمانی رسیده و عنان اختیار سازمان را در دست گرفته‌اند. مانند سازمانهای دولتی

# پایگاه‌های اختیار

## ۲- اختیارات سنتی

- باوری است که اعضای سازمان درباره مشروعیت مقام افراد دارند؛ البته آنها این مشروعیت را از مجرای سنتهای گذشته بدست آورده اند.
- مانند برخی از امیر نشینهای حوزه خلیج فارس، کلیساها و حکومت‌های پادشاهی.



# پایگاه‌های اختیار

## ۳- اختیارات مبتنی بر فره مندی

- ایثارگریهای فرد قهرمان و راه و روش یا نظامی قرار دارد که وی را ارائه می کند.
- مانند سازمان ارتشهای انقلابی

# ویژگیهای ساختاری بوروکراسی

1. رسمی بودن؛
2. متمرکز بودن؛
3. پیچیدگی؛
4. نسبت پرسنلی.

# رسمی بودن

■ به مقررات، روشها و مدارک کتبی اطلاق می گردد که بموجب آن شرح وظایف، دستورالعملها و فرمانهایی است که کارکنان و اعضای سازمان باید آنها را رعایت و اجرا نمایند، مشخص می شود.

■ **سازمانهای بزرگ:** رسمی تر و مقررات مکتوب

■ **سازمانهای کوچک:** نظارت مستقیم

# غیر متمرکز

- تمرکز به سطوحی از سلسله مراتب اختیارات اطلاق می شود که می توانند تصمیماتی بگیرند.
- **سازمانهای بزرگ:** عدم تمرکز؛
- **سازمانهای کوچک:** تمرکز؛

# پیچیدگی

- پیچیدگی به تعداد سطح مدیریت در سازمان اطلاق می شود.
- پیچیدگی عمودی و پیچیدگی افقی؛
- سازمانهای بزرگ: پیچیده؛
- سازمانهای کوچک: ساده؛

# نسبتهای پرسنلی

- در سازمانهای بزرگ، نسبت مدیران ارشد به کل کارکنان کمتر است؛ با افزایش بزرگی سازمان، نسبت نیروهای اداری کاهش و نسبت گروههایی که نقش حمایتی دارند، بیشتر می شود.

# دیدگاه‌های مختلف به بوروکراسی وبر

■ وبر می‌خواهد نشان دهد که سازمان بوروکراتیک چطور می‌تواند به افراد یا سازمان‌ها یا ساختارهای غیر بوروکراتیک برای اتخاذ تصمیم‌های حسابگری کمک کند.

■ بر خلاف وبر که عمدتاً جنبه مثبت بوروکراسی را مورد تأکید قرار داده است محققان دیگر نارسایی آن را بیان نموده‌اند.

# دیدگاه‌های مختلف به بوروکراسی ویر

- 1-نارسایی های بوروکراسی از دیدگاه مرتن
- مرتن در سال 1940 توجه خود را به سوی نارسایی یادگیری سازمانی معطوف می سازد. عواقبی را به شرح زیر به دنبال می آورد:
- روابط طبیعی و غیر رسمی میان افراد کاهش می یابد و به تدریج بوروکراسی جای آن روابط را پر می کند.
- اعضا آیین نامه ها و مقررات سازمان را هر روز بیش از روز گذشته جذب می کنند ، مقرراتی که در اصل برای دستیابی به هدف های سازمان وضع شده اند بار ارزشی مثبتی بخود می گیرند.
- استفاده از تقسیم بندی ها به عنوان روشی برای تصمیم گیری گسترش می یابد . البته در اینکه تقسیم بندی همیشه مبنای تفکر بوده است تردیدی نیست.



# دیدگاه‌های مختلف به بوروکراسی وبر

## ■ نارسایی های بوروکراسی از دیدگاه سلزنيک

■ از نظر سلزنيک نیاز به اعمال کنترل منجر به تفویض اختیار می شود . او عواقب خواسته و ناخواسته استفاده از شیوه های کنترلی مانند تفویض اختیار را خاطر نشان می سازد.

■ تفویض اختیار به لحاظ تحقق هدف های کلی سازمانی آثاری مثبت و نیز منفی دارد . تفویض اختیار ضمن کمک به تحقق هدف های سازمانی ، سازمان را از رسیدن به هدف ها منحرف می سازد . طبق نظریه سلزنيک ظاهرا شدت و ضعف دستیابی به هدف ها تاثیر چندانی در شدت تفویض اختیار ندارد . به عبارتی اینگونه میتوان نتیجه گرفت که سلزنيک ماهیت بوروکراسی ضرورت تفویض اختیار را ایجاب می کند و هر قدر بوروکراسی بیشتر تثبیت شود تفویض اختیار بیشتر خواهد بود و این امر بزغم دور شدن سازمان از هدف های اصلی خود تحقق خواهد یافت .

# قانون پارکینسون

- سازمانها از آن جهت رشد می کنند و توسعه می یابند تا خلأ زمانی موجود را پر کنند.
- مدیران سازمانها برای توسعه بخشیدن به امپراطوری خود و بالابردن مقام سازمانی خود می کوشند بر تعداد مدیران زبردست خود بیفزایند.

# رابطه بین اندازه و سایر ویژگیهای سازمان

1. تعداد سطوح مدیریت افزایش می یابند؛
2. تعداد مشاغل و دواير افزایش می یابند؛
3. کارها تخصصی تر می شوند و مهارتها افزایش می یابد؛
4. سازمان رسمی تر می شود؛
5. عدم تمرکز بیشتر می شود؛

# رابطه بین اندازه و سایر ویژگیهای سازمان

6. درصد کمتری از افراد در رأس هرم سازمان قرار می گیرند؛
7. درصد بیشتری از افراد به کارهای فنی و ستادی می پردازند.
8. درصد بیشتری از افراد به کارهای فنی، دفتری و بایگانی می پردازند.
9. بخشنامه های بیشتری منتشر می شود و اسناد و مدارک بیشتری به جریان می افتند.

# چرخه حیات سازمان

## بخش دوم

1. مرحله کارآفرینی؛
2. مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)؛
3. مرحله رسمی شدن سازمان؛
4. مرحله تدبیراندیشی؛

# مرحله کارآفرینی

1. توجه سازمان عطف به عرضه نوعی محصول جدید و بقا در بازار؛
  2. بنیانگذاران، افرادی مبتکر، نوآور و خلاق هستند؛
  3. سازمان، غیر رسمی است؛
  4. قضیه دیوانسالاری: منتفی؛
- **بحران: نیاز به رهبری؛ بعلت وجود تعداد زیاد کارکنان؛**

# مرحله اشتراک مساعی (همکاری گروهی)

1. اگر مسأله رهبری سازمان حل شود، سازمان صاحب یک سیستم مدیریتی کارآمد خواهد شد؛
2. تشکیل دوایر و واحدهای سازمانی و در نتیجه شرح وظایف، تقسیم کار و سلسله مراتب اداری؛ مشخص است و کارکنان به نوع و وظیفه خود آشنا هستند.
3. ارتباطات و کنترل غیر رسمی؛ وجود تعداد اندکی سیستم رسمی؛  
■ **بحران: نیاز به تفویض اختیار؛** مدیران رده پایین از اعتماد به نفس برخوردار می گردند و در خواست استقلال و خودمختاری بیشتری می کنند؛

# مرحله رسمی شدن سازمان

1. مستلزم تلفیق دیدگاهها و اعمال مقررات، روشها و اجرای سیستم کنترل؛
  2. ارتباطات: ضعیف و رسمی؛
  3. مدیریت عالی سازمان درگیر: برنامه ریزی، تعیین خط مشی و...؛
  4. اجرای سیستمهای انگیزشی؛
- **بحران: دیوانسالاری افراطی؛ در این مرحله افزایش برنامه ها به صورتی در می آیند که مانع کار عادی میشوند**

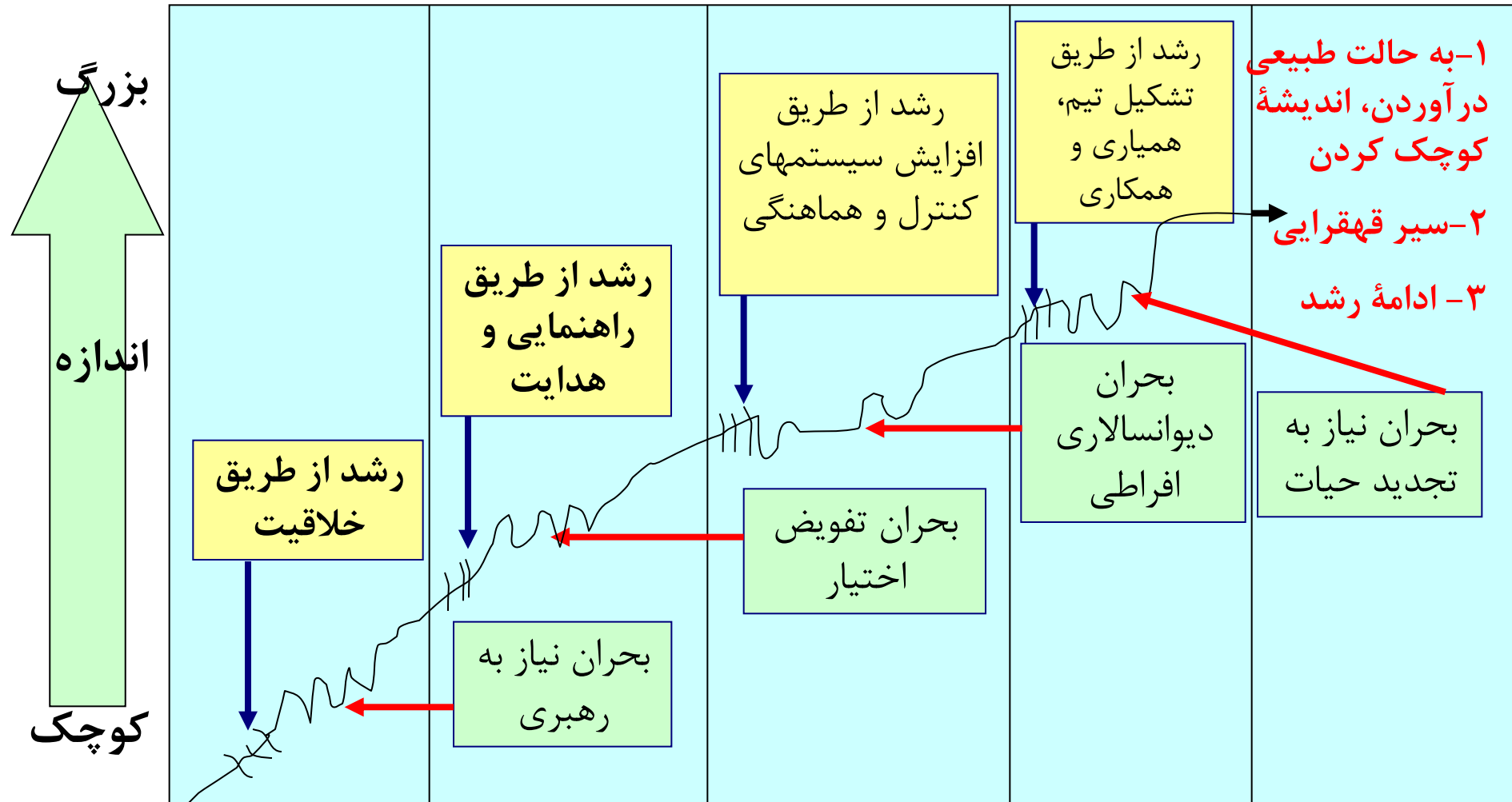


# مرحله تدبیراندیشی (مرحله ۴)

1. برای حل مسائل مربوط به کارهای دست و پاگیر باید چاره ای اندیشید!
2. اوج پدیده دیوانسالاری؛
3. کنترل اجتماعی و خویشتن داری افراد مانعی در برابر دیوانسالاری؛
4. تقسیم سازمان به بخشها و دوایر زیاد؛ تا فلسفه کوچک شدن رعایت گردد.

■ **بحران: نیاز به تجدید حیات؛ بعد از اینکه سازمان به حد نهایی به بلوغ رسیده و در مرحله ای میشوند که باید خود را جمع و جور نمایند با اصطلاح تجدید حیات نمایند**

# اندازه و چرخه حیات سازمان



۴- مرحله تدبیر اندیشی - ۳- رسمی شدن - ۲- مرحله همکاری - ۱- مرحله کارآفرینی

# ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

۴-تدبیراندیشی	۳-رسمی شدن	۲-همکاری	۱-کارآفرینی	ویژگی
بسیار دیوان سالاری	دیوان سالاری	پیش از دیوانسالاری	بدون دیوانسالاری	
کار گروهی، در درون دیوانسالاری، محدوده فکر تنگ	روشهای رسمی، تقسیم کار، افزودن تخصصهای جدید	بیشتر غیر رسمی، وجود نوعی روش	غیر رسمی، محور یک نفر	ساختار
چندین خط تولید کالا و خدمت	وجود خط تولید کالا و خدمت	محصول یا خدمت محوری، با تنوع	یک نوع محصول یا خدمت	نوع محصول یا خدمت

# ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

۴-تدبیراندیشی	۳-رسمی شدن	۲-همکاری	۱-کارآفرینی	ویژگی
بسیار دیوان سالاری	دیوان سالاری	پیش از دیوانسالاری	بدون دیوانسالاری	
دوایر متعدد و وابسته به سازمان	سیستمهای رسمی و غیر رسمی	شخصی، داشتن نقش فعال در موفقیت سازمان	شخصی، خانواده سالاری	سیستم کنترل و پاداش
بوسیله دوایر تحقیق و توسعه	بوسیله گروههای خلاق	بوسیله مدیران و کارکنان	بوسیله مدیر و صاحب شرکت	نوآوری

# ویژگی سازمان در چهار مرحله از چرخه حیات

۴-تدبیراندیشی	۳-رسمی شدن	۲-همکاری	۱-کارآفرینی	ویژگی
بسیار دیوان سالاری	دیوان سالاری	پیش از دیوانسالاری	بدون دیوانسالاری	
کسب شهرت، داشتن سازمانی کامل	ثبات داخلی، گسترش سازمان	رشد	بقای سازمان	هدف
روش گروهی، مورد تاخت و تاز قراردادان دیوانسالاری	تفویض اختیار با کنترل	داشتن جذابیت، ارائه طریق	فردی،خلاق	شیوه مدیریت

# سیر قهقرایی و کوچک شدن سازمان

■ سیر قهقرایی یا کاهش عملکرد عبارت است از: حالت یا وضعیتی است که سازمان را در برمی گیرد و در یک دوره زمانی معین، منابع خود را بصورت مطلق و به مقدار زیاد کاهش می دهد. معمولاً کاهش عملکرد سازمان با افت محیط همراه است.

# عوامل کاهش عملکرد سازمان

1. تحلیل رفتن بنیه سازمان
2. آسیب پذیری
3. عقیم شدن محیط

# عوامل کاهش عملکرد سازمان

1. **تحلیل رفتن بنیه سازمان:** بنیه آن تحلیل می رود و پا به سن بگذارد، کارایی خود را از دست بدهد، کارها به شدت جنبه بوروکراسی (دیوان سالاری) به خود بگیرند و جسم سازمان دچار ضعف عضلانی شود. اغلب سازمان ها پس از گذراندن یک دوره جوانی و موفقیت های چشمگیر به روزگار پیری و ضعف و سستی می رسند، زیرا همچنان هوای جوانی در سر دارند، و موفقیت را یک امر حتمی می دانند، غافل از اینکه کارایی خود را از دست داده اند.

2. **نشانه های تحلیل رفتگی ضعف و ناتوانی سازمان صحبت می کنند** عبارتند از : افزایش بیش از حد کارکنان ، روش های دست و پا گیر اداری که هیچ نوع کارایی یا راندمان ندارند، ناهماهنگی در سازمان ، نبودن شبکه های ارتباطی موثر و وجود یک ساختار قدیمی



# عوامل کاهش عملکرد سازمان

## 2. آسیب پذیری:

■ آسیب پذیری سازمان زمانی آشکار می شود که از نظر استراتژیک نتواند باعث رونق و آبادانی محیط خود شود، اغلب این حالت بیشتر برای سازمان های کوچک رخ می دهد، زیرا آنها هنوز به صورت کامل مستقر نشده اند. آنها نسبت به تغییراتی که در سلیقه مشتریان رخ دهد یا عارضه ای که به سلامت جامعه های بزرگتر اقتصادی لطمه بزند، آسیب پذیر می باشند. برخی از سازمان ها بدان سبب آسیب پذیرند که نمی توانند استراتژی مناسب محیط را تعیین نمایند) و به اجرا درآورند). معمولاً سازمان های آسیب پذیر باید در قلمرو محیطی خود تجدید نظر کنند و باید وارد بازارها و صنایع جدید شوند

# عوامل کاهش عملکرد سازمان

3. **عقیم شدن محیط:** زمانی محیط عقیم می شود که منابع و انرژی آن کاهش یابد و سازمان نتواند به آنها تکیه کند. هنگامی که در محیط منابع و انرژی لازم برای حمایت از سازمان وجود نداشته باشد، مجبور می شود از میزان فعالیت های خود بکاهد یا وارد قلمرو تازه ای شود. سازمان هایی با این وضع روبرو می شوند که در یک سیستم اقتصادی در حال رکود قرار گیرند. برای مثال بسیاری از بانک ها، تولید کنندگان مسکن ( بساز و بفروش ها ) این شرکت ها مجبور بودند تعداد زیادی از فعالیت خود را کاهش دادند.

# مراحل سیر قهقرایی

- ۱- مرحله کوری
- ۲- مرحله انکار واقعیتها
- 3- مرحله اقدامات نادرست
- مرحله بحران

# مراحل سیر قهقرایی

## ۱- مرحله کوری

■ نخستین مرحله کاهش عملکرد سازمان، زمانی شروع می شود که در یک دوره بلندمدت، تغییرات درونی و بیرونی بقای سازمان را دستخوش تهدید قرار داده باشد و وضع به گونه ای درآید که سازمان باید به خود آید و کمربندها را محکم تر کند. این مرحله مربوط به زمانی است که تعداد کارکنان سازمان بیش از حد افزایش یافته، روش های اجرایی بسیار دست و پا گیر و پر پیچ و خم شده یا بین فعالیت های سازمان و خواسته های مشتریان هیچ نوع هماهنگی وجود نداشته باشد. اغلب مدیران به این علامت ها و نشانه ها توجه زیادی نمی کنند یا چشمان خود را در برابر این واقعیت ها می بندند، ولی راه حل در این است که سازمان سیستم های کنترل بهتری را به اجرا درآورد و کاستی ها یا نقاط ضعف را مشخص

# مراحل سیر قهقرایی

## ۲- مرحله انکار واقعیتها

- مسولان با وجود دریافت علامت ها و نشانه هایی از بدتر شدن اوضاع، سعی می کنند واقعیتها را انکار کنند.
- رهبران سازمان در این اوضاع سعی می کنند تا به اعضا و کارکنان تلقین کنند که وضع بسیار عالی است و همه چیز به خوبی پیش می رود. دایره حسابداری دست به کار می شود و به جای حسابداری حساب سازی می کند. ولی راه حل در این است که رهبران این واقعیت را بپذیرند که سازمان سیر قهقرایی می پیماید، باید به سرعت اقدام نمایند و یک بار دیگر سازمان را با محیط در حال تغییر هماهنگ نمایند. آنها باید در این مرحله دست به اقدامات زیر بزنند: برای حل مسائل راه ها یا روش هایی جدید را در پیش گیرند

# مراحل سیر قهقرایی

## ۳- مرحله اقدامات نادرست

■ در مرحله سوم سازمان با مسائل و مشکلات بسیار جدی روبرو می شود و نشانه هایی از عملکرد ضعیف پدیدار می گردند به گونه ای که دیگر نمی توان آنها را انکار کرد. اگر سازمان در این مرحله کوتاهی کند و باز هم رهبران و دست اندر کاران بکوشند کماکان چشمان خود را در برابر واقعیت های آشکار ببندند و قبول نکنند که سازمان رو به انحطاط و انزوال می رود در این شرایط بحرانی، رهبران را مجبور می کند که به فکر تغییرات اساسی بیفتد. سازمان باید خیل نیروی اضافی را کاهش دهد و رهبران می توانند با ارائه اطلاعات و پالایش و روشن ساختن ارزشها، از شدت پدیده عدم اطمینان بکاهند و محیطی آرام بوجود آورند. محیطی آرام به وجود آورند. امکان دارد بعضی از رهبران در این مرحله مرتکب یک اشتباه بسیار بزرگ شوند و مثله تجدید حیات سازمان را نادیده

# مراحل سیر قهقرایی

## ۴- مرحله بحران

- سازمان دچار نوعی ترس و وحشت می شود؛
- امکان هرج و مرج وجود دارد؛
- بهترین کار: رهبران اجازه ندهند سازمان به چنین مرحله ای برسد؛ ولی تنها راه این است که رهبران دست به کار شوند و سازمان را در مقیاسی وسیع بازسازی کنند؛
- هیچ چاره ای نیست جز اینکه دست به اقدامات شدید زد؛ مثل جایگزین کردن مدیران ارشد، دادن تغییرات اساسی در ساختار، استراتژی و فرهنگ سازمانی البته تا آنجا که ضرورت های سازمانی ایجاب کند؛ شاید لازم باشد که نیروی کار را به شدت کاهش داد

# مراحل سیر قهقرایی

## ۵- مرحله انحلال

- چون سازمان به این مرحله برسد هیچ نوع راه بازگشت وجود نخواهد داشت. سازمان تقریباً تمام سهام بازار را از دست داده، حیثیت و اعتبار چندان زیادی برایش باقی نمانده، منابع سرمایه ای ته کشیده و بهترین نیروهای خود را از دست داده است. تنها استراتژی که می توان به اجرا درآورد این است که با رعایت نظم به کار آن خاتمه داد و زخم های خود را التیام بخشید.



# کوچک شدن در مرحله عمل:

## روشهای کاهش فشار روانی در هنگام کاهش نیرو

1. اجرای برنامه های داوطلبانه؛
2. اخطار به هنگام؛
3. اجازه بدهید افراد با احترام سازمان را ترک کنند؛
4. به افراد اخراجی کمک کنید تا شغل جدید بیابند؛
5. برای کاهش ابهام و فرونشاندن خشم افراد، مجالس تودیع بگیرید؛