**فصل 1 : سیر تحولات نظریه های سازمان و مدیریت**

**طبقه بندی های تاریخی نظریه های سازمان و مدیریت:**

در مقوله مدیریت و سازمان نیز آغاز طرح نظریه های مدیریت و سازمان را می توانیم در سال های آغاز قرن بیستم جست و جو کنیم، زمانی که وبر نظریه بوروکراسی را مطرح ساخت و تیلور و فایول اصول مدیریت علمی و اداری را ارائه کردند. پس از آن نهضت روابط انسانی و مدیریت رفتار در دهه 30 شکل گرفت و آخرین مکتب با نظریه های سیستمی و اقتضایی پا به عرصه وجود نهاد و امروزه نیز این مکتب، تفکرغالب در مدیریت و سازمان است.

 در موضوع نگرش تاریخی به موضوع سازمان و مدیریت، ضمن بیان سیر تحولات مدیریت، مکاتب مختلف و نظریه های خاص هر مکتب مطرح، و بررسی تاریخی و موضوعی به همراه هم ارائه می شوند. از این رو بسیاری از نگارندگان به این طبقه بندی روی آورده اند و با این نگرش تقسیم بندی های بسیاری انجام گرفته است که غالباً سه مکتب اصلی مدیریت علمی، مدیریت روابط انسانی و مدیریت سیستم ها در تمامی آن ها ملاحظه می شوند.

هارولد کونتز در طبقه بندی اولیه خود به شش مکتب تحت عناوین: مکتب فرآیندی یا وظیفه اجتماعی؛ مکتب تجربی مدیریت؛ مکتب رفتار انسانی در مدیریت؛ مکتب نظام اجتماعی در مدیریت؛ مکتب نظریه تصمیم گیری؛ مکتب کمّی و مقداری مدیریت اشاره کرد و حدود 19 سال بعد این طبقه بندی را به یازده طبق افزایش داد که به علت تداخل طبقات درهم و جزئی شدن آنها چندان مورد اقبال قرار نگرفت.

ویلیام اسکات نیز با پیروی از طبقه بندی تاریخی سه مکتب را در مدیریت مطرح می داند. مکتب کلاسیک ها که با تقسیم کار، سلسله مراتب، حیطه نظارت و ساختار منطقی سرو کار داشت؛ مکتب نئوکلاسیک ها که با نهضت روابط انسانی شناخته می شود و مکتب سوم، مکتب سیستمی سازمان است که سازمان را همچون سیستمی با متغیرهای وابسته به محیط توصیف می کند و آن را در سطحی بالاتر از دو مکتب قبلی قرار می دهد. در تفکر سیستمی، سازمان به صورت یک منظومه واحد، که متشکل از اجزاء مرتبط و متعامل است در نظر گرفته می شود و اصل وابستگی متقابل مهمترین خاصیت آن را تشکیل می دهد. اگر اجزاء و عناصر تشکیل دهنئه سازمان را به تنهایی مورد بررسی قرار دهیم سازمان را نشناخته ایم زیرا آنچه سازمان را به صورت یک مجموعه واحد در می آورد همانا روابط متقابل بین اجزاء و عناصر آن است. روابطی که در مکاتب قبلی چندان مورد عنایت قرار نگرفته اند.

 بولدینگ با در نظر گرفتن ضوابطی عمومی برای سیستم ها، آنها را در نه سطح طبقه بندی می کند. طبقه بندی وی برای شناخت سازمان و رفتار انسان ها در سازمان از اهمیتی فوق العاده برخوردار است. در تقسیم بندی سیستم ها، بولدینگ سطح اول را ساخت یا چارچوب می نامند این سطح شامل تمامی قوانین مربوط به استاتیک است که در تمامی سطوح بالاتر نیز صادق اند. حتی انسان که خود از سطح هفتم سیستم ها است از نظر ساخت، تابع قوانین سطح اول است. سطح دوم شامل سیستم های متحرک یا ساعت گونه است. قوانین دینامیک توجیه کننده خصوصیات اصلی این سطح اند. سطح سوم سیستم های بازخور یا سایبرنتیک است. ترموستات ساده ترین مصداق این سطح است. سطح چهارم تک یاخته یا سلول است که به عنوان اولین سطح سیستم های باز توسط پدیده حیات از سطوح قبلی متمایز می شود. سطح پنجم سطح گیاه و سطح ششم دنیای حیوانات است که ویژگی آن حرکت و احساس از طریق گیرنده های طبیعی است. سطح هفتم انسان است که ویژگی عمده آن خودآگاهی اوست. گیرنده های اطلاعاتی در این سطح به حد تکامل خود می رسند و انسان با ادراک بعد زمان و قدرت تشخیص و تحلیل علامات و اطلاعات و ربط آنها با یکدیگر تصویری از محیط برای خود می سازد و جهان پیرامون را درک می کند. انسان نه تنها می داند بلکه می داند که می داند. سطح هشتم سازمان های اجتماعی اند، این سطح در برگیرنده انسان هاست ولی این نقش انسان است که به سیستم اجتماعی شکل می دهد در سازمان اجتماعی یکی نقش رهبر و دیگری نقش پیرو را ایفا می کند و در این راستاست که سازمان معنا می یابد. سطح نهم شامل دنیای ناشناخته ها و سیستم های متعالی است که در حال حاضر ما از درک آنها عاجزیم. با توجه به سطوح نه گانه بولدینگ برای درک انسان و سازمان باید شیوه ای متفاوت با روش درک سطح ساختار و ساعت گونه ها ابداع شود و مورد استفاده قرار گیرد و شاید ضعف ما در تحلیل های سازمانی استفاده از شیوه های ابتدایی برای درک گونه ها و سطوح متعالی است و نکته دیگر آنکه شناخت سطوح زیرین در هر سطح برای درک صحیح و کامل آن سطح ضروری است، مثلاً برای درک سازمان باید هفت سطح زیرین آن شناخته شوند و به صورت یک کل درک کامل و درست سازمان را میسر سازند.

تفکر سیستمی در مدیریت با توجه به عوامل درونی و بیرونی سازمان تصویری کامل تر از سازمان ارائه کرد و نظریه هایی دقیق تر برای تحلیل مدیریت و سازمان به دست داد. نظریه اقتضایی که برگرفته شده از مکتب سیستمی در مدیریت است، مطلق گرایی در مدیریت را خطا، و مطلوبیت هر شیوه و روشی را در مدیریت وابسته به شرایط و موقعیتی می داند که در آن زمان و مکان سازمان را احاطه کرده باشند. در این نظریه مطلوب بودن شیوه های مدیریت بستگی به موقعیت دارد و شیوه ای که در یک موقعیت مطلوب و مناسب است، ممکن است در موقعیتی دیگر نامطلوب و نامناسب باشد. از این رو این نوع نظریه ها، نظریه بستگی دارد نیز نامیده شده اند. امروزه با بهره گیری از این نظریه مدل هایی گوناگون در شاخه های مختلف مدیریت پرداخته شده اند که هر کدام موضوع مورد نظر خود را با دیدی اقتضایی می نگرند. در این نظریه بهترین شیوه وجود ندارد و مطلوبیت هر روشی به شرایط و موقعیت بستگی دارد.

ریچارد اسکات با در نظر داشتن سیر تحولات تاریخی، نظریه های سازمان و مدیریت را به چهار گروه یا گونه تقسیم کرده است. معیار تقسیم بندی او دیدگاه سیستم باز و بسته نسبت به سازمان و مدل های منطقی و اجتماعی رفتار انسان ها در سازمان است. بر اساس معیار اول، نظریه های سازمان و مدیریت به دو گروه نظریه های سیستم بسته و باز تقسیم می شوند و با توجه به معیار دوم در هر گروه دو نوع مدل که به رفتار منطقی و رفتار اجتماعی انسان معطوف اند، دیده می شوند. در نظریه های گونه اول سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده است و رفتار انسان منطقی قلمداد می شود. نظریات علمایی چون تیلور، فایول و گیولیک در این گونه قرار می گرند. در این دیدگاه سازمان ابزاری برای نیل به اهداف از قبل تعیین شده است و رابطه سازمان با محیط بیرونی مد نظر نیست. اهداف روشن، وظایف مشخص، سلسله مراتب دقیق سازمانی، قانون مداری و سایر اصول مدیریت ارکان اصلی تفکرات این طبقه از نظریات را تشکیل می دهند. تیلور یا تخصصی کردن کارها، جدا کردن برنامه ریزی از اجرا و استاندارد کردن فعالیت ها به کمک روش های مطالعه کار می کوشید تا کارایی را در سازمان ها به حداکثر ممکن ارتقا دهد و سایر پیشگامان مدیریت نیز همین هدف را با روش هایی مشابه دنبال می کردند. مونی و رایلی با مطرح کردن اصل هماهنگی به عنوان اصلی اساسی در عملکرد متوازن و موزون سازمان، و فایول با ارائه چهارده اصل مدیریت می کوشیدند تا برای مدیریت موفق در سازمان، ضوابطی مطلق مطرح سازند که چندان ارتباطی با محیط بیرونی سازمان نداشتند و صرفاً در درون سازمان تحقق پذیر بودند.

در نظریه های گونه دوم سازمان به صورت سیستمی بسته در نظر گرفته شده و رفتار انسان، اجتماعی است. نظریاتی که اصطلاحاً روابط انسانی نام گرفته اند در این طبقه قرار می گیرند. اگر در گونه قبل ارضای نیازهای مادی و جسمانی برای نیل به کارایی مورد تأکید بود. در این گونه از نظریه ها ارضای نیازهای اجتماعی و روانی، اساسی برای عملکرد بالای اعضای سازمان است. التون مایو پایه گذار و چهره شاخص این گونه از نظریه ها است. او که استرالیایی تبار بود در تجربیات خود دریافت که انسان ها همانند نیاز به غذا و هوا و محیط فیزیکی مناسب، به احساس شخصیت در محیط کار، روابط اجتماعی مطلوب، و حرکت و صمیمت در سازمان نیز نیاز دارند. در تحقیقات بعدی نیز که میو به همراه روتلیسبرگر انجام داد، نظرات او تأیید شدند و نظریات انسان گرایی در مدیریت پا به عرصه وجود گذاشتند.

در نظریات گونه سوم سازمان به صورت سیستمی باز در نظرگرفته شده است و رفتارها در سازمان منطقی فرض شده اند. از آغاز دهه 50 تا اوایل دهه 70 نسل جدیدی از نظریه ها که تأکید و تمرکز آنها بر منطقی بودن رفتارها در سازمان با توجه به محیط خارجی سازمان بود مطرح شدند. در این نظریه ها کوشش شده است تا ساختار سازمانی با در نظر گرفتن نیازهای محیط شکل گیرد. جیمز تامپسون با بهره گیری از طبقه بندی پارسونز که برای هر سازمانی سه سطح قائل است، برای هر طرح یک نوع سیستمی را مطلوب می داند. برای سطح اول که سطح فنی است سیستم عقلائی، نظامی مناسب و مطلوب به شمار می رود. سطح فنی سطحی است که در آن وارده ها به کالا یا خدمات بدل می شوند و متخصصان و کارشناسان فنی در آن مشغول به کارند. سطح دوم سطح مدیریت است که ارتباط بین سطح اول و مشتریان و ارباب رجوع را برقرار می کند و وارده های مورد نیاز سازمان را تهیه و تدارک می بیند. سیستم اجتماعی نظامی مطلوب برای سطح دوم محسوب می شود. سطح سوم سطح نهادی است که سازمان را به محیط فراگیر خارجی پیوند می دهد. ارتباط سازمان با جامعه، فرهنگ و سیاست در این سطح برقرار است و سیستم باز، نظام متناسب این سطح به شمار می آید.

وودوارد نیز از زمره اندیشمندانی است که نظریاتش در گونه سوم قرار می گیرد. وی در زمینه آثار نظام های فنی بهره گیری شده در صنایع بر ساختار سازمانی آنها تحقیق کرد. وودوارد سه نظام اصلی تولید واحدی، تولید انبوه، تولید فرآیندی را در نظر گرفت و میان آنها و قاعده های گوناگون طراحی وابستگی های برجسته یافت. مثلاً مؤسسه های تولید انبوه، بر اساس پژوهش های وی دارای ساختار دیوان سالارانه هستند در حالیکه مؤسسه های تولید فرآیندی و واحدی، ساختاری زنده و انسانی دارند.

چارلز پرو نیز تقسیم بندی دیگری را در مورد نظام کارکرد سازمان ها ارائه کرده در آن از چهار نظام کارهای هنری و صنعت گرانه، کارهای تکراری، کارهای غیرتکراری و کارهای مهندسی نام برده است. هر یک از این نظام ها از جهت استثناء پذیری و خلاقیت نشان داده شده است. پرو با استفاده از این طبقه بندی کوشیده است تا برای کارایی بیشتر در هر یک از انواع نظام های کاری، ساختار مناسب ارائه دهد. از نظر او مدیریت زمانی موفق خواهد شد که با توجه به نظام های کاری موجود در هر سازمان به امر برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل و هدایت بپردازاد. نظریات نویسندگان گونه سوم نظریاتی هستند که آنها را اصطلاحاً اقتضایی می نامیم. به عبارت ساده تر آنها کوشیدند تا مدیریت را با اقتضاها و شرایط محیطی هماهنگ و از حالت مطلق گرایی خارج سازند.



گونه چهارم از نظریه های سازمان و مدیریت با نگرش سیستم باز و قائل شدن به سرشتی اجتماعی برای رفتارهای سازمانی شکل گرفته اند. نظریات علمای چون می یر و روان، سالانسیک و پفر بر محیط تأکید بسیار دارند و این پیش فرض را که سازمان ها رفتار و عملکردی عقلایی و منطقی دارند به شدت مورد انتقاد قرار داده اند. سازمان ها هدف اصلی خود را که بقاست دنبال می کنند و سایر اهداف که در فلسفه سازمان منطقی به نظر می رسند، مانند کارایی و بهره وری، در این میان جنبه ثانویه پیدا می کنند. برخی سازمان ها که در محیط هایی کاملاًٌ سیاسی و نهادی قرار گرفته اند برای ادامه حیات خود را با هنجارهای نهادی و معیارهای سیاسی منطبق می سازند و ضرورتاً تولید کار و خدمت دهی مؤثر برای ادامه آن نقش حیاتی ایفا نمی کند. بنابراین رفتار عقلایی و منطقی در سازمان ها که در گونه قبل مد نظر بود جای خود را به نوعی رفتار اجتماعی – سیاسی می دهد. مارچ و السون محیط سازمان ها را پر از ابهام و پیچیدگی می دانند و پیش بینی می کنند در چنین فضایی تصمیم گیری عقلایی کاربرد چندانی ندارد. مسئله قدرت و استفاده از آن در سازمان نیز در نظریه های گونه چهارم جایگاهی ویژه داشته و پیچیدگی های آن مورد کنکاش قرار گرفته است. به زعم نظریه پردازدن این طبقه، برای ارزیابی اثربخشی سازمان ها نمی توانیم به معیارهای صرفاً عینی و غیرسیاسی و اجتماعی اتکا کنیم، بلکه باید موضوع را به صورت رفتاری اجتماعی و طبیعی در عرصه ای سیاسی به بوته آزمون و بررسی بسازیم. دیدگاه نظریه پردازدن در این گونه نیز دیدگاهی اقتضایی محسوب می شود.

**طبقه بندی مجموعه ای نظریه های سازمان و مدیریت:**

کویین و همکارانش ضمن بر شمردن سیر تحولات مدیریت و بررسی مکاتب مختلف مدیریت کوشیده اند تا تمامی این نظریات را در یک مدل یا چارچوب واحد نشان دهند. به زعم آنان این مکاتب و نظریات که ابتدا مستقل و متفاوت از یکدیگر به نظر می رسند، وجوه مختلف یک پدیده واحد را توصیف می کنند. آنها اجزاء یک کلیت واحد و مکمل یکدیگرند. و همکارانش دو محور را در مدل خود مشخص کرده اند. محور عمودی میزان انعطاف و کنترل را نشان می دهد بدین ترتیب که هر چه از بالا به پایین می آییم از میزان انعطاف کاسته و به میزان کنترل افزوده می شود. محور افقی نشانگر توجه به محیط درونی و بیرونی است. در این مدل هشت نوع جهت گیری نیز مشاهده می شود که حاکی از گرایش های مختلف مکاتب مذکور در مدل اند.

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

نگرش مجموعه ای به سازمان و آن را به صورت یک منشور با وجوه مختلف دیدن، در نوشته های دیگر نویسندگان مدیریت نیز مشاهده می شود. یکی از این بزرگان مورگان است که سازمان را به صورت پدیده ای کثیر الوجه و در قالب استعاره های مختلف توصیف کرده است. به زعم او به کمک استعاره هاست که ما سازمان و وجوه مختلف آن را درک می کنیم.

**نقش استعاره ها در شناخت سازمان:**

استعاره را می توانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده ای دیگر، که با هم دارای وجوهی مشترک هستند، به روشن شدن ذهن ما یاری می دهد. استعاره به صورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می کند و وجوه اصلی مورد نظر در آن را نشان می دهد. استعاره ها موضوعات و پدیده های پیچیده را به وسیله تأکید کردن بر نکات کلیدی آن ها ساده و قابل درک می سازند. استعاره ها از آنچه ذهن ما بدان آشناست برای شناختن آنچه ذهن کمتر بدان آشنایی دارد استفاده می کنند و در آن جایی که زبان از بیان و تعریف ناتوان می ماند، به یاری ما می شتابند. بدین ترتیب برای شناختن سازمان و پیچیدگی های موجود در آن ابزاری سودمند به شمار می آیند. استعاره ها این امکان را فراهم می آورند که ما جنبه های مختلف سازمان را بشناسیم و چون می توانیم این امر را به طور مجزا از هم انجام دهیم، ذهن پیچیدگی بسیاری را در مقابل خود نمی بیند و در عین حال که تمامی جنبه ها با استعاره های مختلف توصیف می شوند، هر کدام از سادگی کافی برخودارند، اما هنگامی که این تصاویر حاصل از استعاره ها را کنار هم یا بر روی هم قرار می دهیم سیمای واقعی سازمان را با تمامی پیچیدگی هایش در می یابیم و این همان ضرورتی است که نظریه های موجود سازمان از آن غفلت ورزیده و در پاسخ به آن ناکام مانده اند. سازمان همچون منشوری کثیرالوجه است که باید برای شناختن کامل آن نگاهی موشکافانه به تمامی وجوه آن بیندازیم و با چشمانی متعدد بدان بنگریم. زمانی که ما با یک چشم به پدیده ای می نگریم مسلماً تمامی ابعاد آن را نخواهیم شناخت، وقتی هر دو چشم را به سوی آن می گشاییم شناخت ما کامل تر می شود و اگر چشمان بسیار دیگری هم داشتیم تا زوایای پنهان آن پدیده را می نگریستند به یقین تصویری واقعی تر و شناختی جامع تر از آن پدیده حاصل می شود.

طریقی که ما به پدیده ها می نگریم درک ما از آنها را شکل می دهد و اگر تغییراتی در جهت تکیمل این نحوه نگرش صورت پذیرد مسلماً در تکامل و تعالی درک ما از سازمان به عنوان پدیده مورد بررسی مؤثر خواهد افتاد. ما در ادراک و فهم سازمان به مثابه آدم های درون تاریکی هستیم که هر یک به گونه ای متفاوت فیل را توصیف می کردند و هیچ یک درکی درست از آن نداشتند. در تعریف سازمان، علمای این رشته نیز به همین تقدیر گرفتار آمده، هر کدام از دیدگاه خود و بر اساس استنباط و تجربیات شخصی خویش توصیفی ارائه داده اند که باید هشیار بود. این دسته از تعاریف به طور کامل و جامع و همه جانبه گویای سازمان های پیچیده نیستند. عدم اطمینان نسبت به وجود یک تعریف مطلق و کامل از سازمان، گام اول در درک صحیح از سازمان است. نکته دوم در مفهوم سازمان آن است که این پدیده در آن واحد و در عین حال ممکن است چندین جنبه را به طور توأمان دارا باشد. مثلاً سازمان بوروکراتیک ممکن است ساختاری ماشینی، پدیده ای فرهنگی و سیاسی و مجموعه ای انسانی و اجتماعی به شمار آید. بنابراین برای درک سازمان می توانیم آن را به اجزا و متغیرهایی مرتبط به هم مانند متغیرهای ساختاری، فنی، سیاسی، فرهنگی و انسانی و امثال آن تجزیه کنیم. اما باید به خاطر داشت باشیم که این اجزا از هم مستقل نیستند بلکه متغیر ساختاری جنبه سیاسی و انسانی و عامل انسانی جنبه فرهنگی و اجتماعی دارد. بنابراین این جدایی ها و انتزاعات در ذهن ما هستند و در دنیای این عوامل و جنبه ها به هم تنیده و در هم آمیخته اند.

در تلاش برای درک سازمان باید جنبه های مختلف آن را باز شناسیم و معانی و مفاهیمی متناقض و متفاوت را که در هر جنبه آن نهفته اند دریابیم. برای این منظور باید طریقی دیگر از تفکر را برگزینیم که بتواند با ابهامات، پیچیدگی ها و تناقضات پدیده سازمان سازگار شود و ما را از دام ساده انگاری ها و تجزیه های بیش از حد روش های بررسی سازمانی در امان نگه دارد. در این شیوه تفکر ضمن آنکه سازمان را در قالب استعاره های مختلف تجزیه می کنیم اما روابط این جنبه های مختلف را با هم در نظر داریم و به آنها در یک مجموعه کلی وحدت می بخشیم و می نگریم. این شیوه یک الگوی ساده و ایستا نیست بلکه طرحی جامع و پویا و فرآیندی تفسیری و تشریحی در بررسی سازمان است. در تحلیل سازمان به این شیوه صرفاً در پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره ای مناسب سازمان است یا چه استعاره ای در چه نوع سازمانی به کار می آید. بلکه می خواهیم به کمک استعاره های مختلف جنبه های متعدد و متنوع سازمان را بشناسیم، روابط آنها را دریابیم و با تلفیق و ترکیب این جنبه ها نسبت به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم. تمثیل ها و استعاره ها صرفاً برای درک سازمان به کار نمی آیند، بلکه در نحوه مدیریت نیز مفید فایده هستند. مدیران با شناخت نوع سازمان که به کمک استعاره ها رخ داده است، با درکی واقعی به مدیریت می پردازند و سبکی را پیشه خود می سازند که با شرایط و نوع سازمان سازگار و همساز است. در سازماندهی نیز این شیوه تفکر کارساز است. چه مدیران و طراحان سازمان می توانند در دنیای خلاق تخیل به یاری استعاره ها، سازمان ها را در اشکال متفاوت مجسم کنند و به ساختارها و فرم های متفاوت و بدیع سازمانی دست یابند.

1) سازمان به مثابه ماشین:

نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست های یونانی قرون پنجم تا سوم قبل از میلاد چون دموکریتوس و لوکیپوس جلوه گر شد. آنان متعقد بودند جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتنهای سیر می کنند و تمامی حرکات، اشکال، و تغییرات جهان را می توانیم در قالب اندازه، شکل و حرکات این ذرات توصیف کنیم این تفکر در طول تاریخ ادامه یافت و تا قرن 20 نیز آثار آن را می توانیم مشاهده کنیم. مثلاً سر اسحاق نیوتون دنیا را به ماشینی آسمانی تشبیه کرد و سایر دانشمندان نیز از استعاره ماشین برای درک قوانین طبیعی استفاده کردند.

در علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت گرایشی ماشینی داشت و مادی گرایانی چون ژولین دولامتری آن را پی گرفتند. به زعم لامتری انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می کند. این شیوه برخورد در روانشناسی نیز آثاری بسیار بر جای گذاشت و انسان موجودی وابسته به محیط و مقهور آن قلمداد شد. محیط به رفتارهای او شکل می دهد و شخصیت و روحیه او را می سازد. فلاسفه ای چون هیوم، لاک، بنتهام به این نظر دل بستند و اوج این دلبستگی را می توانیم در نظریه های محرک – پاسخ اسکینر حس کنیم. در مدیریت، تیلور، فایول و گانت نیز سازمان را همچون ماشینی می دیدند که به وسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می افتادند.

وبر نیز برداشتی ماشینی از سازمان ارائه داد و در مدل ایده آل خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگرچه در دنیای واقعیات، به طور خالص قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن می توانستیم به تطبیق و مقایسه سازمان ها با این مدل بپردازیم، وبر خود از مشکلات بوروکراسی آگاه بود و این سازمان ماشین گونه را برای رسیدن به اهداف وسیله ای تلقی می کرد که روح انسانی را آزرده می سازد. اما به هر حال ساختار بوروکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود.

مدیریت کلاسیک و علمی از سازمان برداشتی ماشینی داشت که اگرچه ناقص بود، ولی نمی توانیم آن را خطا بدانیم. بدین معنی که علمای مدیریت علمی به جنبه های مادی و ماشینی سازمان پرداختند و روش ها و شیوه هایی را برای بهبود کارایی و بازدهی ارائه کردند که اکنون نیز قابل استفاده اند. ارگونومی یا مهندسی انسانی، نمونه ای امروزی از تفکر ماشینی درباره سازمان است یا آرایش کارگاه برداشتی مادی و ماشینی است که هنوز از ارزش آن کاسته نشده است. از این رو به جرأت می توانیم ادعا کنیم که استعاره ماشینی سیمایی از چهره های متعدد سازمان را برای ما توصیف و جنبه ای از جنبه های گوناگون سازمان را تصویر می کند و آگاهی از این جنبه سازمان در حال حاضر نیز واجد اهمیت و ارزش است.

2) سازمان همچون موجودی زنده:

در دیدگاه ماشینی سازمان به روابط رسمی، بازدهی و کارایی و ساختارهای مکانیکی محدود می شد و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده و کاهش نهاده ها بود. اما در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می شود. انسان ها در سازمان ها اساسی ترین نقش را ایفا می کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار می دهند. تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهینی چون سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی، سلامت، و بهبود سازمان و دوره های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مورد توجه قرار داد. اگر در دیدگاه ماشینی طراحی سازمان تنها یک مسئله فنی در نظر گرفته شده بود، در اینجا طراحی سازمان به عنوان موضوعی انسانی مطرح شد. شغل به عنوان جایگاهی که فرد در آن نیازهای خود را ارضا شدنی می داند، در نظر گرفته شد و نظریه های انگیزش یکی پس از دیگری تنظیم و ارائه شدند، علمای مکتب روابط انسان را می توانیم از پایه گذاران دیدگاه سازمان به عنوان موجود زنده قلمداد کنیم.

به کارگیری نظریه سیستم ها در مدیریت و نظریه اقتضایی سازمان و مدیریت نیز ریشه در دیدگاه زیستی دارد، چه در این نظریه ها سازمان همچون موجودی زنده با محیط خود در ارتباط و بقای آن در گروی سازگاری با محیط است. همانگونه که انسان به عنوان موجودی زنده و خردمند در طول حیات خود با محیط خو می گیرد و بر اساس شرایط آن خود را تغییر می دهد، در نظریه اقتضایی نیز سازمان با محیط رابطه برقرار می کند و خود را با موقعیت های موجود تطبیق می دهد بدین ترتیب توفیق آن در نیل به اهدافش تأمین می شود. پیوستار ابداعی برنز و استاکر در مورد سازمان های ماشینی و زیستی نیز گرایش به سوی استعاره زیستی را نشان می دهد. این دو نویسنده بر این نظرند که در محیط متحول و پیوسته در حال تغییر امروزی سازمان ها باید ساختاری زیستی داشته باشند و با انعطاف پذیری، مانند موجودات زنده به حیات خود ادامه دهند. ساختار ادهوکراسی مینتزبرگ نیز شباهت تام با گونه زیستی داشته و برای شرایط متغیر و دگرگون شونده معاصر طراحی شده است.

یکی دیگر از نظریه های سازمانی که استعاره زیستی را به کار گرفته، نظریه انتخاب طبیعی یا نظریه جمعیت – محیط است. در این نظریه اعتقاد بر آن است که سازمان ها همانند موجودات زنده برای بقا به منابع موجود در محیط وابسته اند و همواره باید بکوشند تا از این منابع به قدر کفایت بهره مند شوند. سازمان هایی موفق به ادامه حیات و بهره مندی از منابع می شوند که اصلح باشند و سازمان های ضعیف محکوم به شکست و زوال اند. بر اساس نظریه جمعیت – محیط سازمان ها باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این امر مستلزم ایجاد تغییراتی در آنهاست. این تغییرات فردی رخ نمی دهند بلکه جمعی و گروهی هستند بدین معنی که وقتی محیط دستخوش تغییر شد یک فرد خود را تغییر نمی دهد بلکه گروهی که با هم وابستگی دارند و یک ساختار جمعیتی را تشکیل می دهند جمعاًٌ تغییر می کنند و اگر افرادی هم میان آنها باشند که نخواهند تغییر را پذیرا شوند در دراز مدت یا شکل گروه را می گیرند و یا از آن رانده می شوند. اندیشمندان چون آلدریش، فری من، هننن که این نظریه را ترویج کرده اند معتقدند تجزیه و تحلیل سازمانی باید از تطبیق سازمان با محیط، به درک چگونگی پیدایش و اضمحلال گروه ها و جمعیت ها تغییر جهت دهد.

3) سازمان همسان مغز:

درباره مغز انسان مطالعات و پژوهش هایی فراوان به عمل آمده و نظریه های بسیاری ابراز شده است، اما تمامی این تحقیقات یک نکته را اثبات کرده اند و آن غیرقابل مقایسه بودن مغز با هر پدیده دیگر است، مغز انسان را نمی توانیم با هیچ چیز دیگری مقایسه کنیم. جنبه های گوناگونی در مغز آدمی نهفته اند که تفکر درباره آنها ما را به شگفتی وامی دارد. از این روست که برخی از نظریه پردازدن سازمان و مدیریت کوشیده اند با استفاده از استعاره مغز توصیفی دیگر از سازمان ارائه دهند و پاره ای از پیچیدگی های آن را روشن سازند. به زعم آنان سازمان همچون مغز نظامی تحلیل گر است که اطلاعات را دریافت و آنها را تجزیه و تحلیل می کند و مورد استفاده قرار می دهد. سازمان ها را می توانیم سیستم های اطلاعاتی و نظام های ارتباطی بدانیم، زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرآیندهای مدیریت در سازمان تحقق می یابند. تصمیم گیری ها انجام می شوند، برنامه ریزی و سازماندهی صورت می گیرد، و کنترل و نظارت اعمال می شود. در پردازش اطلاعات و به کارگیری آنها برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عمل می کند و از این جهت بعضی از علم مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده اند. مارچ و سایمون به بررسی فرآیند تصمیم گیری در سازمان پرداختند و سایمون بر این باور پافشاری کرد که سازمان ها نمی توانند کاملاًٌ عقلایی تصمیم بگیرند و نظریه ماشینی سازمان که تصمیمات منظم و به غایت عقلایی را توصیه می کرد، رویایی دور از واقعیت است. سایمون به تصمیم گیری در حد رضایت بخش و با تعقلی محدود، که ناشی از محدودیت های اطلاعاتی، اعتباری و زمانی بود اشاره کرد و از این جهت نظریات او استعاره مغز برای توصیف سازمان را به ذهن متبادر می سازند.

اما سایبرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل، رابطه ای صریح تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد و کوشید برای این پرسش که چگونه می توانیم سیستمی مصنوعی همانند مغز انسان طراحی کنیم پاسخی به دست دهد، شاید این تلاش نخستین نشانه در به کارگیری استعاره مغز برای سازمان بود. زمینه های توجه سایبرنتیک، اطلاعات، ارتباطات و کنترل اند. این واژه در دهه 40 به وسیله ریاضی دان مشهور نوربرت وینر به کار گرفته شد و ریشه آن واژه یونای کوبرنتس به معنای هدایت کننده و سکان بان است. وینر واژه سایبرنتیک را برای بیان مفهوم فرآیند تبادل اطلاعات به منظور ایجاد رفتارهای خود منظم در ماشین و سیستم های غیر زنده همانند سیستم های زنده به کار برد. نکته مهمی که در تحقیقات سایبرنتیک آشکار شد، خودنظمی با استفاده از بازخور منفی بود. انسان با استفاده از بازخور منفی و اصلاحات پیاپی و پرهیز از خطا، به هدف دست می یابد و سیستم ها را نیز می توان چنان طراحی کرد که با تغذیه اطلاعات و کنترل، چنین خود نظمی را در خود ایجاد کنند.

در نظریه ارتباطات و کنترل، چهار اصل جاری اند. نخست آنکه سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آنکه سیستم باید بتواند بین این اطلاعات و عملیات خود ارتباط برقرار کند، سوم آنکه سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و بالاخره توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این چهار اصل برقرار شوند، رابطه ای بین سیستم و محیط آن ایجاد و سیستم خود نظم می شود و در برابر وقایع، نوعی هوشمندی از خود بروز می دهد اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین شده اند و هرگاه این معیارها اثربخشی خود را در شرایطی از دست بدهند هوشمندی سیستم نیز افول می کند. از این رو در سایبرنتیک جدید بین فرآیند آموختن و یادگیری سیستم با فرآیند آموختن چگونه آموختن تفاوت وجود دارد. در فرآیند آموختن، سیستم خود را با نُرم معین شده تطبیق می دهد و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می کند اما در فرآیند دوم، نُرم مقرر را نیز مورد ارزیابی و پرسش قرار می دهد و صحت آنها را نیز می آزماید و از این جهت بخردانه تر عمل می کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک حلقه ای و یادگیری دو حلقه ای نیز بیان داشته اند و منظور آن است که در یادگیری دوحلقه ای علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نُرم های تعیین شده، خود نُرم ها نیز در حلقه ای دیگر مورد بررسی قرار می گیرند. به عبارت ساده، در یادگیری تک حلقه ای ما می آموزیم که چگونه به نرم های حاکم پاسخ دهیم تا ثبات حاصل شود در حالیکه در یادگیری دو حلقه ای ما می آموزیم که چگونه نرم های حاکم را تغییر دهیم و وضعیت را متحول سازیم.



در به کارگیری استعاره مغز برای توصیف سازمان به خاصیت هولوگرافیک مغز نیز اشاره شده است. در هولوگرافی، کل به گونه ای در اجزا منعکس می شود که هر جزء می تواند همچون آن عمل کند. سازمان نیز می تواند واجد چنین خاصیتی باشد بدین معنی که سیستم سازمانی را می توانیم به طریقی منظم سازیم که در غیاب بعضی از اجزا و یا درست کار نکردن آنها سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلاء آن نابسامانی ها و غیبت ها را خود پر کند. برای آنکه سازمانی با خاصیت هولوگرافیک طراحی کنیم باید رعایت چهار اصل را در نظر داشته باشیم: اول آنکه وظایفی مضاعف و چندگانه را برای واحدهای سازمان معین و از تخصصی شدن بیش از حد آنها جلوگیری کنیم، دوم آنکه میزان تنوع و پیچیدگی کارکردی مورد نیاز واحدها را در ارتباط با محیط آنها مشخص سازیم به طوری که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ گویند، سوم آنکه برای سازمان حداقل ضوابط و مقررات را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان به وجود آید و بالاخره بی آنکه این انعطاف به بی نظمی بگراید در اصل چهارم باید توانایی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل را در سازمان به وجود آوریم.

4) سازمان همچون زندان روح:

ایده زندان روح برای نخستین بار در جمهوری افلاطون و در داستان غارنشینان ظاهر شد. ساکنان غار، که به زنجیر کشیده شده اند، پشت به روزنه غار و رو به دیوار قرار گرفته اند و سایه آدم ها و اشیا بیرون را که بر دیوار غار می افتد می بینند و سایه هایی را واقعیت می پندارند. سقراط می گوید اگر یکی از غارنشینان امکان می یافت تا از آنجا خارج شود محیط بیرون را تجربه کند آنگاه متوجه می شد که آنان تا چه حد در اشتباه اند و واقعیت پیچیده تر از آن است که آنها می پندارند. او به کمک این مثل رابطه بین واقعیت، آگاهی و نمودهای ظاهری را نشان می دهد. غارنشینان از واقعیت آگاهی ندارند زیرا تنها به نمودی ظاهری دلخوش داشته اند. آنان هیچ گاه این واقعیت را که آنچه می بینند سایه هایی بیش نیسیتند، پذیرا نمی شوند و اگر کسی بخواهد در برابرشان بایستد با واکنش شدید مواجه می شود و آنها نظر خود را با شدتی بیشتر دنبال می کنند. در چنین حالتی واقعیت برای آنها خطری محسوب می شود که باورهایشان را در هم می شکند و آنها را از آنچه سال ها بدان خود گرفته بودند دور می سازد.

در استعاره سازمان همچون زندان روح، اعضای سازمان همچون غارنشینان جلوه می کنند. آنها آنچنان دلبسته باروهای خویش اند که به هیچ رو نمی خواهند واقعیت های بیرونی را بپذیرند. یکی از دام هایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام و از واقعیت های بیرونی غافل می سازد، موفقیت است. گاهی موفق شدن در چند مورد خاص مدیریت سازمان را دچار توهمی آسیب پذیر می کند. وی با این خیال که همواره موفقیت با اوست به مسائل بیرونی توجه نمی کند و همچنان در راهی که بدان گام نهاده است پیش می رود و زمانی متوجه واقعیت ها می شود که دیر شده است. در چنین وضعیتی سازمان واقعاً مانند زندانی است که روح مدیریت در آن به بند کشیده شده و قدرت نگریستن به بیرون و واقعیت های خارج از آن سلب شده است. دام دیگری که مدیریت و سازمان را از مشکلات واقعی دور می سازد، سازوکارهای اطمینان بخشی در سازمان است. موجودی بالای انبار برای رفع مشکلات برنامه ریزی تولید در عمل یا قبول درصدی از ضایعات برای ادامه کار سیستم کنترل کیفی، از زمره مواردی است که سازمان را از درک واقعی مشکلات باز می دارد و در این حالت مدیریت در پناه این سازوکارها اطمینانی کاذب می یابد و واقعیات را نادیده می انگارد. گروه اندیشی دامی دیگر در راه مدیریت است که موجب غفلت از واقعیات می شود و سازمان و اعضای آن را به بیراهه می کشاند. در گروه اندیشی تصمیم گیرندگان شیفته یک تفکر و اندیشیه خاص می شوند و سایر نظرات را از قلمرو انتخاب های خود کنار می نهند و بی آنکه بدانند فکر آنها محدود و یک سو نگر می شود. بدین ترتیب در استعاره سازمان به عنوان زندان روح ما سازمان را به عنوان مجموعه ای که آنقدر در فرآیند درونی خود گیر افتاده که از واقعیات بیرونی غافل شده است، تجسم می بخشیم و از زاویه ای دیگر آن را مورد بررسی قرار می دهیم و روابط درونی اش را کشف می کنیم.

در این استعاره نقش ذهن ناخودآگاه انسان نیز در خور اهمیت و توجه است. بسیاری از آنچه انسان ها به عنوان اعضای سازمان از خود بروز می دهند ناشی از ناخودآگاه و تجربیات و رویدادهای فراموش شده در پس ذهن آنهاست. رفتارهایی چون خشم، تنفر، کینه توزی، پرخاشگری در سازمان غیرعادی تلقی و سرکوب می شوند در حالیکه اگر بخواهیم سازمان را به درستی بشناسیم باید ریشه های این رفتار را نیز بررسی کنیم و آنها را بخشی ناگسستنی از روابط سازمانی بدانیم. هدفگذاری و اجرای هدف ها در سازمان، ارتباطات و مراودات سازمانی و نظریه پردازی و نظریه سازی برای سازمان، همه و همه تابع طرز تلقی ها و برداشت انسان ها هستند و با زمینه های تجربی، فرهنگی، و ناخودآگاه آنان گره خورده اند.

5) سازمان پدیده ای دگرگون شونده و متغیر:

سازمان ها نیز همچون سایر پدیده ها در حال تغییر و تحول اند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست. در نظریه های سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمان ها در حال تغییر و دگرگونی دائمی هستند و سازمان ها نیز برای بقا باید خود را تغییر دهند و با محیط خود هماهنگ شوند. اما این نظریه را دو تن از دانشمندان به نام های ماتورانا و وارلا مورد تردید قرار دادند. آنها در برخوردی جدید با نظریه سیستم ها مدعی شدند که ارگانیسم ها سیستم هایی بسته اند که مستقلاً زندگی می کنند و دارای ارتباطات درونی اند. این نظر که سیستم های زنده باز و با محیط خارجی در ارتباط اند حاصل نگریستن به این سیستم ها از دیدگاهی خارجی است. اگر ما خود را درون سیستم قرار دهیم، آنچه از محیط بیرونی درمی یابیم بخشی از خود ماست زیرا آن محیط تصویری است که ذهن ما از واقعیت بیرونی گرفته است. و اگر کس دیگری به جای ما بود، تصویری دیگر از همان واقعیت برداشت می کرد، بنابراین محیط ما بخشی از خود ماست زیرا ما از خارج به آن نمی نگریم و این نگرش تصنعی در نگرش سیستم ها به خطا مطرح و مصطلح شده است. بدین ترتیب هر سیستمی رابطه ای خاص با محیط خود دارد و به عبارت دیگر هر سیستمی با محیط خود به نحوی عجین شده است که جدا کردن آنها از یکدیگر میسر نیست و این دو به همراه هم سیستمی واحد تشکیل می دهند که روابطشان درونی و خاص خودشان است. تمایز و مرزبندی بین سیستم و محیط امری بی اعتبار است و این دو همواره نشانگر موجودیتی واحدند. در این دیدگاه ارگانیسم های زنده سیستم های بسته و مستقل اند که نوع، کیفیت و نحوه ارتباطشان با محیط خارجی از ماهیت و شکل خودشان نشأت گرفته است. هیچ ارگانیسمی نمی تواند رابطه ای متقابل با محیط بر قرار کند که مستقل از خودش باشد، بلکه این رابطه متقابل را می توانیم بازتابی از خود ارگانیسم بدانیم. در زمینه ارتباط ارگانیسم با محیط بیرونی و با پی گیری و ردیابی روابط متقابل و دور تسلسلی ارگانیسم، می توانیم حدود و ثغور آن را به عنوان یک سیستم بسته مشخص کنیم، اما از آنجاییکه هر کلی می تواند در کلی دیگر قرار بگیرد آغاز و انجامی برای یک سیستم وجود ندارد و حلقه ای بسته از روابط متقابل در همه وجوه آن به چشم می خورد. استدلالی که برای موجود زنده بیان شده در مورد سازمان نیز مصداق دارد. البته برای کسانی که به مفهوم سیستم باز خو گرفته اند این استدلال غریب و تا حدودی غیرقابل قبول جلوه می کند اما شاید این غرابت به علت نحوه نگرش ما به مسئله به عنوان نظاره گری خارجی است. اگر خودمان را درون سازمان قرار دهیم و از دریچه سازمان به بیرون نگاه کنیم، محیطی را با تلقی های خود مشاهده می کنیم و از این رو محیط بخشی از سازمان و خود ما خواهد شد و ارتباط ما با محیط، ارتباطی درونی می شود که یک سیستم کل را به وجود می آورد.

نکته دیگر در این میان تلاش سازمان یا ارگانیسم در حفظ هویت و موجودیت خویش است. هیچ سازمانی به نابودی و اضمحلال و از میان رفتن و فنا علاقه مند نیست، پس در ارتباطات متقابل خود هدف بقا را دنبال می کند و در این راه روابطی جدید به وجود می آورد، تغییرات و تحولاتی را پذیرا می شود و هویت هایی تازه پیدا می کند. اما این محیط خارجی نیست که سازمان را به تغییر و تحول وا می دارد بلکه کل سیستم به عنوان یک مجموعه متفق با محیط در روابط درونی خود هویت آینده خویش را رقم می زند. بنابراین این یک کل است که تغییر و تحول می یابد و اینکه بگوییم محیط تغییر کرد و سپس سازمان به تبع آن تحول یافت یا به عکس درست نیست. تغییرات سازمان و محیط با هم و به همراه هم انجام می گیرد و سازمان ها به علت محیط خود بر اساس نظریه تکامل تغییر نمی کنند، تغییر آنها در کل و به صورت یک مجموعه وحدت یافته است. سازمان ها برای تضمین و تحکیم هویت خود باید روابطی جدید به وجود آوردند و تغییراتی را بپذیرند. این روابط بر اساس تقابل با محیط نیستند، بلکه تلفیق شدن با محیط به عنوان یک کل واحد صورت می گیرند. جدایی سازمان از محیط ایجاب می کرد تا سازمان در مقابل محیط فرض شود و رویارویی با آن اجتناب ناپذیر بنماید. در حالیکه اگر محیط را جزئی از سازمان بپنداریم دیگر مواجهه با آن بی معناست، بلکه باید روابط با آن را تعدیل و تصحیح کنیم. سازمان هایی که از این نکته غافل اند، در دراز مدت سبب فنای خود می شوند. زیرا آنها محیط را به غارت می برند تا خود به عنوان جزئی مستقل از آن به حیاتشان ادامه دهند در حالیکه به زودی محیط تهی، خالی و بیمار و موجب نابودی خود آنها خواهد شد. این سازمان ها غافل اند که محیط و سازمان حیاتی مشترک دارند و نمی توان به بهای مرگ یکی، دیگری را برای مدت زمانی دراز زندگی بخشید. آنها باید به یک نکته اساسی واقف باشند و از برخورد تقابلی و خصمانه با محیط احتراز کنند و بقای خود و محیط را توأماً تحقق بخشند.

نکته مهم دیگری در تغییرات سازمان و محیط به عنوان یک کل، نوع روابط بین آنهاست. ذهن انسان عادت کرده است که این روابط را خطی و دو سویه فرض کند و تغییر در یک جزء را موجب تغییر در جزء دیگر بداند در صورتی که این روابط زنجیره ای و چند جانبه اند. بدین ترتیب که یک عامل موجب تغییر در یک نقطه و آن تغییر، خود سبب تغییری دیگر می شود و این روند به صورت سلسله مراتب واکنش های متوالی همچنان ادامه می یابد. به طوری که آنچه به عنوان تغییر مشاهده می شود حاصل یک رابطه خطی و دوسویه نیست، بلکه روابط متعدد و چند سویه آن را به وجود آورده اند. ساده اندیشی است که اگر تغییری در سازمان را زاییده یک عامل بداینم عوامل متعدد به صورت زنجیره ای از وقایع بر هم اثر می گذارند و تغییری را به وجود می آورند. همچنان که اشاره شد نظام سازمان با اجزاء درونی و بیرونی خود یعنی محیطش روابطی متقابل و چندجانبه دارد. در این روابط بازخوردهای مثبت نشانگر حالاتی هستند که افزایش یا کاهش در یک جزء سیستم موجب افزایش یا کاهش در جزء مرتبط با آن می شود بازخوردهای منفی شرایطی را به وجود می آورند که تغیر در یک جزء موجب اثر معکوس در جزء دیگر می شود. با استفاده از از بازخورهای مثبت و منفی مدیر تغییرات را در کل نظام سازمانی مورد مطالعه قرار می دهد و اثر هر تغییر را در اجزاء مختلف بررسی می کند. با چنین برداشتی وی در رفع مشکلات، تغییر در یک جزء را کافی نمی داند و مجموعه یک سلسله تغییرات را که زنجیره وار در پی هم قرار گرفته اند مد نظر قرار می دهد.

6) سازمان به عنوان ابزار سلطه:

شاید یکی از واقعی ترین استعاره ها برای توصیف برخی از سازمان های معاصر، همان ابراز سلطه و تسلط باشد. سازمان هایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده اند، پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می دهند. مؤسساتی که به تولید و ساختن مشغول اند محیط را آلوده و با بهره کشی غیر منصفانه از نیروی کار، انسان ها را آزرده می سازند. در طول تاریخ نیز می توانیم آثاری از سلطه گری سازمان ها را ملاحظه کنیم. اهرام مصر حاصل کار هزاران برده اند که اکنون هیچ نامی از آن ها باقی نمانده است، حکام مستبد از کار انسان ها سوء استفاده های بسیار کرده اند و خودکامگی حکومت ها انسان های بیشماری را از حقوق خود محروم کرده است. سازمان های امروزی نیز به گونه ای دیگر انسان ها را تحت سلطه خود قرار می دهند و با بهره گیری از سازوکارهای مالی، به جای تازیانه و شمشیر، حاصل کارشان را به یغما می برند و ارزش و اعتبار واقعی شان را به هیچ می گیرند. بوروکراسی ها روز به روز گسترده تر شده و با گردآوری و جذب منابع جوامع خود، به صورت هیولاهای سازمانی بر تمامی ابعاد زندگی انسان سایه افکنده اند. امروز تمامی وظایف خانواده را سازمان ها عهده دار شده اند و مهار زندگی انسان به دست آن ها سپرده شده است. در تهاجم سازمان ها، انسان واقعاً موجودی زبون و ناتوان می شود که بدون سازمان هیچ حرکتی از او میسر نیست و سازمان ها نیز از این نقطه ضعف نهایت سوء استفاده را به عمل می آورند و روزبه روز بر سلطه خود می افزایند.

جنبه ای دیگر از روح سلطه گری و تسلط جویی سازمان ها را می توانیم در محیط های کاری نامناسب، فضاهای آلوده کارگاهی، عدم رعایت بهداشت صنعتی، و عدم توجه به کرامت انسانی در کار مشاهده کنیم. مثال ها و شواهدی متعدد در دست اند که چگونه سازمان ها برای نیل به اهداف خود بسیاری از اصول اخلاقی را زیر پا می گذارند و صرفاً در پی کسب سود و حصول در آمد از منطق ارزشی دور می شوند. انسان سازمانی امروز، انسانی درمانده، بیمار و ناتوان شده که در جریان تلاش جنون آمیز برای توسعه و پیشرفت مادی آسیب فراوان دیده و زایندگی و خلاقیت و روح بلند انسانی خود را از یاد برده است. در بحبوحه تولید و فروش، فضاهای کار مخاطره آمیز شده اند و زندگی بسیاری از انسان ها در معرض خطر قرار گرفته است. گذشته از مسائل جسمانی ناشی از کار، مسائل روانی نیز جزء ضایعات سازمان های قرن ما هستند. مشاغل ساده و تکراری و بی معنی که برای افزایش کارایی و بهره وری هر چه بیشتر از نیروی انسانی طراحی شده اند، موجب بروز بیماری های روانی و عدم تعادل روحی کارکنان شده اند. فشارهای عصبی و استرس های شغلی و سازمانی این روان پریشی ها را تشدید می کنند و جنبه ای دیگر از عملکرد غیر منصفانه سازمان ها را در ارتباط با کارکنانشان نشان می دهند.

شرکت های چند ملیتی نیز چهره ای تازه و قدرتمند از سلطه گری سازمان ها در عصر ما هستند. این سازمان ها با بهره گیری از منابع ارزان و فراوان ممالک در حال رشد و امکانات گسترده فنی و فناوری های برتر و با گذشتن از مرزها و پذیرفتن ملیت های مختلف برای مقاصد خود، روز به روز بر تسلط خود می افزایند و در نظام اقتصاد جهانی یکه تازی می کنند.

7) سازمان همچون فرهنگ:

در این استعاره، سازمان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفته شده است و خواص و ویژگی های فرهنگ در آن جست و جو می شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزش ها، باورها، آداب، سنت ها، دانش، زبان، جهان بینی، تلقی ها، نگرش ها، و نحوه زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم، سازمان نیز یک خرده فرهنگ یا جزء فرهنگ خواهد بود. هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگر چه از جامعه نشأت گرفته، اما خصوصیات سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است، اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. درون سازمان درست همانند یک جامعه، هنجارهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزش ها و معیارهای ویژه ای وجود دارند و باور ها و تلقی هایی مشخص نسبت به امور در جریان اند.

فرهنگ سازمانی را به گونه های متفاوت، اما مفهومی تقریباً واحد توصیف کرده اند. در یکی از تعاریف، فرهنگ سازمانی را عبارت از الگوی عمومی رفتارها، باورها، و تلقی های مشترک و جمعی و ارزش هایی، که اکثر اعضای سازمان در آن سهیم و شریک اند، دانسته اند. فرهنگ سازمان را می توانیم در رفتار، زبان، اندیشه، و اهداف اعضای سازمان مشاهده و تبلور آن را در روش ها و قوانین و رویه های سازمان احساس کنیم. در تعریفی دیگر، فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها، و آداب و رسومی بیان شده است که در طول زمان شکل گرفته اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان هستند.

اگر چه در هر سازمانی یک فرهنگ سازمانی ویژه غالب است، اما در آن فرهنگ ممکن است فرهنگ های فرعی دیگری نیز موجود باشند، بدین ترتیب که گروه ها و طبقات خاص در سازمان ممکن است دارای فرهنگ هایی متمایز از یکدیگر باشند. مثلاً طبقه کارگران، فرهنگی متمایز از طبقه مهندسان داشته باشند یا گروه های غیر رسمی فرهنگی متفاوت با گروه های رسمی از خود بروز دهند.

همان طور که در تعریف فرهنگ سازمانی اشاره شد، فرهنگ هر سازمان را می توانیم در عملکرد کارکنان آن و حیات گروهی و جمعی سازمان مشاهده کنیم. فرهنگ سازمان در ساختار، قوانین، خط مشی، اهداف، شرح مشاغل، و نحوه انجام مأموریت های آن تبلور می یابد ولی این انسان ها هستند که به آن روح می بخشند و در واقع آن را ایجاد می کنند.

فرهنگ سازمانی وسیله ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل می کند و نحوه تعبیر و تفسیر ما از رویدادهای اطرافمان را شکل می دهد، فرهنگ آن چنان با روح و اندیشه ما عجین می شود که هر رفتار و گفتار و پنداری از آن رنگ می پذیرد و جهت می گیرد. خلاصه آن که هر چه می کنیم، یا می اندیشیم، و می گوییم صیغه ای از فرهنگ در خود دارد.

بدین ترتیب برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. برای انجام هر گونه اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توانیم انجام تغییرات را تسهیل کنیم و به جهت گیری های جدید در سازمان شکل دهیم، حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه ریزی شده، به تغییر فرهنگ و رفتار سازمانی اشاره شده است. علاوه بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر، برای غلبه بر نگرانی ها، اضطراب ها، و فشارهای شغلی و حرفه ای در سازمان نیز می توانیم به عامل فرهنگ تمسک جوییم و با شناخت و احاطه بر آن، این ضایعه را تسکین دهیم. برای شناخت فرهنگ و ادراک آن باید در سازمان زندگی و فرهنگ سازمانی را احساس کنیم، اما نباید آن قدر در فرهنگ سازمانی غرق شویم که از شناخت درست آن ناتوان بمانیم. به عبارت دیگر در ادراک فرهنگ سازمانی باید آن قدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به درستی دریابیم وآن قدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه جوانب آن را همچون نظاره گری خارجی حس و درک کنیم.

سازمان ها را می توانیم از طریق فرهنگ هایشان باز شناسیم و خصوصیات و ویژگی های درونی آن ها را به وضوح دریابیم. یکی از نویسندگان چهار نوع فرهنگ را در سازمان ها نام برده و برای هر کدام ویژگی هایی را بر شمرده است. جدول زیر این فرهنگ ها و خصوصیات آن ها را نشان می دهد.

|  |  |
| --- | --- |
| متغیر های سازمانی | **انواع فرهنگ های سازمانی** |
| **فرهنگ عقلایی**  | **فرهنگ ایدئولوژیک** | **فرهنگ توافق و مشارکت** | **فرهنگ سلسله مراتبی**  |
| هدف سازمان | تحقق اهداف سازمانی مشخص | تحقق اهداف گسترده و رسالت های سازمان | بقای گروه | اجرای فرامین و دستورات |
| معیار عملکرد | بازدهی و راندمان سازمان | حمایت خارج از گروه | اتفاق و انسجام | کنترل و ثبات |
| مرجع اختیار | رئیس | رهبر کاریزما | عضویت در گروه | قوانین و مقررات |
| منبع قدرت  | شایستگی | ارزش ها | منابع غیر رسمی | دانش فنی |
| نحوه تصمیم گیری | عقلایی  | قضاوتی  | مشارکتی | سلسله مراتبی |
| سبک رهبری | هدایتی و هدف مدار | فردی و مخاطره پذیر  | حمایتی و دوستانه | محافظه کارانه |
| شیوه پیروی و قبول | بر اساس قرار و پیمان با سازمان | تعهد به ارزش ها | تعهد به گروه | سرپرستی و کنترل |
| معیار ارزشیابی اعضا | بازدهی ملموس | شدت تلاش ها | کیفیت روابط | ملاک های رسمی |
| انگیزش | توفیق | رشد | صمیمیت و همبستگی | امنیت |

8) سازمان به مثابه یک نظام سیاسی:

از آنجایی که در پاره ای از نظریه ها و نظریات سازمانی بحث نفوذ، قدرت و تعارض پیش کشیده و سازمان به عنوان یک نظام سیاسی مطرح شده است، استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول به نظر می رسد. در این استعاره تلاش بر آن است تا زندگی سیاسی سازمان شناخته و جنبه های ناشناخته سازمان شناسایی شوند. سازمان ها از جهاتی بسیار همانند حکومت هستند و از این رو می توانیم آن ها را به نظام سیاسی تشبیه کنیم.

مسائلی چون اهداف، منافع، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقشی عمده ایفا می کنند. سازمان ها و افراد موجود در آن ها منافع و اهدافی متفاوت را دنبال می کنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب تعارض و کشمکش می شود. سازمان به کمک عامل قدرت می کوشد تا از تضادها به نحوی مؤثر بهره بگیرد و آنها را به سوی اهداف هدایت کند. به کارگیری عامل قدرت برای سامان دهی امور و فعالیت ها در سازمان شکل سیاسی آن را ترسیم می کند و به استعاره سیاسی مفهوم می بخشد.

قدرت را توانایی وادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیر آن صورت به انجام آن نمی پرداخت تعریف کرده اند. منابع قدرت می توانند متنوع و گوناگون باشند که از آن جمله می توانیم به منابع زیر اشاره کنیم:

اختیارات رسمی؛ کنترل منابع کمیاب؛ استفاده از قوانین و مقررات سازمان؛ اثرگذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی؛ کنترل اطلاعات؛ کنترل ارتباطات سازمان با محیط؛ توانایی مقابله با عدم اطمینان های موجود در محیط و سازمان؛ در اختیار داشتن ابزار های فنی و فناورانه؛ کنترل و نفوذ بر سازمان غیر رسمی؛ کنترل سازمان های مخالف؛ توانایی استفاده از نمادها و نمادهای فرهنگی؛ توانایی درک شرایط و موقعیت های موجود.

در استعاره سیاسی سازمان، تعارض موضوعی قابل اهمیت است و مدیر باید بداند که حل و هدایت تعارض های ناشی از نظرات و اهداف متفاوت کارکنان و سرپرستان و مشتریان با اهداف سازمان از تکالیف اصلی اوست. برای هدایت تعارض سبک هایی مختلف توصیه شده است که به توضیح یکی از آن ها می پردازیم. در این مدل، مدیر بر اساس دو معیار: توجه به نظرات گروه مخالف و تأکید بر نظرات خود می تواند پنج سبک را در اداره تعارض پیش گیرد. شکل زیر نشان دهنده این سبک ها است. زمانی که مدیر در تعارض نه به نظر افراد توجه می کند و نه به دنبال نظر خود می رود، حالتی بی تفاوت پیدا می کند و تعارض را نادیده می گیرد. زمانی که تعارض امری جزئی و پیش پا افتاده است یا مدیر می خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود، این سبک قابل استفاده است. در سبک سازشکار، مدیر به مذاکره می پردازد و سعی می کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسئله را حل کند. این سبک، هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر است و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه حل موقتی و سریع هستیم، مناسب است. در سبک سازگار، مدیر خود را تسلیم نظر گروه مخالف می کند. این سبک، زمانی ثمربخش است که مدیر دریابد نظر او درست نیست یا بخواهد برای موضوع بعدی امتیازی از طرف مقابل بگیرد، و یا زمانی که هماهنگی و وحدت برای سازمان حیاتی باشد.

سبک ناسازگار یا رقابتی، وضعیتی برنده و بازنده به وجود می آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می کند. این سبک در حالات اضطراری و برای برقراری ضوابطی که مورد علاقه افراد نیست ولی برای سازمان مهم است، و همچنین به منظور برخورد با افرادی که از موقعیت خود بر خلاف اهداف سازمان استفاده می کنند، کاربرد مؤثر دارد. سبک همکار نشان دهنده بلوغ سازمان است و مدیر و طرف مقابل نیروهایشان را در یک راستا به کار می گیرند تا به راه حل مناسب برسند و می کوشند راه حلی را جست و جو کنند که نظرات هر دو طرف را در بر داشته باشد. این سبک در شرایطی که می خواهیم روح همکاری در سازمان ایجاد کنیم، از افراد با نگرش های متفاوت در جهت اهداف سازمان بهره بگیریم، تجربه های خود را به یکدیگر بیاموزیم، و به راه حلی تلفیقی برسیم، کاربرد دارد.



در استعاره سیاسی، سازمان را به صورت نظامی تجسم کردیم که قدرت های مختلف در آن در برابر یکدیگر قرار دارند و وجهی دیگر از منشور سازمان را در داد و ستد های مبتنی بر قدرت باز شناختیم.

9) سازمان پدیده ای کثیرالوجه:

همان گونه که در آغاز این مبحث ذکر شد، سازمان پدیده ای کثیر الوجه است که سطوح و رویه ها و زوایایی بیشمار دارد. برای شناختن کامل آن نباید به توصیف و تبیین یک وجه بسنده و خطایی را که برخی از مکاتب مدیریت مرتکب شدند، تکرار کنیم. استعاره های گوناگون می توانند این وجوه را به ما بشناسانند و تصویری کامل از سازمان ارائه دهند.

طبقه بندی موضوعی نظریه های سازمان و مدیریت:

طبقه بندی های دیگری نیز از جهت موضوعی برای بیان و توصیف نظریه های مدیریت و سازمان صورت پذیرفته اند که از آن جمله می توانیم به طبقه بندی رابرتز و سایرین اشاره کنیم. نویسندگان مذکور جریان های فکری ای را در مطالعات سازمانی ارائه می دهند که در آن ها دیدگاه های صنعتی و سازمانی، عوامل انسانی، روان شناسی اجتماعی و جامعه شناسی وجود دارند. طبقه بندی رابرتز و سایرین کوششی است در جهت آن که نظریه های مدیریت با توجه به موضوع و ماهیتشان و صرف نظر از مسیر تاریخی طبقه بندی و ارائه شوند.

**ضمائم:**

**مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه:**

مدیریت بر مبنای هدف فرآیندی است که از طریق آن مدیران سطوح بالا و پایین به طور مشترک هدف های سازمان را مشخص می سازند و حدود مسئولیت ها و وظایف هر فرد را با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار تعیین می کنند و تمامی این عوامل برای اداره واحد و ارزشیابی فعالیت های افراد به کار می روند.

ویژگی این سیستم همان گونه که از تعریف فوق مستفاد می شود مشارکت و همکاری همگانی در سازمان است، بدین معنی که در این سیستم سلسله مراتب سنتی سازمان به کنار نهاده می شود و هر فرد خود به کنترل خود می پردازد. اساس کار مشارکت و همکاری است.

در این سیستم ابتدا هدف های کل سازمان، هدف های واحد، و اولویت های هدف ها با در نظر گرفتن نتایج مورد انتظار از آنها مشخص می شوند سپس طرح عملیاتی برای نیل به نتایج مورد انتظار تنظیم می شود و در آن تخصیص منابع از نظر نیروی انسانی، وسایل و پول صورت می پذیرد. در این سیستم ایجاد سازوکار کنترل برای آگاهی از میزان پیشرفت امور، و ارزیابی نتایج مورد انتظار در ارتباط با اثربخشی، کارایی، و جنبه های اقتصادی فعالیت ها از اهمیت بسیار برخوردار است و مدیران را در انجام اقدامات اصلاحی به موقع برای بهبود یا تغییر هدف ها کمک می کند. ارتباطات نیز در تمامی این مراحل نقشی عمده در کارایی سیستم ایفا می کنند.

**نظریه Z:**

یکی از علمای مدیریت معاصر به نام اوچی در بررسی بعضی از سازمان های آمریکایی مشاهده کرد که این سازمان ها آگاهانه یا ناخودآگاه برخی از خصوصیات و ویژگی های سازمان های ژاپنی را به کار گرفته اند و این تلفیق موجب توفیق آنها در نیل به اهدافشان شده است. وی این ترکیب و تلفیق کارآمد را نظریه Z نام نهاد و آن را روایت آمریکایی شیوه مدیریت ژاپنی قلمداد کرد. اگر شیوه مدیریت آمریکایی را نظریه A بنامیم و شیوه مدیریت ژاپنی را با نظریه J نشان دهیم از ترکیب و تلفیق این دو شیوه و تعدیل خصوصیات برشمرده شده در آنها به نظریه Z می رسیم.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نظریه A | نظریه J | نظریه Z |
| استخدام کوتاه مدت | استخدام مادام العمر | استخدام بلندمدت |
| تصمیم گیری فردی | تصمیم گیری توافقی | تصمیم گیری توافقی |
| مسئولیت فردی | مسئولیت گروهی | مسئولیت فردی |
| ارزیابی سریع | ارزیابی بطئی | ارزیابی بطئی |
| ارتقا و ترفیع سریع | ارتقا و ترفیع بطئی | ارتقا و ترفیع بطئی |
| کنترل رسمی و صریح | کنترل غیررسمی و تلویحی | کنترل غیررسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح |
| گزارش به تخصص های جزئی | گرایش به کلی دان بودن | گرایش متعادل به تخصصی بودن |
| توجه ابزاری و جزء گرایانه به فرد | توجه انسانی و کامل به فرد | توجه انسانی و التفات به تمامی ابعاد فرد در سازمان |

**بودجه بر مبنای صفر:**

غالباً بودجه های سنتی اساس برآوردها ارقام سال قبل اند و با درصدی افزایش به تنظیم بودجه سال جدید اقدام می شود. این فرآیند نارسا و ناقص است و از دقت و صحت کافی برخوردار نیست زیرا تسری وضع گذشته به آینده و ثابت انگاشتن روند فعالیت ها شاخصی صحیح برای پیش بینی نیست. برای غلبه بر این مشکل از شیوه ای جدید در بودجه بندی استفاده می شود که اصطلاحاً آن را بودجه بر مبنای صفر می نامیم. در این روش هر سازمان برای بودجه بندی باید کلیه فعالیت ها و برنامه های خود را اعم از قدیمی یا جدید همانند یک برنامه یا فعالیت جدید از جنبه های مختلف مورد ارزیابی قرار دهد و میزان اهمیت و اولویت آنها را مشخص سازد. بدین ترتیب نوعی تحول و نوسازی، فلسفه زیربنایی این شیوه بودجه بندی را تشکیل می دهد. در بودجه بندی بر مبنای صفر، تمامی فعالیت ها و برنامه ها در سازمان از نظر اثربخشی و کارایی مورد تجزیه و تحلیل و ارزشیابی قرار می گیرند و درجه اولویت آنها نسبت به یکدیگر تعیین می شود. فعالیت هایی که از نظر اهمیت در درجه های بسیار نازل قرار گرفته اند در صورت لزوم حذف می شوند و در سایر فعالیت ها اصلاحات ضروری به عمل می آید. فعالیت های مهم نیز از محل صرفه جویی های حاصل از حذف فعالیت های بی اهمیت تقویت می شوند و توسعه می یابند.

در اجرای روش بودجه بندی بر مبنای صفر چهار مرحله اصلی و اساسی وجود دارد:

1) شناخت واحدهای فعالیت در سازمان؛

2) تجزیه و تحلیل هر واحد فعالیت در قالب گروه فعالیت ها و برنامه ها ؛

3) ارزشیابی و درجه بندی گروه فعالیت ها و تعیین اولویت بین آنها ؛

4) انتخاب و تدوین آن گروه از فعالیت ها که ثمر بخشی آنها اثبات شده است به صورت بودجه تنظیمی برای سازمان ؛

منظور از واحد فعالیت در اینجا آن جزء معنی دار از برنامه است که بتوانیم آن را به تنهایی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم و درباره آن اخذ تصمیم کنیم و به همین جهت واحدهای فعالیت را واحدهای تصمیم گیری نیز نام نامیده اند.

**بودجه بندی طرح و برنامه:**

بودجه بندی طرح و برنامه تلاشی است برای ترکیب و تلفیق بودجه بندی با برنامه ریزی های کلی به عنوان یک مجموعه واحد که نشان دهنده خطوط اصلی و خط مشی های کلی سازمان و دولت می باشد. اجزای بودجه بندی طرح و برنامه عوامل جدیدی نیستند زیرا طرح ریزی، برنامه ریزی و بودجه بندی هر یک دارای سوابقی دیرینه اند اما آنچه جدید است ترکیب این عوامل در یک ساختار کلی به نام بودجه طرح و برنامه است.

**قانون پارکینسون:**

قانون پارکینسون که بر اساس مطالعات نویسنده ای به همین نام شکل گرفته است زمینه گسترش بی رویه بوروکراسی ها را بیان می کند. از دیدگاه این قانون کارها با توجه به زمانی که می توانند اشغال کنند گسترش می یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار چندان ارتباطی ندارد. پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان و ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می شود.

**اصل پیتر:**

اصل پیتر ادعا می کند که در سازمان ها کارکنان به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقا پیدا می کنند و این روند تا زمانی ادامه می یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می رسند و در همان جا باقی می مانند. از این رو ما اغلب در سازمان ها با افرادی برخورد می کنیم که شایستگی شغل خود را ندارند و این عارضه ای است گه گریبان گیر بیشتر سازمان هاست. واضع این اصل که نویسنده ای به نام لارنس پیتر است به ذکر مواردی متعدد می پردازد که در آنها کارمند در طول خدمت خود به مشاغل بالاتر گمارده شده و زمانی که به حد بی کفایتی رسیده در همان شغل متوقف شده است. بدین ترتیب پیتر معتقد است که در سلسله مراتب سازمان ها همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی کفایتی برسند و علم سلسله مراتب شناسی باید این ضایعه را مورد بررسی قرار دهد. امروزه همه سازمان ها از سلسله مراتب استفاده می کنند و باید در شناخت عوارض آن نیز هشیار باشند، اصل پیتر این آگاهی را به آنان ارزانی می دارد.

**پنجره جو - هری:**

یکی از الگوهایی تجزیه و تحلیل ارتباطات متقابل بین فرد و دیگران پنجره جوهری است که به وسیله دو تن از صاحب نظران علوم رفتار به نام های جوزف لوفت و هری اینگهام طراحی و به همین علت به پنجره جوهری معروف شده است. به کمک این مدل می توانیم تعارضات بین افراد را تجزیه و تحلیل کنیم و روابط بین انسان ها با شخصیت های مختلف را مورد بررسی قرار دهیم:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت ندارد | فرد در مورد دیگران آگاهی و شناخت دارد |  |
| من نهفته | من آگاه | فرد در مورد خود آگاهی و شناخت دارد |
| من ناآگاه | من نابینا | فرد در مورد خود آگاهی و شناخت ندارد |

همان گونه که در شکل ملاحظه می شود افراد از نقطه نظر اینکه تا چه حد نسبت به خود و سایرین آگاهی و شناخت دارند در چهار وضعیت قرار می گیرند:

1) من باز باز یا آگاه: در این وضعیت فرد هم نسبت به خود و هم نسبت به دیگران آگاهی و شناخت دارد و امکان بروز تعارض بسیار ضعیف و اندک است.

2) من نهفته یا پنهان: در این وضعیت فرد نسبت به خود آگاه است اما در مورد دیگران شناخت ندارد و از این رو از سایرین نهفته و پنهان می ماند. او نظرات و احساسات خود را به سایرین بروز نمی دهد و از بیم واکنش های دیگران می کوشد خود را در معرض ارتباط و تماس با آنان قرار دهد. در این حال امکان بالقوه برای ایجاد تعارض وجود دارد.

3) من نابینا: در این حالت فرد سایرین را می شناسد اما از شناخت خود ناتوان است و نسبت به خود کور و نابیناست. این چنین فردی ناخودآگاه ممکن است باعث رنجش سایرین بشود و سایرین نیز غالباً از ترس اینکه مبادا باعث آزدگی او بشوند خصوصیات وی را به او گوشزد نمی کنند و اگر هم مطلبی در این زمینه بیان شود با واکنشی مطلوب مواجه نمی شود. در این حالت نیز مانند حالت دوم امکان بالقوه ایجاد تعارض وجود دارد.

4) من ناخودآگاه و ناکشوف: در این وضعیت امکان بروز تعارض بسیار بالاست زیرا فرد نه نسبت به خود و نه نسبت به سایرین آگاهی و شناخت ندارد و هر چه هست سوء تفاهم و عدم درک متقابل است.

به منظور غلبه بر مشکلات ناشی از حالات دوم، سوم، و چهارم باید کوشش کرد تا در افراد آگاهی لازم به وجود بیاید و هم گرایش به سوی حالت اول پیدا کنند. یکی از طرق کاهش حالات نامطلوب آن است که با ایجاد ارتباط و اعتماد بین افراد موجبات شناخت آنان از یکدیگر را فراهم کنیم و محیطی به وجود آوریم که افراد به راحتی از نظرات هم نسبت به یکدیگر آگاه شوند.

**سازمان های یادگیرنده:**

سازمان های یادگیرنده سازمان هایی هستند که در آنها افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزون می سازند تا به نتایجی که مد نظر دارند دست یابند، جاییکه الگوهای جدید تفکر رشد می یابند، اندیشه های جمعی و گروهی ترویج می شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می آموزند. سازمان های یادگیرنده را به تعبیری دیگر می توانیم سازمان های دانش آفرین بنامیم، سازمان هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند به عبارت دیگر سازمان دانش آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث های جمعی، و کشف نظرات و افکار نو تشویق می شوند و نوآوران پرورش می یابند.

سازمان یادگیرنده سازمانی است که عملکردهایش از طریق آگاه شدن و درک بهتر بهبود می یابند و اصلاح می شوند. زمانی می توانیم ادعا کنیم که سازمانی یادگیرنده است که بتواند از طریق فرآیند ارتباط دامنه رفتارهای بالقوه اش را تغییر دهد و بهبود بخشد. سازمان ها زمانی یادگیرنده و دانش آفرین اند که استنباط هایی را از تاریخ و تجربیات خود بدست آورند و آنها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهایشان قرار دهند. یادگیری سازمانی فرآیند یافتن خطاها و اشتباهات و رفع و اصلاح آنهاست. یادگیری سازمانی از طریق بینش مشترک و هم ذهنی، الگوهای ذهنی و دانش حاصل شده و بر تجربه و آگاهی های گذشته و رویدادهای پیشین استوار است.

**ویژگی های سازمان های یادگیرنده :**

سازمان یاگیرنده درد و عشق آموختن دارد ؛ سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس و خو گر نمی شود ؛ سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد ؛ سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است ؛ سازمان یادگیرنده تجربه و علم را بکار می گیرد ؛ سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می کند ؛ سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند ؛ سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و سازمانی است.

**سیستم متخصص:**

سیستم متخصص یکی از شاخه های هوش مصنوعی به شمار می آید که با گردآوری دانش تخصصی و اطلاعات کارشناسی در یک حوزه خاص و استفاده از منطق می کوشد تا در کنار متخصصان و همپای آنان به عرضه خدمات تخصصی بپردازد. به عبارت دیگر این سیستم ها نرم افزارهای کامپیوتری هوشمندی هستند که در آنها دانش تخصصی کارشناسان به صورت مجموعه های اطلاعات علمی گرد آمده اند. این سیستم ها نه تنها واجد اطلاعات بلکه نوعی اندیشه استدلالی نیز هستند و با بهره گیری از شیوه های جست و جویی (اکتشافی - ابداعی) به استنتاج های منطقی می پردازند. سیستم های متخصص با برنامه هوش مصنوعی کار می کنند و قادرند در مسائل تخصصی همچون یک کارشناس ورزیده و آگاه ما را یاری دهند. سیستم های متخصص به علت استفاده از شیوه جستو جویی نسبت به برنامه های الگوریتمی از انعطاف و سهولتی بیشتر برخوردارند، به راحتی می توانند خود را با موقعیت های تازه وفق دهند. قدرت پذیرش داده های پیش بینی نشده و تطبیق با شرایط جدید چهره ای همچون یک متخصص واقعی به سیستم های متخصص می دهد. سیستم های متخصص همچنین قادرند زبان مخاطبین خود را درک و با آنها ارتباط برقرار کنند و این یکی دیگر از ویژگی های بارز این سیستم ها به شمار می آید.

زمینه های استفاده از سیستم متخصص:

یکی از موارد مهم استفاده از سیستم های متخصص زمانی است که ما با کمبود پرسنل متخصص مواجه هستیم و سیستم متخصص می تواند جایگزین خوبی برای نیروی تخصصی باشد ؛ هنگامی که جابجایی نیروی تخصصی بسیار زیاد است و این سیال بودن نیروها موجب از هم گسیختگی فعالیت های سازمانی می شود استفاده از سیستم های متخصص تجویز می شود ؛ زمانی که اطلاعات تخصصی مورد نیاز پیچیده و انبوه هستند بهره گیری از سیستم متخصص مقرون به صلاح و صرفه است ؛ استفاده از سیستم متخصص به هنگامی که فعالیت ها تخصصی و تکراری اند و برای انجام به تخصص نیاز دارند نیز مطلوب است ؛ سرانجام که با انبوهی از اطلاعات رو به رو هستیم که باید تمامی آنها بررسی و کلیه فرضیات درباره آنها سنجیده شوند، سیستم متخصص یاری دهنده و مددکاری مفید است.

**مهندس دانشی کیست؟**

طراحان سیستم های متخصص را مهندس دانشی می نامیم. صرفاً مهندسان کامپیوتر نیستند بلکه علاوه بر تخصص برنامه ریزی کامپیوتر باید از اصول هوش مصنوعی آگاه و از مهارت روان شناسانه برای برقراری ارتباط با متخصصان رشته های دیگر را برخوردار باشند. آنان باید بتوانند دانش و تخصص دیگران را به صورتی قابل استفاده برای سیستم متخصص ثبت و ضبط و صحت آنها را با متخصصان مذکور کنترل کنند. کار این گروه باید هم از دقت تکنیکی و هم از ظرافت هنری برخوردار باشد تا نتایجی مفید و قابل استفاده به دست دهد. مهندسان دانشی باید بتوانند چه پرسش هایی را از چه کسانی و در چه زمانی بپرسند تا اطلاعات حاصله به اندازه کافی صحیح و دقیق باشند و این وظیفه ای دشوار و خطیر است. مهندسان دانشی علاوه بر گردآوری دانش متخصصان و ذخیره آن در یک پایگاه یا خزانه دانشی باید برنامه ای نیز برای ایجاد رابطه بین کاربران سیستم متخصص و سیستم مذکور طراحی کنند تا استفاده کنندگان بتوانند با سیستم ارتباط برقرار کنند و از آن بهره گیرند. به عبارت دیگر مهندسان دانشی هم محتوا و هم روش و فرم سیستم های متخصص را شکل می دهند و به آنها موجودیت می بخشند.

**مشکلات و تنگناهای نظام اداری جهان سوم:**

تقلیدی بودن ساختارهای سازمان و تشکیلات و مدیریت ؛ بازدهی کم و نامؤثر بودن نظام اداری ؛ جایگزینی هدف های فردی به جای اهداف عمومی ؛ نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی ؛ فساد اداری ؛ فرهنگ سخنگویی به جای عمل ؛ مهار گسیختگی بوروکراسی ها ؛ تشکل های غیررسمی در سازمان ؛ روحیه تقدیر گرایی.

 **سازمان مجازی، سازمان هزاره سوم:**

مفهوم سازمان مجازی دائماً در حال تغییر و تحول است و شماری از نویسندگان که در این باره مطلب نوشته اند به گونه هایی متفاوت با مسئله برخورد کرده اند. برخی آن را شکلی از ارتباطات دور دانسته اند و توسعه فناوری اطلاعات و افزایش ظرفیت های ارتباطی همچون شبکه های جهانی و هوش مصنوعی را در تکامل آن ذی مدخل قلمداد کرده اند. سازمان های مجازی بسیاری از فعالیت های خود را از منابع خارجی تأمین می کنند و ساختاری به وجود می آورد که در آن به جای انجام وظایف سنتی در هر واحد داخلی واحدهای خارجی عهده دار انجام آن وظایف می شوند. سازمان مجازی به زعم گروهی دیگر از نویسندگان شبکه ای سازمان است که اگر چه خود موجودیتی مستقل ندارد، کارایی و اثربخشی آن افزون تر از سازمان های بزرگ و مستقل است. سازمان مجازی نوعی سازمان تخیلی است، خود وجود ندارد بلکه دیگر سازمان ها بدان موجودیت می دهند. نویسندگانی دیگر از دیدگاه منابع انسانی به سازمان مجازی نگریسته اند و آن را الگویی برای ایجاد تعامل و مراودات جمعی میان گروه های کاری و کارکنانی دانسته اند که در محیط های دور از هم پراکنده اند. ساز و کارهای ارتباطی، کارکنان، گروه ها و واحدها را به هم پیوند می دهد و امکان ثمربخشی تلاش های جمعی گروه های متفرق را فراهم می آورد. در همین دیدگاه از سازمان مجازی، کارکنان به علت آنکه تعلق به جایگاهی همیشگی ندارند و به دلیل آنکه ارتباط ارگانیک میان آنان وجود ندارد احساس دغدغه و فشار می کنند و خود را منزوی و تنها می یابند. سازمان های مجازی الگویی از روابط جمعی میان سازمان ها، واحدها و انسان ها ارائه می دهند و از این نظر در مدل سازی سیستم های اجتماعی بسیار مفید و کارسازند. در تعریف دیگر سازمان مجازی را شبکه ای موقت از واحدها و سازمان های مستقل دانسته اند که شامل تولید کنندگان، مشتریان و حتی رقباست. این واحدها به کمک فناوری اطلاعات با یکدیگر پیوند می خورند و قدرت می یابند تا از فرصت های جدید نهایت استفاده را ببرند. خصوصیات اصلی سازمان های مجازی گردآوردن بهترین تخصص ها و تجربه ها، اتکای سازمان ها به یکدیگر و ایجاد توان بالا، نبود مرزبندی های سنتی و محدودیت های ناشی از آن و در نهایت برخوداری از قدرت انعطاف و بهره گیری از فرصت های محیطی است.

البته باید به خاطر داشت که سازمان مجازی مفهومی متفاوت با اداره مجازی است. در اداره مجازی فناوری جایگزین بسیاری از فضاهای فیزیکی واحد می شود در حالیکه در سازمان مجازی با تأمین و تدارک فعالیت ها از خارج سازمان هدف های سازمان تحقق پیدا می کنند.

**اداره مجازی:**

سازمان های چندی در دهه اخیر به حذف بسیاری از ادارات و دفاتر خود پرداخته اند. به باور آنان کار، عملی است که باید انجام گیرد نه جایی که فرد به آنجا برود. آنان با موفقیت فناوری را جایگزین ادارات کرده اند. کامپیوترهای کوچک، و کیفی، تلفن همراه و دستگاه های نمابر همگی شرایط محل کار را دگرگون کرده اند و ضرورت آن را زیر سئوال برده اند. کارکنانی که از فناوری استفاده می کنند دیگر به محل کار ثابت نیاز ندارند و کارکنان متحرک جایگزین کارکنان ثابت شده اند. در عمل انعطاف پذیری، استقلال بیشتر در کار و کاهش هزینه ها از مزایای اداره مجازی است.

واژه اداره مجازی معرف نوعی کار به صورت متحرک و دور از دفاتر کار سنتی است که می توانیم آن را در یک پیوستار نشان دهیم. سازمان ها با توجه به امکانات، نیازها و شرایط کاری خود می توانند در این پیوستار نوع مناسب اداره مجازی را برای خود انتخاب کنند. در ابتدای پیوستار نوعی اداره مجازی قرار دارد که در آن کارکنان دارای دفاتر ثابت هستند اما در مواردی کارها را در خانه انجام می دهند. این نوع اداره مجازی را اداره مجازی موردی می نامیم.

در نوع دوم اداره مجازی کارکنان دفاتر ثابت ندارند اما وقتی به دفتر نیاز دارند آن را از اداره مرکزی درخواست و دفتری را برای مدتی معین برای خود ذخیره می کنند. برخی از سازمان های خدماتی، که کارشان را در محل متعلق به مشتری انجام می دهند برای انجام پاره ای امور مانند مذاکره یا عقد قرار داد از این نوع اداره مجازی استفاده و سپس آن را ترک می کنند. عملکرد در این نوع اداره مجازی مانند ذخیره کردن جا در هتل است از این رو اصطلاحاً شیوه مهمانخانه ای نامیده شده است.

در نوع سوم اداره مجازی کارکنان دفاتر ثابت ندارند و در حرکت اند اما باید در فواصل زمانی مشخصی به واحد اداری مراجعه کنند و گزارش دهند. کارکنان یکی از شرکت های بزرگ تبلیغاتی هر صبح به واحدهایی معین در شهر مراجعه و با دریافت تلفن همراه و کامپیوتر کیفی مشغول به کار می شوند این افراد تا آن حد آزادی عمل دارند تا در منطقه مربوط به خود از هر گونه نوآوری برای بهبود کار استفاده کنند، پس از خاتمه کار، گزارش خود را به واحد مربوطه می دهند. این نوع اداره مجازی وابسته نامیده شده است.

نوع بعدی اداره مجازی کار در خانه است. در این حالت کارکنان سازمان هیچ نوع دفتر کاری ندارند و در خانه مشغول کار هستند. یک میز کوچک کار، یک تلفن، و یک کامپیوتر شخصی وسایل آنان را تشکیل می دهند که از سوی سازمان در اختیار آنان قرار می گیرد. کارکنان بخش خدمات به مشتریان می توانند در منزل تقاضاها را دریافت کنند از طریق کامپیوتر به اداره مرکزی اطلاع دهند و به محل مشتری مراجعه کنند.

در نوع آخر اداره مجازی کارکنان کاملاً متحرک هستند و حتی در خانه هم محل کار خاصی ندارند و در طول روز در محل مربوط به مشتری مشغول به کارند و تلفن و کامپیوتر کیفی به همراه دارند.



ادارات مجازی مزیت های قابل توجه دارند اما در این نوع سازماندهی کار محدودیت هایی نیز به وجود می آید. فرضاً کارکنان چهره به چهره با یکدیگر ندارند خود را کمتر متعلق به سازمان احساس می کنند و مدیران نیز به علت آنکه کارکنان در کنارشان نیستند احساس می کنند نمی توانند نظارت کاملی بر کارها داشته باشند. به وجود آمدن برخی ناهماهنگی ها خصوصاً در ابتدای استفاده از اداره مجازی محتمل است.

**سازمان مجازی:**

از جهت لغوی واژه مجازی از مباحث کامپیوتر به عاریت گرفته شده است. در کامپیوتر به حافظه ای که بیشتر از ظرفیت حافظه واقعی است، حافظه مجازی گفته می شود و در سازمان نیز به همین سیاق و باتوجه به اینکه از منابع بیرونی واقعاً متعلق به سازمان نیست، سازمانی به وجود آمده است که آن را سازمان مجازی نام گرفته است، سازمانی که موجودیت آن متعلقات سازمان های دیگر است و به خودی خود موجودیتی ندارد.

بدین ترتیب در سازمان مجازی عامل مهمی که مجازی بودن را تعیین می کند واگذاری فعالیت ها به سازمان دیگر و تأمین خدمات و کالا با همکاری واحدهای خارجی و اتحاد با آنهاست. هر قدر این واگذاری گسترده تر باشد سازمان بیشتر به سوی مجازی شدن حرکت کرده است. فرضاً سازمانی که تا حدودی واحدهای خارجی را جایگزین واحدهای داخلی کرده است سازمان مجازی محدودی است و سازمانی که اغلب قریب به اتفاق فعالیت های خود را به سازمان های بیرونی واگذاری کرده است سازمان مجازی کامل است. سازمان های پارندی، سازمان های شبکه ای، و سازمان های بدون مرز همه روایت های متفاوت از مقوله ای واحد به نام سازمان مجازی هستند.

اصولاً دامنه تأثیر واحدهای مختلف سازمان در ایجاد ارزش افزوده و تحقق اهداف سازمان، متفاوت است و از جهت استراتژیک نیز اهمیت آنها در بقا و اعتلای سازمان یکسان نیست. ترکیب واحدهای مختلف در سازمان و میزان تأثیر آنها در ارزش افزوده در زنجیره ارزشی مشخص می شود. با کمک این الگو می توانیم واحدهای مختلف صفی و ستادی سازمان را معین و کلیدی بودن آنها را در تحقق اهداف سازمان ملاحظه کنیم. در سازمان مجازی که به واگذاری و احاطه فعالیت ها به خارج سازمان نظر دارد، زنجیره ارزشی ابزاری مناسب برای تعیین فعالیت های قابل واگذاری در طول زمان است. الگوی مذکور به تصمیم گیرندگان کمک می کند تا بتوانند در مورد واگذاری یا حذف فعالیت ها و یا انجام آنها با مشارکت سازمان های دیگر قطعاً تعیین تکیلف کنند.



**سازمان پارندی:**

سازمان پارندی فعالیت های غیر استراتژیک را در زنجیره ارزشی مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می کند. با این شیوه عمل هزینه های سازمان کاهش می یابند و نیروی مدیریت صرف فعالیت های اصلی و اساسی می شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت های رقابتی است و به علاوه خود را از امور جزئی و کم اهمیت رها سازد. بدین ترتیب سازمان خواهد توانست با کمیت های اندک به کیفیت های بالا دست پیدا کند و گروهی از کارشناسان نخبه، اهدافی بزرگ را در سازمان تحقق بخشند. در سازمان پارندی خاصیت اهرمی تبلور می یابد و با صرف نیرویی کم، توسعه و گسترشی فراوان ایجاد می شود. از نظر زنجیره ارزشی، معقول نیست که سازمان نیرو و توان خود را صرف فعالیت هایی کند که در شکل گیری خدمت یا کالایی نهایی نقشی کوچک داشته باشند. در سازمان پارندی با اینکه مزیت هایی وجود دارد محدودیت هایی نیز هست. به عنوان مثال در این ساختار کنترل و نظارت عملیاتی خیلی کم می شوند که مواردی ممکن است ضایعه ساز باشد. آرمان مشترک میان واحدها تقریباً مفقود است و در صورت لزوم برگشت فعالیت ها به سازمان غیر ممکن یا غیر اقتصادی خواهد شد و توجه صرف به توسعه و بهبود حرفه ای در واحدهای مورد نظر موجب می شود فرصت های کلی برای سازمان نادیده گرفته شوند و نهایتاً کاهش واحدها سازمان را تهیه و قدرت رقابتی از آن سلب کنند.

**سازمان شبکه ای:**

سازمان شبکه ای مشتمل بر گروهی از واحدهای مختلف سازمان است که به یکدیگر پیوند خورده اند و برای نیل به هدف های استراتژیک مشترکی با هم فعالیت می کنند. سازمان شبکه ای به منحنی ساده، شبکه ای از سازمان هاست. سازمان شبکه ای با ارتباطات درونی و بیرونی، گروه های کار شایسته و متخصص، انعطاف پذیری بالا، محور قرار دادن مشتریان، و هماهنگی کامل با شرکای بیرونی، شکلی مناسب برای انجام کار در محیط های متغیر و متحول امروز است.

در سازمان شبکه ای مرزهای سازمان منعطف و استقلال کاری بالا و برنامه ریزی استراتژیک بوده و هدف های چندگانه مورد توجه سازمان اند. سازمان شبکه ای حالت دائم ندارد و می تواند بر اساس نیازهای احصا شده شکل هایی مختلف به خود بگیرد و شرکایی جدید را به کار دعوت کند. در سازمان پارندی سازمان مرکزی نوعی کنترل استراتژیک بر واحدهای مرتبط اعمال و هسته اصلی سازمان تسلط خود را حفظ می کند اما در سازمان شبکه ای نوعی مشارکت و همکاری بین واحدها برقرار است و یک سازمان بر دیگر سازمان ها مسلط نیست.

در سازمان شبکه ای قدرت رقابتی افزایش می یابد و خاصیت هم افزایی سبب می شود در مجموعه سازمان ها نسبت به بهره برداری از فرصت هایی موجود توانمندی بیشتری به وجود آید. در این نوع ساختار دسترسی به بازارهای بین المللی تسهیل می شود و از آن جایی که هر یک از شرکا بهترین صلاحیت ها و تخصص ها را به سازمان شبکه ای می آورد، مجموعه ای از بهترین ها ایجاد می شود. از جهت محدودیت ها، مدیریت سازمان های شبکه ای دشوار است و کنترل استراتژیک نیز به سهولت در آنها انجام می گیرد. از نظر برنامه ریزی نیز به علت آنکه برخی از شرکا در مدتی کوتاه مورد نیاز هستند و برخی دیگر مدت طولانی تر باید با شبکه همکاری کنند، احتمالاً دشواری هایی در اتصال و انفصال واحدها به وجود خواهد آمد.

**سازمان بدون مرز:**

تفکر ضرورت وجود مرزهای دقیق و مشخص در سازمان منجر به ساختارهای بوروکراتیک و نوعی رفتار استاندارد و منضبط در سازمان می شود. این نوع ساختار پویایی و انعطاف ندارد و نمی تواند در شرایط متحول و متغیر ادامه حیات دهد. از این رو اخیراً ساختارهایی پا به عرصه وجود نهاده اند که فاقد مرزهای سنتی هستند. در این ساختارها جریان روان اطلاعات و ارتباطات با واحدهای خارجی، مشتریان، تولیدکنندگان و سایر واحدها برقرار است و سازمان در ارتباط با درون و بیرون هیچ گونه مرزی را نمی شناسد.

در ساختار بدون مرز میان فرهنگ ها، وظایف و هدف های مختلف پلی زده شده است و زمینه ای مشترک برای همکاری و همراهی گروه های کاری و افراد مختلف تحت لوای یک سازمان به وجود می آید. در این ساختار افراد و گروه ها از سازمان های مختلف و رشته های متفاوت گرد هم می آیند و با ایجاد وحدت و هماهنگی میان آنان هدف سازمان با اثربخشی و کارایی تحقق می یابد. سازمان بدون مرز فلسفه سنتی سازمان را بر هم می زند و نوعی تفکر وسیع کل نگر را بر سازمان مسلط می سازد. در سازمان بدون مرز محدودیت هایی سازمانی از میان برداشته می شوند ارتباطی مؤثر میان تولیدکنندگان، مشتریان و اجزای درونی و بیرونی سازمان به وجود می آید. وحدت، یکپارچگی و تلفیق از ویژگی های ساختاری سازمان بدون مرزند که موجب استفاده اثربخش از استعدادها و توانایی ها و تخصص افرادی بی شمار در سازمان می شود که همه لزوماً عضو دائم سازمان نیستند.

در سازمان بدون مرز استعدادها و توانمندی های اعضای درونی و بیرونی برای نیل به هدف های از پیش تعیین شده پرورش می یابند روحیه همکاری و همراهی تقویت و پاسخگویی سریع تر به نیازهای محیطی میسر می شود. در مقابل سازمان بدون مرز امکان ایجاد اعتماد میان افراد را تقلیل می دهد و کار رهبری را مشکل می سازد و هماهنگی را با دشواری هایی رو به رو می کند.

سازمان بدون مرز را یکی از نویسندگان سازمان بدون ساختار نامیده است. به زعم او بی ساختاری نیاز محیط های امروز است در این شرایط برخورد سازمان با انعطاف کامل شکلی پیدا می کند که متناسب با شرایط متحول است و امکان عمل در دوره های کوتاه مدت را نیز دارد. سازمان های مؤثر فردا هر روز باید به شکلی تازه درآیند و در این فرآیند ساختار سازمانی مهم نیست بلکه مدیران باید بتوانند مشترکاً با افراد مستعد و هوشمند به کار بپردازند و افرادی را که از سازمان ها و واحدهای مختلف آمده اند با یکدیگر همراه و هماهنگ سازند و سازمانی موقتی به وجود آورند.

نویسنده ای دیگر از سازمان های پراکنده نام می برد و آنها را مجموعه ای می داند که هر یک بخشی از کار را انجام می دهند و تعلقی به یکدیگر ندارند. از نظر این نویسنده تنها راه اداره سازمان ها هوشمند و دانش آفرین و دوران حاضر، سازمان های پراکنده است.

**نقدی بر سازمان مجازی:**

در این ماتریس تنها در یک حالت است که استفاده از سازمان مجازی توصیه می شود و در سایر حالات سازمان باید از شیوه های ساختاری دیگری بهره جوید و شاید یکی از عمده ترین مشکلاتی که سازمان مجازی با آن روبرو شده اند و نمونه های ناموفق را به وجود آورده اند استفاده نابجا از این نوع ساختار بوده است.



**اعجازگران مدیریت:**

در سال های اخیر اصطلاح و عنوانی جدید در مدیریت متداول شده است که به گروهی از مدیران، مشاوران، و اندیشمندان مدیریت اطلاق می شود که قادرند تحولات و دگرگونی های عمده ای را در سازمان ها و مدیریت خود ایجاد کنند. این تحول آفرینان معجزه گر را به گونه ای توصیف کرده اند که گویی می توانند به کالبد سازمان های مرده، روح بدمند و در اندیشه های ایستا، پویایی ایجاد کنند و الگو و اسوه برای دیگر مدیران شوند. اعجازگران، مدیریت خرد و دانش را نه تنها به دیگر مدیران بلکه با امکانات خاص خود به تمامی اعضای جامعه نیز منتقل می کنند.

این مدیران، مشاوران و نظریه پردازان احیاگر که با اعجاز خود سازمان ها و بنگاه های در حال رکود و افول را نوسازی می کنند و حیات دوباره می بخشند بر نگرش و اندیشه های مدیریت نفوذ فراوان بر جای می گذارند و نوشته ها و گفته های آنان نقل محافل و مجامع مدیریت می شوند، تحول آفرینان معجره گر مدیریت یا اعجازگران مدیریت نام گرفته اند. در معادل سازی فارسی این اصطلاح کوشش شده است تا ویژگی های اعجاز گری، روح بخشی و احیا گری و تحول آفرینی درونی مد نظر قرار گیرند.

واژه Guru در انگلیسی به معنای کاهن بودن و مرشدی روحانی است که بر مریدان خود نفوذ بسیار دارد و به ذهن آنان ایمان و آرامش می بخشد. او روشن کننده ذهن ها و آرام کننده دل هاست. از آنجایی که اعجازگران مدیریت، احیا کننده سازمان ها و روح افزای انسان ها هستند و در وجود آنان قدرتی ماورای توانایی های صرفاً فنی و تخصصی نهفته است نظریه پردازان این واژه غریب را از بوادیسم به عاریت گرفته و برای نامیدن آنان به کار برده اند. این واژه حامل توصیفی جدید از مدیریت است توصیفی که در آن مدیریت صرفاً عملی ماشینی و برنامه ریزی شده نیست بلکه عملی روحانی است که الهام و اشراق و اعجاز را با فن و حرفه و دانش می آمیزد و مغلمه ای می سازد که پاسخ نیاز مدیریت سازمان های امروزین است.

**ویژگی های نظریات اعجازگری مدیریت:**

اعجازگران تحول آفرین، واجد اهمیت ویژگی هایی متفاوت اند و نظریه های اعجازگیری و تحول آفرینی وجوهی مختلف را در بردارند به طوری که به سختی می توانیم آنها را به صورتی دقیق و معین احصا کنیم. اما در این بخش به برخی از این ویژگی ها که اتفاق نظر بیشتری نسبت به آنها وجود دارد اشاره می شود. به کمک این ویژگی ها می توانیم تا حدودی به مفهوم نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی مدیریت پی ببریم. این نظریات هنوز در مرحله شکل گیری خود هستند و طبیعی است که ابهاماتی در توصیف آنها وجود داشته باشد.

نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی به مدیران کمک می کند تا دنیای کاری خود را بهتر بشناسند. اول اینکه این نظریه ها به زبانی ساده و روشن بیان می شوند تا هم مدیران و هم کارکنان بتوانند از طریق آنها با هم ارتباط برقرار کنند ؛ دوم اینکه نظریه های تحول آفرینی کانون توجه خود را بر کارکنان قرار داده اند ؛ سوم زیربنای فلسفی این نظریه ها بر سرشت خوب انسانی و قابلیت تغییر و اصلاح او استوار شده است. بدین ترتیب نظریه های اعجازگری و تحول آفرینی ساده و رسا و انسان گرا و انسان ساز و نوع پرورند.

**دیدگاه پست مدرنیسم در مدیریت:**

اغلب نویسندگان با برشمردن ویژگی های مدرنیسم و نقد آنها کوشیده اند تا تعاریفی نسبتاً کامل از این مکتب ارائه دهند:

والر پست مدرنیسم را مکتبی قلمداد می کند که چهار رکن اصلی مدرنیسم را زیر سئوال برده است. این چهار رکن عبارتند از:

1) زبان و کلمات، ایده ها و نظرات و اشیا دارای موجودیت مستقل و متمایز برای خود هستند ؛

2) دنیای واقعی دنیایی است که جدای از نگاه ما به آن روشی که آن را توصیف می کنیم به عنوان یک واقعیت با ماهیتی مستقل وجود دارد ؛

3) طبیعت و آثار آن در مقابل فرهنگ از اولویتی بالاتر برخوردارند ؛

4) فرد در تحلیل های علمی دارای اولویتی بالاتر نسبت به جامعه است ؛

به زعم والر با زیر سئوال بردن این ارکان تکیه گاه پیروان مدرنیسم متزلزل و بستر لازم برای پست مدرنیسم فراهم می شود.

گرگن نویسنده ای دیگر است که سه ویژگی عمده را در مدرنیسم مطرح می کند و بر اساس نقد آنها به توصیف مکتب پست مدرنیسم می پردازد.

نخستین ویژگی مدرنیسم نگاه این مکتب به انسان است. در مدرنیسم مدل انسان عقلایی است و تعقل گرایی اصلی بنیادی به شمار می آید. بدین معنی که فرد در انتخاب ها و اعمالش همواره با ترازوی عقل مسائل را می سنجد و آنچه را که مطلوب است انتخاب می کند. گذشته از این تعقل گرایی در مدرنیسم تعقل ابزاری است و از تعقل جوهری که جزء جدایی ناپذیر تعقل در معنای کلی آن است، جدا مانده است.

دومین ویژگی مدرنیسم تأکید بر آزمایش، تجربه و مشاهده است. قدرت استدلال به همراه آزمایش و مشاهده به انسان امکان می دهد به راه حل های مؤثر برای مسائل اطراف خود دست یابد. مکتب پوزیتیویسم منطقی و تجربه گرایی، حاصل این خصوصیات مدرنیسم به شمار می آیند.

سومین ویژگی مدرنیسم موضوع زبان و تأکید بر قدرت انتقال مفاهیم به وسیله آن است. در مدرنیسم انسان می تواند به درستی تمامی حالات و شرایط اطراف خود را مشاهده، ارزیابی و بررسی کند و نتایج حاصله را به کمک زبان بیان دارد.

**ساختارها در پست مدرنیسم:**

پست مدرنیست ها به نوعی فراساختارگرا نیز هستند و در پی یافتن ساختارهایی هستند که بتوانند جایگزین ساختارهای ثابت و دیوان سالار با سلسله مراتب و کنترل های عقلائی بشوند. با تغییرات و تحولات سریع محیط، به سادگی می توانیم دریابیم که ساختارهای متداول مدرنیست ها پاسخگوی نیازهای امروزه نیستند و از ساختارهای یکسان و ثابت برای همه موارد نمی توانیم بهره ببریم. روایت کلی و نظریه های فراگیر که در تمامی شرایط کارآمدی داشته باشد اعتبار خود را از دست داده اند و نظریه های خاص جایگزین آنها شده اند که با موارد خاص تطبیق می کنند.

کلگ معتقد است که در مطالعات سازمانی پست مدرن به جای بوروکراسی های ساختار یافته که در آنها تقسیم کار و تخصص گرایی دقیق انجام شده است و همه عوامل استاندارد بوده و از قبل تعیین شده اند سازمان های بدون ساختار و بدون تقسیم کار قرار دارند.

ساختارهای پست مدرن دارای ویژگی هایی هستند که انعکاس شرایط اقتصادی - اجتماعی پیرامون آنها ست و تخصص گرایی و تقسیم کار در آنها بسیار انعطاف پذیر و سیال است. در پست مدرنیسم ایده وجود یک نظریه برتر، واقع گرا و ثابت مردود است و تأکید بر بی ثباتی ذاتی در سازمان هاست و به این ترتیب هیچ گاه نمی توانیم به یک ساختار کامل و قطعی برسیم که پاسخگوی نیازها در تمامی شرایط باشد.

کوپر و بورل معتقدند تحلیل های پست مدرن به جای تبعیت از یک ساختار سازمانی خاص باید به سازماندهی هر ساختار مطابق شرایط خاص آن اقدام کنند. ساختارهای سازمانی در یک رابطه گفتمانی دائم با محیط، خود را تغییر می دهند و نمی توانیم برای آنها ساختاری ثابت کنیم. ساختاری که ادعای برتری نسبت به ساختارهای دیگر داشته باشد، در تفکر پست مدرن جایی ندارد.

 به طور کلی تحلیل های پست مدرنیسم بر انعکاس تعاملات دنیای واقعی در نظریه پردازی، تفاوت و گوناگونی و رد یک نظریه واحد دور می زنند و تصور یک سازمان ایده آل تصوری باطل و غیرقابل قبول در مدیریت به شمار می آید.