

Organizations Rational, Natural, and Open Systems

سازمانها: سیستمهای عقلایی، طبیعی

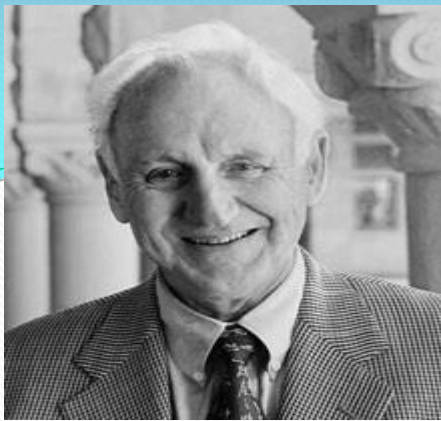
Richard Scott

مرحوم دکتر حسن میرزایی اهرنجانی

تهیه کننده: سیده عفت حیدری

مباحث

- معرفی نویسنده
- معرفی مترجم
- معرفی کتاب
- ویژگیهای کتاب
- سیر تحول
- آخرین تغییرات
- تفاوتهای نسخه اصلی با ترجمه
- شمای کلی
- ارائه کتاب



نویسنده کتاب

• (پیارد اسکات

- **William Richard Scott (December 18, 1932) is an American sociologist. Scott has been a professor at Stanford University, specialized in institutional theory and organization science. He has been awarded several honorary doctorates.**

Organization: Rational Natural and Open Systems (2003) (fifth edition)
Institutional Changes and Healthcare Organizations (2000)
Institution and Organizations (2001) (second edition)



مترجم

- **مرحوم دکتر حسن میرزایی اهرنجانی** از پیشکسوتان مدیریت می باشد. مدرک دکترای خود را از دانشگاه UCL کالیفرنیا اخذ نمود. ایشان به دلیل انجام سخنرانی ها و کنفرانس های بسیار، به استاد شفاهی مدیریت مشهور است. وی دارای نظریه سه شاخگی در مدیریت است.

متولد 1321

-کارشناسی مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

-کارشناسی ارشد علوم سیاسی، دانشگاه جورجیا آمریکا

-کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه کالیفرنیا جنوبی آمریکا

-دکتری مدیریت دولتی دانشگاه کالیفرنیا جنوبی آمریکا

-استاد دانشگاه تهران

-مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه تهران به مدت 15 سال

-مدیر ایستگاه تحقیقات مدیریتی (اتم) دانشگاه تهران به مدت 7 سال

-از بنیان گذاران دوره دکتری مدیریت، در دانشگاه تهران سال 1364

-استاد کرسی دروس مبانی فکری و فلسفی تئوریهای دوره دکتری مدیریت، به مدت 20 سال

-استاد کرسی دروس روش تحقیق دوره دکتری مدیریت، به مدت 20 سال

- دکتر میرزایی که دو سال پیش از درگذشتش به طور ناگهانی بازنشسته شده بود، در تیر ماه سال ۱۳۹۰ در تهران درگذشت.

معرفی کتاب - ویژگیهای کتاب

- در این چاپ سعی شده توضیحات ساده ایی برای دانشجویان در همه دوره ها ارائه شود، که نه آنچنان ساده و ابتدایی بنظر بیاید و نه مانند سایر کتب سخت و دشوار
- سعی شده تا تئوری های اصلی و مهم مطالعات سازمانی در اینجا آورده شود. با این وجود نظرات خود را نیز آورده ام تا در کنار سایر نظریات بهتر سازمان و عملکرد آن را بشناسانم
- حجم نسبتا مساوی برای تشریح تغییرات در "دنیای واقعی" سازمان ها و تغییرات تئوری سازمان ها در این چاپ در نظر گرفته شده است.
- به نسبت مساوی به ارائه و ارزیابی تئوری های سازمانی از یکسو و تشریح و ابراز نظر در مورد تحقیقات عملی وابسته پرداخته شده است.
- در فصل های ۲ تا ۵ اولین نظریات صاحب نظران و دانشجویان سازمانی بیان شده است. صاحب نظران گذشته اسکلت کار را شکل میدهند و چهارچوب کاری صاحب نظران امروزی را شکل میدهند.

معرفی کتاب - ویژگیهای کتاب

- نگاه جامعه شناسانه ایی به سازمان کرده ام با علم به اینکه این مبحث میان رشته ایی است و تلاشم این بوده که از نقش علوم انسانی دیگر بغیر از علم مدیریت نیز سخن بگویم.
- مطالعه سازمان را از منظر ماکرو انتخاب کرده ام به این معنی که به سازمان بعنوان یک سیستم اجتماعی پیچیده و جزئی از سیستمی بزرگتر نگاه میشود
- در نگاه ماکرو به سازمان میان سه سطح از تجزیه و تحلیل تمایز قائل شده ام: مجموعه سازمان، جمعیت سازمان، انجمن یا عرصه سازمان
- گرچه اکثر کتب به جهان از منظر سازمان و یا مشارکت کنندگان گوناگون آن نگاه میکنند، من اثر سازمان ها در مجموعه بزرگتری را بررسی نمودم و آن اثر سازمان ها بر انجمن ها و سازمان هاست.
- سازمان ها از این حیث که همه افراد تحصیل کرده آنها باید اهمیت نقش خود، نقاط قوت و ضعف خود را در آن بیابند حائز اهمیت است. و این اعتبار نباید تنها به مدیران سپرده شود

معرفی کتاب – سیر تحول

- چاپ اول: ۱۹۸۱
- چاپ دوم: ۱۹۸۷
- چاپ سوم: ۱۹۹۲
- چاپ چهارم: ۱۹۹۸
- چاپ پنجم: ۲۰۰۳
- نسخه استفاده شده در ترجمه در دسترس

معرفی کتاب – آخرین تغییرات

- ENDURING FORMAT: CHANGING CONTENT
- Changes in Organizations
 - تغییر در شکل و مدل سازمانها
 - تغییر در استراتژیها
 - تغییرات بر ساختار سازمانها
- Changes in Organizational Scholarship
 - تغییر در تخصص پژوهشگران سازمانی
 - توزیع دانش در دانشگاهها و مراکز حرفه ای متعدد و متنوع
 - تغییر در مقیاس دانش
 - تغییر در مفهوم دانش

شمای کلی

- بخش اول: آشنایی با سازمانها
 - فصل اول: موضوع سازمانهاست
- بخش دوم: سه نگرش در مورد سازمانها
 - فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی
 - فصل سوم: سازمانها به عنوان سیستمهای طبیعی
 - فصل چهارم: سازمانها به عنوان سیستمهای باز
 - فصل پنجم: ترکیب نگرشها
- بخش سوم: محیطها، استراتژیها و ساختارها
 - فصل ششم: نظریات محیطی
 - فصل هفتم: تاسیس سازمانها

شمای کلی

- فصل هشتم: مرزبندی و گسترش مرزها
- فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی
- فصل دهم: منابع پیچیدگی ساختاری: بخشهای محیطی
- فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل
- بخش چهارم: سازمانها و جامعه
- فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی
- فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• اهمیت سازمانها

- نقش سازمانها در جوامع مدرن امروزی: امروزه سازمانها در همه جا وجود دارند. گسترش بوروکراسی دولتی در همه بخشهای اقتصادی و جایگزینی شرکتهای بزرگ به جای شرکتهای خانوادگی کوچک، انقلابی در ساختار اجتماعی به وجود آورده است.
- سازمانها به عنوان منشاء مشکلات: سازمانها منشاء بسیاری از نابسامانیهای جامعه معاصر هستند و ساختار سازمانی به به روانها و شخصیت افراد درون و تابع خود آسیب می رساند.
- اهمیت جامعه شناختی سازمان: اهمیتی که مطالعه سازمانها در فهم اجتماعی ما می تواند موثر باشد.

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• سازمانها به مثابه حوزه ای برای مطالعه

• پیدایش حوزه

- بررسی سازمانها یک زمینه تخصصی در رشته جامعه شناسی است ولی اکنون با دیدی میان رشته‌ای به آن نگریسته می شود.
- نمی توان تاریخ قطعی برای پیدایش این رشته تعیین کرد ولی می توان گفت که تا اواخر دهه ۱۹۴۰ سازمانها به عنوان یک زمینه مستقل پژوهشی برای شناخت جامعه محسوب نمی شدند.
- پیدایش رشته سازمانها در جامعه شناسی را می توان به زمانی دانست که کتاب وبر و تحلیلهای دیوانسالاری مایکل در سالهای ۱۹۴۶ و ۱۹۴۹ از زبان آلمانی به انگلیسی ترجمه شد.
- 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 تاسیس علوم اداری که رفتار را مورد توجه قرار دهد اقدام کنند.

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• وجوه اشتراک و افتراق

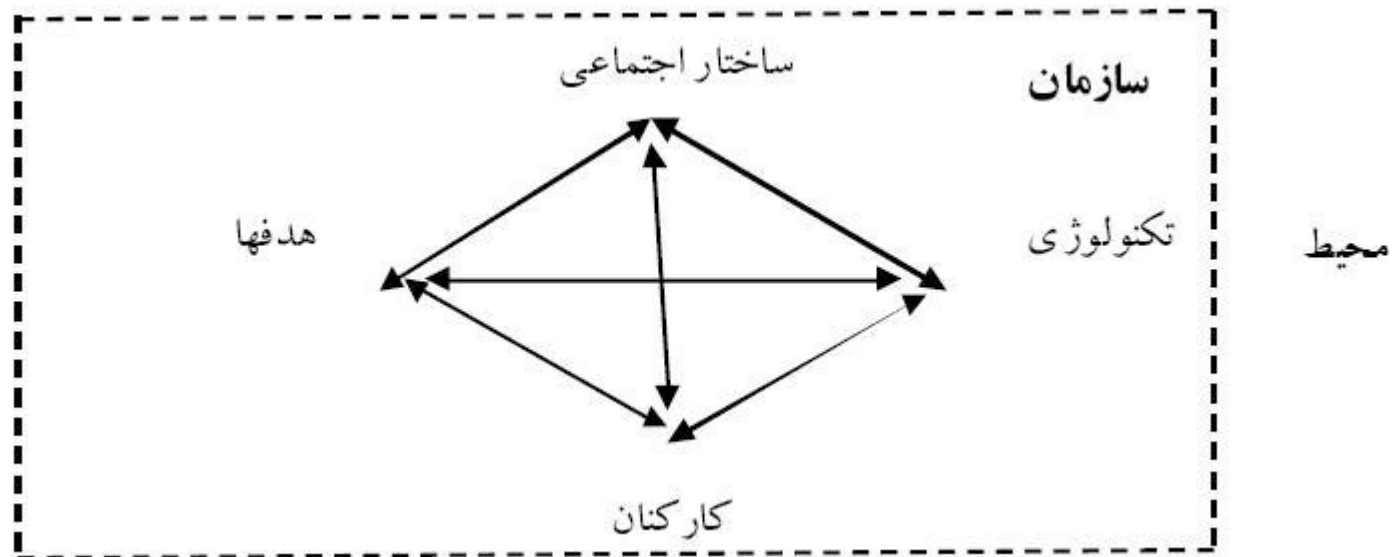
- مطالعه بر جنبه های اشتراک سازمانها با یکدیگر؛ سازمانها با مسائل مشترکی روبرو هستند. آنها باید به تعیین و تعریف مجدد اهداف، ترغیب اهداف سازمانی به ارائه خدمات، کنترل و هماهنگی فعالیتهای، جذب منابع از محیط، توزیع محصول، انتخاب، آموزش و جایگزینی کارکنان و ایجاد برخی از شرایط همکاری با سازمانهای دیگر
- توجه به وجوه افتراق و تفاوتهای سازمانها با یکدیگر

فصل اول – موضوع سازمانهاست

- سازمانهای متنوع
- علایق متنوع
- سطوح تجزیه و تحلیل
- سطح رفتار افراد درون سازمان
- تاکید بر توضیح جنبه های ساختاری و فرایندهای اجتماعی
- سازمان به عنوان یک عامل گروهی در سیستم وسیعی از روابط

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• ارکان سازمان



فصل اول – موضوع سازمانهاست

• ساختار اجتماعی

- ساختار اجتماعی به جنبه هایی از روابط موجود میان افراد یک سازمان اشاره می کند که به صورت الگو و یا قاعده درآمده اند.
- ساختار هنجاری Normative system – بایدها
- ساختار رفتاری Behavioral structure – هست ها
- ساختار اجتماعی یک سازمان با توجه به میزان رسمیت آن متفاوت است. یک ساختار اجتماعی رسمی، ساختاری است که در آن موقعیتهای اجتماعی و روابط بین افراد به روشنی مشخص شده و مستقل از ویژگی اشخاص است. در یک ساختار اجتماعی غیر رسمی تشخیص بین ویژگیهای پست و ویژگیهای افراد متصدی آن غیر ممکن است.

فصل اول – موضوع سازمانهاست

- افراد سازمان
 - افراد سازمان کسانی هستند که در قبال عوضهای گوناگون، به سازمان کمک می کنند.
- اهداف سازمان
 - تصویری از نتایج مطلوب؛ شرایطی که افراد سازمانی از طریق انجام فعالیتهای کاری در صدد تاثیرگذاری روی سازمان هستند.
- تکنولوژی
 - توجه به تکنولوژی یک سازمان، به منزله تصور سازمان به عنوان مکانی است که در آن برای تبدیل موارد اولیه انرژی صرف می شود
 - تکنولوژی مکانیزمی برای تبدیل داده ها به ستاده های سازمان است.

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• 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 نمی توانند خود کفا باشند و برای بقای خود نیازمند برقراری روابط با سیستمهای بزرگتری که خود جزئی از آن هستند می باشند.

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• ظرفیتهای سازمان

- سازمانها عناصر اجتماعی با طول عمر و دوام بالا Durable
- قابل اطمینان بودن سازمانها در انجام فعالیتهای طراحی شده Reliable
- سازمانها نماد پاسخگویی هستند. Accountable

فصل اول – موضوع سازمانهاست

• تعریف مفهوم سازمان

• سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی

- تعاریفی از بارنارد، مارچ و سایمون، بلو و اسکات و اتزیونی ارائه شده است.
- سازمانها گروههایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می دهند.

• سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی

- سازمانها گروههایی هستند که بقای سازمان، هدف مشترک اعضای آن بوده و آنها با فعالیت دسته جمعی برای دستیابی به این هدف، به صورت غیر رسمی ساختار یافته اند.

• سازمان به عنوان یک سیستم باز

- سازمانها عبارتند از سیستمهایی از فعالیتهای وابسته به هم که افراد سازمانی را به هم مرتبط ساخته و به وسیله محیطهایی که در آنها عمل می کنند، احاطه می شوند.

بخش دوم

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

- یک ماشین خوب طراحی شده که در آن یک سری وسایل که دارای ارتباط متقابلند و برای انجام یک هدف خاص طراحی شده اند مثالی از یک سازمان است.
- اجزای ماشین جدای از هم بی معنی و بی کاربرد هستند.
- اجزاء برای بالاترین کارایی عملکردی تنظیم و طراحی شده اند.
- در یک ماشین ایدآل هیچ قسمت اضافی و هیچ حرکت اضافی وجود ندارد.
- همه اجزاء در جهت کارکرد یک کل تنظیم شده اند.
- بنابراین از ویژگیهای سازمان در این تعریف، تعیین هدف و رسمیت سازمان است.

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

• تعیین هدف

- هدفهای معین معیار روشنی را جهت انتخاب از بین فعالیتهای قابل جایگزین ارائه می دهند.
- تصمیمات در مورد چگونگی طراحی ساختار را هدایت می کنند.

• رسمیت

- رسمیت تلاشی برای هر چه روشن تر و عینی تر کردن ساختار روابط بین یک سری از نقشها و اصولی است که بر رفتار سیستم حاکمیت دارند.
- رسمیت علاوه بر آماده ساختن رفتار برای طرح ریزی آگاهانه، ساختارمند کردن انتظارات قبل از وقوع کنشهای متقابل، به عینی کردن ساختار با آشکار ساختن نقشها و روابط به شکل عینی و مستقل از عاملان شرکت کننده نیز کمک می کند.
- رسمیت، محدودیتهای انسانی را جبران می کند.

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

- نظریات منتخب با تعریف سازمان به عنوان سیستم عقلایی

• مدیریت علمی تیلور

- مکتب مدیریت علمی که اهمیت خود را از اثر فردریک وینسلو تیلور در اواخر قرن نوزده و اوایل قرن بیست به دست آورد به واسطه 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، لیکن سعی در منطقی ساختن کار در سطح کارگران به ناچار منجر به تغییراتی در کل ساختار و ترتیبات کار گردید.
- منافع کارگر و مدیریت باید با هم سازگار باشند. کارگران به روش علمی انتخاب شوند. به کار مناسب خود گماشته شوند. روشهای کار به طریق علمی تعیین شوند. کارگران به ازای بهره وری بیشتر کهدر سایه مدیریت علمی حاصل می شود، از حقوق و دستمزد بیشتری برخوردار می شوند.

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

• نظریه اداری فایول

- در حالی که تیلور و همفکرانش پیشنهاد منطقی شدن سازمان از پایین به بالا را داشتند، سعی نظریه پردازان مدیریت اداری بر منطقی ساختن سازمان از بالا به پایین بود.
- صاحب نظران متفاوت این دیدگاه بر دو نوع فعالیت مهم هماهنگی و تخصص گرایی اتفاق نظر داشتند.
- اصل سلسله مراتب سازمانی، اصل وحدت فرماندهی، اصل حیطه نظارت، اصل استثناء، اصل تخصص گرایی، اصل بخش بندی و اصل صف و ستاد از اصول این نظریه هستند.

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

• نظریه بوروکراسی وبر

- وبر فهرستی از ویژگیهای ساختاری اداری و منطقی تر از گذشته را تدوین کرد. او در طبقه بندی خود، سه مرجع قدرت را متمایز می سازد:
- قدرت سنتی: که بر مبنای باور تثبیت یافته در زمینه تقدس سنتهای دیرین و مشروعیت اعمال قدرت تحت آن است.
- قدرت عقلایی-قانونی: که بر مبنای باور به مشروعیت الگوهای هنجاری مقررات و باور به حقوق کسانی است که تحت آن قوانین به اعمال قدرت منصوب گردیده و به صدور دستورات می پردازند.
- قدرت کاریزما: که بر مبنای دلبستگی به تقدسی خاص، شجاعت یا ویژگی شخصی و الگوهای هنجاری یا نظامی است که از طرف فردی استثنایی ظاهر و مقرر شده است.

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

- از نظر وبر تنها مرجعیت سنتی و قانونی از آنچنان ثباتی برخوردارند که بتوانند اساس تشکیل ساختارهای پایدار اداری واقع شوند. به نظر او دیوانسالاری نوعی خاص از ساختار اداری است که دارای خصوصیات زیر است:
- تقسیم کار، سلسله مراتب اداری، مقررات عمومی حاکم بر عملکرد، جداسازی شکل مالکیت و حقوق خصوصی، گزینش کارکنان بر اساس شایستگی فنی، استخدام اعضا برای طول دوران خدمت

فصل دوم: سازمانها به عنوان سیستمهای عقلایی

- نظریه رفتار اداری سایمون
- سایمون دیدگاهی انتقادی به خشک بودن اصولی که از سوی فایول و دیگران در مورد مدیریت پدید آمده بود، داشت.
- او همچنین فرضیات ارائه شده از جانب تیلور و دیگر نظریه پردازان اولیه در مورد اعضای سازمانها مورد انتقاد قرار داد.
- سایمون پیشنهاد جایگزینی انسان اقتصادی را با چهره انسانی تری به نام انسان اداری ارائه داد.
- بر حسب نظر سایمون سازمانها تصمیمات را آسان می سازند و از اعضاء در اتخاذ تصمیمات مورد نیاز خود حمایت می کنند.
- سازمانها با محدود ساختن اهدافی که فعالیتها را هدایت می کنند، تصمیم گیری را برای اعضای خود ساده می سازند.

فصل سوم: سازمانها به عنوان سیستمهای طبیعی

- نظریه پردازان سیستمهای طبیعی، علاوه بر مشخص بودن هدف و رسمیت که در سیستمهای عقلایی مطرح شد، ادعا دارند در سازمان مانند گروههای اجتماعی ویژگیهای مهمتری وجود دارند.
- **اهداف:** نظریه پردازان سیستمهای طبیعی بیشتر از نظریه پردازان سیستم عقلایی اهداف سازمانی و ارتباط آنها با رفتار افراد را غامض می پندارند.
- **ساختار غیر رسمی:** نظریه پردازان سیستم طبیعی، وجود ساختارهای کاملاً رسمی را در سازمان انکار نمی کنند ولی اهمیت آنها و تاثیرشان بر رفتار افراد را زیر سوال می برند. ساختارهای رسمی به شدت تحت تاثیر ساختارهای غیر رسمی هستند.
- **تحلیل کارکردی:** یک سازمان برای بقا دارای نیازها و الزامات معینی است که باید آنها را برآورده سازد. همچنین عناصر ساختاری به هم وابسته هستند و تغییر در یکی عناصر دیگر را نیز دچار تغییر می کند.

فصل سوم: سازمانها به عنوان سیستمهای طبیعی

● آلتون مایو و مکتب روابط انسانی

- تغییر برای انسانها جالب و توجه بدانها موجب امتنان است. الگوی پیچیده انگیزشی کارکنان بر پایه روانشناختی اجتماعی بیش از مفهوم انسان اقتصادی موثر است.
- این مطالعات اهمیت سازمان غیر رسمی را در سطح ساختاری نشان داد.
- رهبر می تواند خصوصیتی داشته باشد که موجب انگیزش کارکنان سازمان در جهت اهداف سازمانی باشد.
- در نظریه مک گرگور مهمترین فرق بین مکتب کلاسیک (نظریه X) با مکتب روابط انسانی (نظریه Y) در ماهیت فرضهایی است که این دو مکتب درباره عواملان انسانی دارند.

فصل سوم: سازمانها به عنوان سیستمهای طبیعی

- سیستم همکاری بارنارد
- بارنارد سازمانها را سیستمهایی می داند که در اصل بر اساس همکاری به وجود آمده و همکاری اعضای خود را متشکل می سازند.
- اهداف از سوی مقامات بالا به افراد پایینتر سازمان دیکته می شوند در حالیکه حصول به هدفها وابسته به قبول مشتاقانه افراد از پایین به بالا است.
- سازمانهای رسمی از سازمانهای غیر رسمی به وجود می آیند و برای آنها ضروری هستند ولی وقتی که سازمانهای رسمی به مرحله عمل می رسند، سازمانهای غیر رسمی را پدید می آورند و به آنها نیاز دارند.
- ساختارهای غیر رسمی ارتباطات را تسهیل، هم پیوستگی را حفظ و تمایل به خدمت را تامین می کنند.

فصل سوم: سازمانها به عنوان سیستمهای طبیعی

• رویکرد نهادی سلزنیک

- سازمانها حکم ابزار را دارند و هر یک از آنها از حیات مربوط به خود برخوردارند.
- ویژگی سازمانهای رسمی همان ابزاری بودن آنها است که برای حصول اهداف طراحی شده اند اما این ساختارها نمی توانند در کنترل ابعاد غیر منطقی رفتار سازمانی موفق باشند.
- سلزنیک فرایندی را که سازمان با ویژگی ساختاری متمایزی برای خود ایجاد می کند، نهادینه سازی می نامد. نهادینه شدن عبارت از عجین شدن ارزشهای ماورای تجهیزات فنی در وظایف جاری است.
- نهادینه سازی وقتی اتفاق می افتد که سازمان با محدودیتها و فشارهای محیط خود و تغییر در ترکیب کارکنان، علایق و روابط غیر رسمی آنان مواجه باشد.

فصل سوم: سازمانها به عنوان سیستمهای طبیعی

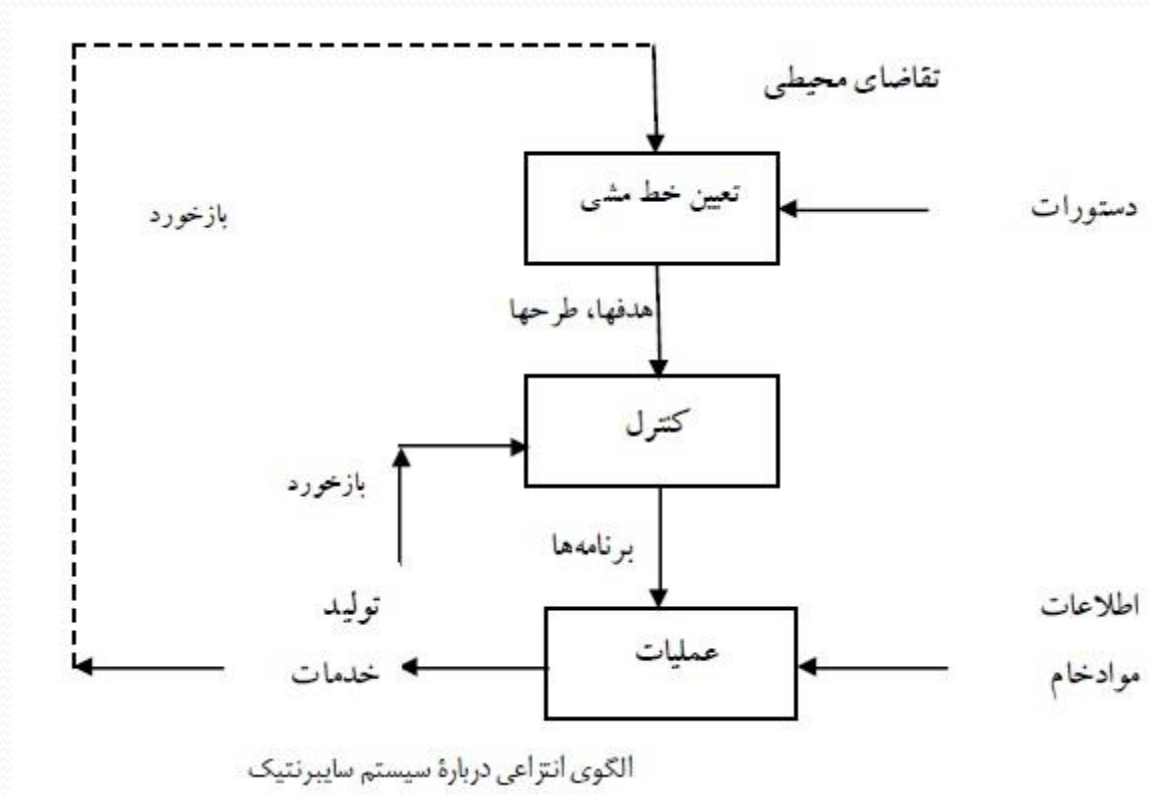
- سیستم اجتماعی پارسونز
- الگوی پارسون (AGIL) به جزئیات نیازهایی می پردازد که برای بقای یک سیستم لازم است تامین گردند.
- انطباق Adaptation برای تامین منابع کافی
- نیل به هدف Goal Attainment مسئله تعیین و اجرای هدفها
- پیوستگی Integration ایجاد و حفظ همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی
- میراث فرهنگی Latency ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ و ارزشهای خاص سیستم
- پارسونز الگوی خود را در سه سطح بوم شناختی، ساختاری و روانشناختی اجتماعی به کار می گیرد.
- سازمانها سیستمهای اجتماعی هستند که به نسبت سیستمهای اجتماعی دیگر اولویت بیشتری برای فرایندهایی که هدفها را تعیین می کنند قائلند.

فصل چهارم: سازمانها به عنوان سیستمهای باز

- بنیانگذار نظریه عمومی سیستمها لودویک برتalanفی است.
- همه سیستمها از در کنار هم قرار گرفتن و ترکیب اجزایی مشخص می شوند که روابطشان آنها را به هم وابسته می کند.
- انواع سیستمها از دید بولدینگ:
- سیستمهای با چارچوب ثابت
- سیستمهای ساعتی
- سیستمهای سایبرنتیک
- سیستمهای باز
- سیستم رشد یابنده با برنامه ریزی قبلی
- سیستمهای با تصورات ذهنی
- سیستمهای نمادپردازی
- سیستمهای اجتماعی
- سیستمهای متعالی

فصل چهارم: سازمانها به عنوان سیستمهای باز

- سطح سوم؛ سایبرنتیک؛ قادر به خود تنظیمی



فصل چهارم: سازمانها به عنوان سیستمهای باز

- ویژگیهای سیستم باز
- نظریه پردازان سیستمهای عمومی با استفاده از مفهوم آنتروپی، بین سیستمهای باز و بسته تمایز قائل می شوند.
- تمام سیستمهای بسته به سمت بی نظمی در حرکتند. ترتیبات تصادفی عناصر آنها، انحلال ساختارهای تخصصی آنها، حداکثر حالت بی نظمی آنها را در پی دارد.
- سیستمهای باز به این دلیل که قادر به وارد کردن انرژی از محیط هستند می توانند آنتروپی منفی یا نگاتروپی کسب کرده و آسیبهای سازمان خود را ترمیم کنند.
- برتالانفی نتیجه می گیرد که چنین سیستمهایی می توانند خود را در سطح بالایی نگاه داشته و حتی در جهت افزایش نظم و پیچیدگی تکوین یابند.

فصل چهارم: سازمانها به عنوان سیستمهای باز

- دیدگاه طراحی سیستمها
 - در این دیدگاه به جای توضیح و درک سازمانها در جستجوی تغییر و بهبود سازمانها از دیدگاه مدیریتی هستند.
- نگرش اقتضایی
 - بهترین راه برای سازماندهی وجود ندارد.
 - روشهای سازماندهی دارای کارایی مساوی نیستند.
 - بهترین راه برای سازماندهی به ماهیت محیطی که سازمان با آن در ارتباط است بستگی دارد.
- مدل ساماندهی ویک
 - با جای بحث در مورد سازمانها باید بر سازماندهی متمرکز شد.
 - سازمانها وقتی به حیات خود ادامه می دهند که بین انعطاف پذیری و ثبات تعادلی برقرار کنند.

فصل پنجم: تلفیق دیدگاه‌ها

• الگوی ساختارگرایی اتریونی

- اتریونی دیدگاه ساختارگرایی را به عنوان ترکیبی از مکاتب کلاسیک (عقلایی) و مکتب روابط انسانی (طبیعی) ارائه داده است.
- مدل ساختگرایی به ساختار رسمی و غیر رسمی و به خصوص روابط بین آنها، حیطه گروه‌های غیر رسمی و روابط بین آنها در داخل و خارج سازمان، پاداش‌های مادی و اجتماعی و روابط متقابل آنها، واکنش متقابل بین سازمان و محیطش توجه دارد.
- نگرش سیستم عقلایی و طبیعی مکمل یکدیگرند و هر دیدگاه جزئی از واقعیت را نشان می‌دهد.

فصل پنجم: تلفیق دیدگاه‌ها

• الگوی اقتضایی لارنس و لورچ

- تنها یک شکل مطلوب سازمانی وجود ندارد بلکه اشکال متعددی در اختیارند که متناسب بودن آنها با تقاضاهای محیط مشخص می شود.
- سازمانهایی که به بهترین وجهی با محیط خود تطابق یابند بیشترین احتمال را برای ترقی دارند.
- نگرش سیستمهای باز از دیدگاه لارنس و لورچ چارچوب جامعتری تلقی می شود که ممکن است نگرشهای طبیعی و عقلایی در آن جای گیرند. زیرا هر کدام از این نگرشها صرفا قسمتی از دیدگاه سیستمی را شامل می شود که نشان دهنده انطباق خاص سازمانی با شرایط مختلف محیطی است.

فصل پنجم: تلفیق دیدگاه‌ها

- الگوی سطوح تامپسون
- سازمانها با وجودی که سیستمهای طبیعی و باز هستند در عین حال تلاش می کنند که عقلایی نیز باشند به این دلیل که سازمان حتی الامکان باید با کارایی و اثربخشی کار کند تا به نفع گردانندگان آن باشد.
- تامپسون با استفاده از الگوی پارسونز سه سطح سازمانی را مشخص می کند:
- سطح فنی: بخشی از سازمان است که کارکرد تولید را انجام داده و ورودی را به خروجی تبدیل می کند.
- سطح مدیریتی: بخشی از سازمان است که مسئول طراحی و کنترل سیستم تولید بوده ورودی را تامین و خروجی را تنظیم می کند و پرسنل را تخصیص می دهد.
- سطح نهادی: بخشی که سازمان را به محیط ارتباط می دهد.

فصل پنجم: تلفیق دیدگاه‌ها

- طبقه بندی ترکیبی زمانی دیدگاه‌ها:
- مدل‌های فوق در سطوح تجزیه و تحلیل روانشناسی اجتماعی و ساختاری و اکولوژیکی مورد بررسی و دسته بندی قرار گرفته اند
- مدل‌های عقلایی سیستم بسته - ۱۹۰۰ تا ۱۹۳۰
 - مدیریت علمی و تصمیم گیری - نظریه بوروکراسی و نظریه اداری
- مدل‌های طبیعی سیستم بسته - ۱۹۳۰ تا ۱۹۶۰
 - روابط انسانی - سیستم‌های همکاری و روابط انسانی
- مدل‌های عقلایی سیستم باز - ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰
 - خردگرایی محدود و کارگزاری - اقتضایی و ساختار تطبیقی - هزینه داد و ستد
- مدل‌های طبیعی سیستم باز - ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰
 - سازماندهی و نظم به توافق رسیده و یادگیری سازمانی - سیستم‌های فنی و اجتماعی و مقتضیات استراتژیک - اکولوژی جمعیت و وابستگی منابع و نظریه مارکسیستی و نهادگرایی و فرانوگرایی

فصل ششم: نظریات محیطی

- محیط در یک سیستم مشخص، مجموعه تمام اجزایی است که هر تغییری در خصوصیات آن بر سیستم اثر می گذارد و نیز مجموعه تمام اجزایی است که مشخصه های آن در اثر رفتار سیستم تغییر می پذیرد.

- تجزیه و تحلیل محیطها

- سطوح محیطها

- مجموعه های سازمانی: اولین سطح تحلیلی مربوط به سطح مجموعه سازمان است. مقصود از مجموعه سازمان، خود سازمان و محیط سازمانی است.
- جمعیت های سازمانی: مقصود از جمعیت سازمانی در این کتاب مجموعه سازمانهایی است که دارای مشخصات مشابه یکدیگر هستند. مثلا موسسات آموزش عالی یا روزنامه ها
- محدوده های جغرافیایی سازمان: برای در نظر گرفتن روابط در بین مجموعه ای اسز سازمانها در یک منطقه جغرافیایی خاص
- محدوده عملکردی سازمان: تحلیل سازمانها بر اساس شاخصهای کارکردی و وظیفه ای

فصل ششم: نظریات محیطی

• ویژگیهای محیطها

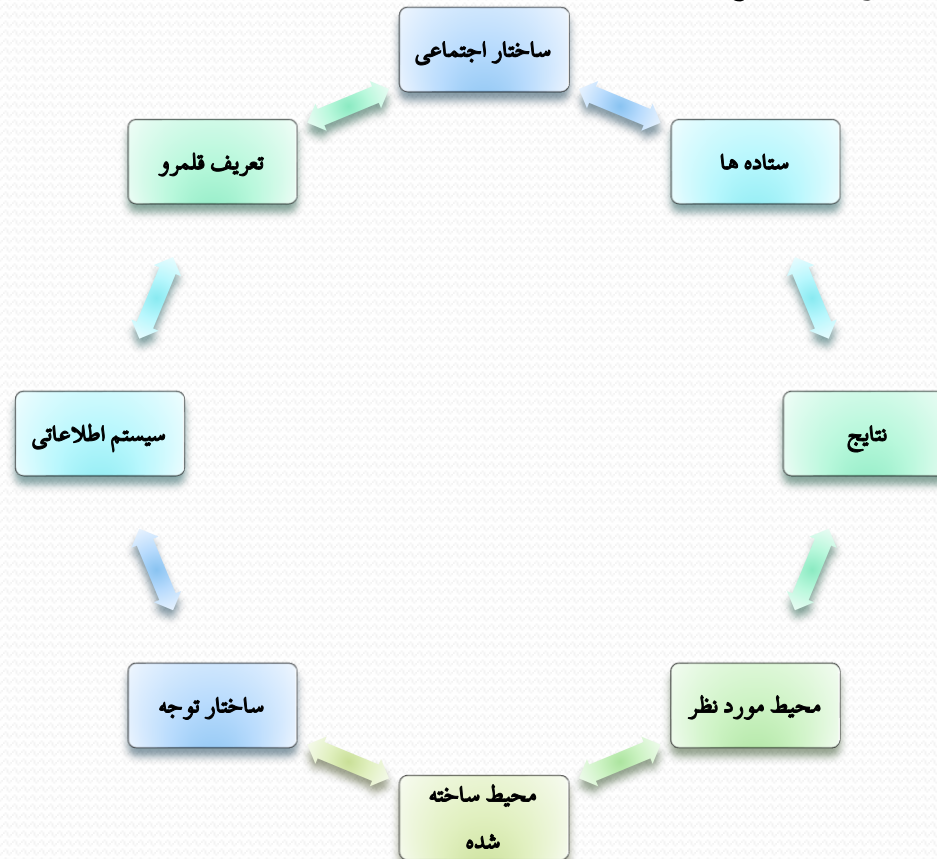
- محیطهای فنی: محیطهایی هستند که سازمانها در آن به تولید یک محصول یا خدمت می پردازند. این محیطها از ساختارهای منطق یافته ای که به طور کارآمد فعالیت فنی را هماهنگ سازند حمایت می کنند. این محیطها در بهترین حالت خود همسان با بازارهای رقابتی مورد نظر اقتصاددانان کلاسیک عمل می کنند.
- محیطهای نهادی: ببا اجرای مقررات و الزاماتی مشخص می شوند که سازمانها باید به آنها گردن نهند تا مشروعیت و حمایت کسب کنند. در محیطهای نهادی سازمانها بر حسب پی ریزی ساختارها و فرایندهای صحیح و نه برای کمیت و کیفیت محصولات خود پاداش می گیرند.

فصل ششم: نظریات محیطی

ضعیف‌تر	محیط‌های نهادی	قوی‌تر
مؤسسات صنعتی دولتی	مؤسسات خدمات عمومی بانک‌ها مؤسسات داروسازی کلی بیمارستانهای عمومی	قوی‌تر
رستورانها باشگاههای تندرستی مهد کودک‌ها	درمانگاههای بهداشت روانی مدارس؛ مؤسسات حقوقی کلیساها	محیط‌های فنی ضعیف‌تر

فصل ششم: نظریات محیطی

- وابستگی متقابل سازمانها و محیطها



فصل ششم: نظریات محیطی

• تکامل تدریجی محیطها

- بنا به نظر امری و تریست، بافتهای محیطی که سازمانها در آن قرار دارند، خود با سرعتی فزاینده و به سوی پیچیدگی بیشتر در حال تغییرند.
- سازمانها طبق تعریف سیستمهای باز هستند و همه سیستمها باز از پیچیدگی کمتر به پیچیدگی بیشتر میل می کنند.
- محیط هر سازمانی به طور فزاینده از سایر سازمانها تشکیل می شود. بنابراین محیطهای سازمانی از حالت با پیچیدگی کمتر به حالات با پیچیدگی بیشتر متحول می شوند.
- محیطهای سازمانی در طی زمان پیچیده تر و غیر قطعی تر می شوند. افزایش تفکیک وظایف و ارتباطات متقابل سازمانها موجب عدم قطعیت و وابستگی متقابل بین آنها می شود. اما فرایندهای دیگريکنواخت کردن، استاندارد سازی و ایجاد افکار عقلایی عرصه های جدیدی از قطعیت را به وجود می آورند.

فصل هفتم: پیدایش سازمانها

- نگرش سیستم عقلایی در مورد منشاء سازمانها
 - تقسیم کار (سازمان؛ تولیدی)
 - کاهش هزینه های داد و ستد (سازمان؛ مبادله گر کالا و خدمات، حامی دیدگاه هزینه های معاملات)
 - پردازش اطلاعات کارآمد (ارتباطات سازمانی، مسیر اطلاعات سازمانی در سلسله مراتب اداری)
 - کارگزاران نظارت (در هر شرایطی افراد مشترک المنافع ضرورت انتصاب یک یا چند عضو را برای نظارت احساس خواهند کرد. بدین ترتیب شرایط همکاری جدید، پیدایش ساختارهای سلسله مراتبی را ایجاب می کند)

فصل هفتم: پیدایش سازمانها

- نگرش سیستم طبیعی در مورد منشاء سازمانها
- نگرش نهادی: اصلی بودن فرایندهای نهادی در تشکیل سازمانها از سوی حنان و فریمن که از محققین اکولوژی سازمانی هستند تاکید شده است. آنها به سادگی در بررسیهای خود درباره رشد و اضمحلال سازمانها نه تنها توجه خود را به معرفی سازمانهای جدید، بلکه به معرفی اشکال جدیدی از سازمانها معطوف می دارند.
- نظریه پردازان نهادگرا به میزانی که عناصر منطقی در محیطهای اجتماعی مدرن وجود داشته و توسعه سازمانها را تسریع بنمایند، تاکید می کنند.

فصل هفتم: پیدایش سازمانها

- توضیحات مارکسیستی:
- مارکسیستها مدعی هستند که ساختارهای سازمانی سیستمهای طبیعی برای انجام هر چه کارآمدتر کردن امور نیستند بلکه آنها سیستمهای قدرت هستند که برای بیشینه کردن کنترل و سود ایجاد شده اند. کار تقسیم می شود و باز هم تقسیم می شود، اما نه برای افزایش کارایی بلکه برای مهارت زدایی کارگران و افزودن قدرت مدیران در کنترل کارگران.
- سلسله مراتب به عنوان یک سیستم طبیعی هماهنگی به وجود نمی آید بلکه ابزاری برای کنترل و گردآوری سرمایه از طریق تخصیص ارزش افزوده است.

فصل هفتم: پیدایش سازمانها

- بسیج منابع:
- اوبرشال از بسیج تعریف مفیدی ارائه می دهد: فرایند تشکیل اجتماعات، گروهها، انجمنها و سازمانها در جهت پیگیری هدفهای دسته جمعی
- سازمانها به خودی خود به وجود نمی آیند بلکه نیاز به جمع آوری و تهیه منابع مواد، انرژی، اطلاعات و نیروی کار دارند.
- موازنه بین دریافتها و پرداختها:
- مشوقهای مادی: سازمانهای انتفاعی
- مشوقهای معنوی: سازمانهای معنوی
- مشوقهای هدفمند: سازمانهای هدفمند. اعضا به سازمان می پیوندند زیرا در آرزوی نیل به اهدافی هستند که از طریق سازمان اعلام شده است. سازمان به اعضا پرداخت دارد.

فصل هفتم: پیدایش سازمانها

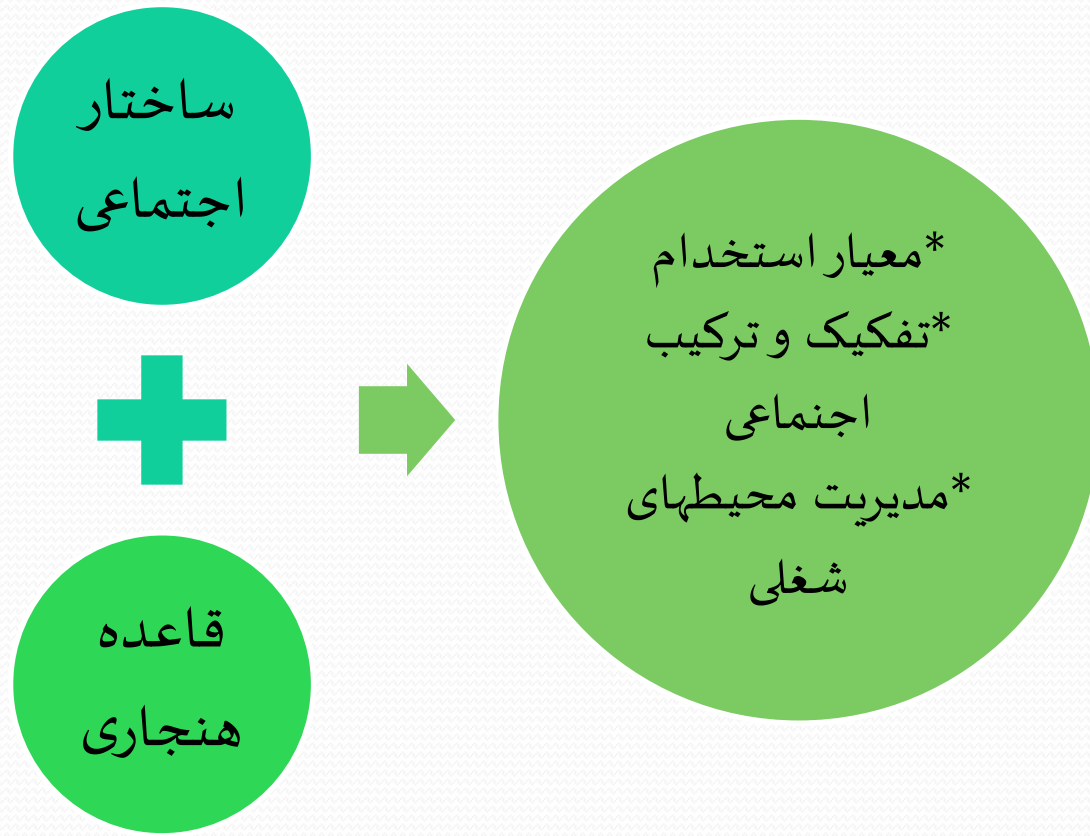
- بهره برداری از تاثیر:
- نظریه پردازان فمینیست استدلال می کنند که دلایل مطرح شده برای به وجود آمدن سازمانها و پیوستن افراد به آنها بیش از حد عقلایی هستند. این نظریه پردازان اعتقاد دارند تفکرات مردگرایانه از کنار احساسات و تاثیرات آنها برای تشکیل سازمانها به راحتی گذر می کنند.
- بسیاری از سازمانها برای توسعه آگاهی، خودشکوفایی، بیان احساسات، خواسته ها و تجربیات ذهنی پدید می آیند. به سازمانهایی که چنین فرصتهایی را فراهم می آورند، عنوان سازمانهای جمع گرا داده اند.
- ویژگیهای جمعیت شناسی اعضا
- رقابت در تامین منابع

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

- از الگوی سیستم باز این بینش اساسی حاصل می شود که سازمانها کامل نیستند و همگی متکی به تبادلات با دیگر سیستمها هستند و در برابر تاثیرات محیطی به عنوان شرطی برای بقای خود هستند. اما دیدگاههای سیستم عقلایی و طبیعی تاکید می کنند که یک شرط بقای سازمانها حفظ مرزهایی است که آنها را از محیطشان جدا می سازد.

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

- تعیین مرزهای سازمان
- برای تعیین مرزها دو شیوه نگرش و هر نگرش از سه جنبه وجود دارد:



فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

- اداره محیطهای کاری:
- از آنجا که هیچ سازمانی نیست که بتواند همه منابع لازم برای حصول به هدف و حفظ و بقای خود را تولید کند، ناچارند وارد مبادلات شده و با سایر گروههای محیطی و سایر سازمانها وابسته شوند.
- دو دسته استراتژی وجود دارند که سازمانها با آنها به محیط کاری خود پیوند می‌یابند:
- **استراتژیهای ایمن ساز (استراتژیهای سپر سازی):** سازمانهایی که در صدد محافظت از جریانهای فنی خود در برابر رویدادهای ناخوشایند محیطی هستند ممکن است از استراتژیهای ایمن ساز پیروی کنند.
- **استراتژیهای پل بستن:** فرمول بندیهای مربوط به قدرت و مبادله روابط میان سازمانها بر مبنای دیدگاه امرسون: قدرت یک عامل بر عامل دیگر ریشه در وابستگی عامل

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

- استراتژیهای ایمن ساز:
- **کد گذاری:** سازمانها ورودیهای خود را قبل از ورود به هسته فنی طبقه‌بندی کنند.
- **ذخیره سازی:** سازمانها می‌توانند مواد خام یا تولیدات را ذخیره کنند و از این رهگذر میزان جای گرفتن ورودیها در درون هسته فنی یا خروجیها به محیط را کنترل کنند.
- **همترازی:** کوشش سازمان برای کاهش نوسانات در ورودیها و خروجیهای سازمان است. تلاش برای دستیابی به محیط برای ترغیب عرضه کنندگان ورودیها یا برانگیختن تقاضا برای خروجیها
- **پیش بینی:** با پیش بینی تغییرات در شرایط عرضه و تقاضا سعی می‌کنند تا خود را با آنها سازگار کنند.
- **تعدیل قیاس:** تغییر در مقیاس هسته فنی در پاسخ به اطلاعاتی که پیش بینی فراهم می‌سازد.

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

- استراتژیهای پل بستن:
- مذاکره: با نیروهای محیطی برای دفاع از قلمرو سازمان
- قرارداد: موافقت به منظور تبادل انجام کارها و کاهش نااطمینانی از طریق هماهنگی
- تطابق: وارد کردن نمایندگانی از گروههای بیرونی به درون جریان تصمیم گیری سازمان
- قراردادهای سلسله مراتبی: برای کنترل وابستگی سازمانها به یکدیگر به وجود می آیند
- **اتحاد راهبردی: شرکتها از نقاط قوت خود در یک زمینه مشترک استفاده کرده، نقاط ضعف یکدیگر را می پوشانند.**
- پروژه های مشترک: انجام سرمایه گذاری مشترک بین رقبا یا طرفین مبادله صورت می گیرد.
- ادغام: دو یا چند سازمان مستقل به صورت یک سازمان جمعی و منحصر به فرد
- انجمنها: سازمانهای مشابه و غیر مشابه در قلمرو خاص برای دستیابی به اهداف مشترک و مطلوب خویش انجمن تشکیل می دهند. مانند انجمنهای بازرگانی
- شبکه های دولتی: سازمانها فنونی برای ارتباط با دولت دارند که بر آن تاثیر خواهد گذاشت

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

- اداره محیطهای نهادی:
- استراتژیهای ایمن ساز:
 - کدگذاری نمادین
 - جداسازی
 - استراتژیهای دفاعی دیگر
- استراتژیهای پل زدن:
 - تطابق طبقه ای
 - تطابق ساختاری
 - تطابق رویه ای
 - تطابق فردی

فصل هشتم: تعیین و گسترش مرزها

• تغییر فرایندها در سطوح مختلف

• انطباق و انتخاب

- به طور کلی انتخاب بر تغییر تدریجی دلالت دارد که به صورت آگاهانه، با انتخاب منطقی و یا بهره گیری از تجربیات خود و دیگران در سیستم اتفاق می افتد.
- در مقابل، انتخاب به جایگزینی و تغییر یک فرایند به جای فرایند جاری سیستم گفته می شود.

• تغییر در جوامع و زمینه های سازمانی

- زمینه های سازمانی در سطح منطقه ای: هماهنگی سازمانهای محلی و منطقه ای که دارای منافع مشترک از رشد منطقه خود هستند.
- زمینه های سازمانی در سطح صنعت: یک سازمان باید با سایر شرکتهای و سازمانهای درون آن صنعت هماهنگ و سازگار باشد.
- زمینه های سازمانی در سطح اجتماع: تاثیر متقابل سازمان با نهادهای اجتماعی و بین المللی

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

- سازمانها به سوی پیچیده تر 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 می گیرد که شامل ماهیت کار در حال انجام (نوع تکنولوژی) می باشد.

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

• تکنولوژی

- تکنولوژی اصطلاحی است که برای اشاره به کاری که توسط سازمان انجام می و شود به کار می رود.
- تکنولوژی دارای دو جنبه است:
 - سخت افزار - تجهیزات و ماشین آلات
 - نرم افزار - دانش و مهارت
- هسته فنی در واقع شیوه استفاده از تکنولوژی برای تولید خروجی مطلوب است.
- ابعاد تعریف و اندازه گیری تکنولوژی سازمان
 - ویژگیهای ورودیهای مورد استفاده سازمان
 - ویژگیهای فرایندهای تبدیل که سازمان به کار می گیرد
 - ویژگیها خروجیها یا محصول سازمان

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

- ارتباط تکنولوژی و ساختار از منظر دیدگاه سیستم عقلایی
- هر چقدر پیچیدگی فنی بیشتر شود پیچیدگی ساختاری نیز افزایش می یابد. پاسخ ساختاری به تنوع فنی، انشعاب سازمانی است.
- هر چقدر عدم اطمینان فنی بیشتر شود رسمیت و تمرکز کمتر می شود.
- هر چقدر وابستگی میان عناصر فنی بیشتر شود، برای هماهنگی بین آنها بایستی منابع بیشتری اختصاص یابد.
- مکانیسمهای هماهنگی
- شامل قواعد و برنامه ها، برنامه های زمانبندی شده، گروهبندی، سلسله مراتب سازمانی، تفویض اختیار و هماهنگی در سطح خرد می باشد. اگر پیچیدگی محیطی بیش از اندازه باشد:
- از حجم اطلاعاتی که پردازش می شوند کاسته شود
- بر توان پردازش اطلاعات سازمان افزوده شود

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

• استراتژیهای کاهش حجم اطلاعات

• سازماندهی بر حسب تولید به جای سازماندهی بر حسب فرایند

- هزینه های پردازش اطلاعات با قرار دادن وظایف وابسته به هم در یک واحد کاری مشترک به شدت کاهش می یابد. مثال: انتشاراتی که بر مبنای فرایند سازماندهی شده و شامل دو خط تولید کتابهای آموزشی و تجاری است و دارای دوایر تحریریه و تولید و بازاریابی هستند. در سازماندهی بر مبنای تولید در هر بخش دوایر مخصوص به آن بخش را تجميع می کنیم.
- یک سازمان می تواند با کاهش سطح مقرر انجام کار، میزان تقاضا برای پردازش اطلاعات کاهش داده و منابع آزاد و بلا استفاده ایجاد کند تا امور تسهیل گردند. چنین صرفه جویی در سازمان با سازماندهی بر مبنای تولید امکان پذیر است.

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

- استراتژیهای افزایش توان پردازش اطلاعات

- سلسله مراتبهای بسط یافته

- ارتباطات افقی

- نقشهای پیوندی

- نیروی ضربتی

- تیمهای پروژه ای

- ساختارهای ماتریسی

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

- ارتباط تکنولوژی و ساختار از منظر دیدگاه سیستم طبیعی
- طرفداران این نگرش استدلالهای نگرش عقلایی را حول سه محور مورد ارزشیابی قرار می دهند:
- عوامل تعیین کننده تکنولوژی
- تکنولوژی ساخت اجتماعی و سیاسی دارد.
- بررسی مجدد رابطه بین تکنولوژی و ساختار
- تکنولوژی در انتخاب ساختارها محدودیت ایجاد می کند ولی ساختارها را ایجاد نمی کند.
- تاکید بر مطلوبیت ساختار غیر رسمی در مقابل ساختار رسمی
- طرفداران دیدگاه سیستم طبیعی در برخورد با پیچیدگی و عدم اطمینان بر ساختارهای غیر رسمی تاکید دارند. آنها عقیده دارند که می توان از سلسله مراتب سازمانی کاست، میزان ارتباطات رو در رو را افزایش داد و تصمیم گیریها و کنترل را غیر متمرکز کرد.

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

- تکنولوژی و ساختار غیر رسمی

- سیستمهای فنی-اجتماعی و طراحی مجدد کار

- کار در برگیرنده دو بعد فنی و اجتماعی می باشد. در بهینه سازی طرح باید به هر دو بعد توجه شود. در نگرش عقلایی به بعد فنی کار توجه می شود ولی نیازهای روانشناختی و اجتماعی شاغلان نادیده گرفته می شوند.

- **روالهای معمول سازمانی و دانش ضمنی**

- طرفداران نگرش سیستم طبیعی ضمن قبول روالهای انجام کار (شرح شغل، مسئولیتها و اختیارات) که ه منظور افزایش کارایی تدوین شده اند، معتقدند که این روالها توسط هسته فنی ارائه نشده اند بلکه از طریق تجربیات و دانش ضمنی شاغلین آنها به وجود آمده اند.

- **نظامهای ارگانیک و گروههای کلان**

- سیستمهای ارگانیک در محیطهای در حال تغییر و تحول و سیستمهای مکانیکی برای محیطهای ثابت مفیدند. سیستمهای ارگانیک به سان جانور بی مهره قابلیت تطابق با محیط متغیر را دارد.

فصل نهم: منابع پیچیدگی ساختاری: هسته فنی

- سازمانهای حرفه ای
 - کاملترین و پیچیده ترین ترکیبات سازمانی در برخورد با پیچیدگی و عدم اطمینان بسیار زیاد، سازمانهای حرفه ای مثل دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و درمانگاهها هستند.
 - سه اصل در رابطه با ویژگیهای ساختار و تکنولوژی می توان 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
 - در اصل اول، پیچیدگی فنی ممکن است باعث پیچیده تر شدن افراد مجری (پیدایش افراد حرفه ای) شود. در سازمانهای حرفه ای ماهیت کار به گونه ای است که از قبل نمی توان برای آنها برنامه ای تدوین کرد و کارکنان وابستگی زیادی به هم ندارند و در کار خود مستقل و خودگردان هستند و سازمانها مسئولیتهایی را به آنها واگذار کرده اند.

فصل دهم: * منابع پیچیدگی ساختاری: بخشهای پیرامونی

- در این فصل دامنه توجه از بخش هسته فنی فراتر می رود و به مولفه های پیرامونی که جنبه های بسیاری از سطوح مدیریتی و نهادی را در بر می گیرد می پردازد.
- ارتباط اندازه سازمان با ساختار سازمانی
- تعریف و تعیین اندازه: اکثر مطالعات از تعداد کارکنان به عنوان شاخص اندازه سازمان استفاده می کنند.
- اندازه و بوروکراسی: اندازه با تعداد مقوله های حرفه ای، تعداد سطوح سلسله مراتب و پراکندگی مکانی سازمان ارتباط مستقیم دارد.
- اندازه، رسمیت و تمرکز: گروه آستون همبستگی مثبتی بین اندازه و رسمیت و استانداردسازی گزارش میکند.
- مشکلاتی در رابطه با اندازه و ساختار: مطالعات محدود روشن می سازد که ادراک کنونی ما از روابط متقابل بین ویژگیهای ساختاری مختلف سازمانها با اندازه سازمان باید بهبود پیدا کند.

فصل دهم: منابع پیچیدگی ساختاری: بخشهای پیرامونی

- تکنولوژی، اندازه و ساختار
 - متخصصان و ساختار: در فصل نهم به طور مفصل بحث شده است.
 - تکنولوژی در مقابل اندازه: بحث در مورد مقایسه اهمیت تکنولوژی و اندازه در ساختار
- محیط و ساختار
 - سپر سازی، پل زدن و پیچیدگی ساختار: در فصل هشتم به تفصیل بحث شد.
 - ترسیم پیچیدگی محیطی: پیچیدگی روزافزون محیط وظیفه با پیچیدگی ساختاری زیاد -تخصص بیشتر- بخشی از سازمان تطبیق می یابد.
- پیوند دادن ساختارهای هسته و پیرامونی

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

- مسائل موجود در مفهوم سازی اهداف سازمانی
- استفاده های متنوع از هدفها
- مفهوم اهداف سازمانی یکی از بی ثبات ترین و فریبنده ترین مفاهیمی است که تحلیلگران سازمانی به کار برده اند.
- تحلیلگران سیستم عقلایی تاکید دارند که هدفها ملاکهایی برای ایجاد گزینه ها و انتخاب راه اقدام از بین آنها فراهم می آورند.
- تحلیلگران سیستم طبیعی بر هدفها به عنوان یک منبع تعیین هویت و انگیزش افراد ذیربط تاکید دارند.
- تحلیلگران نهادی بر کارکردهای نمادین اهداف تاکید می کنند.

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

- اهداف و استراتژیها:
 - بسیاری از تحلیلگران سازمانی مفهوم استراتژی را بر مفهوم هدف ترجیح می دهند. چندلر استراتژی را به عنوان "تعیین اهداف و مقاصد بازدهی اساسی درازمدت یک موسسه و پذیرش اقدامات و تخصیص منابع لازم جهت تحقق این اهداف" تعریف می کند.
 - به طور کلی می توان استراتژی ها را به عنوان زیر مجموعه ای بسیار مهم از اهداف سازمانی مورد نظر قرار داد.
- اهداف فردی و سازمانی:
 - در اکثر سازمانها اهدافی که اعضا رفتارشان را با آنها وفق داده و جهت می دهند با اهدافی که آنها را برای عضویت سازمانی بر می انگیزد متفاوت است.

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

• ائتلاف غالب

- سازمانها ترکیبی از ائتلافها (گروههای اشخاص که علایق مشخصی را دنبال می کنند) است.
- هر گروه در تلاش است که اهداف خود را بر سیستم تحمیل کند.
- هیچ گروه معینی قادر به تعیین کامل اهداف سازمانی نیست.
- گروهها با یکدیگر مذاکره و ائتلاف می کنند تا بتوانند به تعریف اهداف سازمان به صورت جامعتری دست یابند.
- همگی این گروهها، عضو ائتلاف غالب تعریف می شوند.

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

- سیستمهای کنترل

- قدرت

- قدرت در گروههای غیر رسمی

- قدرت در ساختار رسمی

- مشروعیت

- قدرت تایید شده

- مشروعیت مصوب

- کنترل ساختاری

- فرهنگ

- سازمانهای مدرن و پست مدرن

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

• سیستمهای کنترل

- فهرست مفاهیم زیر همگی تجلی خاص کنترل و یا ابزارهای کنترل در سازمان هستند:
- اداره امور، صلاحیت، خودکارسازی مرزها، بوروکراتیزه کردن، تمرکز، مقاطعه، هماهنگی، مبانی تصمیم گیری، دیسیپلین، ارزیابی، رسمیت، سلسله مراتب، مشوقها، ادغام، درونی سازی، برنامه های عملکرد، قدرت، رویه ها، یکسان سازی، مقررات، مصوبات، اجتماعی کردن، سرپرستی

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

- قدرت: قدرت برای کنترل یا نفوذ در دیگری، در چیزهایی نهفته است که او برای آنها ارزش قائل است (امرسون)
- قدرت در گروههای غیر رسمی بر ویژگیهای فردی افراد مبتنی است. تفاوت فردی به مثابه منابع عمل می کند و موجب سود بعضیها و ضرر بعضی دیگر می شود.
- قدرت در گروههای رسمی: بخشی از قدرت در سازمانهای رسمی ناشی از طراحی سازمان است. سلسله مراتب سازمان رسمی مبین مراتب قدرت در سازمان است.
- نظریه پردازان عقلایی، اعتقاد دارند که ساختارهای قدرت باید به روشی طراحی شوند که قدرت مصوب با مسئولیتها برابر باشد
- دیدگاه طبیعی اصرار می کند که هیچ سازمانی در کنترل کامل همه منابع قدرتش هیچگاه موفق نمی شود.

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

• مشروعیت:

- اکثر دانشمندان علوم اجتماعی اختیار را به عنوان قدرت مشروع تعریف می کنند. مشروعیت ویژه یک موقعیت یا رفتار است که به وسیله مجموعه ای از هنجارهای اجتماعی به عنوان درست یا مناسب تعریف می شود.

• قدرت مشروع بیان:

- مجموعه ای از افراد یا مشاغل پیوند یافته به وسیله روابط قدرت
- مجموعه ای از هنجارها یا قوانین حاکم بر توزیع و اعمال قدرت و پاسخ به آن است.

• دو نوع قدرت مشروع:

- قدرت ناشی از پذیرش اعضا
- قدرت تفویض شده به وسیله سازمان

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

- کنترل ساختاری:
 - ساختارهای کنترل فنی و بوروکرات مصادیقی از کنترل ساختاری هستند. تفاوت‌های قدرت در تهریف روابط بین مشاغل نهفته است
- فرهنگ:
 - تحلیلگرانی که فرهنگ را به عنوان متغیر (که ممکن است بر سازمان اثر بگذارد) مورد توجه قرار می دهند دیدگاه عملگرا را پذیرفته و بر کمکهایی که عناصر فرهنگی به هم شکل سازی و کنترل سازمانی می کند تمرکز دارند.

فصل یازدهم: اهداف، قدرت و کنترل

- سازمانهای دورانهای مدرن و پست مدرن

- ذهنیت مدرن سعی در تحمیل نظم به بی نظمیها دارد تا تضادها را متوقف یا حل کند و منافع و موضوعات رقیب را منسجم کرده و بتواند به یک بینش واحد و هماهنگی نایل آید تا تصمیمات را با آن راهنمایی کند. همچنین به مجموعه ای از مبانی سازگار نایل شود تا منش مشارکت کنندگان را هدایت کند.

- بینش پست مدرن بر تنوع و گوناگونی عناصری که سازمان را شکل می دهند تاکید می کند. اگر هم شکلی موجود باشد به علت متوقف شدن گوناگونیهاست و اگر سازگاری مسلط باشد بدین سبب است که به طور اختیاری اعمال شده است.

بخش چهارم:

فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

- آسیبهای اجتماعی مربوط به سازمان در دو دسته کلی قابل دسته بندی هستند.
- مشکلات درونی سازمانها (مشکلاتی که افراد درون سازمان دارند)
- مشکلات سازمان با جامعه (مشکلاتی که افراد بیرون سازمان دارند)
- مشکلات درونی سازمانها
 - از خودبیگانگی
 - تبعیض
 - سازش بی اندازه
- مشکلات عمومی
 - عدم پاسخگویی
 - ناکارآمدی

فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

• از خود بیگانگی

- اعتقاد مارکس در قدرت گرفتن محصول در مقابل نیروی کار و بیگانه شدن کارگران از فرایند تولید

- انواع خودبیگانگی از منظر سی من:

- ضعف قدرت: یعنی احساس کنترل بسیار ناچیز بر رویدادها
- بی معنایی: احساس غیرقابل درک بودن در امور فردی و اجتماعی
- بی معیاری: به کار بردن ابزار نامقبول اجتماعی برای تحقق هدفها
- بیگانگی فرهنگی: طرد ارزشها و استانداردهای عامه پسند
- از خود بیگانگی: پرداختن به فعالیتهایی که پاداش ذاتی برای فرد ندارد
- انزوای اجتماعی: احساس طرد شدن یا نفی شدن

فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

• تبعیض:

- سازمانهای رسمی باید با کارکنان رفتار منصفانه ای داشته باشند. یعنی شاخصهای یکسان و عام برای استخدام، ارتقاء و پرداخت اعمال شود و پیشرفت به عنوان اساس توزیع پاداش به جای استناد به اسناد و ارتباطات را بگیرد.
- تبعیض جنسیتی و تبعیض نژادی علیرغم پیشرفتهای جامعه مدرن امروز، از تبعیضهای عمده سازمانهای امروزی هستند.
- در دو دهه اخیر تبعیض از نوع دیگری در سازمانها به وجود آمده است. کوچکتر کردن اندازه بسیاری از سازمانها، جایگاههای شغلی دائمی و دارای تضمین شغلی در سازمانها را حذف و به طور فزاینده ای استفاده از کارکنان نیمه وقت، موقتی و با مزد کم را جانشین کرده است.

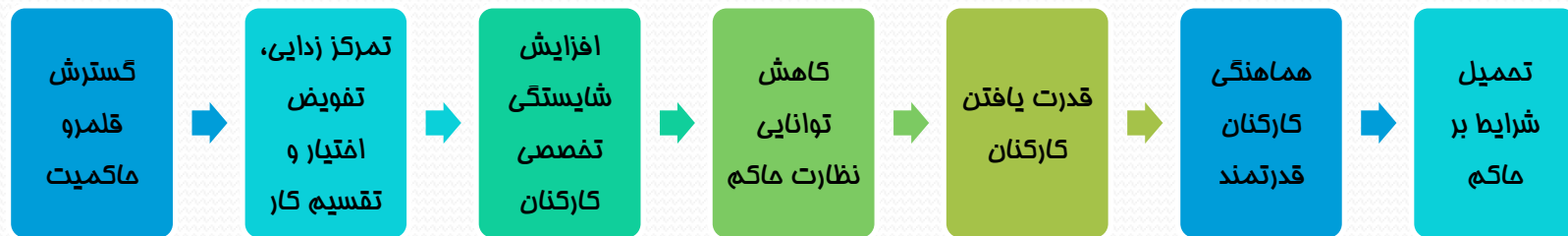
فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

• سازش بی اندازه:

- نتایج حاصل از دو بررسی وسیع نشان می دهد که مشارکت در سازمان باعث ترغیب انعطاف پذیری، جابجایی هدف و پذیرش افکار جدید می شود.
- سازمان ممکن است برای بیشینه کردن انعطاف پذیری خود، مشی های قطبی شده کار را دنبال کند و افراد ذیربط خود را در مقابل طیفی از گزینه ها قرار دهد و این عمل ممکن است در حالت افراطی خود مشکلات جدی برای افراد ایجاد نماید.
- در چنین شرایطی ممکن است صلابت و قاطعیت فرد از بین برود و به جای انسانی خلاق، شاهد انسانی ماشینی که تنها آنچه را که به او گفته می شود انجام می دهد، باشیم.

فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

- مشکلات عمومی سازمانها:
- عدم پاسخگویی:
- ملاحظه پاسخگویی سازمانی به درخواستهای عمومی بیشتر اوقات در سازمانها دولتی اتفاق می افتد، اما مسائلی نیز می تواند در ارتباط بین عموم مردم و سازمانها در بخش خصوصی بروز کند.
- پاسخگویی در سازمانهای دولتی



فصل دوازدهم: آسیب شناسی سازمانی

• پاسخگویی سازمانهای بخش خصوصی

- اهمیت پاسخگویی در شرکتهای خصوصی برای حفظ بازار
- مقاله هیرشمن: ترک، صدا و وفاداری
- ترک: متوقف کردن یا تعطیل کردن حمایتها و ترک رابطه مشتری با شرکت
- صدا یا اعتراض: هر نوع تلاش برای تغییر دادن شرایط از حالت تردید و اعتراض
- وفاداری: تقویت مشوقهای لازم برای دست برداشتن مشتریان از ترک و اعتراض

• ناکارآمدی:

- ناکارآمدی، عملکرد بد سازمان و جنبه های آسیب شناختی فعالیتهای عادی سازمان را در بر می گیرد.
- ممکن است منافع افراد با منافع شرکت در تضاد قرار داشته باشد.
- مسئولیتهای محدود، فشارهای زیاد، محدودیت اطلاعات

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

- اهمیت اثر بخشی و سنجش آن برای سازمان
- سوالات اصلی:
- چه معیارهای عمده ای برای تعریف اثربخشی شناسایی شده اند؟
- راهبردهای سنجش اثربخشی چیست؟
- چه توضیحی برای توجیه تفاوت‌های اثربخشی وجود دارد؟

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

- تعیین معیارهای اثربخشی:
- دیدگاه سیستمهای عقلایی
 - نیل به اهداف سازمان
 - کمیت و کیفیت خروجیهای سازمان
 - صرفه جویی در جریان تبدیل ورودی به خروجی
- دیدگاه سیستمهای طبیعی:
- علاوه بر معیارهای نیل به اهداف:
- میزان رضایت افراد ذیربط و روحیه آنان
- مهارتهای میان فردی مدیران
- مساعدت مشارکت کنندگان برای بقاء سازمان (خودبقا)

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

- دیدگاه سیستم باز:
- توسعه و حفظ سیستم
- گردآوری و به جریان انداختن اطلاعات
- واکنش به موقع به تغییرات محیطی

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

- جنبش مدیریت کیفیت جامع TQM

- در الگوی جدید TQM سه زمینه عمده وجود دارد:

- شناسایی ارزش همکاری بین طرفهای درگیر در وظیفه

- آگاهی از اهمیت یادگیری سازمانی از سوی همه مشارکت جویان که از آنان می خواهد به طور دایم در جستجوی راههای بهتر و تازه تر کار و محصولات و خدمات جدیدتر و بهتر تولید باشند.

- تاکید بر این که 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 مطرح است.

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

- سنجش اثربخشی
- برای آنکه ارزشیابی عملکرد تحقق یابد:
- باید معیارهایی که شامل تعریف مختصات یا ابعاد و طرح استانداردها است، انتخاب شود
- از کار نمونه گیری به عمل آید
- تصمیماتی ناظر بر انواع شاخصهایی که قرار است به کار گرفته شوند و ماهیت نمونه اتخاذ شود.
- ارزشهای نمونه گیری شده با استانداردهای انتخاب شده مقایسه شوند.

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمانی

- انتخاب شاخصها:
 - شاخصهای خروجی
 - شاخصهای فرایند
 - شاخصهای ساختاری
- ملاحظات انتخاب نمونه

