

فصل اول
موضوع سازمان ها

همه سازمان‌ها باید اهداف خود را تعریف و یاز تعریف کنند. آنها باید اعضای خود را به ارائه خدمات تشویق کنند. آنها باید منابع را از محیط دریافت کنند و کالا و خدمات خود را به محیط ارائه کنند. سازمان‌ها از لحاظ اندازه شکل و ساختار متنوع هستند. هم چنین سازمان‌ها از نظر محیطی که در آن فعالیت می‌کنند نیز متفاوت هستند. برخی از تفاوت‌ها مربوط به داخل و خود سازمان نمی‌شود بلکه در تحلیل‌ها، مطالعه‌ها و روش‌های تحقیق باهم متفاوت‌اند.



در سطح اول: سطح روانشناسی اجتماعی سازمان را به عنوان یک بافت در نظر می‌گیرد و تأثیر آن را به طرز تلقی و رفتار افراد مورد توجه قرار می‌دهد.

در سطح دوم: سطح ساختاری بخش‌های متنوعی که سازمان را تشکیل می‌دهد (مثل گروه‌ها و بخش‌های کاری) و مؤلفه‌های تحلیلی (مثل تخصص‌گرایی، شبکه‌های اجتماعی، سلسله مراتب) را مورد توجه قرار می‌دهند.

در سطح سوم: سطح بوم‌شناسی به سازمان به عنوان یک عامل جمعی در یک سیستم بزرگتر توجه می‌کند یا به ارتباط بین یک سازمان خاص با چندین سازمان و محیط آنها توجه می‌کند یا چندین سازمان به عنوان یک سیستم به هم وابسته توجه می‌کند.

عناصر سازمان‌ها (شکل ۱-۱)

- ساختار اجتماعی
- هدف‌ها
- کارکنان
- تکنولوژی
- محیط

ساختار اجتماعی: به جنبه‌های شکل یافته و نظام یافته نقش افراد در سازمان‌ها اشاره دارد و به دو بخش تقسیم می‌شود.

- ساختار هنجاری: ارزش‌ها، قدرت‌ها و انتظارات از نقش را مد نظر قرار می‌دهد.
- ساختار رفتاری: رفتارهای واقعی را مدنظر قرار می‌دهد تا رفتارهای تجویزی

کارکنان: افراد سازمان کسانی هستند که در مقال عوض‌های مختلف به سازمان کمک می‌کنند، افراد می‌توانند در یک زمان در چند سازمان عضو باشند. میزان مشارکت آنها در سازمان از شدت و ضعف برخوردار است.

هدف: پایه اساس و غایت مطلوب هر سازمان می‌باشند که افراد سازمان تمام تلاش خود را می‌کنند که با انجام وظایف و فعالیت‌های خود بر آن تأثیر بگذارند. تصویری از نتایج مطلوب را هدف می‌گویند.

تکنولوژی: وقتی به تکنولوژی سازمان توجه می‌کنیم در واقع سازمان را به عنوان مکانی در نظر می‌گیریم که در آن نوعی کار انجام می‌شود. در واقع نوعی سازوکاری که در آن داده به ساده تبدیل می‌شود.

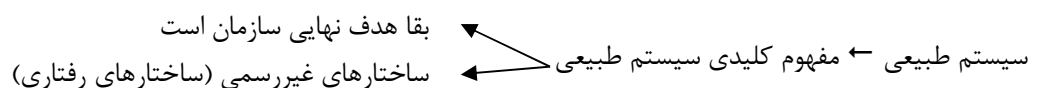
محیط: هر سازمان در محیط‌های فیزیکی، اجتماعی، تکنولوژیکی و فرهنگی قرار دارد که لازم است خود را با آن وفق بدهد هیچ سازمانی نمی‌تواند به تنهایی خودکفا باشد بلکه برای حفظ و بقای خود باید با سیستم‌های بزرگتر که خود جزئی از آنها هستند ارتباط برقرار کند.

تعریف سیستم حقوقی: سازمان‌ها جمع‌هایی هستند که در جهت رسیدن به اهداف مشخص و نشان دادن ساختارهای اجتماعی بسیار رسمی هدایت می‌شوند.

تعریف سیستم حقیقی: سازمان‌ها جمع‌هایی هستند که افرادشان برای رسیدن به اهداف مشترک و برای بقا در غالب فعالیت‌های غیررسمی مشارکت و تلاش می‌کنند.

تعریف سیستم باز: سازمان‌ها سیستم‌های بسته نیستند که از محیط اطراف خود جدا باشند، سازمان‌ها سیستم‌های بازند که برای افراد، اطلاعات و منابع به خارج وابسته‌اند. سیستم باز سازمان را نه به صورت سیستم ساختار رسمی و نه به صورت سیستم ساختار پویا در نظر می‌گیرد بلکه به عنوان سیستم با ساختار ترکیبی در نظر می‌گیرد. سازمان عبارت است از فعالیت‌های به هم وابسته که افراد سازمان را به هم مرتبط می‌کند و توسط محیطی که در آن عمل می‌کنند احاطه می‌شود.

ساختارهای هنجاری محدودیت‌های بسیاری برای ساختارهای رسمی تحصیل می‌کند و رفتار را شکل داده و به آن جهت می‌دهد. بسیاری از رفتارها از ساختارهای هنجاری تجاوز کرده و باعث تغییر در هنجارها می‌شود. همانطور که هنجارها رفتار را شکل می‌دهند رفتارها هم در شکل‌گیری هنجارها نقش مهمی ایفا می‌کنند.



سیستم باز ← مفهوم کلیدی سیستم باز ← سازمان‌ها ائتلافی از گروه‌های ذینفع هستند.
به شدت تحت تأثیر محیط‌اند

ساختار هنجاری + ساختار رفتاری = ساختار اجتماعی
رسمی
غیررسمی

ساختار اجتماعی رسمی ← ساختاری است که در آن موقعیت‌های اجتماعی و روابط بین افراد به روشنی مشخص شده و مستقل از ویژگی‌های شخصی شاغیل است.
ساختار اجتماعی غیررسمی ← تشخیص بین ویژگی‌های پست و ویژگی‌های افراد متصدی آن غیرممکن است.

فصل دوم
سازمان ها به عنوان سیستم های عقلایی

* هدف‌ها مشخص می‌کنند چه وظایفی باید انجام گیرد چه کارکنانی باید به خدمت گرفته شوند ، منابع به چه شکل بین اعضاء تخصیص یابد، هر اندازه هدف‌ها کلی‌تر و مبهم‌تر باشد طرح ساختار مناسب جهت تحقق آنها دشوارتر است.

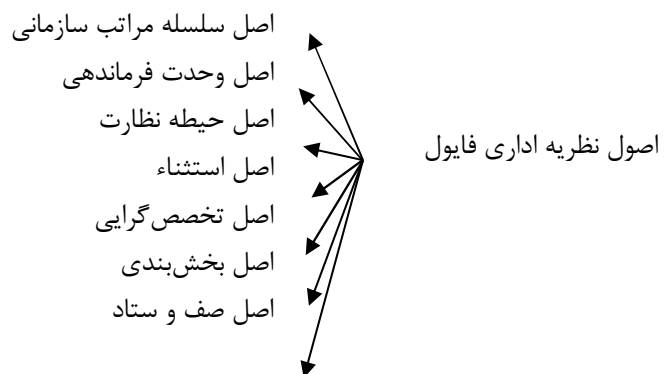
* رسمی شدن تلاشی است برای روشن‌تر شدن و علنی‌تر شدن روابط بین نقش و اصولی که ناظر بر رفتار سیستم است ، رسمی شدن باعث می‌شود افراد سازمان و مشاهده‌گران بتوانند ساختارهای اجتماعی و جریانت انجام کار را ترسیم کنند ، رسمی شدن محدودیت‌های انسانی را جبران می‌کند ، رسمیت فرآیند جابجایی و حرکت افراد به داخل و خارج سازمان تنظیم می‌کند مثلاً اگر فردی به شکل مناسبی آموزش دیده باشد می‌تواند با حداقل صدمه به کارکرد سازمان جایگزین فرد دیگری بشود

* نظریه پردازان سیستم عقلانی به ویژگی تعیین هدف و رسمیت تأکید می‌ورزند هرکدام از این عوامل نقش مهمی در عقلانی کردن فعالیت‌های سازمانی دارد.

مدیریت علمی تیلور ← کوشش‌ها بر تجزیه و تحلیل فردی متمرکز بوده و سعی در منطقی ساختن کار در سطح هریک از کارگران و منجر به تغییراتی در کل ساختار و ترتیبات کارگردید. منافع کارگر و مدیریت باید باهم سازگار باشد. کارگران باید به روش علمی انتخاب و به کار مناسب خودگمارده شوند اگر روش‌های انجام کار به طریق علمی تعیین شود این امکان را برای کارگران فراهم می‌سازد تا در اوج بهره‌دهی خودکار کنند و حقوق و دستمزد بیشتری بگیرند.

نظریه اداری فایول ← در حالتی که تیلور در همفکرانش پیشنهاد منطقی ساختن سازمان از پایین به بالا را مطرح کرد . نظریه پردازان مدیریت اداری بر منطقی ساختن سازمان از بالا به پایین پرداختند.

صاحب‌نظران اداری بر ۲ نوع فعالیت مهم هماهنگی و تخصص‌گرایی اتفاق نظر داشتند.



اصل سلسله مراتب سازمانی ← افراد در یک ساختار هرمی شکل از روابط کنترل بر هم مرتبط می‌شوند.

اصل وحدت فرماندهی ← هیچ‌یک از اعضای سازمان نباید از بیش از یک ارشد دستور بگیرند.

اصل حیطة نظارت ← هیچ ارشدی نباید بیش‌تر از حد و توان خود زیردست داشته باشد.

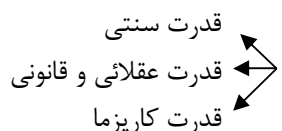
اصل استثناء ← موضوعات روزمره باید توسط زیردستان انجام شوند تا مقام ارشد وقت آزاد داشته باشد که وضعیت‌های استثنایی که برای آنها مقررات و قوانینی وجود ندارد را بررسی می‌کند.

اصل تخصص‌گرایی ← تصمیم‌گیری در مورد تقسیم فعالیت‌های مختلف بین پست‌های سازمان و دسته‌بندی پست‌ها به بهترین شکل بین واحدهای اداراتی و واحدهای کاری.

اصل بخش‌بندی ← فعالیت‌ها باید بگونه‌ای بخش‌بندی و گروه‌بندی شوند که فعالیت‌های مرتبط در درون یک واحد سازمانی جایی گیرند.

اصل صف ستاد ← کلید فعالیت‌های که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی انجام می‌شوند. فعالیت‌های صف تلقی می‌شوند و باید از فعالیت‌های ستادی مثل مشاوره، خدمات و پشتیبانی جدا بشوند.

نظریه بروکراسی، دیوان سالاری وبر ← و بر نظریه خود ۳ نوع قدرت را مشخص کرد



- قدرت سنتی ← بر مبنای باورهای تثبیت یافته در زمینه تقدس سنت‌های دیرین و مشروعیت اعمال قدرت تحت آن است.
- قدرت عقلایی - قانونی ← باید مشروعیت الگوهای هنجاری، مقررات و باور حقوق کسانی که تحت آن قوانین به اعمال قدرت منصوب گردیده و به صدور دستورات می‌پردازند.
- قدرت کاریزما ← دل‌بستگی به تقدسی خاص، شجاعت، دلیری و ویژگی خاص و الگوی هنجاری و نظمی که توسط یک فرد صادر یا اعمال شود.

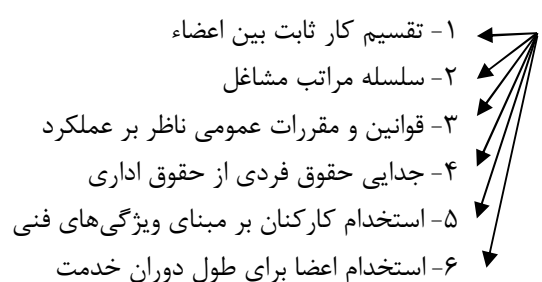
قدرت سنتی ← حکومت‌های موروثی، حکومت‌های ریش‌سفیدان، حکومت پدرشاهی، ملکوک الطوایفی

قدرت عقلایی - قانونی ← شکل پیشرفته آن بروکراسی است.

قدرت کاریزما ← روابط صرفاً مشخصی بین رهبری پرنفوذ پیروان و مدیران معتقد به او را نشان می‌دهد.

* از دیدگاه وبر فقط قوانین سنتی و عقلایی - قانونی دارای ثبات کافی بوده و می‌تواند برای شکل‌دهی بر ساختار اداری مورد استفاده قرار بگیرند. از نظر وبر بروکراسی نوعی خاص از ساختار اداری است که بر مبنای قانون عقلایی - قانون بنا

شده است که دارای ویژگی‌های زیر است:



- ۱- تقسیم کار ثابت بین اعضاء
- ۲- سلسله مراتب مشاغل
- ۳- قوانین و مقررات عمومی ناظر بر عملکرد
- ۴- جدایی حقوق فردی از حقوق اداری
- ۵- استخدام کارکنان بر مبنای ویژگی‌های فنی
- ۶- استخدام اعضا برای طول دوران خدمت

۱- اختیارات قانونی، فعالیت‌های پرسنل، وظایف اداری به طور منظم و ثابتی توزیع شده‌اند/ در سیستم موروثی تقسیم کار ثابت و منظم نیست بستگی به دستورات رهبر دارد و هر لحظه می‌تواند تغییر کند.

۲- در سازمان ادارات از اصل سلسله مراتب پیروی می‌کنند هر اداره پایین‌تر توسط اداره بالاتر کنترل و سرپرستی می‌شود/ در سیستم موروثی روابط قدرت بر مبنای وفاداری فردی استوار است سلسله مراتب روشن و منظمی ندارد.

۳- قوانین و مقررات ثابت و فراگیرند می‌توان آنها را آموخت / در سیستم موروثی مقررات اداری یا اصلاً وجود ندارند و یا مبهم و ناقص تعریف شده‌اند.

- ۴- ابزار وسایل و تجهیزات به شغل تعلق دارد نه به شاغل ، اموال و ساختمان‌های شخصی از اموال و ساختمان‌های اداری جدا هستند / در سیستم موروثی هیچ تمایزی بین دارایی‌های شخصی و دارایی‌های عمومی وجود ندارد.
- ۵- مأموران بر مبنای ویژگی‌های فنی شغل انتصاب می‌شوند و به آنها حقوق داده می‌شود / در سیستم موروثی و نسبی مأموران در بین وابستگان شخصی رهبران مثل غلامان انتخاب می‌شوند انتخاب به صورت پارتی‌بازی بوده و بر آنها امتیاز داده می‌شود.
- ۶- استخدام مأمور از طرف سازمان برای تمام مدت دوران خدمت است ، مأمور و کارمند پیش‌بینی شغلی مادام‌العمر را دارد. / در سیستم موروثی شاغلان از خویشاوندان رهبر هستند و پیش‌بینی درستی از آینده و امنیت شغلی ندارند.

انتقاد از دیدگاه وبر ← وبر در بحث سلسله مراتب اداری بروکراتیک بیان می‌کند که قدرت بر مبنای تصدی یک شغل مشخص قانونی قرار دارد از طرف دیگر در بحث معیارهای استخدامی بیان می‌کند که قدرت بر مبنای صلاحیت فنی استوار است

فرمانبرداری ابزاری برای رسیدن به هدف برداشت وبر از بروکراسی سازمانی ۲ رویه است. ↗ فرمانبرداری خود یک هدف است.

فرمول وبر برای ساخت نوع ایده‌آل بروکراسی شامل ترکیبی از طرح‌های مفهومی و مجموعه ای از فرضیات می‌باشد در واقع مشکل اینجاست که او تعاریف را در پیش‌فرض‌ها به طور روشن جدا نمی‌کند.

نظریه رفتار اداری سایمون ← سایمون پیشنهاد جایگزینی انسان اقتصادی را با چهره انسانی به نام انسان اداری ارائه داد. از نظر سایمون سازمان‌ها تصمیمات را آسان می‌سازند و از اعضا در اتخاذ تصمیمات موردنیاز خود حمایت می‌کنند. سازمان‌ها با محدود ساختن اهدافی که فعالیت‌ها را هدایت می‌کنند تصمیم‌گیری را برای اعضای خود ساده می‌سازند زیرا انسان‌ها فقط از چند جانشین از میان همه جانشین‌های ممکن در تصمیم خود آگاهی دارد و به جای انتخاب راه‌حل بهینه راه‌حلی که از نظرش مناسب باشد را انتخاب و به آن اکتفا می‌کند. سازمان به عنوان یک ساختار رسمی تصمیم‌گیری افراد سازمان را با تقسیم مسئولیت‌ها در بین آنها و در اختیار قرار دادن وسایل لازم مثل منابع اطلاعات و تجهیزات کمک می‌کند.

تصمیمات فردی برای پیوستن و ادامه کار یک فرد در سازمان
سایمون ۲ نوع تصمیم تفاوت فائل بود ↗ تصمیماتی که یک فرد پس از عضو شدن در سازمان برای همکاری با سازمان اتخاذ میکند

سایمون به تصمیمات نوع دوم اهمیت می‌دهد از دیدگاه سایمون سازمان هم تصمیم‌گیری را تسهیل کرده و هم افراد را در تصمیماتی که اتخاذ می‌نمایند پشتیبانی می‌کند.

* اهداف غایی که از سوی سازمان دنبال می‌شوند تا حدودی مبهم و غیردقیق‌اند سایمون سلسله مراتب اهداف را به صورت زیر مشخص می‌کند.

- کار را با هدف کلی که باید به آنها برسیم شروع می‌کنیم.
- وسایلی که برای رسیدن به این اهداف لازم هستند را کشف و مشخص می‌کنیم.
- هر یک از این وسایل را به عنوان یک هدف فرعی در نظر می‌گیریم و وسایل جزئی‌تری را برای رسیدن به اهداف فرعی مشخص می‌کنیم.
- در سلسله مراتب اهداف هر سطح به عنوان یک هدف برای سطوح پایین و به عنوان یک وسیله برای سطوح بالایی تلقی می‌شوند.

* تیلور ← به شدت عمل‌گرا بود

* نظریه پردازان اداری ← کمتر عملگرا و بیشتر تجویز بودند

* وبر ← بیشتر تجویزی بود

* سایمون ← دیدگاه تجویزی داشت

* تیلور و سایمون ← در سطح روانشناسی اجتماعی کار می‌کردند.

* نظریه پردازان اداری و وبر ← در سطح ساختاری کار می‌کردند.

* بنیس ← دیدگاه سیستم عقلانی را سازمان‌های بدون افراد می‌خواند.

* سیستم عقلای تأکید زیادی بر کنترل دارد (تعیین رفتار یک گروه فرعی از روی گروه فرعی دیگر)

* به استثنای و بر هیچ یک از نظریه‌پردازان سیستم عقلانی توجهی به تأثیر زمینه‌های اجتماعی فرهنگی تکنولوژیکی بر ساختار و عملکرد سازمان نکردند توجه آنها روی ویژگی‌های داخلی سازمان بود.

* تحلیل‌گران سیستم عقلانی با تمرکز بر ساختار هنجاری و از توجه به ساختارهای رفتاری غفلت ورزیدند به عبارت

دیگر به ساختار توجه زیادی از عمل غفلت ورزیدند.

فصل سوم
سازمان ها به عنوان سیستم های طبیعی

* نظریه پردازان سیستم طبیعی بیشتر از نظریه پردازان سیستم عقلانی اهداف سازمان و ارتباط آنها با رفتار افراد را غامض تر می‌پندارند زیرا بین هدف‌های رسمی و بیان شده و هدف‌های واقعی و عملیاتی تفاوت وجود دارد حتی اگر هدف‌های بیان شده واقعاً دنبال شوند به تنها یی قادر نخواهند بود تا بر رفتار افراد سازمان حاکم باشند حفظ بقاء هدف عمده‌ای است که بر سازمان‌های رسمی مثل سایر گروه‌های اجتماعی حاکم است.

مدل گلندر در سیستم طبیعی ← سازمان‌ها برای بقا و حفظ تعادل خود تلاش می‌کنند این تلاش می‌تواند بعد از اینکه سازمان به طور موفقیت‌آمیز به اهداف صریح خود رسیده باشد نیز ادامه یابد گاهی اوقات نیز ممکن است تلاش در جهت بقا منجر به فراموشی و انحراف از هدف‌های سازمانی شود.

* نظریه پردازان سیستم عقلانی بر ساختارهای هنجاری تأکید ورزیده‌اند و توجه خود را بر تصمیمات متمرکز نموده‌اند.
* نظریه پردازان سیستم‌های طبیعی بر ساختارهای رفتاری تأکید دارند و به جای توجه به آنچه برنامه‌ریزی یا تصمیم‌گیری شده است به بررسی آنچه انجام می‌شود علاقه‌مند هستند.

ساختار غیررسمی ← نظریه‌پردازان سیستم‌های طبیعی وجود ساختارهای رسمی را در سازمان‌ها انکار نمی‌کنند ولی اهمیت و تأثیر آنها را بر رفتار افراد سازمان زیر سؤال می‌برند. افراد سازمانی هرگز فقط کارگران اجیر شده نیستند بلکه فکر و ذهن خود را نیز به سازمان می‌آورند آنها موضوعات عقاید و انتظارات متفاوتی را با خود همراه دارند و ارزش‌ها علائق و توانایی‌های متفاوتی دارند. ساختار اجتماعی سازمان عبارت است از ساختار رسمی به همراه ساختار غیررسمی ساختار رسمی را معادل «منطق هزینه و کارایی» و ساختار غیررسمی را معادل با «منطق عواطف» در نظر می‌گیرند

* تحلیل‌گران سیستم‌های طبیعی ساختارهای متمرکز و رسمی را به غیر کارا بودن و غیرعقلانی بودن محکوم می‌کنند زیرا آنها ارزشمندترین منابع خود یعنی هوش و ابتکار افراد سازمان را هدر می‌دهند.

تحلیل کارکردی ← یک واحد اجتماعی مثل سازمان اگر بخواهد به شکل خود بماند دارای نیازها و الزامات معینی است که باید آنها را برآورده سازد، عناصر ساختاری خود به نوبه خود به هم وابسته هستند و تغییر در یک عنصر عناصر دیگر را دچار تغییر می‌کند.

مکتب روابط انسانی ← خلاصه تحقیقات صورت گرفته در اتاق آزمایش و اتاق کنترل به شرح زیر است افزایش نور در اتاق آزمایش باعث افزایش تولید گردید، تولید در اتاق کنترل نیز افزایش یافت. با کاهش نور اتاق آزمایش باز هم تولید افزایش یافت و به طور مشابه در اتاق کنترل نیز تولید افزایش یافت. تغییر برای انسان‌ها جالب و توجه به آنها موجب امتنان است. الگوی پیچیدگی انگیزشی کارکنان بر پایه روانشناختی اجتماعی بیش از مفهوم انسان اقتصادی مؤثر است. این مطالعات اهمیت سازمان غیررسمی را در سطح ساختار نشان می‌دهد. رهبر می‌تواند خصوصیتی داشته باشد که موجب انگیزش کارکنان سازمان جهت رسیدن بر اهداف سازمانی باشد بر اهمیت نقش سرپرستان و مدیران که وظیفه اجتماعی آنها ارتقا همکاری بین کارگران بوده تأکید دارد و اعتقاد دارد که همکاری به خودی خود در میان افراد به

وجود نمی‌آید. تحقیقات صورت گرفته به طور مستقیم و غیرمستقیم به یک گروه کوچک از کارکنانی مربوط می‌شود که حتی زمانی که روشنایی محیط کار آنها کم می‌شد بر افزایش بهره‌وری خود ادامه می‌دادند.

مک گرگور ← مهمترین فرق بین مکتب کلاسیک (نظریه X) با مکتب روابط انسانی (نظریه Y) در ماهیت فرض‌هایی است که این ۲ مکتب درباره عوامل انسانی دارند.

نظریه X

- افراد از کار خوششان نمی‌آید و تا می‌توانند از ریزکار در می‌روند.
- افراد برای اینکه تلاش کافی برای رسیدن به اهداف داشته باشند باید تحت فشار قرار داده شوند کنترل، هدایت، تنبیه و یا تهدید بشوند.
- یک فرد ترجیح می‌دهد که هدایت شود، از زیربار مسئولیت شانه خالی کند، جاه‌طلبی کمی دارد و امنیت را بیشتر از هر چیزی دیگری می‌خواهد.

نظریه Y

- بسیاری از افراد ذاتاً از کار بدشان نمی‌آیند و معتقدند صرف انرژی جسمی و روانی در کار به اندازه استراحت و بازی طبیعی است.
- کنترل بیرونی و ترس در تنبیه تنها وسایلی نیستند که افراد را وادار به تلاش در جهت نیل به اهداف سازمانی می‌کند.
- مهم‌ترین پاداش‌ها پاداش‌هایی هستند که با رفع نیاز شخصیتی و خودیابی مرتبط است.

سیستم همکاری بارنارد ←

- بارنارد سازمان‌ها را به عنوان سیستمی می‌داند که براساس همکاری به وجود آمده و همکاری‌های اعضا، خود را متشکل می‌سازد.
- سازمان‌ها باید از تمایل اعضای خود به همکاری برخوردار باشند در واقع پدید آوردن واقعی یک هدف مشترک یکی از وظایف مدیران اجرایی است.
- اهداف از طرف مقامات بالا به افراد پایین‌تر سازمان دیکته می‌شود در حالی که رسیدن به هدف‌ها وابسته به قبول مشتاقانه افراد از پایین به بالاست.
- سازمان‌های رسمی از سازمان‌های غیررسمی به وجود می‌آیند و برای آنها ضروری هستند ولی وقتی سازمان‌های رسمی به مرحله عمل می‌رسند سازمان‌های غیررسمی را پدید می‌آورند و به آنها نیاز دارند.
- ساختارهای غیررسمی ارتباطات را تسهیل، هم‌بستگی را حفظ و تمایل به خدمت را تأمین می‌کنند.
- حیاتی‌ترین جزء یک سازمان موفق ایجاد یک هدف دسته جمعی است که پیوند روحی بین افراد پدید می‌آورد این کار از وظایف خاص مدیران اجرایی است.
- از دیدگاه بارنارد در سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی وجود نیروهای سازمانی به مراتب قوی‌تر از هدف است.
- زمانی که سازمان‌ها استقرار یافتند اهداف متحد خود را تغییر می‌دهند آنها تمایل به بقای خود را دارند و ممکن است در تلاش برای بقاء دلایل وجودی خود را تغییر دهند.

دیدگاه نهادی سلزیک ←

- سازمان‌ها حکم ابزار را دارند و هریک از آنها از حیات مربوط به خود برخوردارند.
- ویژگی سازمان‌های رسمی همان ابزاری بودن آنهاست که برای رسیدن به اهداف طراحی شده‌اند اما این ساختارها نمی‌توانند در کنترل ابعاد غیرمنطقی رفتار سازمانی موفق باشند.
- سلزیک فرایندی را که سازمان با ویژگی ساختاری متمایزی برای خود ایجاد می‌کند نهادینه‌سازی می‌نامد (نهادینه شدن عبارت است از عجین شدن ارزش‌ها ماورای تجهیزات فنی در وظایف جاری)
- نهادینه‌سازی وقتی اتفاق می‌افتد که در سازمان با محدودیت‌ها و فشارهای محیط بیرونی خود، تغییر در ترکیب کارکنان، علایق و روابط غیررسمی آنها مواجه باشند. هیچ سازمانی در فشارهای درونی و بیرونی در امان نیست و میزان نهادینه‌سازی از یک سازمان به سازمان دیگر تفاوت می‌کند.
- سلزیک ساختار سازمانی را ارگانیزمی سازگارپذیر تلقی می‌کند که در پاسخ به ویژگی‌ها و تعهدات افراد و تأثیرات محیط بیرونی شکل می‌گیرد و به روشنی روش تحلیل کارکردی را می‌پذیرد.
- سلزیک معتقد است به جای تمرکز بر تصمیمات روزمره‌ای که در سازمان اتخاذ می‌شود باید کار خود را بر تقسیم‌های حیاتی متمرکز کنیم که در برخی اوقات در سازمان اتخاذ می‌شوند و منجر به تغییر در خود ساختار می‌گردد.
- سلزیک به تبعیت از بارنارد معتقد است رهبری می‌تواند نقش حیاتی در این فرایند تکوینی ایفا کنند رهبران باید رسالت‌های سازمان را تعیین کنند. انتخاب و حمایت از ارزش‌های خاص سازمان و ایجاد یک ساختار اجتماعی برای تبلور ارزش‌ها مسئولیت‌ها جز مسئولیت‌های آنها است.
- تصمیمات حیاتی که هر مؤسسه با آن مواجه هستند (انتخاب یک مبنای اجتماعی مثل نوع مشتریان و بازار برای ارائه خدمات، انتخاب کارکنان، تعیین ماهیت و زمانبندی رسمیت ساختار و رویه‌ها)
- سلزیک و همکارانش به عنوان جامعه‌شناسان بالینی سازمان‌ها عمل می‌کردند و مانند روان‌شناسان تکنیکی بر انحرافات و جنبه‌های غیرعادی سازمان توجه می‌کردند.
- سلزیک تأکید دارد که رهبران می‌توانند و باید از رسالت سازمان دفاع کنند و در صورت لزوم آن را مجدداً تفسیر کرده و در آن تجدیدنظر کنند.

سیستم اجتماعی پارسونز ← الگوی پارسونز (AGIL) به جزئیات نیازهایی می‌پردازد که لازم است برای بقا یک سیستم تأمین شود.

A ← سازگاری ← تأمین و تخصیص منابع لازم

G ← رسیدن به هدف ← هدف گذاری و اجرای هدف‌ها

I ← پیوستگی ← ایجاد و حفظ همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم

L ← کمون ← ایجاد، حفظ، انتقال فرهنگ و ارزش‌های خاص سیستم

پارسونز الگوی خود را در سه سطح بوم‌شناختی / ساختاری / روانشناختی اجتماعی بدهکار می‌گیرد. در سطح بوم‌شناختی ← سازمان‌ها را به طبقه‌ای که در جامعه‌ای وسیع‌تر در حال انجام است پیوند می‌دهد. در سطح روانشناختی اجتماعی ← با به کار بردن AGIL بیان می‌کند واحدهای فرعی تابع اجتماع مثل سازمان‌ها را می‌توان بر حسب وظیفه اجتماعی دسته‌بندی کرد. در سطح ساختاری ← اشاره می‌کند که هر سازمان رسمی را می‌توان به عنوان یک سیستم اجتماعی تحلیل کرد و هر سازمان رسمی باید زیر سیستم‌های مشخص خود را برای تأمین AGIL به وجود آورد.

پارسونز تأکید می‌کند که سازمان‌ها سیستم‌های اجتماعی هستند که نسبت به سیستم‌های اجتماعی دیگر اولویت بیشتری برای فرآیندهایی که هدف‌ها را تعیین می‌کنند قائلند و برای رسیدن به هدف منابع بیشتری تجهیز می‌نمایند.

پارسونز در چهارچوب سیستم فرعی و رسیدن به هدف G نوع تصمیم را مشخص می‌سازد.

- تصمیمات مربوط به خط مشی = تصمیماتی هستند که مشخص می‌کنند چه اهداف باید تعقیب شوند و چگونه باید به آنها رسید. Gg
- تصمیمات مربوط به تخصیص = تصمیمات سطح پایین‌تر با توجه به تخصیص مسئولیت‌ها و منابع بین افراد است Ga
- تصمیمات هماهنگی = تصمیماتی که مشخص می‌کند چگونه افراد باید برانگیخته شوند و مشارکت آنها هماهنگ شود. Gi
- روش‌های حمایتی = ارزش‌هایی که برای مشروعیت بخشیدن حقوق تصمیم‌گیری در چهارچوب سیستم فرعی به کار می‌رود. Gl

پارسونز علاوه بر تجزیه و تحلیل، از تفکیک کارکردی که در راستای محور افقی هر سطح معینی از تجربه و تحلیل صورت می‌گیرد ۳ سطح اصلی ساختار سازمانی را نیز مشخص می‌سازد.

- در لایه پایین سیستم فرعی قرار دارد که محصول واقعی سازمان را تولید می‌کند ← کارگران خط تولید
- سیستم مدیریتی بالاتر از سطح فنی قرار دارد که وظیفه آن پل زدن بین سازمان و محیط کاری است ← افرادی که محصول سازمان را مصرف کرده‌اند و مواد خام آن را تدارک دیده‌اند.
- در بالاترین سطح سازمان سیستم نهادی قرار دارد وظیفه آن برقراری ارتباط بین سازمان و جامعه بزرگتر است.

الگوی پارسونز از دیگر نظریه‌پردازان سیستم طبیعی کاملاً جامع‌تر است و جنبه‌های رسمی عقلایی غیررسمی سازمان‌ها را در بر می‌گیرد علاوه بر آن پارسونز بیش‌تر از دیگران در تعریف نیازهای سیستم برای بقا دقیق‌تر است.

مشکلات الگوی پارسونز شامل تبدیل مفاهیم تحلیلی او به متغیرهای عملیاتی‌اند.

فرمول‌بندی پارسونز بیشتر یک چهارچوب نظری است تا یک نظریه واقعی

- * مدل سیستم عقلانی بر ساختار هنجاری سازمان تأکید دارد اما مدل سیستم طبیعی بر ساختار رفتاری سازمان تأکید دارد.
- * نگرش سیستم عقلانی بر اهمیت ساختار نسبت به ویژگی‌های افراد تأکید می‌کند ولی نگرش سیستم طبیعی این اولویت را برعکس می‌کند.
- * نظریه پردازان عقلانی (فایول، مونی، اورویک) عمل‌گرا و دارای تجربه مدیریتی بودند.
- * نظریه پردازان طبیعی (مایو، روتلیز برگر- سلزیک- مک گرگور- پارسونز) تجربه آکادمیکی و دانشگاهی داشتند.
- * تحلیل‌گران سیستم عقلانی به بررسی شرکت‌های صنعتی و بروکراسی‌های دولتی پرداختند ولی تحلیل‌گران سیستم طبیعی توجه خود را به سازمان‌های خدماتی و حرفه‌ای متمرکز نمایند.
- * تحلیل‌گران سیستم عقلانی در منتهی‌الیه بیشتر ساختار یافته ولی تحلیل‌گران سیستم طبیعی در منتهی‌الیه کمتر ساخت یافته هستند.
- * سیستم عقلانی برای محیط‌های باثبات تر مناسب‌تر است در حالی که سیستم طبیعی برای موقعیت‌های پویا مناسب است.
- * اختلاف اساسی در بین نگرش عقلانی و طبیعی بر اختلاف در دیدگاه‌های اخلاقی فلسفی و مفروضات آن است.
- * سیستم عقلانی سازمان را به صورت مدل مکانیکی در نظر می‌گیرد در صورتی که سیستم طبیعی مدل ارگانیکی را جایگزین آن کرده است.
- * سیستم عقلانی طراحی می‌شود اما سیستم طبیعی تکامل می‌یابد.
- * سیستم عقلانی با طراحی آگاهانه رشد می‌یابد ولی سیستم طبیعی با رشد طبیعی توسعه می‌یابد.
- * سیستم عقلانی با حسابگری و سیستم طبیعی با آزادی مشخص می‌شوند.

فصل چهارم
سازمان ها به عنوان سیستم های باز

* اینکه می‌گوییم سیستم باز است به این معنی نیست که صرفاً درگیر تبادل با محیط است بلکه به معنی است که این تبادل عامل اصلی و اساسی بقای سیستم است.

* بنیان‌گذار نظریه عمومی سیستمی (لودویگ ون برتالنفی) است.

* همه سیستم‌ها به وسیله در کنار هم قرار گرفتن و ترکیب اجزائی مشخص می‌شوند که روابطشان آنها را بر هم وابسته می‌کند.

انواع سیستم‌ها از دید بولدینگ

سیستم چهارچوب ثابت ← شامل سیستم‌هایی با ساختار ایستا هستند.

سیستم ساعتی ← شامل سیستم‌هایی با پویایی ساده و حرکت‌های از پیش تعیین شده .

سیستم سایبرنتیکی ← شامل سیستم‌هایی هستند که براساس اهداف قادر به خود کنترلی‌اند.

سیستم‌های باز ← شامل سیستم‌هایی هستند با گرفتن منابع میان داده از محیط قادر به خود نگه‌داری هستند.

سیستم‌های رشد یابنده با برنامه‌ریزی قبلی ← سیستم‌هایی هستند که از طریق تقسیم تکثیر نمی‌شوند بلکه از طریق بذری یا تخم تکثیر می‌شوند.

سیستم درون تصویری ← شامل سیستم‌هایی هستند که استعداد آگهی مشروح از محیطی دارند که اطلاعات را از آن دریافت می‌کنند.

سیستم نمادپردازی ← شامل سیستم‌های هستند که در وضع خودآگاه قرار دارند و قادر به استفاده از زبان هستند.

سیستم‌های اجتماعی ← سیستم‌های چندجانبه ای که عاملانی را در برمی‌گیرند که در سطح هفتم نظام قرار داشته و فرهنگ اجتماعی مشترک داشته باشند.

سیستم‌های ماورائی ← شامل مطلق‌ها و ناشناخته‌های اجتناب‌ناپذیرند.

سطح ۱-۲-۳ ← سیستم‌های فیزیکی

سطح ۴-۵-۶ ← سیستم زیست‌شناسی

سطح ۷-۸ ← سیستم انسانی و اجتماعی

از سطح ۱ تا ۸ به تدریج پیچیده‌تر ، آزادتر، وابسته تر به اطلاعات ، توانا تر به خود نگه‌داری ، توانا تر برای رشد و تغییر ، بازتر نسبت به محیط هستند.

سیستم‌های سطح بالاتر ویژگی‌های سطح پایین‌تر را در برمی‌گیرد.

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های سایبرنتیکی ← برای اینکه سازمان را یک سیستم سایبرنتیکی در نظر بگیریم باید به

عملیات ، کنترل ، مرکز تعیین خط مشی و تبادل اطلاعات بین آنها توجه کنیم (شکل ۲-۴)

۱ و ۲ ← مرکز خط مشی ← اهداف سیستم را تعریف می‌کند ، هدف‌های سازمانی براساس اطلاعاتی که از محیط دریافت می‌شوند تعریف و ایجاد می‌شوند ، این اطلاعات می‌تواند در غالب تقاضا ۱ یا در غالب دستور ۲ باشد

۳ ← مرکز کنترل ← خط مشی ، هدف‌ها و معیارهای انجام کار را به مرکز کنترل منتقل می‌کند.

۵ و ۶ ← عملیات ← واحد کنترل برنامه یا برنامه‌های خود را برای سطح عملیاتی به اجرا درمی‌آورد ، مواد خام به کالا و خدمات تحویل می‌شود.

۸و۴ ← مرکز کنترل وظیفه دارد تا بر محصولات نظارت کند و کیفیت و کمیت آنها را براساس استانداردها و معیارهای مرکز خط مشی مقایسه کند.

۸ ← در صورت واکنش احتمالی محصولات از طرف مشتریان سازمان در اهداف قبلی خود تجدیدنظر می‌کند.

سیستم سایبرتیکی صرفاً به رفتار هدف مدار منجر نمی‌شود بلکه آنها به رفتار هدفدار منتهی می‌شوند زیرا به جای تقلید کورکورانه چند مکانیزم داخلی از پیش تعیین شده انحراف از هدف‌های موجود است که به رفتار سیستم جهت می‌دهد. سیستم سایبرتیکی توجه و تأکید زیادی بر سطح عملیاتی سازمان‌ها می‌کند تجزیه و تحلیل این جریانات فنی (وراده‌ها - میان داده‌ها - صادره‌ها) در فهمیدن سیستم به قدری حیاتی است که مرکز کنترل و مرکز خط مشی با توجه به تأثیر آنها بر این جریانات فنی بررسی می‌شوند.

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های دارای ارتباط ضعیف ← (سیرت و مارچ) (ففر و سالانسیک) این نظریه را مطرح کردند آنها پیشنهاد می‌کنند که شرکت کنندگان اصلی سازمان‌ها به مثابه یک سلسله مراتب واحد یا یک موجود ارگانیک نیستند. بلکه آنها ائتلاف آزاد از گروه‌های ذینفع متغییر اند، سازمان‌ها ائتلافی از گروه‌ها و منافع است هر عضو با ترجیحات و اهداف خاص خود در تلاش برای کسب چیزی از گروه از طریق ارتباط متقابلش با دیگران است.

سیستم‌های باز ← سیستم‌های باز قادر به خود نگهداری بر مبنای میان داده‌ها از منابع محیط‌اند برخی به اشتباه فکر می‌کنند که چون سازمان‌ها باز هستند باید در برابر محیط از خود دفاع کنند وقتی می‌گوییم سیستم‌ها باز هستند به این معنی نیست که حدودی ندارند بلکه سازمان‌ها مرز دارند و باید انرژی خود را برای نگهداری آنها مصرف کنند به دلیل باز بودن سیستم‌ها تعیین مرزهای آنها بسیار دشوار است مرزهای سازمان شامل افراد نمی‌شوند بلکه صرفاً فعالیت‌ها و رفتارهای معینی مرزهای سازمان را در برمی‌گیرد باز بودن یا بسته بودن یک سیستم بستگی به این دارد که چقدر از جامعه آماری در داخل سیستم و چقدر از آن در داخل محیط قرار دارد.

نظریه پردازان سیستم عمومی با استفاده از مفهوم انترویی (انرژی از دست رفته یا انرژی که قابل برگشت به سیستم نیست) بین سیستم‌های بسته و باز تمایل قائل می‌شوند. سیستم‌های بسته به سمت انترویی در حرکت‌اند، سیستم‌های باز قادر به وارد کردن انرژی از محیط هستند و انترویی منفی یا نگانترویی دارند. سیستم‌های باز با کسب داده‌های پیچیده از ستاده‌های خود انرژی خود را ذخیره کرده و آسیب‌های سازمان خود را ترمیم می‌کنند.

سازمان‌ها به عنوان سیستم سلسله مراتبی ← نظریه پردازان سیستم‌های عمومی اصرار دارند که سلسله مراتب ویژگی اساسی سیستم‌های پیچیده است منظور از سلسله مراتب شکل خوشه‌ی سطوح است. سیستم‌ها شامل چند سیستم فرعی‌اند و به نوبه خود در داخل سیستم قرار دارند مثل کتاب که بخش فصل قسمت پاراگراف کلمات و حروف دارند ما ویژگی مشترک سیستم‌های پیچیده را با ترکیب دو نظریه سلسله مراتب است و نظریه ارتباط آزاد با یکدیگر ملاحظه می‌کنیم. نگرش خودگرایی در مقابل کاستی‌گری به این معنی است که به یک موجود از خارج نگاه کنیم و آن را در قالب محیط یا سیستم بزرگتری که در آن قرار دارد توضیح دهیم.

نگرش اقتضائی ← جی گالبرایت ۲ فرضیه در مورد نظریه اقتضایی بیان می کند ← تأثیر راه‌های سازمان‌دهی یکسان نیست. بهترین راه سازمان‌دهی وجود ندارد .
اولین فرض ، نظریه پردازان اداری را به نقد می کشد (اصول عمومی مورد استفاده سازمان‌ها در تمام زمان‌ها و مکان‌ها را به نقد می کشد)

دومین فرض ، نظریه اقتصاددان اولیه را به نقد می کشد (ساختارهای سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط ندارند را به نقد می کشد)

فرضیه سوم نظریه پردازان اقتضایی ← بهترین راه برای سازمان‌دهی به ماهیت محیطی بستگی دارد که سازمان با آن در ارتباط است. نظریه اقتضایی به منزله شاخه ای از طراحی سیستم تأکید می کند که تصمیمات در زمینه طراحی اقتضایی است یعنی به شرایط محیطی بستگی دارند. نظریه اقتضای در این فرض عمومی ریشه دارد که سازمان‌هایی که جنبه‌های داخل آنها به بهترین وجهی با تقاضاهای محیط آن جور شود به بهترین شکل تطابق نایل خواهند شد. لارنس و لورش عنوان نگرش اقتضایی را ابداع کردند و مطرح می کنند محیط‌های گوناگون الزامات مختلفی را در سازمان‌ها ایجاد می کنند مخصوصاً محیط‌های که با ویژگی عدم قطعیت و نرخ سریع تغییر در شرایط بازار یا فناوری مشخص می شوند. سازمان‌ها برای مقابله با اینگونه محیط‌های متفاوت واحدهای تخصصی با ویژگی‌های ساختاری متفاوتی را ایجاد می کنند بعضی از واحدهای فرعی ممکن است رسمی تر از واحدهای دیگر بوده و یا بعضی واحدها در تصمیم‌گیری متمرکز تر از واحدهای دیگر باشد بعضی از واحدها نیاز بیشتری به برنامه‌ریزی بلندمدت از دیگر واحدها داشته باشند هرچقدر محیطی که سازمان‌ها با آنها مواجه‌اند متغیرتر باشد سازمان‌ها نیازمند ساختارهای سازمانی تخصصی تری هستند هماهنگی بین واحدهای فرعی در سازمان‌هایی که دارای ساختارهای تحقیقی تری هستند مشکل تر و زمینه تنش بین افراد سازمانی بیشتر است برای اینکه چنین سازمان‌هایی در چنین شرایطی مؤثرتر عمل می کنند باید برای برطرف کردن تنش‌های بین افراد و هماهنگ کردن فعالیت‌های گوناگون انرژی و منابع بیشتری صرف کند.

لارنس و لورش مطرح می کنند که تنظیم و هماهنگی یک سازمان با محیط خود حداقل در دو سطح صورت می گیرد.

۱- ویژگی ساختاری هر واحد فرعی سازمان با محیط خاصی که با آن در ارتباط است باید هماهنگ شود.

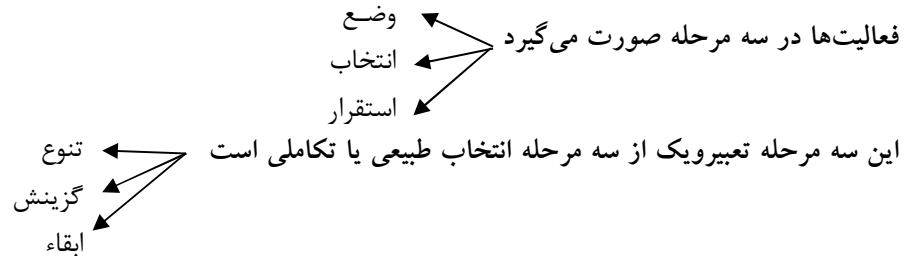
۲- تخصص و شکل منسجمی که سازمان بزرگتر را مشخص می کند باید با کل محیطی که سازمان در آن عمل می کند هماهنگ باشد.

نظر گالبرایت در نظریه اقتضای با مکتب طراحی سیستم‌ها در زمینه تأکید بر پردازش اطلاعات مشابه است. عدم قطعیت با تحت تأثیر قرار دادن کار یا وظیفه‌ای که سازمان‌ها انجام می دهند به سازمان وارد می شود و هرچه عدم قطعیت وظیفه بیشتر باشد در خلال اجرای وظیفه به منظور رسیدن به سطح معینی از عملکرد مورد قبول باید اطلاعات بیشتری در اختیار تصمیم‌گیران قرار بگیرد.

مدل سازمان دهی ویک ← در حالی که نظریه پردازان طراحی و اقتضای نظریات خود را درباره سیستم‌های باز در سطح ساختاری ارائه کردند (کارل ویک) آن را در سطح روانشناسی اجتماعی تحلیل کرده است. ویک مطرح می کند واژه سازمان یک اسم است و نیز یک افسانه ، اگر کسی به دنبال سازمان بگردد آن را نخواهد یافت ، آنچه یافت می شود اتفاقاتی است که با یکدیگر مرتبط شده اند و در چهارچوب‌های دیوارهای سیمانی واقع می شوند. او معتقد است به

جای صحبت در مورد سازمان‌ها ، کانون توجه ما باید به سازماندهی متمرکز شود ، او سازماندهی را راه‌حلی برای غلبه بر محصولات محیط عملی تعریف می‌کند که به وسیله رفتارهای به هم پیوسته در فرآیندهای مرتبط مشروط متبلور می‌گردد.

فعالیت‌های سازمانی با یکسری رفتارهای پیوسته به یکدیگر انجام می‌پذیرد. رفتارهای تکراری دوجانبه و اقتضایی که بین دو یا چند عامل ایجاد و برقرار می‌شود



کار اصلی ویک روشن ساختن مضامین نگرش سیستم‌های باز در مواقعی است که آنها در سطح افراد شرکت‌کننده و روابط میان آنها به کار می‌روند. نیمه مستقل بودن عاملان و مشروط و منظم بودن روابطی که آنها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد مورد تاکید وی است.

فصل پنجم
ترکیب نگرش ها

مدل ساخت‌گرایی اتریونی ← دیدگاه ساخت‌گرایی به عنوان تلفیقی از ۲ دیدگاه کلاسیک (عقلایی) و مکتب روابط انسانی (طبیعی) مطرح می‌شود. نظریه پردازان سیستم عقلایی و طبیعی هر دو مسائل مهمی را در مورد سیستم کنترل سازمان‌ها ارائه می‌کند. نظریه پردازان سیستم عقلانی با توجه به توزیع قدرت بین مشاغل سازمانی به کنترل کمک می‌کنند. نظریه پردازان سیستم طبیعی معتقدند که برای کنترل باید قدرت از طرف مرئوسان پذیرفته شود. اتریونی با بررسی توزیع قدرت و با مشروعیت یافتن قدرت توسط افراد سیستم این ۲ نظریه را باهم ترکیب می‌کند.

اتریونی ← اتریونی به ، مدل ساخت‌گرایی به ساختار رسمی و غیررسمی و روابط بین آنها / به چشم‌انداز گروه‌های غیررسمی و روابط بین چنین گروه‌هایی در داخل و خارج سازمان / به پاداش‌های مادی و اجتماعی / به تعامل محیط و سازمان توجه یکسانی دارد.

معضل سازمانی یعنی فشارهای اجتناب‌ناپذیر می‌توانند کاهش یابد اما حذف نمی‌شوند این فشارها همواره بین نیازهای سازمانی و فردی ، جنبه‌ها عقلانی و غیرعقلانی ، روابط رسمی و غیررسمی ، مدیریت و کارکنان و در مجموع بین رأس و ادارات پایین همواره وجود دارد.

مدل اقتضایی لارنس و لورش ← اگر نگرش سیستم باز را انتخاب کنیم هر سازمان معین به صورت منفرد بلکه در ارتباط با محیط خاص دیده می‌شوند در این صورت نگرش سیستم عقلانی و سیستم طبیعی سازمان‌های متفاوتی را مجسم می‌سازند و هرکدام بر طیف واحدی تأکید می‌کنند در یک طرف طیف سازمان‌های کاملاً رسمیت یافته قرار دارد متمرکز و در صدد نیل به هدف‌های خاصی هستند در طرف دیگر سازمان‌هایی قرار دارند که کمتر سازمان یافته‌اند و مبتنی بر ابتکار افراد سازمانی بوده و دارای هدف خاص و روشنی نیستند.

ماهیت شکل سازمان با نوع محیطی که سازمان باید با آن در ارتباط باشد مشخص می‌شود هرچه محیط ثابت‌تر و همگون‌تر باشد شکل سلسله مراتب و رسمی مناسب خواهد بود. هرچه محیط متغیر باشد شکل کمتر رسمیت یافته مناسب است ، بنابراین به استدلال اقتضایی می‌رسیم تنها یک شکل مطلوب سازمانی وجود ندارد بلکه اشکال متعددی در اختیاراند که متناسب بودن آنها با تقاضای محیط مشخص می‌شود. سازمان‌هایی که به بهترین وجه به محیط خود تطابق یابند بیشترین احتمال برای ترقی را دارند.

مدل سطوح تامپسون ← تامپسون اعتقاد دارد هر سه دیدگاه اساساً می‌توانند صحیح برای همه قسمت‌های سازمان کاربرد داشته باشد ولی شدت کاربرد آنها برای همه موقعیت‌های سازمانی یکسان نیست.

تامپسون سه سطح سازمانی را مطرح می‌کند.

سطح فنی ← بخشی از سازمان است که کار تولید را انجام داده و واردها را به صادره‌ها تبدیل می‌کند.

سطح مدیریتی ← بخشی از سازمان است که مسئول طراحی و کنترل سیستم تولید بوده، واردها را تدارک دیده و صادره‌ها را تنظیم کرده و پرسنل را تخصیص می‌دهد.

سطح نهادی ← بخشی از سازمان است که سازمان را به محیط فراگیر آن ارتباط می‌دهد و قلمرو آن را تعیین و مرزهای آن را مشخص می‌کند.

تامپسون معتقد است هریک از این سه دیدگاه مناسب یکی از سطوح سازمانی است یعنی دیدگاه سیستم عقلانی مناسب سطح فنی / دیدگاه سیستم طبیعی مناسب سطح مدیریتی / دیدگاه سیستم باز مناسب سطح نهادی است. خلاصه مدل تامپسون این است که سازمان‌ها با وجودی که سیستم‌های طبیعی و باز می‌باشند در عین حال کوشش می‌کنند عقلانی نیز باشند.

۱- سیستم عقلانی بسته ← این نظریه سازمان را به عنوان ابزاری برای حصول اهداف از پیش تعیین شده می‌داند و هیچ یک از آنها آشفتنگی و بی‌نظمی‌ها و فرصت‌هایی که در ارتباط با محیط بزرگتر به وجود می‌آیند مورد توجه قرار نمی‌دهد در کلیه این مدل‌ها تنوع و عدم قطعیت همراه با باز بودن سیستم و سازمان نسبت به محیط پنهان کم اثر و انکار گردیده. (تیلور- وبر- فایول- سایمون - گیولیک - اوریک)

۲- سیستم طبیعی بسته ← شناخت هدف‌های متعارض و توجه به علایق و انگیزه چندگانه کارکنان موجب شد تا نگرش ما نسبت به ساختارهای سازمانی پیچیده‌تر و انعطاف‌پذیرتر شود. چون اهداف مبهم و متضاد و شناخته شدن و افراد با منافع و انگیزه‌های چند جانبه‌ای درگیر بودند ولی بیشتر این کارها توجه خود را به چهارچوب داخل سازمان معطوف داشتند اگرچه توجه ما به سیستم‌های رسمی و غیررسمی و یا به روابط بین آنها بوده است اما تمرکز عمدتاً بر روابط داخلی سازمان قرار داشت. (روی - وایت - بارنارد - مایو - دانتون - روتلیز برگر - دیکسون)

۳- سیستم عقلانی باز ← این نظریه بار دیگر سازمان را مثل یک سیستم عقلانی برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده در نظر می‌گیرد اما با این تفاوت که سازمان را به عنوان یک سیستم باز در نظر می‌گیرد، نظریه کارگزاری به تنظیم تلاش‌های تعاونی بین افراد با منافع گوناگون تمرکز دارد. اگر این نظریه را مانند یک نگرش روانشناختی اجتماعی طبقه‌بندی کنیم این نظریه هم در توضیح ساختارهای فرد و هم در توضیح ساختارهای کلان کاربرد دارد.

فردگرایی محدود ← مارچ و سایمون راه‌هایی برای ساده کردن تصمیم‌گیری در سازمان پیشنهاد می‌کنند، سازمان‌ها افراد را تشویق می‌کنند تا به راه‌حل‌های قابل قبول در مقابل راه‌حل‌های بهینه تن بدهند و با مسائل بیشتر به صورت متوالی برخورد کنند تا هم زمان، برنامه‌های عملکردی موجود را به ثمر برسانند تا برنامه‌های جدید را توسعه بدهند به این معنی که سازمان‌ها با محیط‌های پیچیده متغیری روبرو هستند، آنها باید تصمیم‌گیری را به منظور مواجهه با تغییرات تعدیل نمایند، برخی محیط‌ها دارای سطوحی از پیچیدگی اند که سازمان‌ها نمی‌توانند بر آنها مسلط باشند مگر اینکه فرآیند اطلاعات را ساده و محدود نمایند.

نظریه کارگزاری ← وقتی ۲ یا چند نفر در یک فعالیت مشترک همکاری می‌کنند چگونه هرکدام از آنها می‌توانند مطمئن شوند که دیگری سهم عادلانه خود را در این کار انجام می‌دهد، نظریه کارگزاری پاسخ این سؤال را دارد، این نظریه بیان می‌کند که وقتی یکی از شرکاء رئیس نامیده می‌شود. برای انجام فعالیت‌های ضروری در دستیابی به محصول معینی به یاری شریک دیگر نیاز دارد، فرد دیگر را عامل می‌گویند. روشن است که اگر هریک از طرفین محصول را خواسته و

هم به یاری طرف دیگر وابسته باشد در آن صورت هر طرف هم رئیس است هم عامل ، این نظریه هم در طراحی سیستم‌های پاداش / سیستم استراتژی کسب و توزیع درآمد / روابط هیئت مدیره با مدیران عامل / به کار می‌رود.

نظریه اقتضایی ← سازمان‌ها و واحدهای فرعی سازمان‌ها که با محیط‌های گوناگونی مواجه می‌شوند تلاش‌های مختلفی را می‌طلبند که این شناخت روشنی در سیستم‌های باز است فرضیه بعدی این است که سازمان‌ها برای اثر بخشی باید ساختارهایشان را با الزامات محیطی تطبیق دهند که مربوط به سیستم عقلانی است فرض اینکه سازمان نسبت به عدم اطمینان محیط خود باز باشد کارکرد او به عنوان سیستم عقلایی با ایجاد برخی سیستم‌های بسته در اجزای ساختار امکان‌پذیر است.

تحلیل‌های تطبیق ساختاری ← به جای پرداختن به افراد سازمانی یا واحدهای فرعی سازمانی به بررسی سیستماتیک داده‌ها در نمونه‌های بزرگ سازمان‌ها می‌پردازند در این روش ساختار رسمی به عنوان متغیر وابسته تلقی می‌شود که باید ویژگی‌های آن اندازه‌گیری و تشریح شود. بیشتر متغیرها حول ویژگی‌های محیطی که سازمان‌ها در آن قرار دارند متمرکز است به طور خلاصه سازمان‌ها به منزله سیستم‌های باز تلقی می‌شوند.

تحلیل هزینه‌های داد و ستد ← برای تمرکز بر داد و ستد به جای کالاها یا ضمانت باید توجه ما از امور مربوط بر تولیدات فنی به ساختارهای حاکم معطوف گردد. برای اینکه افراد تمایل به شرکت در دادوستد داشته باشند باید از تأمین منافعشان مطمئن گردند داد و ستد اقتصادی ساده در جاهایی صورت می‌گیرد که یک کالا و یا خدمات با ارزش مساوی مبادله می‌شود به نحوی که هیچ مشکلی به وجود نمی‌آورد و با اطمینان در بازار آزاد جریان می‌یابد. ساختارهای سازمانی به عنوان یکی از مهمترین ترتیبات برای برقراری و تأمین امنیت داد و ستدها تلقی می‌شود. نه تنها سازمان‌ها به منظور کاهش هزینه‌های دادوستد توسعه یافته‌اند بلکه انتظار می‌رود اشکال سازمانی با توجه به انواع مبادله‌هایی که در آنها صورت می‌گیرد تغییر یابد. دیدگاه دیگری نیز وجود دارد که سازمان‌ها را هم باز (در برابر تقاضای محیط خود) و هم عقلایی (با اقتصادی کردن هزینه‌های مربوط به داد و ستد) فرض می‌کند.

۴- سیستم طبیعی باز ← مدل طبیعی باز و مدل عقلانی باز هنوز جایگزین هم نشده‌اند اما با یکدیگر متصل شده‌اند و تعداد مدل‌های طبیعی باز بیشتر از مدل‌های عقلانی باز است. این مدل‌ها تأکید زیادی بر اهمیت محیط در تعیین ساختار ، رفتار و فرصت‌های موجود در دوره عمر سازمان‌ها دارند. سازمان‌ها به عنوان سیستم عقلانی در این مدل به شدت مورد انتقاد قرار گرفته است.

نگاهی دوباره به سازمان‌های اجتماعی و یک ← مدل و یک به عنوان ترکیبی از فرضیات سیستم باز و طبیعی مجدداً مرور می‌شود و یک توجه زیادی به آن دسته از فرآیندهای شناختی دارد که در ایجاد و بقای سازمان‌ها دخیل هستند اما دیدگاه او از این فرآیندها برخلاف سایمون آن است آنها به صورت تکاملی عمل می‌کنند آنها درگیر آزمایش ، خطا ، شانس ، خرافه‌پرستی و گذشته‌گرایی هستند. و یک این تصور که تکامل الزاماً باعث پیشرفت در اشکال بقا می‌شود را رد می‌کند.

او خاطرنشان می‌کند. موفقیت پیچیده رفتارها (یعنی الگوهای سازمانی یافته فعالیت) می‌تواند بدون هر نوع افزایش ضروری در کارایی یا قابلیت بقای سیستم صورت گیرد و اصرار داشت که ما باید خود را از این نظریه که انتخاب یک مزیت محیطی است رها سازیم. مدل ویک در این مورد و بسیاری از موارد دیگر یک مدل سیستم طبیعی است نه یک سیستم عقلایی یا باز.

نظم به توافق رسیده ← پیوند سیستم طبیعی اولیه با مدل سیستم باز است این پیوند به آهستگی و تدریجاً توسعه یافته و هنوز کاملاً جان‌یافته است ولی رئوس آن روشن است. به طور خلاصه محققان علاقه مند به درک شالوده فنی زندگی رومزه اجتماعی هستند که بر انواع متنوع آن می‌توان در سازمان‌ها دست یافت و نظریه پردازان سیستم طبیعی از دیرباز به آنها علاقه داشتند این محققان تشخیص می‌دهند واکنش‌های متقابل با معانی و ساختارهای خارج از موقعیت و سازمان‌ها شکل می‌گیرند نظم توافق شده در سطح خرد (روانشناسی اجتماعی) با کارهای که تحت رهبری قدم‌شناسی صورت گرفته و در سطح کلان (اکولوژیکی) با علائق نظریه پردازان نهادگرا ارتباط نزدیکی پیدا می‌کند.

یادگیری سازمانی ← مارچ در سطح تصمیم‌گیری فردی با ویک موافق است (اعمال به جای آنکه به دنبال هدف‌ها بیایند مقدم بر آنهایند) توجیهات ماند دقیق بوده و ثابت بوده و اغلب لازم است که مشخص شوند یکی از مهم‌ترین انواع یادگیری آن است که نظریات مارا درباره آنچه خواهیم تغییر دهد یکی از ویژگی‌های مهم بسیاری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری آن است که فرآیند تصمیم‌گیری اغلب از نتیجه آن مهم‌تر است. به نوبه خود تصمیم‌گیری عملکردی است که به منظور اطمینان بخشیدن مجدد به تصمیم‌گیرنده و دیگران در زمینه انجام شایسته امور طرح‌ریزی می‌گردد. به علاوه بر بسیاری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری ابهام آلودند. و اغلب یادگیری ما بر پایه روش‌های سنتی است مارچ فرضیات مربوط به یادگیری فردی را کنار می‌گذارد و به جای آن مفهوم یادگیری سازمانی را انتخاب می‌کند. فرآیند مبادله مبارزه مصالح و پیوستگی نظریات مربوط به سلسله مراتب اهداف که عملکرد افراد را به سازمان متصل می‌کند می‌شوند و نتایج تصمیمات بر شدت تحت تأثیر محتوای آنها قرار می‌گیرند و آگاهی از اینکه تصمیمات چگونه تعریف شده‌اند چه کسی در آن مشارکت دارد چه مواردی در یک موضوع دخیل می‌باشند و چه قواعدی برای انتخاب فرد در تصمیم‌گیری سازمانی به کار می‌رود.

مارچ و سایمون واژه یادگیری را نه برای نشان دادن حاصل کار (بهبودهای حاصله در عملکرد) بلکه به مثابه فرایندها (تغییرات در روش‌های جاری فعالیت‌های سازمانی) به کار می‌برند یادگیری تا حدی سازمانی است که مربوط به چنان روش‌های روزمره باشد.

سیستم‌های فنی - اجتماعی ← ویژگی مشخص سازمان‌ها این است که آنها هم سیستم اجتماعی اند و هم سیستم فنی (ارتباط بین سیستم غیرانسانی و سیستم انسانی) دیدگاه سیستم فنی - اجتماعی بر جای تأکید بر تطبیق واحدهای فردی و اجتماعی با الزامات فنی ۲ نیاز فنی و انسانی تأکید دارد و باید به جای دستیابی به بهترین هماهنگی بین اجزای فنی و اجتماعی هدف بهینه کردن نیازهای هر دو باشد زیرا دو سیستم از قوانین مختلفی پیروی می‌کنند و رابط آنها نمایانگر همخوان کردن تفاوت‌هاست گروه تاویستاک در خلال کارشان خود را ایجاد اشکالی از سازان ملزم می‌نمودند که در آنها ارزش‌های جامعه انسانی همانند علاقه به کارایی فنی در نظر گرفته شود.

اقتضای استراتژیک ← این دیدگاه با همان فرضیاتی که نظریه پردازان اقتضایی مانند لارنس و لورش و تامپسون به کار می‌برند اما با ارائه فرآیند استراتژیک به عنوان واسطه به تفسیر بسیار متفاوتی از ویژگی ساختاری سازمان‌ها دست یافت. دیدگاه استراتژیک به پیروی از نظریه اقتضایی فرض می‌کند که سازمان‌ها باید برای مواجهه و واکنش در برابر رقبا و فرصت‌های متغیر در محیط خود باز باشند و به جای اینکه فرض کنند اداره‌کنندگان در تصمیماتشان تا حدود زیادی مجبورند بر اهمیت انتخابات تأکید می‌نمایند.

نظریه پردازان اقتضایی انتقاد می‌کند زیرا آنها توجه خود را به محدودیت‌هایی احتمالی بر روی انتخاب ساختارهای مؤثر معطوف نموده و از فرایند انتخاب غفلت می‌نمایند.

که از طریق این فرآیند عاملین (افراد سازمانی) آثار اقتصادی و اداری مرا در برابر فرصت‌ها و امکانات و ترجیحات خود و سایر افراد سازمان را برای یک سازمان سبک و سنگین می‌نمایند.

این نظریه پردازان بر وجود استراتژی‌های با محدودیت‌های محیطی تأکید می‌کنند و آنها محدودیت‌ها را تعیین کنند نمی‌دانند آنها به آزادی عامل در مقابل محدودیت‌های ساختار تأکید می‌کنند.

نظریه پردازان اقتضایی استراتژیک به جای قبول این فرض سیستم عقلایی که سازمان‌ها قسمت حاکمیت محدودیت‌های محیطی و ملاحظات اثربخش قرار دارند به اهمیت منافع گوناگون و اهداف تأکید نموده و به نقش قدرت در تعیین اینکه منافع چه باید حاکم باشد توجه می‌کنند. در حالی که قدرت منابع بسیاری در رد دیدگاه اقتضایی استراتژیک تأکید می‌کند که منبع عمده آن قطعیتی است که از محیط اعمال می‌شود.

اکولوژی جمعیت ← یا مدل انتخاب طبیعی سازمان‌ها ریشه در زیست‌شناسی و مطالعات داروین دارد این مدل از سایر دیدگاه‌های سازمانی بر این دلیل متفاوت است که عمدتاً برای مجموعه‌ای از سازمان‌ها به کار می‌رود تا سازمان‌های منفرد این دیدگاه برای توضیح این مسئله طراحی شده است که چرا بعضی اشکال یا انواع سازمان‌ها بقا و توسعه می‌یابند در حالی که انواع دیگر تحلیل رفته و از بین می‌رود. موضوع اصلی در انتخاب طبیعی آن است که محیط سازمان‌هایی را بر مبنای برتری هماهنگی بین اشکال سازمانی و ویژگی‌های محیطی‌شان برای بقا انتخاب می‌کند در تحلیل تکامل بر سر فرایند تأکید شده است. ایجاد تنوع انتخاب برخی اشکال از میان بقیه و حفظ آن اشکال در اولین مرحله تنوع از طریق چند فرآیند برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی شده ایجاد می‌شود در مرحله دوم فرایندی صورت می‌گیرد که از طریق آن اشکال سازمانی برتر برای بقا انتخاب می‌شوند و در هر مرحله دوم اشکال انتخاباتی به شکلی از طریق تکثیر یا تولید مجرد محافظت می‌شوند قطعاً نوع انتخاب شده بقا یافته و مشابه خود را مجدداً ایجاد می‌کند که نقطه آغاز یک دور جدید انتخاب برای تغییر پذیری است.

انتخاب به عنوان فرآیند اصلی تأکید می‌شود که از طریق آن در سازمان‌ها تغییر صورت می‌گیرد. بر اخلاقیات سازمانی به منزله نیروی اصلی که منجر به انتخاب طبیعی می‌شود توجه عمده‌ای دارند اکولوژی جمعیت فناپذیری خالص را پیش‌بینی می‌کند با تأکید بر سطح تحلیل جمعیتی بر کسری موضوعات جدید تأکید می‌شود. مثلاً اکثر تغییراتی که در قلمرو سازمان‌ها رخ می‌دهد حاصل تغییر یا تطابق سازمان‌های موجود نیست بلکه این تغییرات حاصل جایگزینی نوعی سازمان به جای نوع دیگر است این مفهوم به طور مسلم با مدل سیستمی بار تطابق دارد در این مدل اهمیت محیط به سختی می‌تواند از اهمیت که محیط در چهارچوب اکولوژیکی جمعیت در بیشتر باشد این نظم هم چنین به روشنی یک دیدگاه سیستم طبیعی است پایین‌ترین سطح آن بقاست و با وجود اینکه بر مبنای تکامل قرار دارد دیگر تکامل مادی

پیشرفت پنداشته نمی‌شود بلکه مساوی تغییر در خلال زمان است. توانایی توام یک شکل سازمانی نشاندهنده تطبیق موفقیت‌آمیز آن با محیط است.

وابستگی منابع ← در حالی که دیدگاه اکولوژی جمعیت بر انتخاب تأکید می‌کند مدل وابستگی منابع بر تطبیق تأکید می‌کند در این دیدگاه فرض شده است کار سازمان‌های منفرد قادرند شانس بقای خود را بالا برند دیدگاه وابستگی منابع در بسیاری از ویژگی‌ها با دیدگاه اقتضای استراتژیک مشابه است. اما تأکید عمده‌ای بر کل سازمان دارد رفتار سازمان و ارتباطاتش با دیگر سازمان‌ها تا واحدهای تشکیل‌دهنده آن.

تامپسون در بعضی از کارهای خود این مدل را به کار می‌برد. این دیدگاه را به منزله مبادله یا مدل وابستگی قدرت تشریح می‌کند. تا امروز جامع‌ترین توسعه در زمینه نظریه وابستگی منابع مربوط به (ففر و سالسیک) است.

این نگرش ریشه در چهارچوب سیستم باز دارد استدلال می‌شود که نمی‌توان از ساختار یا رفتار سازمان بدون درک محیطی سازمان در چهارچوب آنها عمل می‌کند آگاهی یافت هیچ سازمانی خود کفایت و کلیه سازمان‌ها باید در مبادله با محیط که شرط بقای آنهاست. درگیر باشند. نیاز به تهیه منابع وابستگی بین سازمان‌ها برحسب اهمیت و کمیابی این منابع مشخص می‌شود.

وابستگی عکس قدرت است وابستگی‌های اقتصادی موجب پدیدار شدن مسائل شده و ممکن است با راه‌حل‌های از پای درآید در این دیدگاه سازمان‌ها خیلی بیشتر از دیدگاه اکولوژی جمعیت در تغییر و سرنوشتش خود عضوی بی‌تفاوت بلکه عنصری فعال تلقی می‌شوند.

مدل وابستگی منابع سازمان‌ها را به صورت عامل قادر به تغییر و پاسخگو به محیط می‌نگرد مدیران اداری با محیط خود همانند سازمان‌هایی برخورد می‌کنند و فعالیت ممکن است بر همان در حد اهمیت وقتی مهمتر می‌باشد یکی از کمک‌های اصلی نگرش وابستگی منابع تشخیص و تشریح استراتژی از استراتژی‌های نمی‌گرفته تا متنوع‌سازی محصولات و ادغام مورد استفاده سازمان‌ها برای تغییر و تطبیق با محیط است.

دیدگاه مارکسیستی ← در ردیف نگرش سیستم طبیعی اساساً از انتقاد به دیدگاه‌های عقلانی حاکم و همچنین مدل‌های اولیه سیستم طبیعی آغاز گشت به خصوص آن مدل‌هایی که بارنارد و مکتب روابط انسانی ایجاد کرده بودند. مارکسیست‌ها استدلال می‌کنند که ساختارهای سازمانی سیستم‌های عقلایی نیستند که برای انجام کارها به کاراترین روش پدید آمده باشد. آنها بیشتر سیستم‌های هستند که برای به حداکثر رساندن کنترل و سود بیشتر طرح‌ریزی شده‌اند تا سیستم‌های فنی برای حصول اطمینان از اثربخشی کارها تقسیم مجدد و مکرر کارند برای رشد کارایی بلکه برای سبب مهارت از کارگران - پس زدن صلاحدید کارگران به نفع مدیران و ایجاد تقسیمات مصنوعی در میان نیروی کار است. سلسله مراتب به نژاد و سیله‌ای عقلانی برای هماهنگی بلکه به عنوان ابزاری برای کنترل و وسیله‌ای برای انباشتن سرمایه از طریق تجمع ارزش افزوده بوجود آمده است. روابط انسانی و سیستم‌های تعاونی کافی نیستند زیرا آنها اساس ماهیت استثماراری سازمان‌ها را رد نمی‌کنند. در واقع آنها با فرض سازش اهداف و تجهیز مدیران به ابزارهای روانشناسانه اجتماعی به منظور کنترل کارگران با استدلال‌های جدید برای تعدیل این کنترل به استثمار آنان کمک می‌نمایند.

فردگرایی از دیدگاه مارکسیستی یک ایدئولوژی است (استفاده از ایده‌ها برای مشروعیت بخشیدن به وضع موجود منحرف کردن انتقاد از کسانی که قدرت افراطی دارند یا غیرشخصی کردن سیستم روابط)

دیدگاه مارکسیستی علاوه بر رد فرضیات سیستم عقلانی به شدت از مفهوم سیستم بسته سازمان‌ها اجتناب می‌کند. نظریه پردازان مارکسیست نه تنها اصرار دارند که سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر محیط‌های سیاسی و اقتصادی وسیع‌تر خود هستند بلکه تحلیل‌گران سازمانی را ترغیب می‌کنند نگرش تاریخی‌تری نسبت به مسائل داشته باشند.

دلیل حساسیت نظریه‌پردازان مارکسیست نسبت به وجود وابستگی متقابل تنگاتنگ بین ساختارهای اقتصادی در آنها در زمره اولین کسانی بودند که به نقش محوری دولت در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی توجه نمودند.

نظریه پردازان مارکسیست با تأکید زیادشان بر زمینه تاریخی بار دیگر توجه نظریه‌پردازان سازمانی را به جنبه‌های فراموش شده مشروعیت و بر معطوف داشتند بیشتر توجه بر تعریف ویژگی‌های اشکال پیشین بوروکراتیک و شرایطی که موجب رشد سیستم‌های اداری می‌شود. اختصاص داشت اخیراً مارکسیست‌ها نگرش تاریخی را کاهش داده و برای تحلیل‌های اجتماعی ارزش بیشتری قائل می‌شوند.

نظریه‌پردازان مارکسیست تأکید می‌کنند که محققان نمی‌توانند برای درگیر شدن یا نشدن در موضوعاتشان دست به انتخاب بزنند آنها ناگزیر از درگیری با موضوعات می‌باشند. نظریه‌ها از میان ساختارهای موجود پدید می‌آیند و آنها را یا تجدید می‌کنند یا به آنها مشروعیت می‌بخشند و حمایت می‌کنند و یا آنها را تغییر می‌دهند این نکته نیاز به گفتن ندارد که مارکسیست‌ها حجم زیادی از نظریه و تحقیق در مورد سازمان‌ها به طور مؤثر و شاید ناخودآگاه در جهت حفظ اشکال سازمانی موجود می‌بینند.

نظریه نهادگرایی ← این دیدگاه با کارهایی که در موزه جامعه‌شناسی دانش صورت می‌گیرد مستقیماً مرتبط است. نهاده‌سازی استدلال می‌کند که واقعیت اجتماعی یک ساخت انسانی است که از کنش‌های متقابل اجتماعی پدید می‌آید نهاده‌سازی به صورت فرآیندی تعریف می‌شود که به وسیله آن فعالیت‌ها تکرار شده و معانی مشابه معینی برای خود و دیگران پیدا می‌کنند.

برگر و همکارانش در سطحی کلان‌تر بحث می‌کنند که فکر بوروکراسی در اصل فرانهادی است که به روش تعمیم یا فتوای تصویری از نظم و قابلیت پیش‌بینی را ترمیم و بر رسمیت‌گرایی روابط و اخلاقی کردن موارد گمنام تأکید می‌کند ذکر این موضوع را اینگونه استدلال می‌کند که سازمان‌ها شکل نهادی برجسته در جوامع مدرن‌اند.

میرن و روان مهم‌ترین کاربرد نظریات نهادی در مورد تحلیل سازمان‌هاست و اینگونه استدلال می‌کنند که جوامع مدرن شامل تعداد زیادی مقررات و الگوهای نهاده‌شده پیچیده و حاصل گروه‌های حرفه‌ای دولت و افکار عمومی‌اند.

نظریه نهاده‌سازی تأکید می‌کند که سازمان‌ها سیستم‌هایی باز هستند که به شدت تحت تأثیر محیط خود قرار دارند اما بسیاری از نیروهای سرنوشت‌ساز نتیجه فشارهای عقلانی برای عملکرد مؤثر نیستند بلکه نتیجه فشارهای اجتماعی و فرهنگی برای تطبیق با باورهای قرار دارند.

فرانوگرایی و پیشرفت‌های مربوط به آن ← تئوری پردازان فرانوگرایی به مبارزه فرضیات نسبی که هنوز بر طراحی و مدیریت حاکم‌اند پرداختند و در عین حال بسیاری از تحلیل‌های معاصر سازمانی مبارزه می‌نویسد.

با نگرش سیستم‌های باز طبیعی بسیار مشابه‌اند مانند نظریه وابستگی منافع بر نقش محوری قدرت در شکل بخشیدن بر نهادهای اجتماعی تأکید می‌کند مانند نظریه مارکسیستی ادعاهای خردگرایی (سیستم عقلایی) طراحان و مأموران سازمانی را به عنوان ارزش پایه نمی‌پذیرند و مانند نظریه نهادی بر اهمیت فوق‌العاده باورهای فرهنگی و فرآیندهای نمادین تأکید ندارند.

نظریه پردازان نگرش فرانوگرایی مطالعات اجتماعی را از خانه عموم به قلمرو انسان می‌کشاند. نظریات فرانهادی به روش‌هایی که در تحلیل‌های فرهنگی و ادبی به کار گرفته می‌شوند اتکای زیادی می‌کنند.

نوگرایان کاهش نامعینی را در گسترش کاربرد عدم و توسعه فناوری برای بهبود عملکرد و کنترل بیشتر می‌بینند نگرش فرانوگرایی زیاد خوش‌بینانه نیست بی‌طرف نبوده و معمولاً در راستای منافع شخصی از آن استفاده می‌شود.

نظریه وابستگی منابع ← بر روابط قدرتی که از مبادلات اقتصادی غیرمتوازن رشد می‌کند تأکید دارد.

نظریه نهادی ← بر نقش سیستم‌های فکری و اعتقادی در ساختار بخشیدن و تقویت سازمان‌ها تأکید دارد.

آنریویی ← با تمرکز بر گرایش‌های متضاد در همه سازمان‌ها مطرح می‌نماید مدل‌های سیستم عقلایی و طبیعی مکمل یکدیگرند.

لارنس و لورش ← مطرح می‌کنند که کلیه سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند و اشکال عقلایی و طبیعی با رفتارهای قابل انطباق متفاوت در پاسخ به فشارهای محیطی مختلف‌اند.

تامپسون ← مطرح می‌کند که سه نگرش فوق به طور متفاوت برای سطوح مختلف ساختار یک سازمان قابل استفاده است. سیستم باز بیشترین تناسب برای تجزیه تحلیل سطح نهادی را دارد در دو سیستم طبیعی برای سطح مدیریتی و سیستم عقلایی برای سطح فنی مناسب‌تر این است.

مبنای دیگر ترکیب ۳ نگرش بر حسب زمان و سطوح مختلف تجزیه و تحلیل است.

در سال‌های ۱۹۰۰ و ۱۹۳۰ مدل‌های سیستم عقلایی بسته بوده‌اند و برخی در سطح روانشناسی اجتماعی به وجود آمده بودند (تیلور و وبر)

در سال‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۵۰ سیستم‌های بسته و طبیعی باهم ترکیب شدند در سطح روانشناختی (روی - کتز) در سطح ساختاری (بارنارد) در سطح روابط انسانی (مایو)

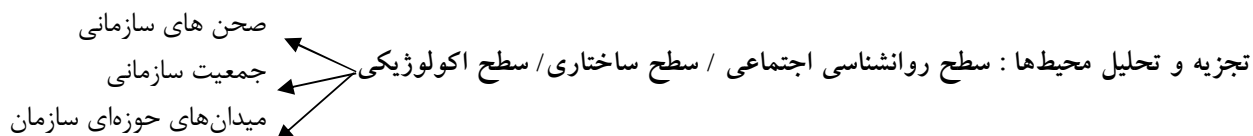
در سال ۱۹۶۰ سیستم باز جایگزین سیستم بسته شد و تحلیل‌های در سطح اکولوژی پدیدار شد مدل سیستم عقلایی باز در سال‌های ۱۹۶۰ غالب بودند. (مارچ و سایمون در سطح روانشناختی اجتماعی) (نظریه اقتضایی در سطح ساختاری)

در سال ۱۹۷۰ (نظریه کارگزاری و هزینه داد و ستد) ← عقلایی باز

۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ ← مدل طبیعی باز (ویک - استرس - مارچ) در سطح روانشناسی اجتماعی (فنی اجتماعی در اقتضای استراتژیک در سطح ساختاری) (اکولوژی جمعیت - وابستگی منابع - مارکسیست - نهادی) در سطح اکولوژیکی

فصل ششم
نظریات محیطی

* از نظر یک سیستم معین محیط عبارت است از مجموعه‌ای از چیزهایی که تغییر در ویژگی‌های آنها در سیستم اثر گذاشته و همچنین تمام چیزهایی که ویژگی‌های آن‌ها بر اثر رفتار سیستم تغییر می‌کند.



صحن سازمانی ← اولین سطح تحلیل مربوط به سطح سازمان است.

یک سازمان معین در ارتباطات مختلفی بر مبنای هویت افراد خاص خود شرکت دارد. مثلاً یک مغازه خرده فروشی کوچک با یک روش با عرضه کنندگان با روش دیگر با مشتریان و با روش دیگر با رقبا در ارتباط است. یکی از مفاهیم مفیدتری که در سطح تحلیلی محیط سازمان به وجود آمده حوزه سازمانی است. حوزه سازمانی شامل پوششی است که با توجه به محصولات یا خدمات ارائه شده و افراد تحت پوشش آن تعیین می‌شود این پوشش مستقیماً به تعدادی از سازمان‌ها، عرضه کنندگان، مصرف کنندگان و رقبا مربوط می‌شود که بر رفتار و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند.

ویژگی مهم مفهوم صحن سازمانی این است که محیط را از دیدگاه سازمان خاصی (مرکزی) می‌نگرد ارتباط یا تماس‌های بین دیگر اعضای صحن مورد نظر نیستند مگر اینکه بر فعالیت‌ها یا منافع سازمان مرکزی تأثیر بگذارد. تحلیل‌گران دیدگاه وابستگی منابع تحلیل‌های خود را در سطح صحن سازمان بررسی می‌کنند. در این سطح است که منافع منابع و وابستگی‌های یک سازمان معین بررسی می‌شود، در این سطح بیشترین تصمیم‌گیری استراتژیک صورت می‌گیرد. اکثر مطالعات مربوط به ارتباطات سازمانی و محیط در سطح تجزیه و تحلیل صحن سازمان است. اما این امر باعث کم‌توجهی بر ماهیت سیستم وسیع‌تری است که سازمان در آن قرار دارد.

جمعیت‌های سازمانی ← دومین سطح تجزیه و تحلیل سازمانی، جمعیت سازمان‌ها است این مفهوم برای مشخص نمودن مجموعه سازمان‌هایی که در برخی جنبه‌ها مشابه‌اند به کار می‌رود.

هان و فدیمن ← بیان می‌کنند که جمعیت از سازمان‌هایی تشکیل می‌شود که دارای مشخصه واحدی هستند و از نظر آنها عالی‌ترین مشخصه واحد وابستگی مشترک آنها بر محیط مادی و اجتماعی است. جمعیت‌ها با مجموع محیطی خاصی مرتبط می‌شوند. یک مجموعه یا بسته محیطی عبارت است از ترکیب منابع لازم برای تداوم انواع معینی از جمعیت. بنابراین یک دوگانگی اساسی در این‌جا موجود است. مجموعه‌ها اشکال عناصر را تعیین کرده و اشکال مجموعه‌ها را تعریف می‌نمایند. اما این تعریف کمکی به آنها نمی‌کند زیرا همان‌طور که تشخیص اشکال واحد سازمانی ساده نیست، تشخیص بسته‌های واحد محیطی نیز آسان نیست. هانن و فریمن ۳ راه‌حل برای این مشکل ارائه می‌کنند.

۱- آنها توجه دارند که استراتژی‌های متعددی برای تعریف مرزهای جمعیت موجود است و می‌توان از طبقه‌بندی و بدیهی و ساده استفاده نمود.

۲- تشخیص مرزهایی که اشکال سازمانی را مشخص می‌کند در طی زمان تغییر کرده و پویا هستند.

* در دیدگاه اکولوژیکی جمعیت توجه عمده بر تجزیه و تحلیل اشکال رقابت ، استراتژی‌های متفاوت رقیب و تأثیرات خاص تغییرات محیطی است و به روشنی یکسری از پرسش‌های مبهم را مشخص می‌کند و توجه زیادی را به خود جلب کرده است اما بر ارتباطات بین سازمان‌ها به خصوص آن سازمان‌هایی که در ارتباطشان بیشتر به صورت تعاونی و اشتراکی است توجهی ندارد.

میدان‌های حوزه‌ای سازمانی ← این سطح تجزیه و تحلیل وقتی به کار می‌رود که محقق بر روابط بین مجموعه‌ای از سازمان‌ها در چهارچوب یک حوزه جغرافیایی توجه دارد ، این دیدگاه تحت عنوان مدل جامعه اکولوژیکی و مدل میدان میان سازمانی و مدل عمل دسته جمعی نیز خوانده می‌شود و به واحدهای سازمانی یا حتی ویژگی‌های آنها به عنوان یک مجموعه تأکید ندارد. بلکه به جای آن بر شبکه ارتباطات میان آنها توجه دارد.

امری و تریست ← محیط‌ها را از نظر حدود مشارکت سازمان‌ها در میدان مشترکی که موجب ارتباطات متداخلی گشته طبقه‌بندی می‌کند

۱- محیط آرام تصادفی ← منابع موردنیاز سازمان‌ها در یک میدان ثابت بوده و به صورت تصادفی در محیط توزیع می‌شود.

۲- محیط آرام خوشه‌ای ← منابع ثابت بوده اما خوشه‌ای اند طوری که موقعیت میدان عامل بقاست.

۳- محیط آشفته و واکنش ← دسترسی به منابع تا حدی با فعالیت خود سازمان مشخص می‌شود به طوری که بقای یک سازمان معین بستگی به استفاده از استراتژی‌هایی دارد که رفتار رقبا را در نظر می‌گیرد.

وارن ← بر مبنای ساختار تصمیم‌گیری جامع ۴ نوع میدان سازمانی مشخص شده دارد.

۱- محیط انتخاب اجتماعی ← هیچ نوع ساختار جامع رسمی یا غیررسمی وجود ندارد که سازمان‌هایی شرکت‌کننده تصمیمات خود را در چهارچوب آن اتخاذ نمایند کلیه تصمیمات در سطح واحدهای فردی اتخاذ می‌شود. مثال (ارتباط بین سازمان‌های مختلف که در یک جامعه‌اند)

۲- محیط ائتلافی ← هر واحد سازمانی دستگاه تصمیم‌گیری مستقلی دارد و خود هدف‌گذاری می‌کند اما در حالتی که برخی از اهداف با اهداف واحدهای دیگر مشابه باشد به طور غیررسمی و ویژه‌ای همکاری می‌کنند. مثال (مؤسسات مهدکودک مستقل که برای اخذ منابع مالی اند حکومت فدرال با هم همکاری می‌کنند)

۳- محیط فدرال ← واحدهای سازمانی در عین حال که دارای هدف‌های فردی هستند به منظور هدف‌گذاری‌های جامع‌تر در ساختاری شرکت می‌کنند که باید به وسیله واحدها یا اعضا تأیید شود. مثال (مؤسسات اجتماعی که در شورای محلی در مؤسساتی که قدرت تفویض شده محدودی دارند شرکت می‌کنند)

۴- محیط متحد ← تصمیم‌گیری در مورد خط مشی‌ها و برنامه‌ها در رأس سلسله مراتب و جاییکه اختیارات نهایی قرار دارد صورت می‌گیرد. مثال (یک مرکز خدمات اضطراری است که از ائتلاف جمعی از بیمارستان‌ها تشکیل شده و شبکه غیرمتمرکزی از واحدهای خدمات اضطراری را هماهنگ و کنترول می‌کنند)

* پیام اصلی هر ۲ نوع سنخ شناسی امری و تریست و روان این است کار میدان‌های سازمانی برحسب حدود و ماهیت است. ساختارهای رابطه‌ای و هنجاری بین سازمان‌ها بسیار متفاوت‌اند استدلال می‌شود که این ساختارها به نوبه خود سیستم‌های مهمی‌اند و بر سازمان‌های تشکیل دهنده‌شان تأثیرات شدید می‌گذارند.

* عمومی‌ترین واحد حوزه‌ای که میدان‌های سازمانی در چهارچوب آن بررسی شده اجماع است. جریان منظمی از تحقیقات به وجود آمده است، که موضوع آنها ماهیت ارتباط بین سازمان‌های مشابه یا مختلف واقع در یک اجتماع محلی یا یک اجتماع شهری است.

* توجه به میدان حوزه‌ای سازمان تغییر عمده‌ای نسبت به سازمان فردی یا صحن سازمان نشان می‌دهد سازمان‌ها به عنوان جزئی از سیستم‌های بزرگتر و فراگیرتری بررسی می‌شوند. اگرچه دو محدودیت یکی در تعریف و دیگری در کاربرد بر این دیدگاه وارد است. اول اینکه به طور آشکار توجه به تعریف ارتباطات بین سازمان‌هایی که در یک حوزه محلی قرار دارند محدود می‌شود. دوم اینکه به طور قراردادی بیشتر مطالعات این سطح توجه عمده‌ای به روابط افقی بین سازمان‌ها دارد. یعنی برقراری ارتباطات بین سازمان‌های رقیب یا همکارانه که فاقد حقوق رسمی نسبت به یکدیگرند ارتباطات عمودی که سازمان‌ها را بر سیستم‌های سلسله مراتبی مرتبط می‌سازند فراموش شده است.

میدان کارکردی سازمان ← چهارمین و آخرین سطح تجزیه و تحلیل به وسیله نظریه پردازانی توسعه یافت که بر ارتباطات محلی و عمودی بین سازمان‌ها تأکید داشتند، تعدادی از تحلیل‌گران کار کردی به جای معیارهای جغرافیایی شروع به مجزا نمودن سیستم‌های سازمانی نمودند، همواره بین تحلیل‌گرانی که در این سطح کار می‌کنند تفاوت‌هایی در جزئیات و اصلاحات وجود دارد.

دی‌مگیو و پاول ← مفهوم میدان سازمانی را مطرح نموده و آن را چنین تعریف می‌کند. سازمان‌هایی که در مجموع حوزه مشخصی از زندگی نهادی را تشکیل می‌دهند عرضه‌کنندگان اصلی مصرف‌کنندگان منابع و خدمات مؤسسات انتظامی و دیگر سازمان‌هایی که خدمات یا کالاهای مشابهی را تولید می‌کنند.

* مطالعات در میدان کارکردی سازمان اصولاً به آزمون فرضیه‌هایی می‌پردازند که از دیدگاه‌های وابستگی منابع نهادگرایانه و مارکسیستها سرچشمه گرفته‌اند.

محیط‌های فنی و نهادی ← ایجاد سطحی که در آن سطح سازمان‌ها و سیستم‌های سازمانی تعریف شوند مرحله مهمی در تعیین چگونگی درک محیط است تشخیص دو نوع محیط سازمانی کاملاً مفید است فنی و نهادی، محیط‌های فنی محیط‌هایی هستند که در آن سازمان‌ها محصول و خدماتی را تولید می‌کنند که در بازار مبادله می‌شود و برای عملکرد کارا و مؤثرشان پول می‌گیرند، اینها محیط‌های هستند که توسعه ساختار عقلایی را تقویت نموده و به طور مؤثرتری کار فنی را هماهنگ میکنند. محیط‌های نهادی با اجرای مقررات و الزاماتی مشخص می‌شوند که سازمان‌ها باید به آنها گردن نهند تا مشروعیت و حمایت کسب نمایند. محیط‌های نهادی به خاطر پی‌ریزی ساختارها و فرآیندهای صحیح (نه برای کمیت و کیفیت محصولاتشان) پاداش می‌گیرند.

هر ۲ نوع محیط فشارهایی را بر سازمان وارد می‌کنند که سازمان‌ها برای بقا باید در مقابل این فشارها از خود واکنش نشان دهند اما نوع فشارها و نوع واکنش‌های لازم برای این ۲ محیط متفاوت است (جدول ۱-۶)

تولیدکنندگان کالاهای عمومی / شرکت‌های داروسازی شرکت‌هایی که عملیاتشان آثار جدی در بهداشت و سلامت کارکنان یا عموم مردم دارد	بانک‌ها / بیمارستان‌های عمومی / شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات رفاهی
رستوران‌ها / باشگاه‌های ورزشی / مهدکودک‌ها	مدارس/کلیساها/ مؤسسات رفاهی / شرکت‌های حقوقی/ دلان بورس/ کلینیک سلامت روانی

محیط‌های فنی ← عمومی‌ترین مفهوم محیط سازمان‌ها که اولین بار توسط دیل مطرح شد محیط وظیفه‌ای است این مفهوم به عنوان جنبه‌های از محیط که با هدف‌گذاری و رسیدن به اهداف مرتبط می‌باشد تعریف می‌گردد. اما در عمل اشاره بر منابع داده‌ها / بازار ستاده‌ها / رقبا و مقررات محدود می‌گردد. مفهوم محیط وظیفه‌ای تأکید دارد که سازمان‌ها برای انجام یک نوع کار و نیل به اهداف ایجاد شده‌اند و تأکید دارد هیچ سازمانی خودکفا نیست و همه آنها با محیط مبادله دارند.

۲ شیوه برای توضیح اینکه سازمان‌ها چه چیزی را با محیط خود مبادله می‌کنند وجود دارد:

۱- برخی بر محیط به عنوان ذخایر منابع تأکید دارند

۲- در صورتی که برخی دیگر آن را منابع اطلاعاتی می‌دانند

اولی کانون توجه خود را بر درجه وابستگی سازمان به منابع حیات قرار می‌دهد.

دومی کانون توجه خود را به درجه عدم قطعیتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند قرار می‌دهد.

ابعاد مؤثر بر عدم قطعیت

۱- درجه تجانس و عدم تجانس ← حدود تجانس عوامل موجود محیطی که سازمان باید با آنها مرتبط باشد. مثال (انواع مختلف مشتریان یک سازمان خدماتی)

۲- درجه ثابت - تغییر ← حدود تغییرات عوامل محیطی ، تفاوت قائل شدن بین نرخ تغییر و یکنواختی یا نوسان آن امکان‌پذیر است.

۳- درجه بیم - اطمینان ← حدودی که سازمان در ارتباط با محیط خود در معرض خطر است ، تا حدودی که بی‌کفایتی و خطاهای یک سازمان منجر به فتنای آن شد. مثال (برنامه انرژی هسته‌ای که یک اشتباه در آن می‌تواند زندگی بسیاری را به خطر بیندازد)

۴- درجه همبستگی - جدایی ← حدود ارتباطی که سازمان‌ها با بسیاری از عوامل موجود محیطی که ممکن است بر فعالیت آنها تأثیر داشته باشد برقرار می‌کند. مثال (تعداد عرضه‌کنندگان مختلف که یک کارخانه تولیدی باید وارد هایش را از آنها خریداری نماید)

۵- درجه هماهنگی - ناهماهنگی ← حدود مواجه یک سازمان با یک سری از عوامل موجود محیطی ، که فعالیت‌هایی آنها همخوان یا ساختار یافته شوند. مثال(حدود برخورد یک فروشنده با فروشگاه‌های خرده‌فروشی مستقل یا سوپر مارکت‌های زنجیره‌ای)

* هرچه عدم تجانس بالا باشد نرخ بی‌ثباتی و ترس نیز بیشتر شده و هرچه همبستگی بیشتر و هماهنگی با محیط کمتر باشد. سازمان با عدم قطعیت بیشتری روبرو می‌شود.

ابعاد مؤثر بر وابستگی ←

۱- درجه فراوانی - کمیابی ← حدودی که منابع موردنیاز سازمان‌ها قابل دسترس در محیط هستند. (دسترسی به نفت برای یک کارخانه شیمیایی)

۲- درجه تمرکز - پراکندگی ← حدودی که منابع موردنیاز به طور مساوی در محیط پخش شده باشند.

۳- درجه هماهنگی - ناهماهنگی ← حدود مواجه یک سازمان با یک سری از عوامل موجود محیطی که فعالیت‌های آنها باید همخوان یا ساختار یافته شوند.

* هرچه منابع کمیاب‌تر ، تمرکز بیشتر و هرچه هماهنگی عوامل موجود در محیط بیشتر باشد درجه وابستگی سازمان بیشتر است ۲ متغیر وابسته عدم قطعیت و وابستگی الزاماً در واکنش به یک موقعیت محیطی معین همسان تغییر نمی‌کنند.

محیط‌های نهادی ← تحلیل‌گران سازمانی کارهای خود را بر کارهایی که در حوزه‌هایی از قبیل جامعه‌شناسی دانش و جامعه‌شناسی فرهنگی جریان داشت وصل نمودند. عوامل نهادی موردتوجه شامل هردو سیستم‌های اجتماعی و شناختی است سیستم‌های شناختی با وجود اینکه تأثیرشان بیشتر است کمتر از سیستم‌های اجتماعی توجه تحلیل‌گران اجتماعی را به خود جلب کرده‌اند. (صفحات ۲۲۶-۲۲۷-۲۸۲-۲۹۲-۲۳۰ در صورت نیاز مطالعه شود)

بنیان‌های نهادی / محیط‌های فنی ← تمایز بین محیط‌های فنی و نهادی می‌تواند تحلیل‌گران را منحرف کرده و آنها را وادارد که به اشتباه فرض کنند که یکی باعث کنار گذاشتن دیگری است. تأکید می‌کنیم که همه سازمان‌ها در هر ۲ محیط فنی و نهادی عمل می‌کنند. نباید از حمایت نهادی در فنی‌ترین سازمان‌ها نیز عفت بورزیم چون بازارهایی که عملکرد کارا و مؤثر سازمان‌ها را حمایت می‌نمایند خود به طور نهادی ساختار یافته‌اند. سیستم‌های حسابداری یکی از مهمترین قراردادهای هستند که نظام باورهای تعریف شده نهادی را به عملیات فنی وصل می‌نمایند برای اینکه سازمان‌های مدرن به موجودیت و عملیات خود ادامه دهند ، باید نوعی ترتیبات نهادی وجود داشته باشد تا فعالیت‌های گوناگون آنها را طبقه‌بندی و ارزش‌گذاری نماید.

دی مگیو ← اظهار می‌دارد که نظریه‌پردازان نهادی توجه خود از توضیح رفتار انسانی برمی‌گردانند. آنها به نرم‌ها و عقاید حتمی فرض شده‌ای که رفتار را هدایت می‌نمایند تأکید می‌کنند. او متذکر می‌شود که بحث‌های نهادی به واقعیت رفتار مبتنی بر منظور و ناشی از سودخواهی توجه کافی نمی‌کنند. در مقابل دی مگیو ، ما می‌خواهیم تأکید کنیم که

نیروهای نهادی نه تنها موجب عوض شدن کانون توجه می‌گردند بلکه آن را نیز شکل می‌دهند. چهارچوب‌هایی نهادی اهداف را تعریف می‌کنند و مسائلی را که از طریق منافع تعیین و پیگیری می‌شوند را شکل می‌بخشند. آنها مشخص می‌کنند که آیا عاملان منافع مشروع خود را به دنبال می‌کنند یا مقاصد دیگری دارند. نیروهای نهادی علاوه بر مبانی انگیزه‌ها، رفتارها و عملیات مربوط به آنها را نیز تعیین می‌کنند. نظریه پردازان نهادی تأکید می‌ورزند که قوانین و سنتها خود مهمترین نوع منابع بوده و کسانی که آنها شکل را می‌دهند دارای انواع ارزشمند قدرت هستند.

* هر دو محیط‌های فنی و سازمانی اشکال سازمانی را بر وجود آورده و بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند.

* وضع - توجه - نتایج ← ویک مطرح می‌کند که افراد صرفاً محیط خود را درک ننموده و واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه به طور فعالی در ساخت آن شرکت دارند و یک اصرار دارد که مفهوم ساخته شده مترادف با مفهوم محیط درک شده نیست. بلکه عنوان ساخت به معنی تأکید بر این است که مدیران بسیاری از ویژگی‌های عینی پیرامون خود را ایجاد کرده، مجدداً ترکیب و انتخاب کرده و سپس ملغی می‌سازند. فرآیند وضع نمودن فرایندی است که در آن ذهن نه تنها با عین مورد مطالعه روابط متقابل دارد بلکه بخشی از آن را تشکیل می‌دهد. سازمان چیزی بیشتر از صرف مشاهده و تفسیر محیط را انجام می‌دهد یعنی سازمان محیط را تعدیل نیز می‌کند در حالی که نگرش وابستگی منابع تأکید می‌کند که سازمان آگاهانه در محیط خود مداخله می‌نماید.

* برخی از سیستم‌های اطلاعاتی به نحوی گسترده تصویر ساده‌ای از محیط‌ها را به وجود می‌آورند در حالی که برخی دیگر در صدد احاطه و طبقه‌بندی کامل تری از پیچیدگی محیط هستند اما چه سیستم متکی بر اصل دستورالعمل باشد یا کلیشه، محیط یک سازمان تابعی از کار آگاهانه افراد، ساختار توجه آنها و سیستم اطلاعاتی سازمان است.

کلیشه ← تصویری از محیط که تلاش می‌کند پیچیدگی برجسته محیط را گرفته و آن را منعکس می‌کند.

* الزاماتی که یک سازمان معین بر محیط خود وارد می‌سازد و الزاماتی که محیط در سازمان وارد می‌آورد برای هر نوع سازمان متفاوت است. بنابراین کسی نمی‌تواند بدون درک سازمان و قلمرو فعالیت آن محیط سازمان را به طور عینی توضیح دهد. ما نمی‌خواهیم نتیجه‌گیری کنیم که هرچه هست عبارت از ساخت و ادراک است. محیط یک سازمان معین در زمینه‌هایی پیچیدگی و محدودیت‌ها متفاوت است و چنین موضوعاتی می‌توانند جدا از آنچه که افراد باور می‌کنند بیان شوند

فقر و سالانسیک ← بیان می‌کنند اگرچه محیط‌ها باید به منظور تأثیرگذاری بر فعالیت‌های افراد سازمانی مورتوجه قرار گیرد اما محیط‌ها چه درک شوند چه نشوند بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند سازمان‌ها ستاده (کالا و خدمات) را تولید می‌کنند اما نتایج محصول مشترک عملکرد سازمان و واکنش محیط است. مثلاً (جراح ممکن است بدون نقص کار کند اما بیمار ممکن است بمیرد محیط‌ها به طور مستقیم بر نتایج تأثیر می‌گذارند.

استراتژی اندازه‌گیری یک فرد بستگی به موضوعی دارد که می‌خواهد پیش‌بینی کند معیارهای ادراکی در صورتی که هدف پیش‌بینی انتخاب افراد سازمانی باشد ضروری است. اما اگر درصدد باشیم که نتایج این گزینش‌ها را پیش‌بینی کنیم کافی نیست. زیرا نتایج حاصل عوامل بسیاری است که خارج از کنترل سازمان هستند.

شکل ۶-۱ ← نتیجه یک جریان وابستگی متقابل بین سازمان و محیط است با شروع اختیاری از ساختار سازمانی، مطرح می‌کنیم که تصمیم‌گیران قلمرو فعالیت خود را با انتخاب نوع کالا و خدمات برای مشتریان تعیین می‌کنند. انتخاب قلمرو بر نوع اطلاعات مورد لزوم قویاً تأثیر می‌گذارد. یک سیستم اطلاعاتی طراحی شده به نوبه خود ساختار توجه را به وجود آورده که به ما در تشخیص نوع توجه افراد در موقعیت‌های مختلف و درجه توجه آنان به این امور کمک خواهد نمود. ساختار توجه به خلق محیط ساخته شده کمک می‌کند، تصویر ساخته شده یا بازسازی شده افراد از محیطی که با آن در ارتباط‌اند.

نفوذ ← سازمان‌ها و محیط‌ها برحسب سیستم‌های اطلاعاتی و فرآیندهای شناختی و برحسب تأثیرات محیطی بر نتایج سازمانی، دارای وابستگی متقابل هستند. آنها از راه‌های مستقیم تری هم دارای وابستگی متقابل هستند، سازمان‌ها در تلاش‌اند تا به طور مستقیم بر محیط تأثیرگذارند و برعکس. شکی نیست که محیط‌ها عمیقاً سازمان‌ها، ساختار، عملکرد و نتایجشان را شکل می‌دهند. سازمان‌ها نیز محیط خود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. چنین کاری به وضوح نه تنها در سازمان‌های وسیع و قدرتمند مانند سازمان‌های انحصاری مصداق دارد، بلکه در دیگر موقعیت‌ها هم ملاحظه می‌شود. سازمان‌ها در محیط خود با نفوذ در تقاضاهای مصرف‌کنندگان کالا و خدماتشان از طریق تبلیغات تأثیر می‌گذارند و آنها همچنین با قراردادهایی که با عرضه‌کنندگان و عمده‌فروشان می‌بندند مقداری از عدم قطعیت‌های محیط خود را کاهش می‌دهند. حتی سازمان‌ها با ادغام در یکدیگر و یا تراشیدن رقبای مهم برای خود یا مبادله با شرکا مرزهایی را که آنها را از محیط جدا می‌کند تغییر می‌دهند. آنها همچنین محیط‌های نهادی خودی را با سوق دادن آرای قانونی بر له خود یا جهت دادن آن آراء علیه بعضی از مقررات یا گرفتن مهر تأیید از مؤسسات معتبر و جوازدار تحت تأثیر قرار می‌دهند. شاید مهم‌تر از همه این باشد که سازمان‌ها می‌توانند محیط‌های خود را انتخاب کنند و این کار را می‌کنند. آنها می‌توانند ترکیبات جدیدی از کالا و خدمات را ارائه دهند. آنها می‌توانند از کاری خارج شده یا به کار دیگری وارد شوند. می‌توانند با وجود حفظ فعالیت‌های قدیمی خود فعالیت‌های کاملاً جدیدی را به عملیات خود اضافه نمایند. در مجموع نه تنها محیط‌ها سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند بلکه سازمان‌ها نیز محیط‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

جذب و تداخل ← مرزی که سازمان را از محیط خود جدا می‌سازد تا حدودی اختیاری بوده و با جریان‌ها یا فعالیت‌های مورد بررسی تغییر می‌کند. حتی مرزهای اختیاری هم در طی زمان تغییر می‌کنند آنچه که امروز به عنوان یک سیستم کارکردی در خارج از چهارچوب یک سازمان معین کاری می‌کند ممکن است فردا به عنوان سیستم فرعی سازمان عمل نماید. یکی از مؤثرترین استراتژی‌های سازمان‌ها که در رابطه با برخی از جنبه‌های محیط به کار گرفته می‌شود، جذب است. سازمان‌ها سیستم‌ها دیگر را از آن خود می‌کنند و از خود دور می‌نمایند. بدین معنی که مدیران اجرایی سازمان‌ها مانند محققان، در ارتباط با تعیین مرزهای جداسازی سازمان از محیط، دیدگاه عمل‌گرایی را اتخاذ می‌کنند.

بدون تعریف محدود رسمی سازمان‌ها پیوسته عوامل محیطی را در ساختارهای خود جذب می‌کنند. در یک نظر کاملاً توسعه‌یافته از سیستم باز، کلیه مواردی که برای ایجاد سازمان‌ها منابع و الزامات و حتی رویه و پرسنل مورد استفاده قرار می‌گیرد، از محیط فراهم می‌شوند. اگر به این محتوا عامل نهادگرایان را هم اضافه کنیم (باورها معانی مقوله‌های مفهومی) دیگر امکان ندارد که محیط را به عنوان چیزی خارج از سازمان تصور کنیم، عوامل آن جز سازمان هستند نه به نحوی که به وسیله سازمان جذب شده و از محیط جدا باشند بلکه در آن عمیقاً نفوذ کرده، با ارزش‌های آن متداخل شده و آن را با سیستم‌های بزرگتر مرتبط می‌سازند. مانند بسیاری از نظریات دیگر، این مفاهیم به عنوان متغیر بهتر درک می‌شوند (سازمان‌های سیستم باز هستند اما برخی بار تر از دیگری می‌باشند) به همین ترتیب سازمان‌ها با توجه به حدود ارتباط با محیط‌های نهادی متفاوت هستند.

تکامل تدریجی محیط‌ها ← امری و تریست برای اولین بار نظریه مشهوری را اعلام کردند (بافت‌های محیطی که سازمان‌ها در آن قرار دارند به نوبه خود با نرخ فزاینده‌ای به سوی پیچیدگی بیشتر در تغیرند) این شرایط تحت تأثیر فناوری بدون هیچ استثنایی به وقوع می‌پیوندد. تبری از نظریه امری تریست حمایت می‌کند و استدلال او این است که سازمان‌ها در تعریف، سیستم‌های باز هستند، کلیه سیستم‌های باز رفته رفته پیچیده‌تر می‌شوند، محیط هر سازمان معین به طور روزافزونی شامل سازمان‌هایی بیشتری می‌شود بنابراین محیط‌های سازمانی هم رفته رفته پیچیده‌تر می‌شوند. دو قضیه فرعی بدست می‌آید: برای هر سازمان مرکزی ۱- این روند به معنی افزایش ناخالص عدم اطمینان قلمرو فعالیت آنهاست. ۲- تکامل محیطها با افزایش نسبت اثر تغییرات ایجاد شده خارجی بر تغییرات داخلی مشخص می‌شود.

* اگرچه پیچیدگی فزاینده سیستم‌های باز رفته رفته بیشتر می‌شود اما پیچیدگی بیشتر الزاماً مترادف با عدم اطمینان نیست.

* تفکیک موجب تخصصی شدن وظایف می‌شود. تخصصی شدن هم به نوبه خود کاربرد علمی یا دانش فنی حل مسئله را به همراه دارد. بنابراین تفکیک وظایف به عقلایی نمودن و یکنواخت کردن یک حوزه فعالیت کمک می‌کند و بدین ترتیب اطمینان را افزایش می‌دهد. به همین ترتیب سبب سازمان‌ها در عرصه فعالیت بیشتر، اغلب منجر به افزایش استاندارد کردن و قابلیت پیش‌بینی می‌گردد.

* افزایش ارتباط بین سازمان‌ها در محیط همیشه منجر به افزایش عدم اطمینان نمی‌گردد. بلکه می‌تواند منجر به تشکیل واحدهای بزرگ یا فدراسیون‌هایی گردد که در آن هماهنگی و هدف‌های مشترک جایگزین رقابت می‌شود.