

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تئوری و طراحی سازمان

ریچارد ال. دفت

ارائه کننده: احسان معینی

دانشجو ارشد مدیریت صنعتی

moeini1404@gmail.com

فهرست

بخش اول: مقدمه ای بر سازمان

فصل اول: سازمان ها و تئوری سازمان

تئوری سازمان در عمل

سازمان چیست؟

سازمان به عنوان یک سیستم

ابعاد طرح سازمان

تئوری سازمان چیست؟

تئوری سازمان از دیدگاه های مختلف

تئوری سازمان در عمل

درخشش و سقوط شرکت هایی چون IBM و جنرال موتورز نشان دهنده تئوری سازمان در مرحله عمل است.

مدیران این شرکت ها در زندگی کاری خود ، هر روز درگیر تئوری سازمان بودند ، ولی هرگز از این امر آگاهی نداشتند و نمی توانستند ارتباط سازمان با محیط یا عملکرد داخلی آن را درک کنند.

ادامه تئوری سازمان در عمل

سازمان ها دریافته اند که برای رویارویی با پدیده ها و مشکلات جدید ، ارائه کالاها و خدماتی با کیفیتی بالاتر ، و سرانجام تامین خواسته های مشتریان ، بهترین راه این است که بین کارکنان هماهنگی و ایجاد انگیزه کنند.

مدیران امروز باید چنین احساس کنند که در يك هواپیمای بسیار سریع در حال پرواز هستند و همزمان با آن در حال ساخت چنین هواپیمایی می باشند.

چالش های کنونی پیش روی سازمان ها

۱. رقابت جهانی
۲. تجدید سازمان
۳. برتری های استراتژیک
۴. روابط کارکنان
۵. ناهمگونی نیروی کار
۶. مسؤلیت های اجتماعی و اصول اخلاقی

تعریف سازمان

هنگامی که افراد برای انجام وظایفی ضروری در جهت تامین هدف ها با یکدیگر روابط متقابل برقرار می کنند ، سازمان به وجود می آید.

سازمان:

- (۱) يك نهاد اجتماعی است ؛
 - (۲) که مبتنی بر هدف می باشد ؛
 - (۳) ساختار آن بصورتی آگاهانه طرح ریزی شده است و
همه‌هنگ است ؛
 - (۴) با محیط خارج ارتباط دارد.
- دارای سیستم های فعال و

اهمیت سازمان

۱. برای دستیابی به هدف ها و نتیجه های مورد نظر ، منابع لازم را تهیه و تأمین کند.
۲. کالاها و خدمات را به صورتی کارا و با راندمانی بالا تولید و ارائه کند.
۳. نوآوری را تشویق و تسهیل نماید.
۴. از کامپیوتر و تکنولوژی نوین استفاده کند.
۵. خود را با عوامل محیطی و در حال تغییر وفق دهد و بر آنها اعمال نفوذ کند.
۶. به آنچه مورد نظر مشتریان ، مالکان و کارکنان است ارج نهد و بر ارزش آنها بیافزاید.
۷. بکوشد تا با چالش های حاصل از ناهمگونی نیروی کار دست و پنجه نرم کند ، مسائل اخلاقی را رعایت نماید و موجب انگیزش ، تشویق و هماهنگی کارکنان شود.

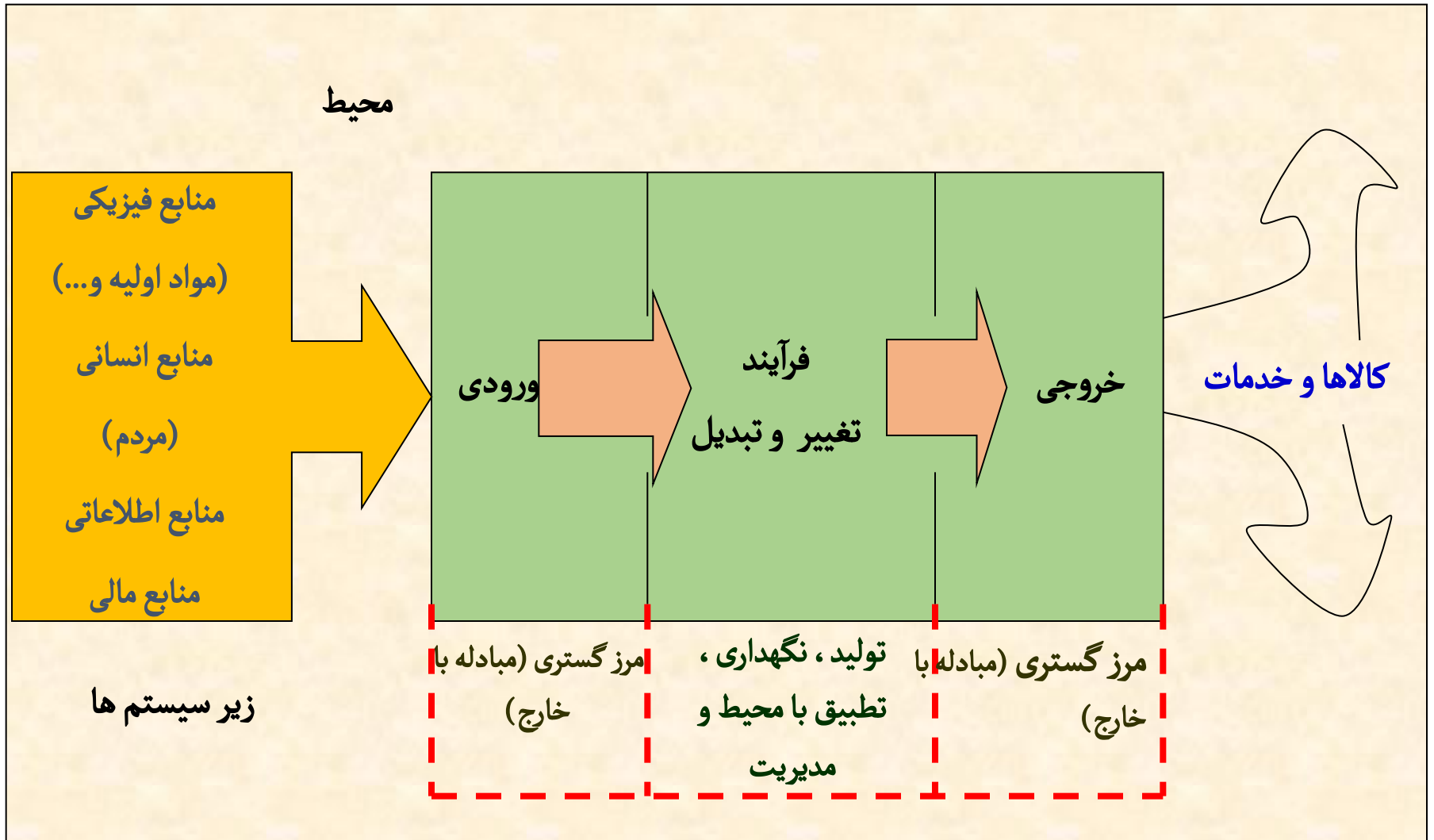
سازمان به عنوان یک سیستم

سیستم بسته:

به محیط وابسته نیست ، خودمختار است ، مسدود است و به اصطلاح مهر و موم شده و با دنیای خارج هیچ رابطه ای ندارد. محیط ، پایدار و قابل پیش بینی است و در سیستم دخالتی نمی کند. سیستم باز:

برای بقا باید با محیط تعامل داشته باشد ، از منابع محیط استفاده نموده و محصولاتی را به محیط صادر می کند ، بسیار پیچیده اند ، به اختلالات خارجی واکنش نشان داده و تغییرات را می پذیرد.

يك سيستم باز و زيرسيستم هاي آن



زیرسیستم های سازمانی

وظایف زیرسیستم ها:

۱. مرزگستری (دادوستد با محیط)؛
۲. تولید؛
۳. نگهداری (هماهنگی فعالیت های سازمان)؛
۴. تطبیق با محیط؛
۵. مدیریت.

در سازمان های فعال این پنج زیرسیستم به یکدیگر وابسته اند و اغلب وجوه مشترکی دارند.

تئوری نظم ناشناخته

- ما در يك دنیای پیچیده ، پر از رویداد و نامطمئن به سر می بریم ؛
- ویژگی دنیای ما: شگفتی ، تغییرات سریع و ابهام ؛
- در تئوری نظم ناشناخته به این مطلب توجه می شود که پدیده تصادف و بی نظمی در مرزها و محدوده های مشخصی یا الگوهای بزرگتری از نظم رخ می دهد.

ادامه تئوری نظم ناشناخته

- یکی از ویژگی های تئوری نظم ناشناخته را ”اثر پروانه ای“ می نامند ؛ یعنی رویدادهای کوچک موجب اثرات شگفت می شود.
- يك پروانه که بر روی شهر پکن پر می زند می تواند هوا را برهم زند که سرانجام بر هوای ایالات متحده آمریکا اثر خواهد گذاشت.
- شرکت های کنونی همانند هوا هستند که يك رویداد کوچک می تواند نتایجی خارج از توان آنها بوجود آورد.
- مدیریت سازمان هایی که دچار هرج و مرج شده اند کارها را بر دوش تیم ها قرار داده اند ، تا آنها با مشتری در تماس بیشتری باشند ، از اختیارات بیشتری برخوردار گردند و سازمان دارای ساختار افقی (نه عمودی) گردد.

ابعاد طرح سازمان

۱. ابعاد ساختاری:

بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان است.

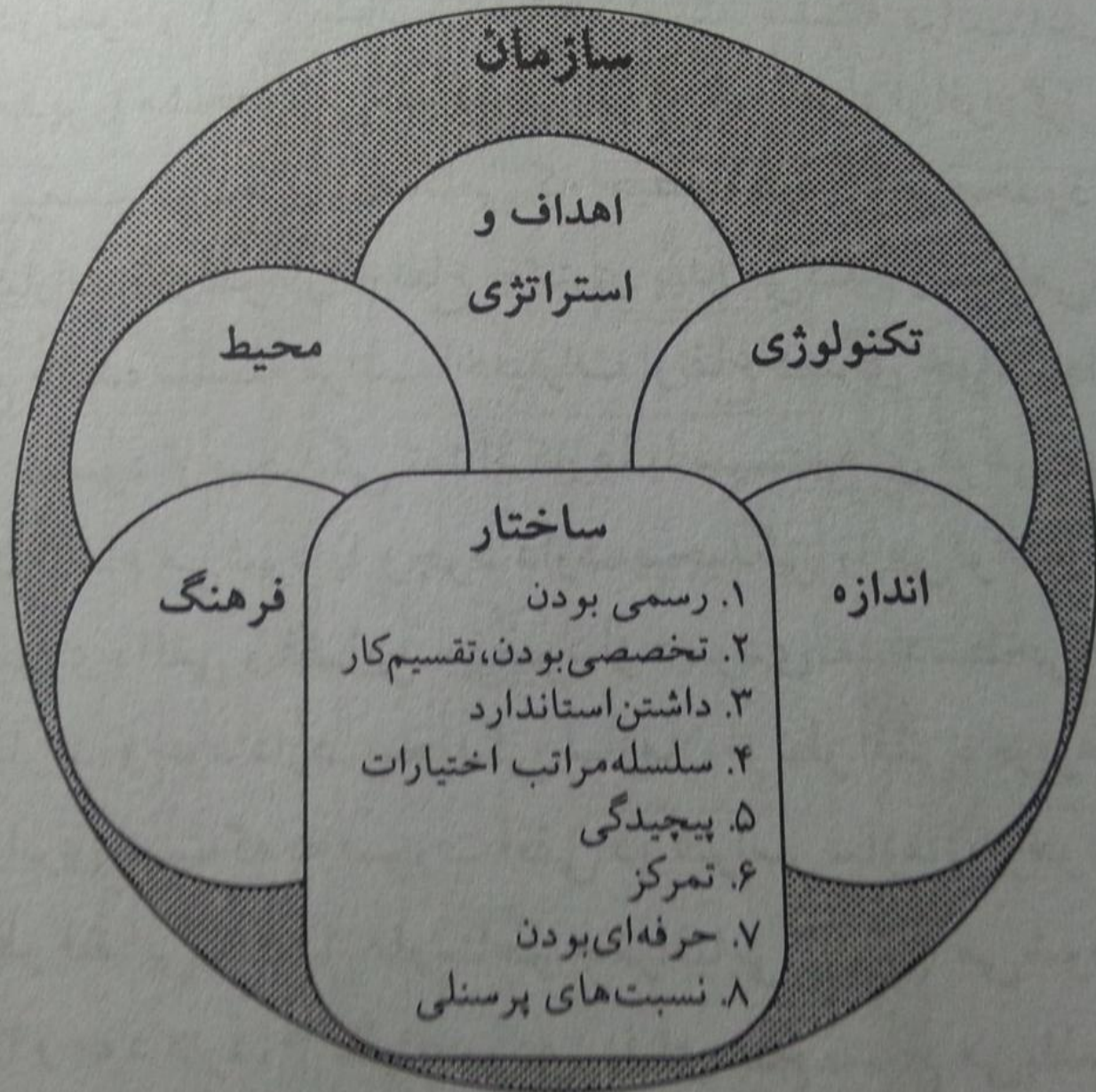
رسمی بودن ، تخصصی بودن ، داشتن استاندارد ، سلسله مراتب
اختیارات ، پیچیدگی ، متمرکز بودن ، حرفه ای بودن و نسبت های پرسنلی.

۲. ابعاد محتوایی:

معرف کل سازمان هستند.

اندازه ، تکنولوژی ، محیط ، اهداف و استراتژی سازمان و فرهنگ.

نمودار ۱ - ۲: تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان



ابعاد ساختاری

حرفه ای بودن:

به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود.

اگر در يك سازمان ، کارکنان برای گرفتن شغل باید دوره های آموزشی بلندمدت را طی کنند ، می گویند که سازمان بسیار حرفه ای است.

نسبت های پرسنلی:

این نسبت بیان کننده به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دواير گوناگون به استخدام سازمان درمی آیند.

مانند نسبت مدیریت ، نسبت اداری ، نسبت ستادی و ...

رسمی بودن:

اسناد و مدارکی که در سازمان وجود دارد؛ در این اسناد روش ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست هایی را که سازمان باید رعایت و اجراء نماید، نوشته شده است.

تخصصی بودن:

- یعنی اینکه سازمان مزبور تا چه اندازه یا چه درجه ای کارها و فعالیت های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد.

داشتن استاندارد:

- به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند.

سلسله مراتب اختیارات :

- یعنی هر يك از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهند.
- سلسله مراتب اختیار، حیطة کنترل هر مدیر را مشخص می کند.

پیچیدگی:

مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که درون يك سازمان انجام می شود یا وجود دارد.

ابعاد پیچیدگی: عمودی ، افقی و فضایی

۱. پیچیدگی عمودی: تعداد سطح در سلسله مراتب اختیار ؛
۲. پیچیدگی افقی: تعداد مشاغل ؛
۳. پیچیدگی فضایی: محل ها و مناطق جغرافیایی.

متمرکز بودن:

- به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارد.
۱. متمرکز: اگر تصمیم گیری در سطوح بالای سازمان صورت گیرد.
 ۲. غیر متمرکز: اگر تصمیم گیری به سطوح پایین تر تفویض گردد.

ابعاد محتوایی

اندازه:

- اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می گردد.
- بزرگی را می توان با توجه به يك واحد خاص ، يك دایره ، يك بخش یا کل سازمان مشخص کرد.

تکنولوژی سازمان:

- عبارت است از ماهیت زیرسیستم تولید ، که شامل عملیات و روش های فرآیند تولید می شود.

محیط:

شامل عواملی می شود که در خارج از مرز سازمان وجود دارند.

برخی از این عوامل: صنعت ، دولت ، مشتری ، عرضه کنندگان کالا و مؤسسات مالی.

اهداف و استراتژی سازمان

- معمولاً هدف ها بصورت اسناد نوشته می شوند که بیان کننده و نشان دهنده مقصود غایی و همیشگی شرکت می باشند.

- استراتژی عبارت است از يك برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شرکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می گردد.

فرهنگ

- نشان دهنده مجموعه ای از ارزشها ، باورها ، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترك دارد.

- فرهنگ سازمان چیز نانوشته ای است ولی با توجه به شعارها ، جشن ها ، نوع لباس و نمای سازمان قابل مشاهده است.

تئوری سازمان

- شیوه ای از اندیشیدن دربارهٔ سازمان ها می باشد.
- راهی است برای مشاهده و تجزیه و تحلیل سازمان ها بصورتی دقیق تر و عمیق تر.

تاریخچه تئوری سازمان

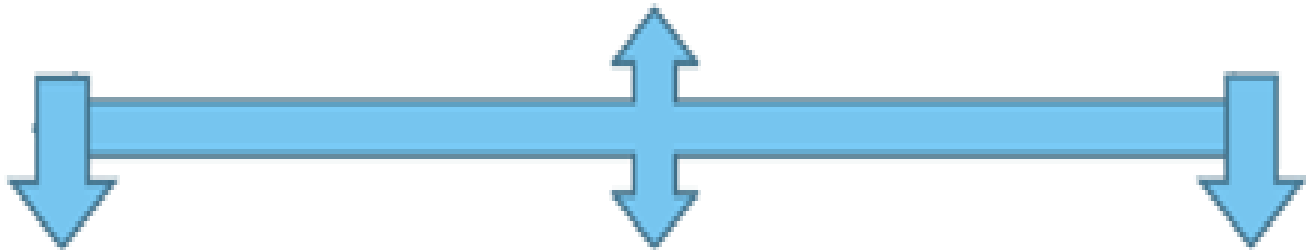
۱. دیدگاه کلاسیک (دو نگرش مدیریت علمی و اصول اداری)

۲. تحقیقات هاثورن

۳. بوروکراسی وبر

۴. سیستم های عقلایی

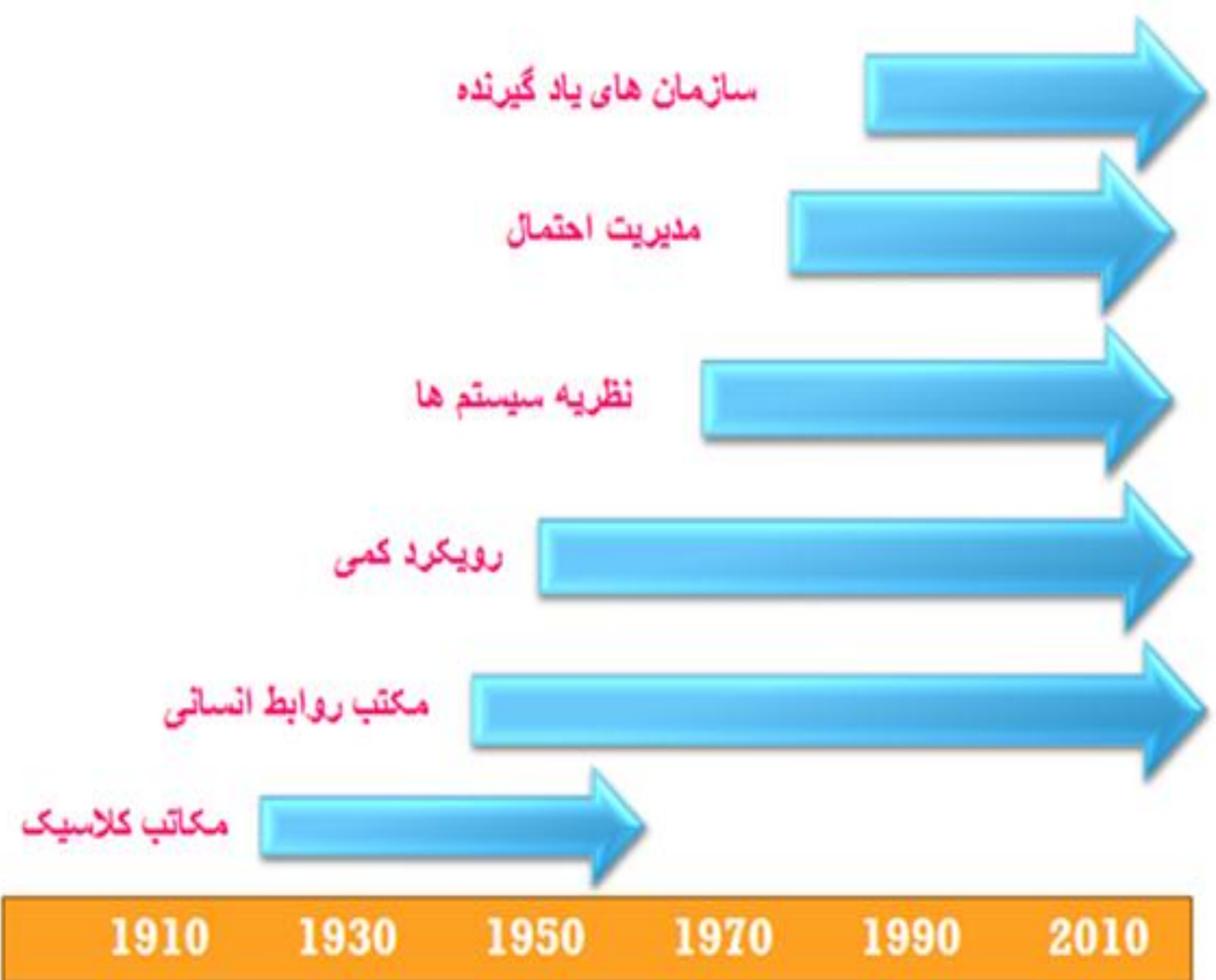
مکتب مدیریت
کلاسیک شامل
سه نظریه ذیل
است



مدیریت علمی
▪ فردریک تیلور

سازمان های بروکراتیک
▪ ماکس وبر

اصول اجرایی
▪ هنری فایول



مکاتب کلاسیک

مکاتب روابط انسانی

رویکرد کمی

نظریه سیستم ها

مدیریت احتمال

سازمان های یاد گیرنده

1910

1930

1950

1970

1990

2010

دهه‌ی ۱۹۰۰ -

کلاسیک

- آدام اسمیت (۱۷۷۶)
- کارل ماکس (۱۸۶۷)
- امیل دورکیم (۱۸۹۳)
- اف دابیلو تیلور (۱۹۱۱)
- ماکس وبر (۱۹۲۴)
- هنری فایول (۱۹۱۹)
- چستر بارنارد (۱۹۳۸)

دهه‌ی ۱۹۵۰ -

مدرن

- هربرت سایمون (۱۹۴۵، ۱۹۵۸)
- تالکوت پارسونز (۱۹۵۴)
- آلفرد گلدنر (۱۹۵۶)
- جیمز مارچ (۱۹۵۸)
- ملویل دالتون (۱۹۵۹)
- لودویگ فون برتالنفی (۱۹۶۸)

دهه‌ی ۱۹۸۰ -

نمادین - تفسیری

- آلفرد شوتز (۱۹۳۳)
- فیلیپ سلزنیک (۱۹۴۸)
- پیتر برگر (۱۹۶۶)
- توماس لاکمن (۱۹۶۶)
- کیلفورد گیرتز (۱۹۷۳)
- ارویک گافمن (۱۹۷۱)
- ویلیام فوت وایت (۱۹۴۳)
- پل دی کوئر (۱۹۸۱)
- ولادیمیر پراپ (۱۹۲۸)
- دونالد بارتس (۱۹۷۲)
- فردیناند دی شوستر (۱۹۵۹)
- کنت براک (۱۹۵۴)

دهه‌ی ۱۹۹۰ -

پست مدرن

- میشل فوکو (۱۹۷۲، ۱۹۷۳)
- چارلز جنکز (۱۹۷۷)
- ژاک دریدا (۱۹۸۰، ۱۹۷۸)
- میخایل پختن (۱۹۸۱)
- ژان فرانسوا لیوتار (۱۹۸۴)
- ریچارد روتی (۱۹۸۹)
- ژان بوردیار (۱۹۸۸)

شکل شماره‌ی ۱-۱ ماخذ الهام‌بخش تئوری سازمان

مستطیل‌ها نشان دهنده‌ی چهار نگاه در مورد سازمان است که به عنوان چارچوب این کتاب استفاده شده است. سیر تاریخی بالای مستطیل نشان دهنده‌ی دهه‌های است که در آن دهه این نگاه درون حوزه‌ی تئوری سازمان به رسمیت شناخته شد. رشته‌های مؤثر بر تئوری سازمان در بالای مستطیل قرار دارند و اسامی برخی از متفکران هر دوره زیر مستطیل قرار داده شده‌اند. توجه کنید که برخی از نقش‌های ایفا شده قبل از این دوره‌های تاریخی در تئوری سازمان، نشان دهنده‌ی نوعی خلاء در ارتباط با این رشته است.

مقایسه الگوی سازمانی نوین با پسانوگرا (مدرن با پست مدرن)

پسانوگرا (پست مدرن)	متغیرهای محیطی	نوین (مدرن)
متشنج	محیط	بائبات
اطلاعات	شکل سرمایه	پول ، ساختمان ، ماشین آلات
غیرتکراری	تکنولوژی	تکراری
کوچک یا متوسط	اندازه	بزرگ
یادگیری ، اثربخش	هدفها	رشد ، کارآیی
تفویض اختیار به کارکنان	فرهنگ	موجودیت کارکنان ، يك امر قطعی

نوین (مدرن)	متغیرهای محیطی	پسانوگرا (پست مدرن)
ره آوردهای سازمانی		
خشك و متمرکز	ساختار	انعطاف پذیر و غیر متمرکز
مرزهای مشخص	مرز	مرزهای پراکنده (نامشخص)
خودگامه	رهبری	خدمتگزار
رسمی ، مکتوب	ارتباطات	غیررسمی ، شفاهی
دیوانسالار	کنترل	غیر متمرکز خود کنترلی
مدیران	برنامه ریزی و تصمیم گیری ها	همگانی
پدرسالار	اصول راهنما	مساوات و برابری

دیدگاه اقتضایی

- اقتضایی: یعنی ”يك چیز به چیزهای دیگر بستگی دارد“.
- راه منحصر به فردی که بهترین باشد ، وجود ندارد.
- معنی تئوری اقتضایی: ”آن بستگی دارد“.
- روش مدیریت درست همان است که مناسب وضع سازمان باشد.

تئوری سازمان از دیدگاههای مختلف

۱. دیدگاه عقلایی - اقتضایی

۲. دیدگاه بنیادگرا - مارکسیسم

۳. دیدگاه مبادله - هزینه اقتصادی

دیدگاه عقلایی - اقتضایی

- فرضیه این دیدگاه: مدیریت سازمان بصورت تلویحی در جهت کارایی گام بر می دارد و می کوشد تا وضع موجود را حفظ کند.
- اساس این دیدگاه: مدیران (آگاهانه) منطقی هستند.
- سازمان نوعی ابزار یا وسیله است.

دیدگاه بنیادگرا-مارکسیسم

- مدیران (آگاهانه) منطقی هستند ولی منطق مزبور به گونه ای است که منافع آنان را تأمین می کند.
- **جنبه اول:** تصمیماتی که مدیران می گیرند در جهت تثبیت ، تقویت و تأیید مقام ، موقعیت و جایگاه خودشان است.
- این دیدگاه با ارزش های اصل برابری و مساوات منافات دارد.
- **جنبه دوم:** وضع موجود سازمان در حال تغییر است ؛ هدف تئوری سازمان این است که اعضا را از استثمار ، اختناق و ازخودیگانگی برهاند.
- تئوری سازمان باید دید سیاسی داشته باشد.

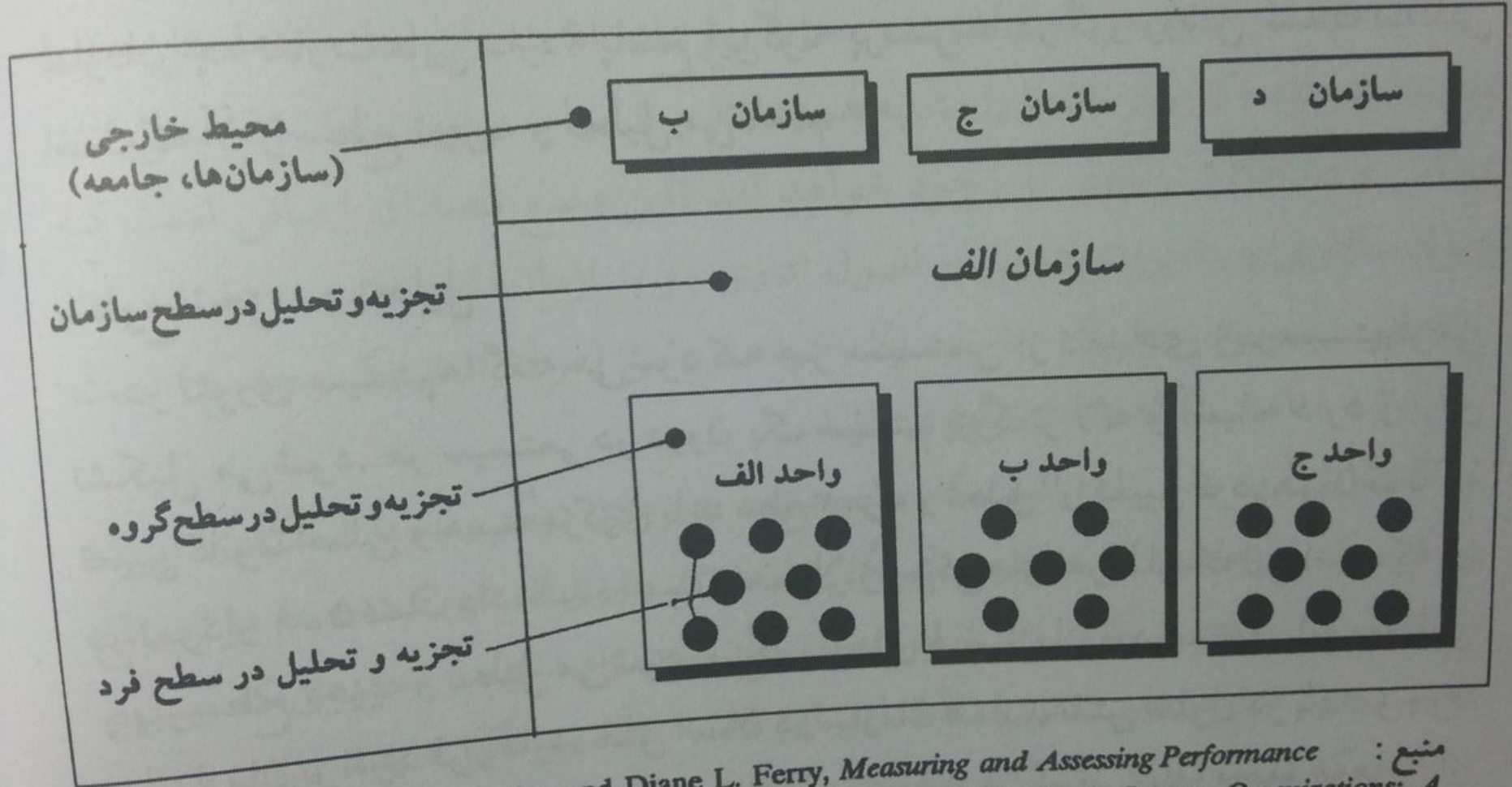
دیدگاه مبادله - هزینه اقتصادی

- فرض این دیدگاه: افراد در پی منافع خود هستند و بگونه ای عمل می کنند که این منافع تأمین شود.
- این دیدگاه حول محور مبادله کالا و خدمات (و نه تولید) می چرخد و امور یا رویدادها از زاویه بسیار محدود اقتصادی مورد توجه قرار می گیرند.

سطوح تجزیه و تحلیل سازمان

۱. در سطح فرد
۲. در سطح گروه
۳. در سطح سازمان
۴. در سطح محیط خارجی

نمودار ۱ - ۵: سطوح تجزیه و تحلیل در سازمان



منبع: Based on Andrew H. Van de Ven and Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (New York: Wiley, 1980), p. 8; and Richard L. Daft and Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), p. 8.

با تشکر از همراهی شما