

بخش هشتم

تئوری سازمان

فصل اول

کلیات (نکرتس کلی)

سازمان چیست؟

سازمان پدیده ای اجتماعی است که به طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله میانی دائمی فعالیت می‌کند.

در تعریف فوق:

- عبارت "به صورت آگاهانه هماهنگ شده" دلالت بر مدیریت دارد.
- "پدیده اجتماعی" دال بر این معناست که سازمان از افراد و گروه‌هایی که با هم در تعاملند، تشکیل شده است.
- الگوهای تعاملی که افراد داخل سازمان از آن تبعیت می‌کنند، تصادفی به وجود نیامده، بلکه در خصوص آنها قبلاً اندیشیده شده است و تعریف ما از سازمان به طور صریحی نیاز به هماهنگی در الگوهای تعاملی بین افراد را مسلم می‌داند.
- یک سازمان "مرزهای نسبتاً مشخصی" دارد. این مرزها به مرور زمان، می‌توانند تغییر کنند و ممکن است کاملاً واضح و روشن نباشند. اما بهر حال باید مرزهای مشخصی وجود داشته باشد تا بتوان اعضا سازمان را از غیر اعضا باز شناخت.
- نکته: مشخص شدن چنین مرزهایی از طریق انعقاد قراردادهای رسمی یا غیر رسمی بین اعضا و سازمان صورت می‌گیرد.
- افراد با سازمان پیوندی دائمی داشته، اما این پیوند دائمی، عضویت مادام‌العمر را تضمین نمی‌کند، بلکه برعکس سازمان‌ها دائماً در اعضا خود تغییر و تحولاتی صورت می‌دهند.
- سازمان‌ها برای انجام امور به وجود می‌آیند. این امور یا فعالیت، همان اهدافند، که دستیابی به آن‌ها توسط یک فرد به تنهایی امکان‌پذیر نیست، یا اگر به وسیله یک فرد قابل حصول باشد، حصول آن از طریق سازمان اثربخش تر است.
- نکته: اگر چه لازم نیست که همه اعضا سازمان، اهداف را به طور کامل بپذیرند، ولی نوعی توافق عمومی با رسالت سازمان کفایت می‌کند.

ساختار سازمان چیست؟

ساختار سازمانی تصریح می‌کند که وظایف، چگونه تخصیص داده شوند، چه کسی به چه کسی گزارش دهد و سازوکارهای هماهنگی رسمی و هم چنین الگوهای تعاملی سازمانی که باید رعایت شوند کدامند؟

- نکته: ساختار سازمان را به عنوان یکی از اجزای سازمان، که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده است، تعریف می‌کنند.

پیچیدگی

- حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد.
- به میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان اشاره دارد.
- میزان پراکندگی جغرافیایی سازمان را تصریح می‌کند.

رسمیت

- حدی که یک سازمان برای جهت دهی رفتار کارکنانش، به قوانین و مقررات و رویه‌ها متکی است.

تمرکز

- به جایی که اختیارات تصمیم‌گیری در آن جا متمرکز است، اشاره دارد.
- به سازمانی که مسائل و مشکلات به بالای هرم سازمانی منتقل شده و مدیران ارشد اجرایی، اقدام مناسب برای حل آن‌ها را برمی‌گزینند، متمرکز می‌گویند. اما در حالتی که اختیارات تصمیم‌گیری، در بین سطوح پایین سلسله مراتب سازمانی پراکنده شده است، تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز انجام می‌شود.

طرح سازمان چیست؟

– طرح سازمان که بر بُعد مدیریت نظریه سازمان تاکید دارد، به نحوه ساخت و تغییر ساختار، برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می‌کند. ایجاد کردن یا تغییر دادن سازمان تا حدودی شبیه تهیه یا تغییر نقشه ساختمان است. در ساخت یک ساختمان، طرح مورد نظر یک نقشه ساختمانی دقیق بوده که براساس آن ساختمان بنا نهاده می‌شود. در ایجاد یک ساختار، آنچه مورد استفاده قرار می‌گیرد نقشه یا سند مشابهی است که نمودار سازمانی نام دارد.

– موقعی که نظریه سازمان، از منظر نیازهای مدیران فعلی و آینده سازمان مطالعه می‌شود، تا حد زیادی به سمت طراحی سازمان گرایش پیدا می‌کند.

نظریه سازمان چیست؟

نظریه سازمان رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد.

- نظریه سازمان به هر دو جنبه توصیفی و تجویزی این رشته می‌پردازد.
- نظریه سازمان توصیف می‌کند که سازمان‌ها در عمل چگونه ساختارمند می‌شوند و پیشنهادهای راجع به این که چگونه می‌توان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشورها را به گونه‌ای بنا کرد که اثربخشی آنها افزایش یابد ارائه می‌دهد.

مقایسه نظریه سازمان و رفتار سازمانی

رفتار سازمانی	نظریه سازمان
● دیدگاه خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروه‌های کوچک تاکید دارد.	● دیدگاهی کلان نسبت به مسائل سازمان دارد و واحد تجزیه و تحلیل آن، سازمان یا واحدهای فرعی سازمان است.
● بیشتر بر رفتار درون سازمان‌ها، عملکرد افراد، کارکنان و متغیرهای نگرشی نظیر بهره‌وری کارکنان، غیبت در کار، جابجایی در کار و رضایتمندی شغلی متمرکز است.	● بر رفتار سازمان‌ها متمرکز و تعریفی کلی از اثربخشی سازمانی ارائه می‌دهد.
● موضوعات رفتار فردی را هم چون، ادراک، ارزش‌ها، یادگیری، انگیزش و شخصیت را مورد بررسی قرار می‌دهد.	● نه تنها به عملکرد کارکنان و نگرش‌های آنها توجه دارد، بلکه به توانایی کلی سازمان برای تطبیق خود با شرایط و هم چنین تحقق اهدافش می‌پردازد.
● موضوعات رفتارگروهی هم چون نقش‌ها، موقعیت افراد در سازمان، رهبری، قدرت، ارتباطات را مورد تاکید قرار می‌دهد.	

به رغم دیدگاه خرد و کلان این دو، یک سلسله ارتباطات موضوعی بین آنها وجود دارد. با این حال در مواردی که این دو دیدگاه خرد و کلان به هم نزدیک می‌شوند، اغلب نقطه تاکیدشان با هم متفاوت است.

برای مثال: موضوع تعارض در رفتار سازمانی بر تعارضات متقابل شخصی و بین گروهی متمرکز است که از تفاوت‌های شخصیتی و ارتباطات گروهی نشات می‌گیرد. ولی وقتی که نظریه‌پردازان سازمان تعارض را بررسی می‌کنند بر مسائل و مشکلات هماهنگی و طراحی سازمان تاکید می‌کنند.

روش‌های مختلف ده گانه نگرستن به سازمان‌ها

سازمان‌ها را از جهت مفهومی به گونه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند، برخی از این تعاریف را که بیشتر متداول هستند، ذیلاً بر می‌شماریم:

۱- پدیده‌هایی عقلایی که اهدافی را دنبال می‌کنند	سازمان‌ها برای تحقق اهدافی به وجود آمده‌اند و رفتار اعضا سازمان را می‌توان در قالب پیگیری یا تعقیب عقلایی این اهداف تعیین کرد.
---	--

۲- ائتلاف ذینفعان قدرتمند	سازمان‌ها متشکل از گروه‌هایی هستند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند. این گروه‌ها، قدرت خود را جهت تحت تاثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان، به کار می‌برند.
۳- سیستم‌های باز	سازمان‌ها، سیستم‌های تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها هستند که برای بقای خود به محیطشان متکی اند.
۴- نظام‌های معنا ساز	سازمان‌ها پدیده‌هایی هستند که به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند. اهداف بلند مدت و مقاصدشان به صورت نمادین ایجاد شده و به وسیله مدیریت دنبال می‌شود.
۵- سیستم‌های بهم پیوسته منعطف	سازمان‌ها از واحدهای نسبتاً مستقل تشکیل شده‌اند که می‌توانند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند.
۶- سیستم‌های سیاسی	سازمان‌ها مرکب از جناح‌های قدرتمند داخلی هستند که هر کدام کنترل بر فرآیند تصمیم‌گیری را به منظور افزایش منافع خود خواهان بوده و پیگیر آن هستند.
۷- ابزار سلطه	سازمان‌ها اعضای خود را در قالب‌های شغلی قرار می‌دهند که این امر آنچه را که آنها می‌توانند انجام دهند و هم چنین افرادی را که می‌توانند با آنها در تعامل باشند، محدود می‌کند و مضافاً این که سازمان برای آن‌ها رئیس تعیین می‌کند که اختیار صدور دستور برای آن‌ها را دارد.
۸- واحدهای پردازش اطلاعات	سازمان‌ها محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده، فعالیتشان را هماهنگ می‌سازند و به وسیله پردازش اطلاعات به صورت افقی و عمودی از طریق یک سلسله مراتب ساختاری، تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کنند.
۹- زندان‌های روح	سازمان‌ها از طریق تدوین شرح شغل، ایجاد دوایر، بخش‌ها و تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیر قابل قبول، اعضای خود را محدود و مقید می‌سازند. وقتی این محدودیت‌ها توسط اعضا پذیرفته شوند، تبدیل به نوعی موانع مصنوعی می‌شوند که انتخاب‌های کارکنان را محدود می‌کنند.
۱۰- قرار داد‌های اجتماعی	سازمان‌ها مرکب از توافقاتی غیر مکتوبی هستند که بدان وسیله اعضا در مقابل دریافت حق الزحمه، رفتارهای ویژه سازمان را از خود بروز می‌دهند.

استعاره زیستی

استعاره، ابزار متداولی برای انجام مقایسه به شمار می‌آید. استعاره می‌تواند تا حد زیادی به منظور تشریح یا ارائه اطلاعات در خصوص نحوه کارکرد دو پدیده، که یکی از آن دو را قبلاً به خوبی می‌شناسید، مفید باشد.

در استعاره زیستی: به سازمان‌ها (پدیده‌هایی که فرض می‌کنیم، از لحاظ فنی با آن‌ها آشنایی ندارید) به مثابه پدیده‌هایی نظیر درختان، حیوانات یا موجودات بشری (که فرض خواهیم کرد با آن‌ها آشنا هستید) که حیات دارند و زندگی می‌کنند، نگاه می‌شود.

طبق استعاره زیستی، سازمان‌ها مانند موجودات زنده رشد می‌کنند، از مراحل قابل پیش‌بینی تکامل می‌گذرند، یک سلسله مراحل تغییر قابل پیش‌بینی را طی می‌کنند و اگر انرژی را که صرف تولید ستاده‌ها می‌کنند از طریق نهاده‌های جدید جایگزین نشوند، از بین می‌روند.

- برخی به کارگیری استعاره زیستی را مورد شک و تردید قرار داده‌اند، به اعتقاد آنان سازمان‌ها به گونه‌ای نیستند که شبیه موجودات زنده بمیرند. مردن ممکن است بخشی از زندگی زیستی موجودات زنده باشد ولی برای سازمان‌ها این امر می‌تواند اجتناب‌پذیر باشد.

دیدگاه سیستمی

در خصوص اینکه دیدگاه سیستمی بصیرت کاملی در مورد کارکرد های سازمان ارائه می‌دهد، توافق‌هایی بین نظریه‌پردازان سازمانی وجود دارد.

تعریف یک سیستم: سیستم، عبارتست از اجزاء بهم پیوسته و مرتبط بهم که به نحوی تنظیم گردیده‌اند که یک کل مجزا از تک تک اجزا را به وجود می‌آورند. مثل: جوامع بشری، اتومبیل‌ها، گیاهان، بدن انسان‌ها و ...

- ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی، نحوه ارتباط اجزاء با خود سیستم است.
- هر سیستمی از طریق دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می‌شود. در یک سیستم، وظایف تخصصی تفکیک می‌شوند تا جایگزین الگوهای کلی مبهم شوند. در عین حال به منظور برقراری وحدت درون سیستم و هم چنین یکپارگی بین اجزای تفکیک شده و تشکیل یک کل مستقل، هر سیستمی یک فرایند ادغام متقابل نیز ایجاد می‌کند.

- نکته: ادغامها در سازمانها معمولاً از طریق به کارگیری روش‌هایی نظیر هماهنگی بین سلسله مراتب سازمان، سرپرستی مستقیم، تدوین قوانین، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها صورت می‌گیرد.
- به طور کلی، هر سیستم به منظور مشخص نمودن قسمت‌های فرعی خود نیازمند به فرایند تفکیک بوده و از طرفی جهت حصول اطمینان از اینکه سیستم به عناصری مجزا که ارتباطی با هم ندارند، تقسیم نشده است، نیازمند به فرایند ادغام است.

انواع سیستم

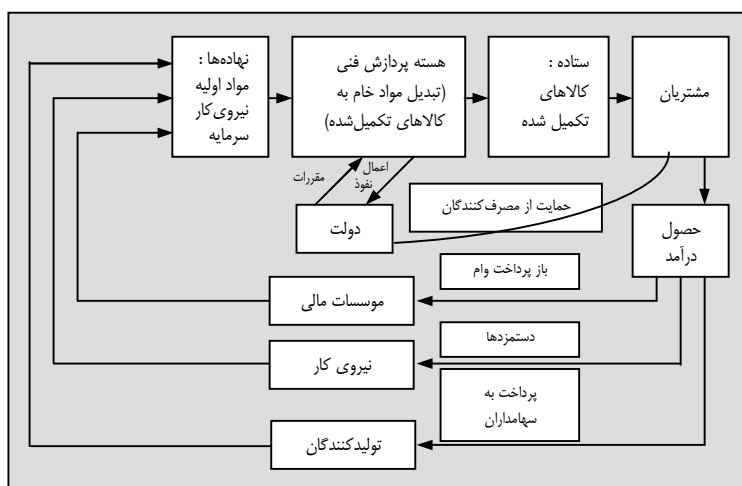
معمولاً سیستم‌ها را به سیستم‌های باز و بسته طبقه‌بندی کرده‌اند.

۱- سیستم بسته:

- این تفکر سیستم‌ها را خودکفا و مستقل در نظر می‌گیرد.
- ویژگی مهم این تعریف از دیدگاه علم فیزیک این است که اثر محیط بر سیستم را نادیده می‌گیرد.
- یک سیستم کاملاً بسته، سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع خارجی دریافت نکرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود ساطع نمی‌کند.
- دیدگاه سیستم بسته، در عمل کاربرد محدودی در مطالعه سازمان‌ها دارد و بیشتر به صورت ایده‌آل مطرح است.

۲- سیستم باز:

- این سیستم تعامل پویای سیستم را با محیطش نشان می‌دهد. به طوری که سیستم‌ها مواد اولیه و نهاده‌های خود را از محیط دریافت می‌کنند و برای اینکه ستاده‌های خود را عرضه کنند به مشتریان و محیط وابسته اند.



سازمان صنعتی به عنوان یک سیستم باز

- نکته: همه سیستم‌ها حتی اگر زنده نباشند به نحوی با محیطشان در تعاملند. احتمالاً مناسب‌ترین شیوه برای نگرستن به دوگانگی باز یا بسته بودن سیستم این است که باز و بسته بودن سیستم را به جای اینکه دو مقوله جداگانه بدانیم، روی یک دامنه مشخص سازیم.

ویژگی‌های یک سیستم باز

- همه سیستم‌ها دارای سه عنصر نهاد، فرایند تبدیل و ستاده‌اند.
- ۱- آگاهی از محیط: سیستم باز به روابط بین خود و محیطش آگاه است. مرزی وجود دارد که سیستم را از محیطش جدا می‌کند. تغییرات محیطی کم و بیش بر سیستم تأثیر می‌گذارند و همین طور تغییرات درون سیستم نیز محیط را متأثر می‌کند.
- بدون وجود مرزی مشخص، سیستمی وجود نخواهد داشت، از این طریق حدود سیستم و سیستم‌های فرعی آن مشخص می‌شود. مرزها میتوانند به دو صورت باشند:
 - الف. فیزیکی: نظیر خطوط مرزی روشن بین کشورها

ب. روانشناختی : از طریق نماد هایی نظیر القاب، عناوین، لباس های هم شکل و شعائر مذهبی.

۲- **بازخور:** سیستم های باز به طور مداوم از محیط خود اطلاعات دریافت می کنند. این دریافت اطلاعات، سیستم ها را در جهت انطباق خود با شرایط کمک نموده و آنها را در پیگیری اقدامات اصلاحی انحرافات حاصله از جریان پیش تعیین شده یاری می دهد. این دریافت اطلاعات محیطی را بازخور می گویند.

- بازخور فرآیندی است که بخشی از ستادهای سازمان را به عنوان داده جدید به سازمان برگشت می دهد تا ستادهای حاصل از سیستم را اصلاح کند.

۳- **ویژگی دورانی:** سیستم های باز چرخه ای از حوادثند. ستادهای سیستم، امکاناتی را برای نهادهای جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می کنند، فراهم می سازند.

۴- **آنتروپی منفی:** اصطلاح آنتروپی به گرایش سیستم به زوال (میل به فنا) یا فرو پاشی اشاره دارد.

- در یک سیستم بسته چون انرژی و داده های جدیدی را از محیط خود دریافت نمی کند به مرور زمان به ضعف می گراید.

- یک سیستم باز آنتروپی منفی دارد، لذا می تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را حفظ کند، از مرگ رهایی یابد و حتی رشد کند، زیرا توانایی ورود انرژی بیش از آنچه را که صرف تولید ستادهایش می کند، داراست.

۵- **ثبات وضعیت:** ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از آنتروپی، میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این امر خود منجر به پایداری در سیستم می گردد.

اگرچه جریان مداوم و پیوسته نهادهای جدید به داخل سیستم وجود دارد و جریان خروجی سیستم نیز حالت یکنواخت دارد ولی ویژگی تعادل سیستم به قوت خود باقی می ماند.

۶- **حرکت به سوی رشد و توسعه:** سیستم های فرعی متعدد درون سیستم برای اجتناب از آنتروپی و کاهش میزان آن، به ورود انرژی بیش از آنچه صرف ستادهای خود می کنند، مبادرت می ورزند. نتیجه آنکه ویژگی ثبات نسبی در مورد سیستم های ساده و باز اولیه کاربرد دارد، در حالیکه در سطوح پیچیده این ویژگی به صورت فرایند رشد و توسعه برای حفظ سیستم نمود پیدا می کند.

- سیستم اصلی مستقیماً در اثر توسعه، تغییر نمی کند. معمولترین الگوی رشد، الگویی است که در آن فقط همان نوع چرخه یا همان نوع سیستم فرعی موجود در سیستم، به وجود می آید و رشد می کند. کمیت سیستم تغییر می کند در حالیکه ممکن است کیفیت، بدون تغییر باقی بماند.

۷- **تعادل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی:** سیستم های باز اغلب در پی تطبیق دو نوع فعالیت متضاد هستند:

الف. فعالیت های نگهدارنده :

- اطمینان می دهند که سیستم های فرعی گوناگون با هم در تعاملند و این که کل سیستم با محیطش سازگاری دارد.

- این نوع فعالیت ها از تغییرات سریعی که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند، جلوگیری می کنند.

- فعالیت های نگهدارنده ثبات و وضعیت فعلی سیستم را از طریق خرید، تعمیرات و نگهداری ماشین آلات، استخدام و آموزش کارکنان و به کارگیری سازوکارهایی نظیر تهیه و تدوین قوانین و مقررات حفظ می کند.

ب. فعالیت های انطباقی :

- از این جهت ضروری هستند که سیستم بتواند در طی زمان، تغییرات در خواسته های داخلی و خارجی سیستم را جرح و تعدیل کند.

- فعالیت های انطباقی بر تغییرات برنامه ریزی شده، تحقیقات بازار، تولید محصول جدید، و نظایر اینها متمرکزند.

• **نکته:** اگر سازمانی خواهان ادامه حیات خود است، ضرورت هر دو فعالیت اجتناب ناپذیر است.

۸- **همپایانی:** همپایانی بیان می دارد که برای انجام یک کار راه های متعددی وجود دارد و یک سیستم می تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه های متعدد به یک هدف نهایی نائل آید. در واقع سیستم می تواند با نهادهای و فرایندهای پردازش مختلف اهدافش را محقق سازد.

- همپایانی شما را ترغیب می کند به جای اینکه تعداد محدودی راه حل های جدید را برای حل یک مسئله مد نظر قرار دهید در جست و جوی تعداد زیادی راه حل برآیید.

اهمیت دیدگاه سیستمی :

- این دیدگاه به مدیران حال و آینده اجازه می دهد که سازمان را به عنوان یک کل که مشتمل بر سیستم های فرعی متعدد و اجزای مرتبط بهم است، مورد توجه قرار دهد.

- این دیدگاه ایده برخی مدیران سطوح پایین سازمان را، که مشاغل خود را عناصر مجزا، ایستا و فاقد نقش، در حیات سازمان می پندارند، رد می کند.

- این دیدگاه همه مدیران را ترغیب می‌کند تا محیطی را که بر فعالیت‌های سیستم تأثیر می‌گذارد مشخص کرده و آن را بشناسند.
- این دیدگاه به مدیران کمک می‌کند تا سازمان‌ها را به عنوان الگوهای با ثبات همراه با مرزهای مشخص ببینند و در خصوص اینکه چرا سازمان‌ها در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان می‌دهند، اطلاعاتی بدست آورند.
- این دیدگاه توجه مدیران را به داده‌های مختلف و پردازش داده‌ها به صورتی گوناگون به منظور نائل شدن به اهداف، هدایت می‌کند.

محدودیت‌های دیدگاه سیستمی :

- مهمترین محدودیت دیدگاه سیستمی، انتزاعی بودن آن است.
- دیدگاه سیستمی هر چیزی را به چیز دیگری وابسته و متکی می‌داند، در حالیکه شاید لازم است تا به صورتی دقیق‌تری به مدیران ارائه شود که گویای تغییر، میزان و حدود تغییر اقداماتشان باشد. از اینرو ارزش مفهوم سیستمی قبل از آنکه در کاربرد مستقیم آن برای حل مشکلات سازمانی مدیران باشد، بیشتر در چارچوب مفهومی آن نهفته است.

دیدگاه چرخه حیات :

در این بخش به وسیله مفهوم چرخه حیات، استعاره زیستی را در مورد سازمان‌ها بکار می‌بریم.

تعریف چرخه حیات : چرخه حیات به یک الگوی تغییر قابل پیش‌بینی اشاره می‌کند. سازمان‌ها دارای چرخه حیات بوده و از طریق گذراندن یک سلسله مراحل و تغییرات متوالی و معین در طی زمان تکامل می‌یابند. این مراحل از الگویی سازگار و منطقی تبعیت می‌کنند و گذر از یک مرحله به مرحله دیگر به جای این که تصادفی باشد، قابل پیش‌بینی است.

مراحل چرخه حیات:

چرخه حیات برای نشان دادن این که چگونه محصولات تولیدی، مراحل چهارگانه شکل‌گیری، رشد، بلوغ و افول را طی می‌کنند به کار می‌رود. کاربرد آن برای مدیریت از این جهت مهم است که اگر سازمان خواستار بقا و دوام بلند مدت خود باشد، ضرورت معرفی مستمر محصولات جدید اجتناب ناپذیر است.

در اینجا ما این چهار مرحله را در مورد سازمان‌ها به کار می‌بریم، و با تغییراتی در تعریف، مراحل پنجگانه زیر را برای چرخه حیات سازمان‌ها مطرح می‌کنیم:

۱- مرحله کارآفرینی:

- این مرحله مترادف مرحله شکل‌گیری در چرخه حیات محصول است.
- سازمان نوپاست، اهداف مبهم‌اند، خلاقیت بالاست.
- پیشرفت به مرحله بعدی، مستلزم به دست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع است.

۲- مرحله شکل‌گیری :

- خلاقیت مرحله اول را تداوم می‌بخشد.
- رسالت سازمان روشن است.
- ارتباطات و ساختار درونی سازمان، اساساً باز و هم به صورت غیررسمی است.
- اعضا ساعات طولانی از وقت خود را صرف سازمان می‌کنند و تعهد بالایی نسبت به سازمان از خود نشان می‌دهند.

۳- مرحله رسمیت و کنترل:

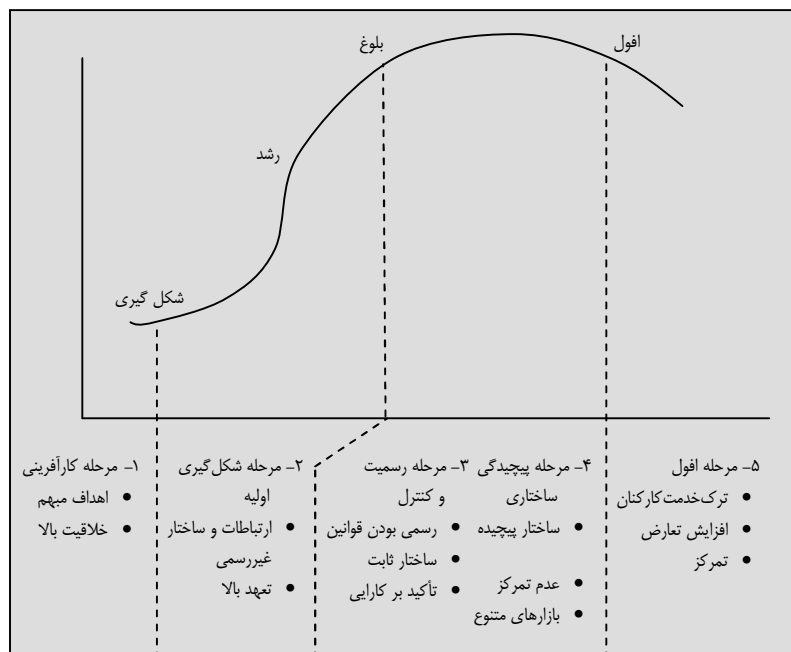
- ساختار سازمان تثبیت می‌شود.
- قوانین رسمی و رویه‌ها به افراد تحمیل می‌شوند.
- نوآوری مورد تأکید نیست ولی کارایی و ثبات مد نظر قرار می‌گیرند.
- تصمیم‌گیرندگان در پست‌های ارشد اجرایی قرار گرفته، صاحب توان فرمانرانی می‌شوند و با قدرتی که دارا هستند سازمان را اداره و حفظ می‌کنند.
- تصمیم‌گیری بیشتر به صورت محافظه کارانه انجام می‌شود.

سازمان به طور رسمی شکل گرفته و نقش‌ها طوری مشخص می‌شوند که حرکت کارکنان تهدیدی برای سازمان محسوب نمی‌شود.

۴- مرحله پیچیده شدن ساختار:

- سازمان‌ها محصولات یا بازارهای خدماتی خود را تنوع می‌بخشند.
- مدیریت کالاهای جدید و فرصت‌های رشد را جست‌وجو می‌کنند.

- ساختار سازمان پیچیده‌تر و دقیق‌تر می‌شود.
 - تصمیم‌گیری به شکل غیر متمرکز صورت می‌گیرد.
 - **۵- مرحله افول:**
 - سازمان به علت رقابت و کسادبازی بازار و یا دیگر نیروهای موثر، در جست‌وجوی یافتن تقاضا برای کالاها و یا خدمات منسوخ شده خود بر می‌آید.
 - مدیریت در پی شیوه‌های نوین برای حفظ بازار خود بوده و فرصت‌های جدیدی را پیگیری می‌کند.
 - جا به جایی کارکنان، به ویژه کارکنان فروش افزایش می‌یابد.
 - افراد جدیدی رهبری سازمان را به عهده می‌گیرند تا سازمان را از مرحله افول نجات دهند و تصمیم‌گیری در رهبری جدید متمرکز می‌شود.
- همه سازمان‌ها ضرورتاً از این پنج مرحله گذر نمی‌کنند، به هر حال مدل ما چنین فرض می‌کند که سازمان‌ها به استثنای مرحله افول، منحنی رشد بی‌پایانی را دنبال می‌کنند، یا حداقل برای مدت زمانی رشد ثابتی دارند.
- باید توجه داشت که مراحل چرخه حیات با سن تقویمی سازمان‌ها به هیچ وجه ارتباطی ندارد.
- می‌توان مدل پنج‌گانه چرخه حیات سازمان را با مدل چهار گانه سنتی شکل‌گیری، رشد، بلوغ و افول تطبیق دهیم.



شکل چرخه حیات سازمان

اهمیت دیدگاه چرخه حیات

- این دیدگاه تمایل به نگرستن سازمان‌ها به عنوان پدیده‌هایی ایستا را کاهش می‌دهد.
- این دیدگاه نشان می‌دهد روشی را که اکنون برای ارزیابی و توصیف یک سازمان بکار می‌بریم ضرورتاً نمی‌توانیم برای ارزیابی و تشریح آن در آینده مورد استفاده قرار دهیم.
- با استفاده از این دیدگاه به آنچه مدیریت می‌تواند به منظور اثربخش ساختن سازمان انجام دهد توجه می‌شود. اقداماتی که برای یک مسئله در زمان رشد لازم است مسلماً با اقداماتی که برای همان مسئله در زمان افول ضروری است تفاوت دارد.

طرح این کتاب

هر موضوعی در حوزه نظریه سازمان می‌تواند تحت عنوان پاسخی به یکی از پنج سوال زیر مطرح شود:

- ۱- چگونه پی می‌بریم سازمانی موفق است؟
- ۲- اجزای تشکیل دهنده یک سازمان کدامند؟
- ۳- چه چیزی ساختار یک سازمان را تعیین می‌کند؟

- ۴- مدیران برای طراحی سازمان خود از چه روش‌هایی می‌توانند استفاده کنند و هر یک از این روش‌ها در چه زمانی کاربرد دارند؟
- ۵- شما چگونه، باید دانش نظریه‌های سازمان را برای حل مسائل متداول مدیریت به کار ببرید؟
در فصل‌های بعدی پاسخ این سوالات را خواهید یافت.

صل دوم

سیر تطور نظریه سازمان

بعد نخست: - (قبل از ۱۹۶۰) سازمان‌ها نوعی سیستم هستند و دیدگاه سیستم‌های بسته بر نظریه سازمان حاکم بود و سازمان‌ها به عنوان پدیده‌هایی خود گردان و جدای از محیط مد نظر قرار می گرفتند.

در تکامل نظریه‌های سازمان ابعاد دو گانه‌ای مورد تاکید قرار گرفته است و این دو بعد دیده گاه های مخالفی نسبت بهم ارائه داده‌اند:

- (با آغاز دهه ۱۹۶۰) دیدگاه سیستم‌های باز، شروع به غالب شدن بر نظریه سازمان کرد که به جای تمرکز بر ویژگی‌های داخلی سازمان بر حوادث و فرایندهای خارجی تاثیر گذار بر سازمان تاکید داشتند.
 - **بعد دوم:** به نتایج غایی ساختار سازمان مرتبط می‌شود. در اینجا نیز دو دیدگاه متضاد وجود دارد:
 - **دیدگاه عقلایی:** استدلال می‌کند که ساختار یک سازمان وسیله ای جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده محسوب می‌شود.
 - **دیدگاه اجتماعی:** تاکید می‌کند که ساختار نتیجه تضاد نیروهایی است که عوامل موثر بر سازمان محسوب شده و در پی قدرت و کنترل هستند.
- جدول ذیل، سیر تکاملی نظریه معاصر سازمان را در قالب ابعاد سیستمی و ابعاد نتایج غایی نشان می‌دهد.

سیر تکاملی نظریه معاصر سازمان

زمان تقریبی دوره	۱۹۰۰-۱۹۳۰	۱۹۳۰-۱۹۶۰	۱۹۶۰-۱۹۷۵	؟-۱۹۷۵
منظر سیستمی	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهایی	عقلایی	اجتماعی	عقلایی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارایی ماشینی	افراد و روابط انسانی	طرح‌های اقتضائی	قدرت و سیاست
دسته نظریه	نوع ۱	نوع ۲	نوع ۳	نوع ۴

با استفاده از دو بُعد ذکر شده، ۴ نوع دسته نظری (از نوع ۱ تا نوع ۴) مطرح می‌شود:

نظریه پردازان نوع ۱: - سازمان‌ها را به عنوان ابزاری ماشینی، برای نیل به اهداف تصور می کردند.

- توجه خود را به تحقق کارایی از بخش‌های کارکردی داخلی سازمان معطوف می‌داشتند.

نظریه پردازان نوع ۲: - پیش فرض‌های سیستم‌های بسته را در نظر داشته ولی بر روابط غیر رسمی و مربوط به انگیزه‌های غیر اقتصادی نیز تاکید می کردند.

- براساس نظرات این نظریه پردازان، سازمان‌ها ماشین‌های کاملاً قابل پیش‌بینی نبودند.

- مدیریت می‌توانست روابط رسمی، قوانین و نظایر اینها را طراحی کند، اما الگوهای غیررسمی ارتباطات، پایگاه‌های

سازمانی، هنجارها و دوستی‌هایی که برای تحقق نیازهای اجتماعی اعضاء سازمان ایجاد می‌شوند، نیز وجود دارند.

نظریه پردازان نوع ۳: - عقلایی (خرد گرایی) به این نوع از نظریه ها برمی گردد.

- سازمان‌ها را به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف تصور می کردند.

- بر اندازه، فناوری و عدم اطمینان محیطی به عنوان متغیرهای اصلی اقتضایی تعیین کننده ساختار مناسب سازمانی

تاکید می کردند. به زعم آنان، تناسب صحیح ساختار با متغیرهای اقتضایی می‌تواند تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کند.

نظریه پردازان نوع ۴: - درک امروزه ما از سازمان تا حدود زیادی متأثر از دیدگاه این نظریه پردازان است.

- دیدگاه اجتماعی نوعی برگشت را ایجاد کرده است اما در چارچوب سیستمی باز.
- به اعتقاد این نظریه پردازان، ساختار اثربخش سازمانی تنها حاصل تلاش عقلایی مدیران نیست، بلکه متأثر از تنازعاتی است که میان ائتلاف‌های قدرت در سازمان به منظور حصول کنترل صورت می‌گیرد.

نظریه پردازان اولیه :

یکی از مهمترین نقاط عطف، بر حسب میزان تاثیرش بر نظریه های سازمان قبل از قرن بیستم، انقلاب صنعتی بود. انقلاب صنعتی در آمریکا دو محور عمده داشت: قدرت ماشین به سرعت جایگزین قدرت انسان شد و ساخت کانال‌ها و راه آهن‌ها به سرعت روش‌های حمل و نقل را تغییر داد. ماحصل این تغییرات راه اندازی کارخانجات متعدد در سراسر دنیا بود.

• نظریه پردازان نوع اول

نظریه پردازان نوع اول، تحت عنوان مکتب کلاسیک مشهورند و اصول یا مدل‌های جهان شمولی را تدوین کرده‌اند که می‌تواند در همه وضعیت‌ها به کار آید. همان طور که قبلاً گفته شد، آنها سازمان‌ها را اساساً به عنوان سیستم‌های بسته می‌پنداشتند.

الف . فردریک تیلور و مدیریت علمی

- قویاً معتقد بود که ستاده کارگر فقط ۱/۳ آنچه می‌تواند تولید کند است. تیلور با به کارگیری روش‌های علمی به تصحیح این پدیده پرداخت.
- تمایل داشت بهترین روش برای انجام کار را بیابد، چیزی که امروزه بخشی از موضوع طراحی شغل است.
- اصول چهارگانه مدیریت را پیشنهاد کرد که به زعم وی این اصول می‌توانند منجر به افزایش معناداری در بهره وری شوند:
- ۱) جایگزینی روش‌های علمی به جای محاسبات سر انگشتی
- ۲) انتخاب و آموزش علمی کارگران
- ۳) همکاری مدیریت و نیروی کار برای تحقق اهداف کاری، مطابق با روش علمی
- ۴) تقسیم مساوی مسئولیت بین مدیران و کارگران، بدین ترتیب که مدیران برنامه‌ریزی و سرپرستی را انجام داده و کارگران امور اجرایی را انجام دهند.

- تیلور فقط به سازماندهی کار در سطح پایین سازمان توجه می‌کرد. (متناسب با شغل مدیریتی یک سر کارگر)
- تیلور مطرح کرد که مدیران باید بهترین روش انجام هر کار را به منظور انجام آن با حداکثر کارایی، مورد ارزیابی قرار دهند. سپس مسئولیت مدیریت این است که به دقت کارگران را به منظور حصول اطمینان از این که بهترین روش را برای انجام کار خود به کار می‌برند، انتخاب کند و آنها را آموزش دهد و در آنها ایجاد انگیزه کند.

ب. هنری فایول و اصول سازمان

- فایول اصول خود را بر پایه تجارب چند ساله اجرایی خود نوشت و در جست وجوی تدوین اصولی کلی بود که برای همه مدیران در تمامی سطوح سازمان به کار آید و بتواند وظایفی را که یک مدیر باید انجام دهد را تشریح کند.
- فایول اصول چهارده گانه ای را پیشنهاد کرد که به زعم خود کاربردی جهان شمول دارند.

۱- تقسیم کار	همان اصل تقسیم کار اسمیت است. تخصصی کردن، بازده تولیدی را از طریق کارایی بیشتر افزایش می‌دهد.
۲- فرمانرانی قانونی	مدیران باید قادر به ارائه دستورات باشند. فرمانرانی قانونی این حق را به آنها می‌دهد. وقتی که فرمانرانی به کار گرفته می‌شود، مسئولیت مطرح می‌شود. به منظور اثربخش بودن، فرمانرانی یک مدیر باید با مسئولیتش برابر باشد.
۳- انضباط	کارکنان باید قوانینی که سازمان وضع کرده، اطاعت کرده و به آنها احترام گذارند. انضباط خوب، نتیجه رهبری اثربخش و درک روشنی است که بین مدیریت و کارکنان با توجه به قوانین سازمان وجود دارد و هم چنین استفاده به موقع و درست از تنبیه برای تخلف از قوانین.
۴- وحدت فرماندهی	هر کدام از کارکنان باید فقط از یک سرپرست دستورات را دریافت کنند.
۵- وحدت جهت	هر گروه از فعالیت‌های سازمانی که دارای یک هدف هستند، باید به وسیله یک مدیر که طرح واحدی به کار می‌برد، هدایت و رهبری شوند.
۶- تبعیت منافع فردی از منافع جمعی	منافع هر کدام از کارکنان یا گروهی از کارکنان نباید بر منافع سازمان به عنوان یک کل تقدم پیدا کند.
۷- پرداخت به عنوان جبران خدمت	به کارگران به ازای خدماتی که ارائه می‌دهند، باید مزدی منصفانه پرداخت شود.
۸- تمرکز	به میزانی که زیر دستان در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، اشاره دارد. چه تصمیم‌گیری متمرکز باشد چه غیر متمرکز، باید تناسب صحیح بین این دو برقرار باشد. مسئله باید تامین میزان بهینه برای هر موقعیت باشد.
۹- سلسله مراتب	خط اختیار از مدیریت عالی به پایین‌ترین سطح، سلسله مراتب را نشان می‌دهد. ارتباطات می‌بایست این مراتب را طی کند. از این رو اگر سلسله مراتب طی شود تاخیراتی را به همراه دارد، در حالیکه با استفاده از ساز و کار ارتباطات موازی افراد هم طبقه با یکدیگر امکان تماس سریع پیدا می‌کنند. البته باید مدیران بالاتر، از این اقدام مطلع باشند.
۱۰- نظم	منابع انسانی و غیرانسانی باید در مکان و زمان صحیح قرار گیرند.
۱۱- عدالت و انصاف	مدیران باید نسبت به زیر دستان خود منصف و مهربان باشند.
۱۲- ثبات دوره خدمت کارکنان	جابه‌جایی (ترک خدمت) کارکنان در سطح بالا مقرون به صرفه نیست. مدیریت باید به طور منظم برنامه‌ریزی نیروی انسانی خود را تدارک دیده و مطمئن شود که برای تصدی پست‌های بالاتر، جایگزین‌هایی در دسترس هستند.
۱۳- ابتکار و نوآوری	کارکنانی که مجاز به نوآوری هستند و طرح‌ها را اجرا می‌کنند، سطوح بالایی از تلاش و کوشش خود را به کار خواهند گرفت.
۱۴- ایجاد روحیه جمعی	ارتقا روحیه گروهی، هماهنگی و وحدت را درون سازمان ایجاد خواهد کرد.

ج. ماکس وبر و بوروکراسی:

- سومین تلاش عمده به وسیله نظریه‌پردازان نوع یک، ارائه نوع ایده‌آل ساختار سازمانی، به وسیله ماکس وبر بود که آن را بوروکراسی نام نهاد. وبر استدلال نمود که مدل وی، کارآمدترین وسیله ای است که سازمان‌ها می‌توانند به مدد آن به اهداف نهایی خود نائل شوند.

- بوروکراسی وی به وسیله تقسیم کار، سلسله مراتب اختیار روشن، رویه‌های رسمی، انتخاب قوانین و مقررات مفصل و روابط رسمی شناخته می‌شود.

د. دیویس و برنامه‌ریزی عقلایی:

- آخرین تلاش انجام گرفته از سوی نظریه‌پردازان نوع یک، دیدگاه برنامه‌ریزی عقلایی است که پیشنهاد می‌کند: ساختار، پیامد منطقی اهداف سازمان است.

- دیویس بیان می‌دارد که هدف اولیه هر شرکت تجاری، ارائه خدمات اقتصادی است؛ هیچ نوع شرکتی نمی‌تواند بقا پیدا کند اگر ارزش اقتصادی ایجاد نکند.

- به اعتقاد دیویس کار مدیریت این است که فعالیت‌های سازمان، را به شیوه‌ای گروه‌بندی کند که ساختار سازمان را شکل دهد. وی نتیجه گرفت که ساختار سازمان برآیند اهداف سازمان است.

- دیدگاه برنامه‌ریزی عقلایی مدل ساده و قابل فهمی برای طراحی یک سازمان ارائه می‌دهد. برنامه‌ریزی رسمی مدیریت، اهداف سازمان را تعیین می‌کند. سپس این اهداف به شیوه‌های منطقی، ساختار سازمان، جریان اختیارات و دیگر روابط درون سازمان را تعیین می‌کنند.

● نظریه پردازان نوع دوم

- موضوع مشترک در بین نظریه پردازان نوع دوم، شناخت ماهیت اجتماعی سازمان‌هاست.
- این افراد کسانی هستند که به عنوان بنیان گذاران مکتب روابط انسانی معرفی می‌شوند و سازمان‌ها را پدیده‌هایی متشکل از افراد و وظایف می‌دانند.
- آنان نوعی دیدگاه انسانی در برابر دیدگاه ماشینی نوع یک ارائه دادند.

الف. التون میو و مطالعات هاثورن

- مطالعات هاثورن به توصیه مدیران صنعتی شرکت برای آزمایش سطوح مختلف روشنایی بر روی بهره‌وری کارکنان صورت گرفت. آنها از نتایج آزمایشات حیرت زده شدند، زیرا همان طور که سطح روشنایی در گروه آزمایش کاهش می‌یافت، بهره‌وری در هر دو گروه کنترل و آزمایش افزایش می‌یافت. در واقع فقط وقتی که شدت نور روشنایی به اندازه نور مهتاب کاهش داده شد، کاهش بهره‌وری در گروه آزمایش مشاهده شد. براساس این بررسی نتیجه گیری شد که عوامل تعیین کننده کلیدی رفتار کاری فردی، هنجارهای اجتماعی گروه است.

ب. چستر بارنارد و سیستم‌های تلفیقی

- ترکیب ایده‌های تیلور، فایول و وبر با نتایج حاصله از مطالعات هاثورن ما را به این نتیجه رهنمون کرد که سازمان‌ها سیستم‌های تلفیقی هستند.
- چستر بارنارد این نظریه را که سازمان یک سیستم تلفیقی است را اعتبار بخشید.
- سازمان‌ها تلفیقی از وظایف و افراد هستند که باید یک حالت تعادل بین این دو حاصل شود. بنابراین مدیران ملزم به سازماندهی الزامات وظیفه‌ای و هم چنین برآورده ساختن نیازهای افرادی هستند که وظایف مذکور را انجام می‌دهند.
- بارنارد از نظریه کلاسیک که بیان می‌دارد در سازمان، فرمانرانی از بالا به پایین جریان می‌یابد، انتقاد کرد و استدلال کرد که فرمانرانی بر حسب واکنش زیر دستان در برابر آن تعریف می‌شود.
- بارنارد پیشنهاد می‌کند که نقش‌های اصلی مدیر باید ارتباطات را تسهیل کرده و زیر دستان را تشویق به ابراز تلاش زیاد کند.

ج. داگلاس مک گریگور و نظریه X - نظریه Y

- براساس فرضیه داگلاس مک گریگور دو نظریه مجزا در مورد انسان‌ها وجود دارد :
- نظریه X اساساً دیدگاه منفی نسبت به انسان دارد و نظریه Y که دیدگاه مثبت نسبت به انسان دارد.
- طبق نظر مک گریگور نظریه یک مدیر در مورد ماهیت انسان‌ها متکی بر پیش فرض‌هایی است که تمایل دارد براساس آنها با زیر دستان خود رفتار کند.

پیش فرض‌های چهار گانه نظریه Y	پیش فرض‌های چهار گانه نظریه X
۱- کارکنان می‌توانند کار را ماهیتاً نوعی سرگرمی یا رفع خستگی قلمداد کنند.	۱- کارکنان ذاتاً از کار متنفرند و حتی الامکان تلاش می‌کنند از زیر بار آن شانه خالی کنند
۲- انسان‌ها اگر نسبت به اهداف تعهد داشته باشند، خود فرمانی و خود کنترلی را پیشه خواهند کرد.	۲- چون کارکنان کار را دوست ندارند، باید برای تحقق اهداف مورد نظر آنها اجبار و کنترل کرد و آنها را تهدید به تنبیه کرد.
۳- انسان‌ها می‌توانند مسئولیت بپذیرند، یا حتی خود در پی مسئولیت باشند.	۳- کارکنان از مسئولیت می‌گریزند و حتی الامکان در پی آنند که کسی رسماً به آنها دستور دهد.
۴- خلاقیت (یعنی توانایی اتخاذ تصمیمات مطلوب) در میان افراد وجود دارد و لزوماً مختص وظایف مدیریتی نیست.	۴- کارکنان بیش از هر چیز، امنیت شغلی نیاز دارند و کمتر جاه طلبانه عمل می‌کنند.

- مک گریگور بیان می‌دارد که پیش فرض‌های Y بهتر بوده و مدیران بایستی در شیوه طراحی سازمان و برانگیختن کارکنان خود از آن رهنمودهایی دریافت دارند.

- مقبولیت پیش فرض‌های Y به خاطر کاربردش در موضوعاتی از قبیل تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد مشاغل مسئولیت‌دار و چالشی برای کارکنان و ایجاد روابط گروهی خوب که باعث تبعیت مدیران از این موضوعات شد، می‌توان عنوان کرد.

د. وارن بنیس و مرگ بوروکراسی

- موضع انسان‌گرایانه قوی نظریه پردازان نوع ۲ منجر به ابراز نظریاتی در مورد از میان رفتن بوروکراسی‌ها شد.
- وارن بنیس ادعا کرد که تصمیم‌گیری متمرکز بوروکراسی، اطاعت غیر شخصی از فرمانرانی و تقسیم کار بسیار دقیق، جای خود را به ساختارهای غیر متمرکز بوروکراتیک، براساس گروه‌های کاری منعطف خواهد داد و نفوذ بر مبنای فرمانرانی جای خود را به نفوذ نشات گرفته از تخصص می‌دهد.
- وارن بنیس استدلال کرد که شرایط کنونی ادھوکراسی‌های منعطف را و نه بوروکراسی ایده‌آل را می‌طلبد.

• نظریه پردازان نوع سوم

نه نظریه‌پردازان نوع اول و نه نظریه‌پردازان نوع دوم موفق به ارائه مدارک و شواهد محکمی شدند که ثابت کند راه پیشنهادی آنها بهترین راه بوده است. تضاد بین تز و آنتی تز منجر به یک سنتز شد که رهنمود بهتری را برای مدیران فراهم کرد، آن سنتز دیدگاه اقتضایی است.

الف. هربرت سایمون و عقب‌گرد اصول گرایی

- سایمون تشخیص داد که اصول نوع یک باید جای خود را به دیدگاه اقتضایی بدهد. وی بیان داشت که بیشتر اصول کلاسیک‌ها چیزی بیش از یک ضرب‌المثل نیستند و هر کدام با دیگری در تناقض است.
- وی استدلال می‌کرد که نظریه‌های سازمان باید به مطالعه شرایطی بپردازند که تحت آن شرایط اصولی که با هم در تضادند کاربرد داشته باشند.

ب. دیدگاه محیطی کتز و کان

- کتاب روانشناسی اجتماعی سازمان از دنیل کتز و رابرت کان محرکی برای رشد دیدگاه سیستم‌های باز در نظریه‌های سازمان بود. آنها توجهات متقاعدکننده‌ای در خصوص مزیت‌های دیدگاه سیستم‌های باز برای بررسی روابط مهم یک سازمان با محیطش و نیاز سازمان‌ها برای انطباق خود با یک محیط متغیر، در صورتی که خواهان بقا هستند، ارائه دادند.

• نکته: هر گونه بحثی که امروزه راجع به نظریه‌های سازمان صورت می‌گیرد، بدون ارزیابی کلی از محیط به عنوان عامل اقتضایی مهم در اثر گذاری بر شکل ساختاری انتخاب شده، نمی‌تواند تکمیل شود.

ج. پژوهشی در مورد تاثیر فناوری بر ساختار

- پژوهش جون وودوارد و چارلز پرو و هم چنین چارچوب مفهومی پیشنهادی به وسیله جیمز تامسون شواهد مستدلی در مورد اهمیت فناوری در تعیین ساختار مناسب برای سازمان بوده است.
- هر گونه بحثی پیرامون نظریه سازمان در دنیای معاصر بدون توجه به محیط کامل نخواهد بود، توجه به فناوری و تناسب صحیح بین آن و ساختار سازمانی نیز ضروری است.

د. گروه آستون و اندازه سازمان

- علاوه بر مدافعان محیط و فناوری، نظریه‌پردازان گروه ۳ شامل کسانی است که اندازه سازمان را به عنوان یک عامل موثر بر ساختار سازمان می‌دانند.

- سازمان‌های بزرگ نشان داده‌اند که از تعدادی عناصر ساختاری مشترک برخوردارند. به موازات گسترش اندازه سازمان برخی از این اجزا ویژه، شکل یک الگوی خاص را به خود می‌گیرند. چنین شواهدی به مدیران در اتخاذ تصمیمات راجع به طراحی سازمان به تناسب رشد سازمانی، کمک کرده است.

• نظریه‌پردازان نوع چهارم

امروزه جدیدترین دیدگاه نسبت به سازمان بر ماهیت سیاسی سازمان‌ها متمرکز است. مرحله شکل‌گیری این موضع، به وسیله جیمز مارچ و هربرت سایمون آغاز شد، اما بیشتر به کار جفری ففر بر می‌گردد.
دیدگاه سیاسی مطرح شده به وسیله این نظریه‌پردازان، که دانش تصمیم‌گیری رفتاری و علوم سیاسی را شکل داد، توانایی ما را برای تشریح پدیده سازمانی که در آن پیش‌فرض‌های عقلایی طرفداران اقتضایی مورد اغراق قرار گرفته بود، بهبود بخشید.

الف. محدودیت‌های شناختی تعقل‌گرایی مارچ و سایمون

- مارچ و سایمون، نظریه کلاسیک تصمیمات عقلایی و بهینه را مورد انتقاد قرار دادند. آنها استدلال می‌کنند که بیشتر تصمیم‌گیرندگان به رضایت نسبی در انتخاب راهکارها بسنده می‌کنند. (آنچه را که به اندازه کافی خوب به نظر می‌آید بر می‌گزینند).
- فقط در موارد استثنایی تلاش می‌کنند راهکارهای بهینه را تشخیص داده و انتخاب کنند.
- مارچ و سایمون یک مدل تجدیدنظر شده از نظریه سازمان ارائه دادند که محدودیت‌های سبک تصمیم‌گیرنده عقلایی را تصدیق کرده و فلسفه وجودی تعارض را پذیرا می‌شود.

ب. سازمان‌های ففر به عنوان عرصه‌های سیاسی

- جفری ففر بر اساس کار مارچ و سایمون مدلی از نظریه سازمان ارائه داد که ائتلاف‌های قدرت، تعارض ماهوی، اهداف و تصمیمات طراحی سازمان را که منافع شخصی افراد قدرتمند را برآورده می‌ساخت، در آن مورد توجه قرار گرفته بود.
- ففر پیشنهاد می‌کند که کنترل به جای اینکه در سازمان، وسیله‌ای برای اهداف عقلایی نظیر تولید کارآمد ستاده‌ها باشد، به صورت یک هدف درمی‌آید.
- سازمان‌ها مرکب از ائتلاف‌هایی هستند که از گروه‌ها و افراد مختلف با خواسته‌های گوناگون تشکیل شده‌اند. طراحی یک سازمان نتیجه تنازع قدرت بین این ائتلاف‌های گوناگون است. در طراحی سازمان نیازمند ارزیابی و تشخیص اولویت‌ها و منافع این ائتلاف هستیم که در سازمان روی تصمیمات راجع به طراحی سازمان اثر می‌گذارند.

● **نکته:** وضعیت فعلی نظریه سازمان بیشتر تلاش‌های نظریه‌پردازان نوع سوم و چهارم را منعکس می‌کند.

صل سوم

اثر بخشی سازمانی

اهمیت اثربخشی

ساختار صحیح، سازمان را اثربخش می‌کند. در واقع روشی که ما به وسیله آن افراد و مشاغل را با هم ترکیب کرده و قوانین و روابط حاکم بین آنها را تعریف می‌کنیم، عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌ها محسوب می‌شود. برخی از ساختارها تحت شرایط ویژه‌ای، نسبت به برخی دیگر بهتر به کار می‌آیند. مدیرانی که انواع ساختارهای سازمانی را شناخته و شرایطی که بر اساس آن یکی بر دیگری در اولویت قرار می‌گیرد را درک کرده، نسبت به دیگر همتایان خود از نوعی مزیت برخوردارند.

- نظریه سازمان به عنوان یک رشته علمی، نوعی از ساختار سازمانی را که اثربخشی را موجب شده و یا آن را بهبود می‌دهد مشخص می‌کند.

در جست و جوی یک تعریف

اولین دیدگاهی که نسبت به اثربخشی ارائه شد، بسیار ساده بود: اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق ساخته است، تعریف شده است. البته این تعریف ابهامات متعددی داشت. اگر هدفی را که بیشتر پژوهشگران و اندیشمندان سازمانی بر آن اتفاق نظر دارند و شرطی ضروری برای موفقیت یک سازمان محسوب می‌شود مد نظر قرار دهیم آن وقت نقطه نظرات ما روشن تر می‌شود. این هدف بقا است. اما استفاده از واژه بقا به عنوان یک معیار، مستلزم توانایی تعیین و تشخیص مرگ یک سازمان نیز هست. در واقع بیشتر سازمان‌ها نمی‌میرند، آنها تجدید ساختار می‌شوند، گاهی به ادغام با دیگر سازمان‌ها روی می‌آورند یا اینکه سازماندهی مجدد به خود می‌گیرند و یا دست به فروش بخشی از تجهیزات و ماشین آلات خود زده و یا کالا" به حوزه فعالیت جدیدی وارد می‌شوند.

معیار های اثربخشی سازمانی

- ۱- **اثربخشی کلی:** نوعی ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعدد بهره می‌جوید و معمولاً از طریق ترکیب کردن اسناد عملکرد گذشته یا به دست آوردن ارزیابی‌های کلی و یا از طریق قضاوت‌های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان، اندازه گیری می‌شوند.
- ۲- **بهره‌وری:** معمولاً به عنوان میزان یا حجم محصولات و یا خدمات عمده ای که توسط سازمان ارائه می‌گردد، تعریف می‌شود و می‌تواند در سه سطح اندازه‌گیری شود: سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی، که از طریق مراجعه به اسناد و ارزیابی‌های موجود و با ترکیب آنها مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد.
- ۳- **کارایی:** نسبتی است که نوعی مقایسه را بین برخی از جنبه‌های عملکرد واحد با هزینه‌های متحمل شده جهت تحقق آن نشان می‌دهد.
- ۴- **سود:** مبلغ درآمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده است. معمولاً نرخ برگشت سرمایه و درصد بازدهی فروش کل را می‌توان سود دانست.
- ۵- **کیفیت:** کیفیت محصول یا خدمات ممکن است شکل‌های عملیاتی متعددی به خود بگیرد که به وسیله نوع محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان تعیین می‌شود.
- ۶- **حوادث:** میزان سوانحی که حین کار اتفاق می‌افتد و اتلاف وقت را موجب می‌شود.
- ۷- **رشد:** به وسیله افزایش در متغیرهایی نظیر کل نیروی کار، ظرفیت کارخانه، دارایی‌ها، میزان فروش، سود و سهم بازار و هم چنین میزان ابداعات و اختراعات جدید نشان داده می‌شود و بر مقایسه وضعیت فعلی سازمان با وضعیت گذشته آن دلالت دارد.
- ۸- **میزان غیبت در کار:** تعریف متداول از غیبت اشاره به غیبت‌های غیرموجه دارد. اما علاوه بر این تعاریف متعددی از غیبت وجود دارد. (نظیر کل زمان غیبت به میزان وقوع حادثه)
- ۹- **جابه جایی (ترک خدمت):** میزان خاتمه خدمت‌هایی که به صورت داوطلبانه صورت می‌گیرد و معمولاً از طریق مراجعه به اسناد بایگانی قابل تشخیص است.
- ۱۰- **رضایتمندی شغلی:** یک نظریه معتبر رضایتمندی شغلی را به عنوان رضایت فرد نسبت به آنچه که از شغل برای او حاصل می‌شود، تعریف می‌کند.

- ۱۱- انگیزش: معمولاً به میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند و یا فعالیت‌های شغلی اطلاق می‌شود. انگیزش احساس مرتبط با رضایتمندی حاصل از نتایج کار فرد نیست، بلکه بیشتر به آمادگی یا میل به کار برای تحقق اهداف شغلی برمی‌گردد.
- ۱۲- روحیه: به عنوان پدیده‌ای گروهی که متضمن تلاش مضاعف، یکی شدن اهداف فرد و سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق است، تعریف می‌شود. روحیه، مسئله‌ای گروهی بوده و انگیزش، موضوعی فردی به شمار می‌آید.
- ۱۳- کنترل: میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان است که به مدد آن رفتار اعضا سازمان تحت نفوذ قرار گرفته و جهت داده می‌شود.
- ۱۴- انسجام / تعارض: انسجام به عنوان اینکه، افراد در سازمان همدیگر را دوست داشته و با هم خوب کار کنند و ارتباطات همه جانبه و باز با هم داشته باشند و تلاش‌های کاری آن‌ها هماهنگ باشد، تعریف می‌شود. تعارض به عنوان برخورد فیزیکی، لفظی، هماهنگی ضعیف و ارتباطات غیر اثربخش تعریف شده است.
- ۱۵- انعطاف‌پذیری/ انطباق: به توانایی یک سازمان برای تغییر رویه‌های استاندارد عملیاتی خود در پاسخ به تغییرات محیطی سازمان اشاره دارد.
- ۱۶- برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری: به میزانی که یک سازمان به طور اصولی و منظم گام‌هایی را که در آینده باید بردارد، مشخص سازد و خود را درگیر رفتار هدف‌گذاری شده کند، اشاره دارد.
- ۱۷- اجماع در هدف: جدای از تعهد واقعی به اهداف سازمانی، اجماع در هدف به میزانی که همه افراد یک سازمان، هدف واحدی را برای سازمان خود متصورند، اشاره دارد.
- ۱۸- نهادینه کردن اهداف سازمانی: به پذیرش اهداف سازمانی اشاره دارد و بر این باور است که اهداف سازمانی صحیح و درست باشند.
- ۱۹- سازگاری نقش و هنجار: به حد و حدودی که اعضا سازمان در خصوص موضوعاتی از قبیل نگرش‌های مساعد سرپرستی، انتظارات نقش، روحیه و الزامات نقش توافق دارند، اشاره دارد.
- ۲۰- مهارت‌های ارتباطی مدیریتی: به سطوحی از مهارت‌هایی که مدیران در ارتباط با سرپرستان، زیردستان و همکاران خود در قالب ارائه حمایت‌های مختلف، یا تسهیل تعاملات سازنده و مفید و ایجاد اشتیاق برای تحقق اهداف و عملکرد عالی به کار می‌گیرند، اشاره دارد.
- ۲۱- مهارت‌های انجام وظیفه مدیریتی: به سطوح مهارت‌های کلی اشاره دارد که مدیران و رهبران گروه‌ها برای تحقق وظایف سازمانی لازم دارند. مهارت‌هایی که مدیران در هنگام تعامل با اعضا سازمان به کار می‌برند در این مقوله قرار نمی‌گیرد.
- ۲۲- مدیریت ارتباطات و اطلاعات: کارایی، صحت و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم برای اثربخشی سازمانی.
- ۲۳- آمادگی: قضاوت کلی در خصوص این احتمال که سازمان خواهد توانست، برخی از وظایف جدیدی که از آن خواسته می‌شود را به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.
- ۲۴- بهره‌برداری از محیط: میزان یا حدی که سازمان به طور موفقیت‌آمیز با محیط خود در تعامل بوده و منابع با ارزش و کمیاب مورد نیاز خود را به دست می‌آورد.
- ۲۵- ارزیابی به وسیله پدیده‌های خارجی: ارزیابی راجع به سازمان یا واحد که به وسیله افراد و سازمان‌های موجود در محیط صورت می‌گیرد. وفاداری و اعتماد به سازمان، حمایت گروه‌هایی نظیر عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سهامداران، موسسات اجرایی و افراد جامعه تحت عنوان فوق مطرح می‌شود.
- ۲۶- ثبات: حفظ و نگهداری ساختار، بخش‌های کارکردی سازمان و منابع مورد نیاز آنها در طی زمان، به ویژه در دوره‌های حساس زمانی.
- ۲۷- ارزش منابع انسانی: نوعی معیار ترکیبی که به ارزش کلی اعضا سازمان برمی‌گردد و در قالب ترانزنامه یا حسابداری بیان می‌شود.
- ۲۸- مشارکت و نفوذ مشترک: میزان یا حدی که افراد، درون سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیماً بر کار و سرنوشت آنها تاثیر می‌گذارد، مشارکت دارند.
- ۲۹- تاکید بر آموزش و توسعه: میزان تلاش و کوشش که سازمان جهت بهسازی و توسعه منابع انسانی خود به کار می‌گیرد.
- ۳۰- تاکید بر موفقیت: مقایسه‌ای است بین نیاز فردی برای رسیدن به موفقیت و ارزشی که سازمان برای تحقق اهداف جدید عمده خود قائل است.
- ۳۱- علت استفاده از معیارهای متعدد برای سنجش اثربخشی ناشی از تنوع در ارزیابی‌هایی است که به وسیله افراد مختلف نسبت به اثربخشی سازمانی صورت می‌گیرد و تبلوری از منافع مختلف افراد ارزیاب است.
- سنجش اثربخشی مستلزم معیارهای چندگانه‌ای است که وظایف مختلف سازمانی را بر اساس ویژگی‌های مختلفی مورد ارزیابی قرار دهد و هم چنین در اثربخشی سازمانی هم به وسایل و امکانات (فرایند) باید توجه کرد و هم به اهداف (نتایج حاصله).

۱- رویکرد نیل به هدف

- اثربخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرایند ها) به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف سنجیده شود.
- معیار نیل به هدف مواردی از قبیل: حداکثر کردن سود، واداری دشمن به تسلیم، برنده شدن در بازی بسکتبال، بهبود بیماری و برگشت سلامت جسمانی و نظایر اینها را در برمی گیرد.
- این رویکرد نتایج نهایی که سازمان به منظور تحقق آنها ایجاد می شود را مدنظر قرار می دهد.

پیش فرض های رویکرد نیل به هدف

- رویکرد نیل به هدف فرض می کند که سازمان ها، پدیده هایی عقلایی بوده و در پی تحقق هدف هستند.
- پیش فرض های دیگر رویکرد نیل به هدف :
 - ۱- این که سازمان ها باید اهداف نهایی داشته باشند.
 - ۲- این اهداف بایستی مشخص بوده و برای این که به خوبی درک شوند باید تعریف شوند.
 - ۳- اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشند.
 - ۴- روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد.
 - ۵- پیشرفت به سوی این هدف باید قابل اندازه گیری باشد.

رویکرد نیل به هدف در عمل

- به محض تعیین اهداف، ضروری است ابزار سنجش تحقق این اهداف نیز تدارک دیده شوند تا چگونگی دستیابی به این اهداف نیز به خوبی روشن شوند.
- رویکرد نیل به هدف بیشتر در مدیریت بر مبنای هدف تجلی پیدا می کند و مدیریت بر مبنای هدف را می توان ابزاری برای تشخیص اثربخشی در این رویکرد دانست.
- مدیریت بر مبنای هدف فلسفه شناخته شده ای در مدیریت است که در آن، سازمان و اعضاء براساس چگونگی تحقق اهدافی که سرپرستان و زیردستان به طور مشترک آنها را تعیین کرده اند مورد ارزیابی قرار می گیرند.
- اهدافی که در مدیریت بر مبنای هدف تعیین می شوند، ملموس، قابل تحقق و سنجش پذیر هستند. شرایطی که این اهداف می توانند در آن محقق شوند نیز مشخص می شوند. حد و حدودی که یک هدف باید تحقق یابد نیز مشخص می شود. سپس عملکرد واقعی اندازه گیری شده و با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می شود.

مسائل و مشکلات رویکرد نیل به هدف

- برخی از این مشکلات مستقیماً به پیش فرض هایی بر می گردد که گفته شد.
- این امکان وجود دارد که برخی از تصمیم گیرندگان سازمانی، که از قدرت و نفوذ واقعی برخوردارند، در ترکیب مدیریت ارشد اجرایی نباشند. و یا اینکه افرادی به خاطر داشتن سالها تجربه و یا تخصصی ویژه در یکی از حوزه های کلیدی سازمان، تاثیر زیادی بر تعیین اهداف سازمانی گذارند، اگرچه ممکن است جایی در کادر مدیریت ارشد اجرایی نداشته باشند.
- آنچه را که یک سازمان رسماً به عنوان اهداف خود اعلام می کند، همیشه معرف اهداف واقعی سازمان نیست. اهداف رسمی قویاً تحت تاثیر معیارهای مطلوب مورد نظر جامعه قرار می گیرند. براین اساس، هدف رسمی و واقعی سازمان، احتمالاً متفاوت از هم خواهند بود، از این رو ارزیابی ای که از اهداف سازمان صورت می گیرد باید اهداف اعلام شده به وسیله مدیران عالی به اضافه فهرست مشاهداتی از آنچه اعضا سازمان به طور واقعی در حال انجام آن هستند را در بر داشته باشد.
- سازمان ها، اهدافی چندگانه را دنبال می کنند که این چندگانگی اهداف خود مشکل آفرین است. رویکرد نیل به هدف، اجماع در اهداف را فرض می کند و با توجه به چندگانگی اهداف و منافع متفاوت و گوناگون در سازمان و همچنین تا زمانیکه اهداف در قالب عبارات و اصطلاحات مبهم و نامشخص بیان می شوند و همینطور اینکه افراد در سازمان، اهداف را بر مبنای منافع شخصی خود تعبیر و تفسیر می کنند، اجماع در اهداف میسر نیست.

- نکته : اهداف رسمی در سازمان های بزرگ به طور سنتی کلی و نامعین اند. آنها با این عمل خود (کلی نشان دادن اهداف) منافع گروه های مختلف داخل سازمان را درون این اهداف کلی و مبهم جای می دهند.

- اهداف سازمانی برای افراد دارای معنا و مفهومند و باید بر حسب اهمیتشان اولویت‌بندی شوند به طوری که با توجه به ناسازگاری برخی از آنها با یکدیگر، منافع مختلف افراد را تضمین کنند. مضافاً اینکه نیروی انسانی سازمانی تغییر می‌کند، روابط قدرت در سازمان نیز تغییر کرده و در نتیجه میزان اهمیت اهداف مختلف به تناسب تغییر می‌کند.
- در خیلی از سازمان‌ها، اهداف، رفتار سازمان‌ها را جهت نمی‌دهند.
- این ادعا که توافق در مورد هدف باید قبل از عمل صورت گیرد، این واقعیت را نادیده می‌گیرد که بدون وجود یک نتیجه ملموس و محسوس نمی‌توان توافق حاصل کرد.
- سازمان‌ها ممکن است اول عمل کنند و سپس به تنظیم هدف بپردازند تا آنچه را که رخ داده توجیه کنند. اگر چنین مسئله‌ای درست باشد، سنجش اثربخشی سازمان از طریق بررسی اهداف اعلام شده از سوی مدیران عالی، معیار مناسبی برای اثربخشی سازمان نخواهد بود، زیرا این اهداف تنها نظر آنان در مورد عملکردهای قبلی است نه اهداف آتی.

ارزش عملی رویکرد نیل به هدف برای مدیران

مسائل و مشکلاتی که در تعیین و سنجش اهداف وجود دارند، به ویژه وقتی نسبت به این مسائل و مشکلات با بدبینی نگریسته شود نباید به عنوان عامل منفی علیه اهداف به کار رود.

اعتبار این اهداف می‌تواند با عنایت به موارد ذیل افزایش یابد:

- ۱- حصول اطمینان از اینکه اطلاعات اولیه، جهت تدوین اهداف رسمی از همه افراد ذینفع دریافت شده است و لو این که این افراد در کادر مدیریت عالی جایی نداشته باشند.
- ۲- استنباط اهداف واقعی از طریق مشاهده رفتار واقعی اعضا
- ۳- مشخص کردن این که سازمان‌ها، هم اهداف کوتاه مدت و هم اهداف بلند مدت را دنبال می‌کنند.
- ۴- تاکید روی اهداف ملموس، تحقق‌پذیر و قابل سنجش، به جای تکیه بر بیانیه‌های مبهم که فقط آینه تمام نمای انتظارات سازمانی است.
- ۵- در نظر گرفتن اهداف به عنوان پدیده‌هایی پویا که در طی زمان دستخوش تغییر می‌شوند به جای اینکه به عنوان عباراتی ثابت و تغییرناپذیر مد نظر قرار گیرند.

● نکته: باید در نظر داشت اثربخشی سازمان چیزی بیش از تعیین و سنجش اهداف است.

۲- رویکرد سیستمی

- طبق رویکرد سیستمی، سازمان باید براساس توانایی‌اش در جذب و پردازش داده‌ها و هم چنین تعداد کانال‌ها به دست آوردن نهاده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد.
- در رویکرد سیستمی اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی‌شوند، بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهای بسیار پیچیده به عنوان یک جزء مورد توجه قرار می‌گیرد. و به نتایج معین شده بیش از وسایل و امکانات نیل به آن‌ها تاکید نمی‌کند.
- مدل‌های سیستمی بر معیارهایی که بقای بلند مدت سازمان را افزایش خواهند داد (نظیر توانایی سازمان برای دریافت منابع، حفظ و نگهداری خود به عنوان یک پدیده اجتماعی، و تعامل موفقیت‌آمیز با محیط خارجی خود) تاکید می‌ورزد.

پیش‌فرض‌های رویکرد سیستمی

- سازمان‌ها متشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند؛ اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند اثر عملکرد ضعیف آن، بر عملکرد کل سیستم موثر واقع می‌شود.
- اثربخشی مستلزم آگاهی و تعاملات موثر با عوامل محیطی است.
- بقای سازمان مستلزم کسب مداوم منابع مورد نیاز است.

رویکرد سیستمی در عمل

- نظریه سیستمی توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مداوم نهاده‌ها و تولید ستاده‌های قابل قبول، انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سازمان در تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح تعارض بین گروه‌های سازمانی و میزان رضایتمندی شغلی کارکنان معطوف می‌دارد.
- برعکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات ضروری به منظور اطمینان از تداوم و بقای سازمان تاکید می‌ورزد.

- نظریه سیستمی می گوید، روابط متقابل سیستم‌های مهم می‌تواند در متغیرها یا نسبت‌های اثربخشی سازمان متبلور شود. این نسبت‌ها عبارتند از: نسبت ستاده به نهاد، نسبت عملیات درونی به نهاد، نسبت عملیات درونی به ستاده‌ها، نسبت تغییرات در نهادها به ستاده‌ها و نسبت‌هایی از این قبیل.

نمونه‌هایی از معیارهای اثربخشی رویکرد سیستمی برای انواع مختلف سازمان

متغیرهای سیستم	موسسه تجاری	بیمارستان	دانشکده
نسبت ستاده به نهاد	نرخ بازگشت سرمایه	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد نشریات دانشکده
نسبت عملیات درونی به نهاد	گردش موجودی	سرمایه گذاری در فناوری پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت عملیات درونی به ستاده	حجم فروش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ‌التحصیل شده
نسبت تغییرات نهاد به ستاده	تغییر در سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت نام شده

- کاربرد دیگر رویکرد سیستمی در اثربخشی، **ممیزی مدیریت** است که به وسیله جاکسون مارتین دل و موسسه مدیریت آمریکایی او، ارائه شد.
- ممیزی (حسابرسی) مدیریت فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده، به منظور حصول اطمینان از این که سازمان حداکثر نتیجه از منابع خود را برای تحقق اهداف دریافت کرده، تجزیه و تحلیل می‌کند.
- ممیزی (حسابرسی) مدیریت برگه تجزیه و تحلیلی را که مارتین دل براساس آن، عملکرد سازمان را در قالب حوزه‌های ده گانه ذیل ارزیابی کرده، به کار می‌برد. این حوزه‌ها عبارتند از: کارکرد های اقتصادی، ساختار سازمان، مشروع بودن درآمد ها، ارائه خدمت به سهامداران، ارائه خدمت به تحقیق و توسعه، ارائه خدمت به هیئت مدیره، خطمشی‌های مالی، کارایی تواید، ازدیاد فروش و ارزیابی امور اجرایی.
- **نکته:** این شیوه عمل، یک رویکرد سیستمی است زیرا مشخص می‌کند که اگر یکی یا بیشتر از سیستم‌های فرعی سازمان ضعیف عمل کنند آن سازمان هرگز نمی‌تواند به عملکرد بالقوه خود دست یابد.

مسائل و مشکلات رویکرد سیستمی

- دو نقص عمده در رویکرد سیستمی وجود دارد. یکی موضوع سنجش اهداف است و دیگری این است که آیا وسایل و امکانات نیل به هدف مهم هستند یا خیر؟
- سنجش اهداف نهایی در مقایسه با تلاش برای اندازه گیری متغیرهای فرایندی از قبیل "انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی" یا "وضوح در ارتباطات داخلی" ممکن است ساده باشد. مشکل این است که وقتی قرار است این اصطلاحات توسط افراد عامی به کار گرفته شوند، ایجاد معیارهایی معتبر و دقیق برای نشان دادن قدرت و قوت آنها ناممکن است. استفاده از هر نوع معیاری نیز در این رویکرد ممکن است مورد شک و تردید واقع شود.
- اگر نتایج یا اهداف نهایی محقق شوند، آیا این امر دلالت بر مهم بودن وسایل و امکانات نیل به نتایج نهایی دارد؟ هدف برنده شدن است نه چگونگی برنده شدن. این انتقاد بر رویکرد سیستمی ممکن است وارد آید که بر وسایل و امکانات مورد نیاز برای تحقق اثربخشی به جای خود اثربخشی تاکید می‌ورزد.
- **نکته:** اگر هر دو رویکرد نیل به هدف و سیستمی را به عنوان رویکرد های هدف گرا مدنظر قرار دهیم، چنین انتقادی نسبت به رویکرد سیستمی قوت بیشتری پیدا می‌کند. اولی هدف نهایی را مورد استفاده قرار می‌دهد، دومی وسایل و امکانات نیل به اهداف نهایی را به کار می‌برد.
- رویکرد نیل به هدف از نظر کمی کردن اهداف، نسبت به سیستمی از سهولت بیشتری برخوردار است.

ارزش علمی رویکرد سیستمی برای مدیران

- مدیرانی که رویکرد سیستمی را به کار می‌برند، تمایل کمتری به پیگیری نتایجی که حصول آنها زمان کمی می‌برد، دارند.
- مدیرانی که از رویکرد سیستمی استفاده می‌کنند، کمتر در پی اتخاذ تصمیماتی هستند که بقای بلند مدت سازمان را تهدید کرده ولی منافع کوتاه مدت آنها را تامین می‌کند.
- رویکرد سیستمی، آگاهی مدیران را از وابستگی متقابل فعالیت‌های سازمان افزایش می‌دهد.
- کاربردی بودن رویکرد سیستمی در زمانی که اهداف مبهم و یا سنجش‌پذیر نیستند، مزیت دیگر آن است.

به عنوان مثال: مدیران سازمان‌های دولتی، عموماً توانایی به دست آوردن بودجه اضافی را به عنوان معیار اثربخشی به کار می‌برند. (جانشین کردن معیار نهاده به جای معیار ستاده)

۳- رویکرد زینفعان استراتژیک

- جدیدترین دیدگاه ارائه شده در خصوص اثربخشی است؛ که سازمانی را اثربخش می‌داند که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنها است، برآورده کند.
- رویکرد زینفعان استراتژیک شبیه به نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی در بردارد:
- شباهت: هر دو رویکرد، وابستگی‌های متقابل (بین فعالیت‌های سازمان) را مد نظر داشته‌اند.
- تفاوت: نظریه زینفعان استراتژیک، بر همه سازمان تأکید ندارد. این دیدگاه صرفاً می‌خواهد خواسته‌های کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و می‌توانند بقای سازمان را تهدید کنند، ارضا کند.
- بر این اساس، بیشتر دانشگاه‌های دولتی باید اثربخشی را بر حسب تعداد پذیرش دانشجویان مورد توجه قرار دهند و لزومی ندارد که کارفرمایان بالقوه آتی فارغ التحصیلان خود را بشناسند و با آنها ارتباط داشته باشند، زیرا بر عکس دانشگاه‌های خصوصی بقای این دانشگاه تحت تاثیر این که آیا فارغ التحصیلان آنها مشاغل را تصدی می‌کنند یا نه قرار نمی‌گیرد.

پیش فرض های رویکرد زینفعان استراتژیک

- رویکرد نیل هدف، سازمان‌ها را پدیده‌هایی عقلایی و هدف گرا فرض می‌کند.
- طبق این دیدگاه، سازمان جایی است که صاحبان منافع برای تسلط بر منابع با هم رقابت می‌کنند. در واقع سازمان‌ها، عرصه سیاسی " قلمداد می‌شوند.
- طبق این رویکرد، اثربخشی سازمانی عبارت است از ارزیابی یک سازمان در خصوص این که چگونه به طور موفقیت‌آمیز خواسته‌های افراد کلیدی که بقای سازمان متکی به آنهاست را برآورده می‌کند.
- استعاره " عرصه سیاسی " فرض می‌کند که هر سازمان زینفعان متعددی دارد که هر کدام از درجات مختلفی از قدرت برخوردار بوده و هم چنین هر کدام از آنها برای رسیدن به خواسته‌های خود تلاش می‌کنند.
- رویکرد زینفعان استراتژیک، فرض می‌کند که مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می‌کنند که این مجموعه اهداف خواسته‌های همه زینفعانی که منابع مورد نیاز جهت بقای سازمان را کنترل می‌کنند، در بردارد. هیچکدام از اهداف مدیران عاری از ارزش نیست، خواه این اهداف به طور دقیق تعیین شده یا به طور ضمنی، به منافع برخی از زینفعان نسبت به برخی دیگر توجه بیشتری معطوف خواهند داشت.

رویکرد زینفعان استراتژیک در عمل

برای بکارگیری رویکرد زینفعان استراتژیک:

- الف. باید از مدیریت عالی سازمان خواست تا عوامل کلیدی و موثر در بقای سازمان را تعیین کند. این عمل منجر به تدوین فهرستی از کلیه عوامل زینفع و کلیدی می‌شود.
 - ب. می‌توان با استفاده از این فهرست قدرت نسبی هرکدام را مورد ارزیابی قرار داد.
 - ج. انتظارات این عوامل از سازمان تعیین می‌شود.
- فهرستی از زینفعان یک موسسه تجاری و هم چنین نمونه‌هایی که براساس آن این زینفعان موسسه را مورد ارزیابی قرار می‌دهد در جدول ذیل آورده شده است.

نمونه معیارهای اثربخشی سازمانی، انتخاب شده به وسیله زینفعان استراتژیک

زینفعان	نمونه معیار
مالکان	نرخ برگشت سرمایه‌گذاری، رشد درآمدها
کارکنان	نحوه جبران خدمت (حقوق‌زحمه)، مزایا، رضایتمندی از شرایط کاری
مشتریان	رضایتمندی از قیمت، کیفیت و خدمات
عرضه کنندگان مواد اولیه	رضایتمندی از پرداخت‌ها، فروش‌های مورد انتظار
وام دهندگان به موسسه	توانایی پرداخت دیون

اتحادیه‌ها	دستمزدها و مزایای رقابتی، شرایط کاری رضایتبخش، مذاکره جمعی منصفانه
نهادهای دولتی	اطاعت از قوانین، پرهیز از جرائم و تخلفات

- نکته: رویکرد ذینفعان استراتژیک می‌تواند با مقایسه کردن انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته بندی ذینفعان استراتژیک و تنظیم اهداف مختلف براساس اولویت خاتمه یابد. این اولویت بندی اهداف نسبی ذینفعان استراتژیک را نشان می‌دهد. آنگاه می‌توان اثربخشی سازمانی را بر حسب توانایی سازمان در تحقق این اهداف، مورد ارزیابی قرار داد.

مسایل و مشکلات رویکرد ذینفعان استراتژیک

- تحقق این رویکرد در عمل دشوار است، زیرا محیط به شدت در حال تغییر است و آنچه دیروز برای سازمان حیاتی و مهم بوده است ممکن است، امروز از اهمیت چندانی برخوردار نباشد.
- حتی اگر هم بتوان عوامل ذینفع را با فرض ثابت بودن تعداشان تعیین کرد، سوال این است که چه چیزی این عوامل را نسبت به دیگر عواملی که از اهمیت استراتژیک کمتری برخوردارند متمایز می‌سازد؟ چگونه این دو مجموعه از هم تفکیک می‌شوند؟ آیا منافع اعضا ائتلاف حاکم، آنچه را که آنها عاملی استراتژیک درک می‌کنند تحت تاثیر قرار نخواهد داد؟
- تعیین انتظاراتی که ذینفعان استراتژیک از موسسه دارند خود نوعی مشکل ایجاد می‌کند. مشکل در پی بردن صحیح به انتظارات ذینفعان استراتژیک است.

ارزش علمی رویکرد ذینفعان استراتژیک برای مدیران

با عملی کردن رویکرد ذینفعان استراتژیک احتمال این امر را که مدیران ناخودآگاه، اقدام به نادیده گرفتن گروه صاحب قدرتی کنند، کاهش می‌یابد. اگر مدیریت بدانند برای بقای سازمان چه کسانی باید تقویت شوند، می‌تواند در صورت نیاز به ایجاد تغییر در روابط قدرت با ذینفعان استراتژیک خود تغییراتی در اولویت بندی اهداف به عمل آورد.

۴- رویکرد ارزش‌های رقابتی

- رویکرد ارزش رقابتی چارچوب منسجمی به منظور تحقق درک جامعی از اثربخشی سازمانی و شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی می‌دهد و سپس تعیین می‌کند که این متغیرها چگونه به هم مرتبط می‌شوند.
- موضوع اصلی مورد تاکید رویکرد ارزش‌های رقابتی این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می‌دهید متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منفعی را مد نظر دارید.

پیش‌فرض‌های رویکرد رقابتی

- رویکرد ارزش‌های رقابتی با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد. نه هدف واحدی وجود دارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند و نه در مورد اهداف مرجح بر سایر اهداف، اجماع کلی وجود دارد.
- مفهوم اثربخشی، فی نفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیاب انتخاب می‌کند متکی به ارزش‌های شخصی، ترجیحات و منافع فردی است. البته این رویکرد صرفاً تنوع در علائق و ترجیحات ارزیابی کنندگان را مد نظر قرار نداده، بلکه به موضوعاتی فراتر از این اشاره می‌کند.
- رویکرد ارزش‌های رقابتی استدلال می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند با هم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند.

رویکرد ارزش‌های رقابتی در عمل

در این رویکرد سه دسته اساسی از ارزش‌های رقابتی وجود دارد:

- دسته نخست: انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل است. اینها دو بعد ناسازگار ساختار یک سازمان هستند.
- انعطاف‌پذیری، برای نوآوری و انطباق و تغییر، ارزش قائل است. کنترل، ثبات، نظم و قابل پیش‌بینی بودن امور را مطلوب می‌داند.
- بعد انعطاف‌پذیری- کنترل شبیه به دوگانگی فعالیت‌های انطباقی و نگهدارنده است که در فصل یک گفته شد.

دسته دوم: به این مسئله اشاره دارد که آیا باید تاکید بروی رفاه و بهسازی افراد سازمان باشد یا این که بهسازی سازمان باید مد نظر قرار گیرد. دوگانگی افراد - سازمان مجموعه دیگر از ابعاد ناسازگار حیاتی سازمان است. توجه به احساسات و نیازهای افراد درون سازمان در مقابل توجه و التفات به بهره وری و انجام وظایف سازمان.

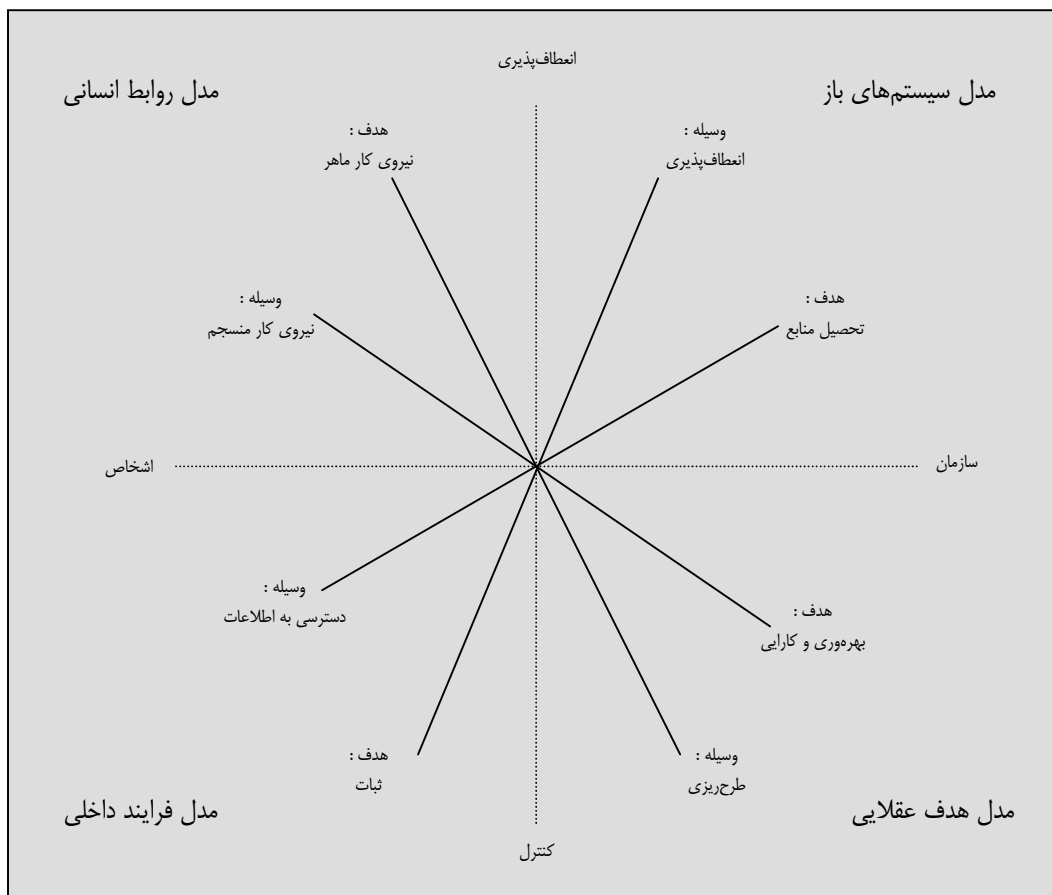
دسته سوم: به وسایل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان مرتبط است. اولی به فرایند های درونی سازمان در بلند مدت و دومی به نتایج نهایی کوتاه مدت تاکید می کند.

- این دوگانگی قبلاً در رویکرد نیل به هدف و رویکرد سیستمی مشاهده شده بود.

این دسته ارزشها می توانند برای تشکیل کانون های هشتگانه از معیارهای اثربخشی سازمانی با هم ترکیب شوند. برای مثال ترکیب اشخاص، کنترل و نتایج نهایی (ECP) یک کانون را ایجاد می کند.

کانون های هشتگانه معیارهای اثربخشی

تعریف	نوع کانون	کانون ها
قادر به تطبیق با تغییرات در شرایط و تقاضای خارجی است	انعطاف پذیری	MFO
قادر به جلب حمایت خارجی و گسترش حجم نیروی کار است	جذب منابع	EFO
اهداف واضح بوده و به خوبی قابل ادراک هستند	برنامه ریزی	MCO
حجم ستاده بالاست، نسبت ستاده به نهاده بالاست	بهره وری، کارایی	ECO
کانال های ارتباطی، آگاهی افراد درخصوص مسائل مرتبط با کارشان را تسهیل می کند	دسترسی به اطلاعات	MCP
احساس نظم، تداوم و یکنواخت بودن عملیات سازمان	ثبات	ECP
اعتماد، احترام به کارکنان و خوب کار کردن با هم	نیروی کار منسجم	MFP
کارکنان برای انجام درست کار خود، از آموزش، مهارت و استعداد لازم برخوردارند	نیروی کار ماهر	EFP



مدل‌های چهارگانه ارزش‌های اثربخشی

می‌توانیم کانون‌های هشت‌گانه در مدل‌های جداگانه را با هم ترکیب کنیم.

این مدل بر اشخاص و انعطاف‌پذیری تأکید می‌ورزد. این مدل می‌تواند اثربخشی را در قالب یک نیروی کاری منسجم و نیروی کاری ماهر (به عنوان نتایج نهایی) تعریف کند.	مدل روابط انسانی	EFP MEP
در این مدل اثربخشی بر حسب انعطاف‌پذیری (به عنوان وسایل و امکانات) و توانایی جذب منابع (به عنوان نتایج نهایی) تعریف می‌شود.	مدل سیستم‌های باز	MFO EFO
وجود طرح‌ها و اهداف ویژه (به عنوان وسایل و امکانات) و کارایی و بهره‌وری بالا (به عنوان نتایج نهایی) شاهدی برای اثربخشی سازمانی به شمار می‌آیند.	مدل هدف عقلایی	MCO ECO
این مدل بر افراد و کنترل تأکید می‌کند و به انتشار مناسب و کافی اطلاعات (به عنوان وسایل و امکانات) و ثبات و نظم (به عنوان نتایج نهایی) در ارزیابی اثربخشی سازمانی توجه بسیار دارد.	مدل فرایند داخلی	ECP MCP

برای کاربرد رویکرد ارزش‌های رقابتی شبیه به رویکرد دینفعان استراتژیک :

نخستین گام: تعیین عوامل کلیدی است که بنا به نظر مدیران عالی برای بقای سازمان حیاتی و مهم هستند.

دومین گام: بعد از تعیین عوامل مذکور و تفکیک آنها، اهمیتی که هر کدام از آنها بر ارزش‌های هشت‌گانه دارند محاسبه شوند. در این حالت مدیریت باید خود را در جای هر کدام از عوامل قرار دهد یا به طور واقعی با آنها مصاحبه کند.

نمودار آمیبی: این نمودار اطلاعاتی راجع به اینکه چگونه یک دینفع عمده یا مجموعه‌ای از آنها عملکرد سازمان را براساس معیارهای هشت‌گانه اثربخشی ارزیابی می‌کنند، ارائه می‌دهد و حوزه‌هایی را که دینفعان استراتژیک در ارزیابی خود از سازمان با آن موافق بوده و یا نیستند را بهم متصل می‌کند؛ و به مدیریت نشان می‌دهد که دینفعان کلیدی، بهبود چه معیارهایی را ضروری می‌دانند و توجه مدیریت را به مدل‌های ویژه اثربخشی سازمان جلب می‌کند.

یکی از عوامل تعیین کننده مهم که مشخص می‌کند مدیریت باید به چه میزانی به هر کدام از عوامل توجه کند، مرحله ای است که سازمان در چرخه حیات خود در آن قرار دارد. هر کدام از مراحل چرخه حیات (کارآفرینی، انسجام اولیه، رسمیت و کنترل، انسجام ساختاری و افول) خواسته‌های متفاوتی را از مدیریت و سازمان طلب می‌کنند. از این رو برای انعکاس خواسته‌های مشکل، منطقی است که ذینفعان استراتژیک سازمان با تغییر مراحل چرخه حیات تغییر کنند.

مرحله کارآفرینی: سازمان بر نوآوری، خلاقیت و جذب منابع تاکید دارد. حمایت خارجی از اهمیت زیادی برخوردار است. سازمان باید انعطاف‌پذیر باشد. مدل سیستم‌های باز بر چنین معیارهایی تاکید می‌کند از این رو می‌توانیم انتظار داشته باشیم بانک‌ها و سرمایه‌گذاران مشترک، نوعاً از مدل سیستم‌های باز استفاده کنند.

مرحله انسجام اولیه: وقتی سازمان در این مرحله است احتمالاً اتحادیه‌ها و کارکنان ذینفعان استراتژیک آن را تشکیل می‌دهند. مدیریت باید احساس وحدت و تعهد بالا را در کارکنان به وجود آورد. در این مرحله مدل روابط انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مرحله رسمیت و کنترل: کارایی و نظم مورد توجه است. سازمان رشد یافته و ذینفعان استراتژیک (کارکنان، رهبران، عرضه کنندگان مواد اولیه و مشتریان) آن را بر حسب ثبات و بهره‌وری ارزیابی می‌کنند. چنین ذینفعانی مدل فرایند داخلی و مدل هدف عقلایی را مد نظر قرار خواهند داد.

مرحله انسجام ساختاری: تاکید بر کنترل محیط خارجی است. ذینفعان استراتژیک در این مرحله بر انعطاف‌پذیری سازمان، توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن تاکید می‌ورزند.

مرحله افول: ذینفعان استراتژیک به آنچه سازمان در مرحله کارآفرینی تاکید دارد توجه می‌کنند و توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع را مد نظر قرار می‌دهند. این مرحله نیز مانند مرحله کارآفرینی مدل سیستم‌های باز را در ارزیابی‌های اثربخشی خود به کار می‌برند.

مسائل و مشکلات رویکرد ارزش‌های رقابتی

- چون مدل ارزش‌های رقابتی، هم نتایج نهایی و هم وسایل و امکانات نیل به آنها را در بر دارد، عاری از مشکلات موجود در رویکرد نیل به هدف و رویکرد سیستمی است. رویکرد ارزش‌های رقابتی رویکرد ذینفعان استراتژیک سازمان را شامل شده ولی برای رفع مشکلات آن اقدامی نمی‌کند.
- این رویکرد باعث می‌شود در ارزیابی ادراک یک ذینفع در خصوص اینکه یک سازمان چگونه براساس معیارهای هشت گانه به خوبی انجام وظیفه می‌کند، بهتر عمل کند ولی از تعیین نوع معیارهایی که ذینفعان بر سر آنها تاکید دارند ناتوان است.
- استفاده از مدل چرخه حیات، برای تعیین نوع مدل‌های اثربخشی سازمانی مورد توجه مدیریت است. اما هنوز باید بررسی شود که آیا با گذر کردن سازمان‌ها از مراحل مختلف چرخه حیات، مدل‌های اثربخشی نیز به صورت قابل پیش‌بینی تغییر می‌کنند یا خیر؟

ارزش عملی رویکرد ارزش‌های رقابتی برای مدیران

- این رویکرد تاکید می‌کند هرگونه تلاشی برای تعیین و تعریف و ارزیابی اثربخشی سازمانی مستلزم توجه به معیارهای چندگانه و متضاد است.
- این رویکرد می‌تواند با کاهش تعداد زیادی از معیارهای اثربخشی به مدل‌های چهارگانه سازمانی به صورت مفهومی، مدیر را در تعیین و تشخیص معیارهای مختلف مناسب با ذینفعان کلیدی گوناگون و تناسب آنها با مراحل مختلف چرخه حیات راهنمایی کند.

جدول ۶-۳: مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی

رویکرد	تعریف	چه موقع مفید است
نیل به هدف	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	وقتی این رویکرد مرجح است که ... اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند.
سیستمی	منابع لازم را کسب کند.	پیوند روشنی بین نهاده و ستاده وجود دارد.
ذینفعان استراتژیک	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تاثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند.
ارزش‌های رقابتی	تاکید سازماندر حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب باشد.	آنچه باید سازمان تاکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

صل چهارم

اعاد ساختار سازمانی

اجزاء سه گانه ای که برای ایجاد ساختار سازمانی بکار می‌گیریم، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است. اما در اینجا سیزده متغیر مشهور مورد قبول اکثر نظریه‌پردازان برای تعریف ابعاد ساختاری را مطرح می‌کنیم.

اجزاء اداری: تعداد سرپرستان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان.

استقلال (خودگردانی): حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح فرمانرانی ارجاع دهد.

تمرکز: - نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم‌گیری مشارکت کرده و تعداد حوزه‌هایی که اینان در آن مشارکت می‌کنند.

- تمرکز قدرت یا شاخصی است که مرکز تصمیم‌گیری را با توجه به خط‌مشی‌های اصلی و ویژه سازمان منعکس می‌کند.

- میزانی از اطلاعات که بین سطوح مختلف سازمان پخش شده و هم چنین میزان مشارکت افراد در برنامه‌ریزی بلند مدت.

تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که به وسیله مدیریت عالی گرفته می‌شود به تصمیماتی که به وسیله مدیران اجرایی که اختیار تصمیم‌گیری به آنها تفویض شده، اتخاذ می‌شود.

تفکیک: تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهت‌گیری‌های شناختی و احساسی مدیران در دوایر مختلف سازمان.

رسمیت: حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می‌شود.

ترکیب: کیفیت همکاری میان دوایر و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیت‌ها ضروری است یا برنامه‌های بازخورد مورد استفاده برای هماهنگی بین واحدهای سازمانی.

حرفه گرایی: حدی که کارکنان، یک سازمان حرفه‌ای را به عنوان مرجع می‌پذیرند. اعتقاد به ارائه خدمات به عموم و اعتقاد به خود کنترلی و تمرکز در یک حوزه کاری و استقلال و آزادی در عمل در کار.

حیطه کنترل: تعداد زیر دستانی که یک مدیر می‌تواند و باید آنها را سرپرستی کند.

تخصص گرایی: تعداد متخصصین حرفه‌ای و طول دوره آموزشی مورد نیاز برای هر کدام یا میزان تخصص‌های دقیقی که در شرح شغل‌ها برای وظایف مختلف قید شده است.

استاندارد کردن: میزان انحراف قابل قبول از قوانین حاکم بر یک شغل.

حیطه عمودی: تعداد سطوح سلسله مراتب فرمانروایی از سطوح پایین تا بالای سازمان.

فهرست ارائه شدن در بالا نشان می‌دهد که بین نظریه‌پردازان در مورد این که چه چیزی ساختار سازمانی را شکل می‌دهد، توافق کاملی وجود ندارد. در اینجا به تعریف سه بُعد پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌پردازیم.

پیچیدگی

- پیچیدگی به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند.

تفکیک افقی: میزان یا حد جدایی افقی بین واحدها را نشان می‌دهد.

تفکیک عمودی: به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد.

تفکیک براساس منطقه جغرافیایی: به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد.

تفکیک افقی

- به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضا سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند، اشاره دارد.

- وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کُند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آنها، با مشکل مواجه می‌کند.
 - اگر سازمان از افرادی که دارای پیشینه و مهارت و آموزش‌های مشابه بوده، تشکیل شده باشد به احتمال زیاد همه این افراد دنیا را یک جور می‌بینند. بر عکس تنوع در موارد فوق، احتمال اینکه افراد سازمان اهداف مختلفی را دنبال کنند افزایش می‌دهد.
 - تفکیک افقی به وسیله محاسبه تعداد متخصصان حرفه‌ای و میانگین طول دوره آموزشی مورد نیاز آنها، اندازه‌گیری می‌شود.
 - مهمترین شواهدی که دلالت بر تفکیک درون سازمان دارد، تخصص‌گرایی و بخش‌بندی درونی سازمانی است؛ که این دو ارتباط متقابل با هم دارند.
- تخصص‌گرایی:** به گروه‌بندی دقیق وظایفی که به وسیله یک فرد انجام می‌شود، برمی‌گردد که به دو صورت انجام می‌شود.
- **تخصص‌گرایی وظیفه‌ای:** مشهورترین نوع تخصص‌گرایی است که در آن، مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم بندی می‌شوند. براساس اصل تقسیم کار تخصص‌گرایی، قابلیت جانشینی زیادی را بین کارکنان ایجاد کرده و جا به جایی آنها را به وسیله مدیریت به سادگی تسهیل می‌کند.
 - **تخصص‌گرایی اجتماعی:** اگر به جای کار افراد، خود افراد تخصصی شوند، با تخصص‌گرایی اجتماعی مواجه هستیم. به بکارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارتند ولی نمی‌توان مهارت آنها را به صورت روتین درآورد، صورت می‌گیرد. معمولاً کاری که به وسیله مهندسين شهرسازی، فیزیکدانان و سرپرستان انجام می‌شود تخصصی است.

- **نکته:** افزایش در هر کدام از شکل‌های تخصص‌گرایی منجر به افزایش پیچیدگی می‌شود. زیرا افزایش تخصص‌گرایی مستلزم روش‌های پیچیده تر و پر هزینه تر به منظور تحقق هماهنگی و کنترل است.

چرا تقسیم کار صورت می‌گیرد؟

۱. در مشاغل پیچیده و دارای فعالیت‌های متعدد، یک فرد به علت محدودیت‌های توان جسمانی قادر به انجام وظایف تخصصی آن مشاغل نیست.
۲. محدودیت‌های علمی نیز به عنوان یک عامل فشار عمل می‌کنند. تحقق برخی از وظایف مستلزم مهارت سطح بالایی بوده در حالی که برخی دیگر به وسیله افراد کم مهارت انجام می‌گیرند.
۳. مهارت فرد در اثر انجام کارهای تکراری افزایش می‌یابد. کارایی، مدت زمان مصرفی در تغییر وظایف را کاهش می‌دهد و مدت زمانی را که ابزار و تجهیزات از ابتدای شروع به کار در فرایند تولید تا مرحله بعدی بلا استفاده می‌مانند، از طریق تخصص‌گرایی کاهش می‌یابد.
۴. آموزش کارگران برای انجام فعالیت‌ها و وظایف تکراری، نسبت به آموزش به منظور تحقق فعالیت‌های پیچیده و مشکل به مراتب آسان‌تر بوده و هزینه کمتری را به سازمان تحمیل می‌کند.
۵. تقسیم کار از طریق تشویق افراد به نوآوری و ابداعات ویژه، بهره‌وری و کارایی را افزایش می‌دهد.

- **نکته:** تقسیم کار، گروه‌های تخصصی را به وجود می‌آورد. شیوه‌ای که براساس آن متخصصین را گروه‌بندی می‌کنند "بخش‌بندی" می‌نامند. بخش بندی روشی است که معمولاً سازمان‌ها به مدد آن فعالیت‌هایی را که به صورت افقی تفکیک شده‌اند، به طور صحیح هماهنگ می‌کنند. دواير سازمان می‌توانند بر حسب شماره، وظیفه، محصول یا خدمات، مشتری و یا براساس مناطق جغرافیایی و یا فرایند، بخش‌بندی شوند.

تفکیک عمودی

- تفکیک عمودی به عمق یا ارتفاع ساختار سازمان اشاره دارد.
- با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های پرسنلی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌کند.

تفکیک عمودی و افقی دو مقوله کاملاً مجزا از هم نیستند، در واقع تفکیک عمودی را می‌توان پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان دانست. وقتی تخصص‌گرایی درون سازمان بیشتر شود، هماهنگی بین وظایف ضرورت بیشتری می‌یابد. چون تفکیک افقی خیلی زیاد دلالت بر تفاوت در زمینه‌ها، میزان آموزش و نوع آموزش اعضا دارد، بنابراین برای واحدهای سازمانی به طور انفرادی ممکن است

دشوار باشد که دریابند که چگونه وظایف خود را با سازمان به عنوان یک کل، سازگار کنند. این موضوع لزوم هماهنگی را گوشزد کرده و متعاقب آن تفکیک عمودی را نشان می‌دهد.

- **نکته:** سازمان‌هایی که از تعداد کارکنان مساوی برخوردارند به همان نسبت از یک میزان تفکیک عمودی برخوردار نیستند. **حیطه کنترل** تعداد زیر دستانی را که یک مدیر می‌تواند به طور اثربخش آنها را هدایت کرده و جهت دهد، نشان می‌دهد. در صورت یکسان بودن سایر شرایط، هرچه حیطه کنترل کوچک تر شود، ساختار سازمانی بلندتر می‌شود. **ساختارهای بلند:** سرپرستی دقیقی را می‌طلبند و کنترل‌های رئیس مآبانه را ضروری می‌سازد. به علت افزایش سطوح مدیریتی، هماهنگی و ارتباطات، پیچیده و مشکل می‌شود. **ساختارهای مسطح:** دارای خط ارتباطی بسیار کوتاه و ساده بوده و چون مدیر یا سرپرست، زیردستان زیادی دارد که به وی گزارش می‌دهند، فرصت سرپرستی دقیق محدود بوده و به علت سطوح مدیریتی کم، امکان ارتقا نیز کاهش می‌یابد. باید توجه داشت که مواردی هم چون افزایش اندازه سازمان، نوع مشاغل و ویژگی‌های متصدیان، رابطه اثربخشی سازمانی و حیطه کنترل را تعدیل می‌کنند.

تفکیک براساس مناطق جغرافیایی

- این نوع تفکیک میزان پراکندگی ادارات، کارخانجات و افراد سازمان را براساس مناطق جغرافیایی نشان می‌دهد.
- در حالی که ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند، یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیار آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز باشد، خیلی پیچیده‌تر است. اگرچه فناوری رایانه‌ای، توانایی لازم را برای دریافت اطلاعات و ارتباطات با دیگران را برای تصمیم گیرندگان بهبود بخشیده ولی باز هم افزایش پیچیدگی خود را نشان می‌دهد.
- در بحث تفکیک براساس مناطق جغرافیایی، مسافت بین مناطق نیز مد نظر قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد اگر چه تفکیک عمودی و افقی، واحدهای سازمانی را از هم پراکنده‌تر ساخته ولی جدایی واحدها از لحاظ فیزیکی نیز می‌تواند این پیچیدگی را افزایش دهد.
- **نکته:** در سازمان‌های بزرگ روابط متقابل زیادی را بین سه عنصر تفکیک افقی، عمودی و تفکیک براساس مناطق جغرافیایی می‌توان انتظار داشت اما در سازمان‌های کوچک اثر این عوامل بسیار اندک بوده و روابط آنها نیز ضعیف خواهد بود. به طور کلی این سه عنصر نمی‌توانند به همراه هم تحقق یابند.
- به عنوان مثال: معمولاً دانشکده‌ها از تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی کم ولی میزان تفکیک افقی بسیار زیادی برخوردارند.

چرا پیچیدگی مهم است؟

- با افزایش پیچیدگی، مسئولیت مدیران نیز برای حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های پراکنده و تفکیک شده درون سازمان، به طور یکنواخت و با هم به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام می‌گیرند، افزایش می‌یابد.
- با کاهش پیچیدگی سازمان‌ها نیاز به ابزارهایی از قبیل کمیته‌ها، سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای و دستورالعمل‌های سالانه رسمی کاهش می‌یابد. اما وقتی که تعداد زیادی از کارکنان سازمان، هر کدام جزئی از فعالیت‌های کاری سازمان را انجام داده و سلسله مراتب مدیریتی افزایش یابد و امکانات انسانی در مناطق جغرافیایی متعدد پراکنده شده باشند، ابزارهای ذکر شده شدیداً ضرورت می‌یابند.
- پیچیدگی خیلی زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه‌ای به مسائل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است.

در تجزیه و تحلیل‌های سازمانی، به نوعی تناقض می‌رسیم: تصمیمات مدیریت برای افزایش تفکیک عمودی به منظور بهره‌مندی از منافع اقتصادی کارایی صورت می‌گیرد. اما این تصمیمات محدودیت‌هایی را موجب می‌شود که افزایش پرسنل و مدیریت به منظور تسهیل هماهنگی و کاهش تعارض را ضروری می‌سازد. بنابراین صرفه‌جویی‌های ناشی از پیچیدگی با زیان‌های ناشی از افزایش پرسنل به منظور تسهیل هماهنگی برابر می‌شود.

رسمیت

- دومین جزء ساختار سازمانی رسمیت است و به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند.
- اگر شغلی از رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن برای انجام آن از حداقل آزادی عمل برخوردار است. شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند.
- وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان نسبتاً غیربرنامه‌ریزی شده است. افراد در شغل آزادی عمل بیشتری دارند.

- رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است. چون آزادی عمل فرد با رفتار برنامه‌ریزی شده به وسیله سازمان رابطه معکوس دارد، استاندارد کردن موجب می‌شود نهادهای کارکنان (نظرات و نگرش‌ها) در کاری که باید انجام گیرد کمتر دخالت داده شود.

آیا رسمیت باید مکتوب باشد؟

در این زمینه دو دیدگاه وجود دارد:

الف. رسمیت به عنوان میزان یا حدی که قوانین، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و ارتباطات مکتوب هستند، تعریف شده است. براین اساس رسمیت را می‌توان از طرق زیر اندازه‌گیری کرد: خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌های سالانه، میزان قوانین و مقررات موجود در سازمان، شرح شغل مفصل و دقیق مشاغل، میزان اسناد و مدارک به کار رفته در سازمان.

ب. دیدگاه دیگر به رسمیت این است که میزان رسمی بودن، هم قوانین و مقررات مکتوب و هم غیر مکتوب را در بر دارد. در این دیدگاه ادراکات به اندازه واقعیت مهم هستند. در اینجا برای اندازه‌گیری رسمیت علاوه بر در نظر گرفتن اسناد و مدارک سازمانی می‌توان از طریق بررسی نگرش‌های کارکنان در خصوص این که تا چه حد رویه‌های شغلی در سازمان مشخص بوده و این که قوانین سازمان به چه میزان و مقداری اجرا می‌شوند، نیز استفاده کرد.

یکی از این دو دیدگاه داده‌های عینی و دیگری علاوه بر داده‌های عینی، نگرش‌ها را مورد سنجش قرار می‌دهد. بنابراین رسمیت می‌تواند واضح و صریح و یا مبهم و تلویحی باشد که دومی هم اسناد و مدارک مکتوب و هم ادراکات از میزان رسمی بودن را در بر دارد.

دامنه رسمیت

- در مشاغلی که آزادی عمل زیاد مورد نیاز است از میزان رسمیت کاسته می‌شود و بالعکس.
- مشاغلی که نیاز به مهارت چندانی ندارد و غالباً ساده و تکراری هستند امکان رسمیت بیشتری وجود دارد و در مشاغل حرفه‌ای این امکان وجود ندارد.
- کارکنانی که در سطوح بالای سازمان قرار دارند به فعالیت‌هایی که کمتر تکراری بوده و مستلزم راه‌حل‌های برنامه‌ریزی نشده‌اند اشتغال دارند. آزادی عمل مدیران با حرکت در طول سلسله مراتب سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین رابطه رسمیت با سطوح سازمانی معکوس است.
- نوع کاری که افراد به آن اشتغال دارند، میزان رسمیت را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد. معمولاً مشاغل بخش تولید نسبت به بخش فروش و تحقیق و توسعه از رسمیت بیشتری برخوردارند.

چرا رسمیت مهم است؟

- با استفاده از رسمیت می‌توان رفتار کارکنان را استاندارد کرد و تغییر پذیری آن را کاهش داد.
- رسمیت باعث افزایش هماهنگی در کار می‌شود.
- منافع اقتصادی برای سازمان دارد. زیرا آزادی کمتری را از متصدی شغل می‌طلبد و آزادی عمل هزینه بردار است. مشاغلی که از رسمیت کم برخوردار بوده، قضاوت‌های تخصصی متصدیان در آنها بیشتر به کار می‌رود. قدرت قضاوت و تشخیص صحیح، خود کیفیت نادری است که سازمان‌ها برای به دست آوردن افرادی که این توانایی را واجدند مزایای بیشتری در قالب حقوق و دستمزد می‌پردازند.
- با استفاده از دفترچه راهنمای عملیاتی جامع، مشاغل را تا حد زیادی رسمیت داده و از این طریق عملکرد اثربخشی را از کارکنانی که کمترین هزینه را به سازمان تحمیل می‌کنند، به دست می‌آورند.

رسمی‌سازی درون سازمانی یا برون سازمانی

رسمیت می‌تواند در درون خود شغل صورت گیرد یا این که از خارج به آن تحمیل شود.

- الف. **رسمیت برون سازمانی**: وقتی رسمیت از خارج برای شغل تعیین شده باشد، اصطلاح "رفتار خارجی" را برای آن به کار می‌برند. قوانین، رویه‌ها و مقررات فعالیت‌های کاری افراد کاملاً تعریف شده و به طور مستقیم به وسیله نظارت مدیریت اعمال می‌شوند. این امر رسمیت کارکنان غیر ماهر را توصیف می‌کند و معمولاً وقتی از عبارت رسمیت استفاده می‌شود چنین مشاغلی که وضعیت فوق را دارند مد نظر است.
- ب. **رسمیت درون سازمانی**: مشاغل حرفه‌ای گویای رفتار درونی شده‌ای هستند که از طریق تخصص‌گرایی به وجود می‌آیند.

کارکنان حرفه‌ای (متخصصین) قبل از ورود به سازمان فرایند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند و رسمیت و ضوابط آن برایشان درونی شده است. بدین ترتیب سازمان‌ها در رسمی‌سازی می‌توانند میان آن که رفتارهای مورد انتظار را در مشاغل خود شکل دهند و یا آنکه رفتارهای شکل داده شده را از خارج به استخدام درآورند، تصمیم بگیرند.

جامعه‌پذیری، به نوعی فرایند انطباق اشاره می‌کند که از طریق آن افراد، ارزش‌ها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار شغل و سازمان را فرا می‌گیرند. بعضی از افراد قبل از اینکه به سازمان بپیوندند، فرایند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند، این موضوع مخصوصاً در مورد کارکنان حرفه‌ای صدق می‌کند، زیرا آنها قبل از آنکه به حرفه خود وارد شوند سال‌های زیادی صرف آموزش و تحصیل می‌کنند.

- **نکته:** رسمی‌سازی به دو صورت درون سازمانی و برون سازمانی انجام می‌شود: نوع داخلی آن از طریق کارکنان غیر ماهر تحقق می‌یابد و نوع خارجی آن از طریق استخدام افراد حرفه‌ای از خارج سازمان تامین می‌شود.
- **نکته:** رسمی‌سازی درون سازمانی و حرفه‌گرایی می‌توانند جانشین یکدیگر شوند. سازمان می‌تواند به طور مستقیم رفتار کارکنان را از طریق رویه‌ها و قوانین خود کنترل کرده و یا به طور غیرمستقیم از طریق استخدام کارکنان حرفه‌ای آموزش دیده و به قدر کفایت به این مهم جامعه عمل بپوشاند.

فنون رسمی‌سازی

مهمترین فنون رسمی‌سازی که به کمک آن مدیران می‌توانند رفتار کارکنان خود را استاندارد کنند عبارتند از:

۱- گزینش

- متقاضیان شغل با یک سلسله معیارهای طراحی شده به منظور تمیز دادن کارکنانی که می‌توانند در شغل خود موفق باشند از آنهایی که نمی‌توانند در فعالیت‌های شغلی خود موفق شوند محک زده می‌شوند. این معیارها عبارتند از: پرکردن فرم تقاضای شغل، آزمون‌های استخدامی، مصاحبه، بررسی پیشینه‌ها. متقاضیان در هر کدام از این مراحل ممکن است پذیرفته شده یا رد شوند.
- گزینش به عنوان یکی از متداول‌ترین فنونی که میزان بصیرت و آگاهی کارکنان را کنترل می‌کند، مورد استفاده سازمان‌ها قرار می‌گیرد.
- گزینش کارکنان حرفه‌ای نسبت به کارکنان غیرمتخصص با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد، زیرا حرفه‌ای بودن نیاز به تعیین عدم تناسب آنها با سازمان را کاهش می‌دهد، چرا که فرض شده، بخشی از این وظیفه به وسیله مراکز دانشگاهی که مدرک علمی می‌دهند، صورت گرفته است.

۲- الزامات نقش

- افراد نقش‌هایی را در درون سازمان ایفا می‌کنند و هر شغل با توجه به انتظاراتی که از آن می‌رود، انجام می‌شود.
- تجزیه و تحلیل شغل، مشاغل را که در سازمان باید انجام گیرد معین ساخته و رفتارهایی که ضرورت دارد کارکنان در این مشاغل از خود بروز دهند تعیین می‌کند. این تجزیه و تحلیل اطلاعاتی را برای تدوین شغل فراهم می‌کند.
- این که سازمان‌ها مشاغل خود را مشخص کرده و سپس رفتارهای متناسب آن را نیز تعیین می‌کنند، دلالت بر این دارد که انتظارات نقش در تنظیم رفتار متناسب با نقش شغلی، به عنوان یک عامل اصلی و مهم مد نظر است.
- در صورتی که انتظارات شغل واضح و روشن بوده و دقیقاً تعریف شده باشد، میزان رسمیت بالاست و در صورتی که انتظارات خیلی واضح نباشند به کارکنان این آزادی عمل را می‌دهند که در هر موقعیت به شیوه‌ای متناسب آن موقعیت عمل کند.

۳- قوانین، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها

- قوانین، بیانیه‌هایی واضح و روشن هستند که به کارکنان می‌گویند چه چیزی یا چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند.
- رویه‌ها، یک سلسله گام‌های متوالی مرتبط بهم هستند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آنها تبعیت می‌کنند. رویه‌ها به منظور اطمینان از استاندارد بودن فرایندهای کار تدوین می‌شوند. یک نهاد معین از یک مسیر مشخص می‌گذرد و ستاده معینی در همان روز تولید می‌کند.
- **خط‌مشی**، خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات اتخاذ شده به وسیله کارکنان را محدود می‌سازند. خط‌مشی‌ها نسبت به قوانین فرصت و مجال بیشتری به کارکنان در موقع تبعیت از آنها می‌دهند. خط‌مشی‌ها به جای این که یک رفتار ویژه را تعیین کنند، به کارکنان اجازه می‌دهند که رای و نظر خود را به کار برده اما یک سلسله محدودیت‌هایی را باید در نظر داشته باشند. نیاز نیست خط‌مشی‌ها مکتوب باشند. کارکنان خط‌مشی‌های تحمیل شده بر سازمان‌ها را صرفاً از طریق مشاهده اعمال اعضا سازمان که در اطراف آنها مشغول کارند، درک می‌کنند.

۴- آموزش

- آموزش‌های سازمان شامل آموزش‌های متنوع ضمن خدمت با استفاده از روش‌های مختلف استاد شاگردی به منظور افزایش دانش، مهارت و نگرش‌های شغلی افراد می‌شود. هم چنین آموزش‌های خارج از شغل از قبیل: شرکت در کلاس‌های درس به طور رسمی، نمایش فیلم یا اجرای نمایش، تمرینات شبیه‌سازی و دیگر آموزش‌های رسمی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- به منظور آشنایی کارکنان جدید با اهداف، تاریخچه، فلسفه وجودی سازمان، قوانین و خط‌مشی‌های مربوط به نیروی انسانی آنها را ملزم به گذراندن یک دوره کوتاه توجیهی می‌کنند.

۵- شعائر

- شعائر به مراسم و آداب و قواعدی اطلاق می‌شود که در سازمان نهادی شده و تبعیت آنها از سوی مدیران و کارکنان نوعی ارزش به شمار می‌آید.
- شعائر به وسیله کسانی که تاثیر قوی و نافذ بر سازمان دارند مورد استفاده واقع می‌شوند. سازمان‌ها با بهره‌گیری از وجود مدیرانی که وفاداری و وابستگی خود به سازمان و ایدئولوژی آن را اثبات کرده‌اند، می‌توانند از این فن برای رسمی‌سازی برخی ضوابط و مقررات استفاده کنند. مدیران در این نقش به مراد و مرشد کارکنان تبدیل می‌شوند.
- سازمان‌هایی که مدیران خود را از درون سازمان تامین می‌کنند علاوه بر مسئله آشنایی و تجربه آنان با مسائل سازمانی بر حفظ شعائر و آداب سازمانی نیز تاکید دارند. این امر در مورد مدیرانی که از خارج سازمان به کار دعوت می‌شوند از طریق انتخاب دقیق آنها امکانپذیر است.

رابطه بین رسمیت و پیچیدگی

- شواهد قابل توجهی وجود دارد که رابطه‌ای قوی بین تخصصی شدن، استاندارد کردن و رسمیت وجود دارد.
 - در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده، تکراری و محدود انجام می‌دهند روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار آنها حکمفرماست.
 - در موارد دیگر پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است، برای مثال تحمیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیت‌های شغلی متخصصینی که از سطح آموزش شغلی بالایی برخوردارند یا افراد حرفه‌ای ضرورتی ندارد. رسمی بودن در چنین فعالیت‌هایی فقط کنترل مضاعف را بر آنان تحمیل می‌کند.
 - یافته‌های پژوهشی بالا تفاوت بین تخصصی شدن اجتماعی و وظیفه‌ای و تاثیرات متفاوت این دو نوع تخصصی شدن بر رسمیت را نشان می‌دهند.
 - وقتی تفکیک افقی زیاد از طریق تقسیم کار صورت گیرد، عموماً به معنای به کارگیری نیروی انسانی غیر متخصص برای انجام وظایف روزمره تکراری است. تقسیم کار به منظور تسهیل هماهنگی و کنترل، رسمیت سطح بالا را موجب می‌شود.
 - وقتی تفکیک افقی زیاد از طریق به کارگیری متخصصین و کارکنان حرفه‌ای باشد، رسمیت میل به کاهش دارد. جامعه پذیری پیش از ورود به سازمان، استانداردهای کنترل درونی را به آنها القا کرده است.
- نکته: کلید رابطه پیچیدگی و رسمیت، تمرکز بر تفکیک افقی و شیوه تحقق آن است.

تمرکز

تمرکز، که آخرین جزء تشکیل دهنده ساختار سازمانی است، به اینکه تصمیمات در کجای یک سازمان اتخاذ می‌شود مربوط است.

تعریف تمرکز و عدم تمرکز

- تمرکز به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده، اشاره دارد.
- تراکم در یک نقطه دلالت بر تمرکز داشته و عدم تراکم یا تراکم کم نشانه عدم تمرکز است.
- عدم تمرکز دلالت بر تفکیک سازمان براساس مناطق جغرافیایی ندارد. تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیم‌گیری برمی‌گردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان.

سوالات زیر وسعت بحث پیرامون تمرکز را نشان می‌دهد:

- ۱- آیا ما صرفاً فرمانرانی رسمی را مدنظر قرار می‌دهیم؟
- ۲- آیا خط‌مشی‌ها عدم تمرکز را محدود می‌کنند؟
- ۳- تمرکز در یک نقطه واحد به چه معناست؟
- ۴- آیا یک سیستم اطلاعاتی که تصمیمات غیر متمرکز را به طور دقیق کنترل می‌کند، خود نظام متمرکز نیست؟
- ۵- آیا کنترل اطلاعات به وسیله کارکنان سطوح پایین سازمان موجب عدم تمرکز در تصمیمات ظاهراً متمرکز نیست؟

تعریف جامع زیر از تمرکز به سوالات بالا جواب می‌دهد: تمرکز می‌تواند به عنوان میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب گزینه‌های تصمیم‌گیری خود دارای حق فرمانرانی رسمی بوده و بدین ترتیب کارکنان از حداقل اعمال رای و نظر خود برخوردارند، تعریف شود.

(۱) تمرکز فقط در مورد ساختار رسمی مطرح می‌شود نه در مورد سازمان غیررسمی و فقط با حق فرمانرانی رسمی به کار می‌رود.

- چه افرادی به صورت غیر رسمی بر تصمیمات تاثیر می‌گذارند؟ افرادی که با مقامات بالای سازمان ارتباط داشته یا اینکه از تخصص ویژه‌ای برخوردارند که سازمان وابستگی شدیدی به تخصص آنها دارد.

(۲) تمرکز به رای و نظر تصمیم‌گیرندگان می‌نگرد. در جایی که اتخاذ تصمیمات به زیر دستان تفویض شده ولی خط‌مشی‌های جامعی برای اعضای سازمان در خصوص تصمیم‌گیری‌هایشان، تدوین شده، تمرکز مضاعف وجود دارد. هم چنین خط‌مشی‌ها می‌توانند عدم تمرکز را فزونی بخشند.

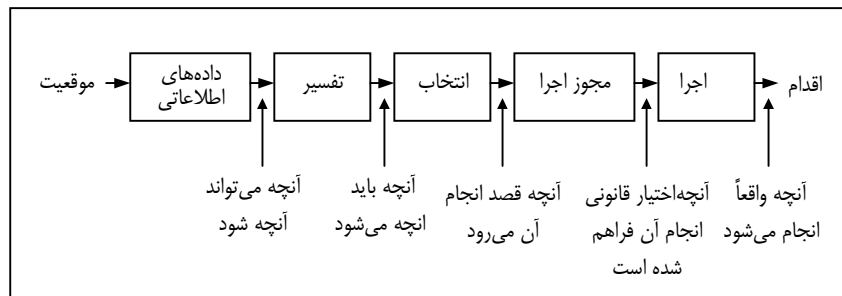
(۳) تمرکز در یک نقطه واحد، می‌تواند به فرد، واحد یا سطح سازمانی برگردد ولی یک نقطه واحد بر یک سطح بالای سازمانی اشاره دارد.

(۴) فرایند پردازش اطلاعات می‌تواند امر کنترل را برای مدیریت عالی تسهیل کند، اما گزینش نهایی اطلاعات به وسیله افراد سطوح پایین سازمان صورت می‌گیرد. بنابراین یک سیستم پردازش اطلاعات که تصمیمات متخذه به صورت عدم تمرکز را دقیقاً نظارت می‌کند، تمرکز را حفظ و ابقا نمی‌کند.

(۵) انتقال اطلاعات به مدیریت (عالی) مستلزم تعبیر و تفسیر است. پالایش کردن که در مسیر گذر اطلاعات از سطوح عمودی سازمان رخ می‌دهد واقعیتی است که وجود دارد، اما مدیران عالی سازمان برای تعیین صحت و سقم اطلاعات دریافتی و هم چنین در انتصاب افراد مسئول گردآوری اطلاعات، آزاد هستند. به هر حال کنترل بر داده‌های اطلاعاتی خود شکلی از عدم تمرکز را نشان می‌دهد. اگر تصمیمات به وسیله مدیریت عالی اتخاذ شود، دلالت بر تمرکز دارد، ولی اطلاعات لازم برای اخذ چنین تصمیماتی از پایین سازمان بعد از پالایش انتقال داده می‌شود که باعث می‌شود کنترل کمتری از طرف مدیریت عالی صورت گیرد.

تصمیم‌گیری و تمرکز

- میزانی از کنترل که یک فرد می‌تواند روی فرایند تصمیم‌گیری، اعمال کند، فی نفسه خود یک معیار تمرکز است.
- به طور سنتی فرض می‌شود که تصمیم‌گیری همان انتخاب و گزینش است. بعد از طرح و ارزیابی حداقل دو گزینه، تصمیم‌گیرنده یکی از آن دو را انتخاب می‌کند. از دیدگاه تصمیم‌گیری فردی این تقدم یکی بر دیگری کفایت می‌کند. اما از دیدگاه سازمانی دست زدن به انتخاب یک گزینه، خود مرحله‌ای از فرایند تصمیم‌گیری است.



فرایند تصمیم‌گیری سازمانی

- مراحل پنجگانه در فرایند تصمیم‌گیری عبارتند از: (۱) گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیرنده در خصوص این که چه چیزی می‌تواند انجام شود. (۲) پردازش، تعبیر و تفسیر اطلاعات تا رهنمودهایی برای مدیر فراهم کند که به کمک آن بتواند آنچه را باید انجام دهد، تعیین کند. (۳) دست زدن به یک انتخاب که قصد انجام آن شده است. (۴) کسب مجوز برای آنچه قصد انجام آن می‌رود. (۵) اجرا یا انجام تصمیمات متخذه.
- وقتی تصمیم‌گیرنده تمام مراحل فرایند تصمیم‌گیری را تحت کنترل و نظارت دارد می‌توان گفت که تصمیم‌گیری بیشتر به شکل متمرکز در می‌آید. اما اگر تصمیم‌گیرنده فقط تصمیم‌نهایی انتخاب شده را کنترل و نظارت کند عدم تمرکز بیشتر می‌شود.

چرا تمرکز مهم است؟

- توانایی مدیران برای دقت در خصوص داده‌های اطلاعاتی که دریافت می‌کنند محدود است. هر مدیر میزان محدودی اطلاعات را می‌تواند پردازش کند و اگر بیش از ظرفیت مدیر به وی اطلاعات داده شود، منجر به انباشتگی اطلاعات می‌شود. برای اجتناب از بروز چنین عارضه‌ای باید اتخاذ تصمیمات به دیگران واگذار شود و تمرکز تصمیم‌گیری از یک نقطه واحد به سراسر سازمان پخش شود. این پراکندگی یا انتقال همان عدم تمرکز است.

- سازمان‌ها باید در مقابل تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می‌کند، زیرا لازم نیست پردازش اطلاعات سلسله مراتب سازمانی را طی کند. در این حالت تصمیم‌گیری به وسیله افرادی اتخاذ می‌شود که به مسئله مورد تصمیم، نزدیک‌تر هستند.
 - عدم تمرکز باعث می‌شود که داده‌های اطلاعاتی بیشتری در فرایند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرارگیرد. اگر تصمیم‌گیرندگان با مسئله مورد تصمیم آشنایی بیشتری پیدا کنند واقعیتهای ویژه‌ای که مرتبط با آن مسئله است بیشتر در دسترس آنها قرار خواهند گرفت.
 - به علت مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری، عدم تمرکز در تصمیم‌گیری موجب انگیزش می‌شود. اگر در سازمانی مدیریت به ارزش‌های انسانی ارج نهد، چنین سازمانی به احتمال زیاد عدم تمرکز را می‌طلبد.
 - یکی دیگر از جنبه‌های مثبت عدم تمرکز فرصت‌های آموزشی است که برای مدیران رده پایین به وجود می‌آید. با تفویض اختیار و مشارکت مدیران کم تجربه در فرایند تصمیم‌گیری، مدیریت عالی به آنان فرصت می‌دهد تا تجربه لازم را کسب کنند.
 - عدم تمرکز احتمال انباشتگی اطلاعاتی را کاهش داده، واکنش سریع به اطلاعات جدید را تسهیل کرده و داده‌های تفصیلی بیشتری را در تصمیم‌گیری به کار می‌برد.
- در برخی از موقعیت‌ها تمرکز نسبت به عدم تمرکز رجحان پیدا می‌کند:
- وقتی در اتخاذ تصمیمی، دیدگاه جامع مورد نیاز است یا جایی که صرفه جویی‌های اقتصادی معناداری را موجب می‌شود، تمرکز مزیت ویژه‌ای دارد. در چنین حالتی مدیران برای ملاحظه تصویر کلی موقعیت ایجاد شده، در موضع بهتری قرار دارند.
 - برخی از فعالیت‌ها در حالت تمرکز با کارایی بیشتری انجام می‌پذیرد. به این دلیل است که تصمیمات مالی و حقوقی باید به صورت متمرکز اتخاذ شوند.
- باید توجه داشت که تمرکز در حد بالا یا پایین ممکن است مطلوب یا نامطلوب باشد و میزان هر کدام را عوامل موقعیتی تعیین می‌کنند.

ارتباط تمرکز، پیچیدگی و رسمیت

تمرکز و پیچیدگی

- مدارک و شواهد موجود دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. عدم تمرکز با پیچیدگی سطح بالا مرتبط است. به طور مثال: افزایش در تعداد متخصصان حرفه‌ای به معنای افزایش در تخصص و توانایی مورد نیاز برای اخذ تصمیمات است.

تمرکز و رسمیت

- مدارک و شواهد نتایج متناقضی را در ارتباط با رابطه تمرکز و رسمیت نشان می‌دهند. با این حال ما می‌توانیم یک تجزیه و تحلیل آزمایشی در خصوص رابطه این دو مطرح کنیم.
- رسمیت زیاد می‌تواند با یک ساختار متمرکز و یا یک ساختار غیر متمرکز مرتبط باشد. در سازمان‌هایی که بیشتر کارکنان آنان غیرمتخصص هستند می‌توان انتظار داشت که به منظور راهنمایی این افراد، قوانین و مقررات متعدد تدوین شده باشد. وقتی مدیریت اختیار متمرکز را در سازمان حفظ می‌کند، پیش‌فرض‌های مدیریت اقتدارگرا بر سازمان مسلط می‌شود. در این حالت، کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیم‌گیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در می‌آید.
- اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه‌ای است رسمیت و عدم تمرکز کمی بر سازمان حکم فرماست. کارکنان حرفه‌ای انتظار دارند در خصوص تصمیماتی که مستقیماً بر کار آنها تاثیر می‌گذارد عدم تمرکز حاکم باشد، اما این عدم تمرکز در مورد مسائل پرسنلی (نظیر حقوق و دستمزد و رویه‌های ارزشیابی عملکرد) و یا تصمیمات استراتژیک سازمان، ضرورت ندارد. کارکنان حرفه‌ای پیش‌بینی پذیری را دوست دارند که این مهم با استاندارد کردن موضوعات پرسنلی برابر است.
- منافع کارکنان حرفه‌ای در کار فنی آنها نهفته است نه در تصمیم‌گیری استراتژیک آنها. این امر می‌تواند رسمیت و عدم تمرکز را موجب شود. از این رو تمرکز بیشتر با تصمیمات استراتژیک سازگار بوده تا تصمیمات عملیاتی. تصمیمات استراتژیک تاثیر کمی بر فعالیت‌های کاری کارکنان حرفه‌ای دارند.

صلح و محرم

استراتژی

نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عامل تعیین کننده ساختار سازمانی در پیش فرض های اقتصاد کلاسیک مطرح شد. این پیش فرض ها عبارتند از:

- (۱) سازمان هدف یا اهدافی دارد که در جهت تحقق آنها گام بر می دارد.
 - (۲) سازمان در جهت تحقق اهدافش روشی عقلایی در پیش می گیرد.
 - (۳) فلسفه وجودی سازمان، تبدیل نهادهای اقتصادی به ستادهاست.
 - (۴) محیطی که سازمان در آن مشغول به فعالیت است، ضرورتی غیر قابل تغییر است.
- اگر این پیش فرضها صحیح باشند، می توان ساختار را به عنوان پیامد یک فرایند عقلایی تعبیر و تفسیر کرد.
- پیتر دراکر گفته، "ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان". از این رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز شود.
- این رویکرد یک دیدگاه سیستمی بسته را مد نظر دارد. چون مطرح می کند که محیط سازمان مشخص و معین است.
- در این خصوص صاحب نظر دیگری بیان می دارد: به محض اینکه اهداف سازمان تعیین یا مشخص شدند، ایجاد ساختار، جریان فرمانرانی و دیگر روابط به وضوح به شیوه ای منطقی دنبال می شوند.
- ساختار صرفاً به عنوان وسیله ای در نظر گرفته می شود که به کمک آن نهادهای به ستادهای تبدیل می شود.

استراتژی چیست؟

اهداف و استراتژی با هم روابط متقابل دارند، ولی یکی نیستند. اهداف به نتایج نهایی بر می گردد، ولی استراتژی هم به نتایج نهایی هم به وسایل نیل به آن اشاره دارد. اگر چنین باشد اهداف جزئی از استراتژی محسوب می شود.

- استراتژی را می توان فرایند تعیین اهداف بنیادی بلند مدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف کرد. اتخاذ تصمیمات راجع به توسعه فعالیتها یا برپایی کارخانجات و ادارات در مناطق مختلف، ورود به فعالیت های اقتصادی جدید، ایجاد تنوع در خطوط تولید، مستلزم تعیین اهداف بنیادی جدید است. راهکارهای جدید باید ابداع شوند و منابع لازم برای تحقق اهداف تخصیص داده شوند و هم چنین برای تحقق اهداف، حفظ و گسترش فعالیت های شرکت در حوزه های کاری جدید در پاسخ به تقاضاهای متغیر، تغییرات منابع، نوسانات شرایط اقتصادی، پیشرفت های فنی و فعالیت های رقبا باید تخصیص مجدد منابع صورت گیرد.

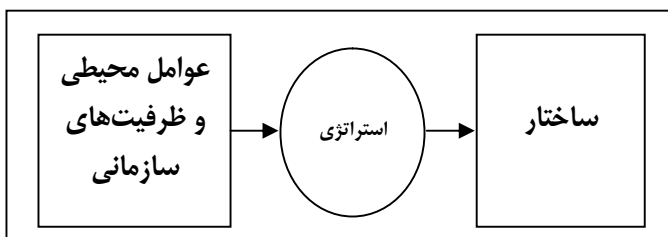
تعریف فوق، دو نظریه را در مورد استراتژی مطرح کرده است:

حالت طرح ریزی: این نظریه استراتژی را به عنوان طرح یا یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن که از قبل تدوین شده، توجیه و تشریح می کند. مدیران مقصدی را که می خواهند به آن برسند مشخص کرده، سپس به منظور نیل به آن مقصد، یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین می کنند.

حالت تکاملی: براساس این نظریه که نسبتاً جدیدتر است، استراتژی لزوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست، بلکه در طی زمان به صورت یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می کند.

اولین صاحب نظرانی که رابطه ساختار - استراتژی را بررسی کرده اند، حالت طرح ریزی استراتژی را به عنوان صحیح ترین روش پذیرفته اند. اما حالت تکاملی در سال های اخیر مورد پذیرش بسیاری واقع شده است. مزیت این روش در توانایی آن به منظور انطباق با استراتژی های ایستا و پویا است.

- نکته: اگر استراتژی به عنوان یک عامل تعیین کننده مطرح باشد، باید بتوان براساس آن ساختار را پیش بینی کرد، هم چنین همان طور که استراتژی تغییر می کند - چه از قبل تعیین شده و چه در طی زمان ظهور پیدا کرده باشد - به تبع آن ساختار نیز باید تغییر کند.
- نکته: اگرچه فرایندهای پردازش درونی سازمان و محیط ساختار را تعیین می کنند، ولی آنها خود دقیقاً تعیین کننده نیستند بلکه توسط نظر تصمیم گیرندگان حاکم بر سازمان تعدیل می شوند و آنها ساختاری را انتخاب می کنند که خود خواهان آن هستند.



تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان

نظریه سنتی در مورد استراتژی- ساختار

پژوهش کلاسیک در مورد رابطه بین استراتژی و ساختار به وسیله آلفرد چندلر انجام شد. وی معتقد بود:

- اگر شرکتی فعالیت‌های خود را توسعه داده و خواهان ادامه کار به صورت کارآمد باشد، باید ساختار جدیدی را به کار گرفته یا این که لااقل در ساختار فعلی خود تجدید نظر کند. هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند نتایج کار مطلوب نخواهد بود.
- ساختار کارآمد برای یک سازمان با استراتژی تک محصولی، ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم باشد. همان طور که سازمان‌ها رشد می‌کنند استراتژی آنها دقیق تر و پیچیده تر می‌شود. در این مواقع شرکت‌هایی که دارای یک خط تولید هستند، نوعاً فعالیتشان را در همان صنعت ابتدایی خود گسترش می‌دهند. این استراتژی، ادغام عمودی و وابستگی متقابل بین واحدهای سازمانی را افزایش داده و نیاز به روش‌ها و ابزار پیچیده تر هماهنگی را ضروری می‌سازد. این پیچیدگی مورد نظر با طراحی مجدد ساختار سازمانی برای شکل‌دهی واحدهای تخصصی بر مبنای وظایفی که می‌باید انجام شود، تحقق می‌یابد.
- اگر سازمان به سوی تنوع محصولات حرکت کند و خواستار تحقق کارایی باشد، باید ساختار سازمان را مجدداً تعدیل کند. استراتژی تنوع محصول، نوعی ساختار سازمانی را می‌طلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیت‌پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد کند. این مهم می‌تواند از طریق ایجاد یک مجموعه چندگانه از بخش‌های مستقل که هر کدام مسئولیت یک خط تولید ویژه را داشته باشند، عملی شود.

زمان	t	t+۱	t+۲	
استراتژی تنوع محصول	کم	→		زیاد
ساختار	ساده	وظیفه‌ای	بخشی	

نظریه چندلر

محدودیت‌های بررسی‌های چندلر:

- شرکت‌های تحت بررسی او عموماً از بخش‌های مختلف نبوده‌اند. او فقط شرکت‌های بازرگانی - صنعتی خیلی بزرگ و قدرتمند را مورد بررسی قرار داد.
- مقصود چندلر از اصطلاح استراتژی، فقط استراتژی رشد بوده است. توجه اصلی او به رشد بوده و نه سودآوری. برا این اساس تناسب صحیح استراتژی و ساختار، رشد را موجب می‌شود و نه سودآوری را، و او این را معیار اثربخشی سازمان قرار داد.
- تعریف او از استراتژی جامع و مانع نبود.

یکی از پژوهشگران یافته‌های چندلر را تایید کرد و طبقه بندی دیگری برای تعریف استراتژی به کار برد.

استراتژی بازرگانی واحد (بدون تنوع گرایی)

استراتژی بازرگانی غالب (۷۰ الی ۹۵ درصد فروش از یک نوع کسب و کار یا از یک نوع زنجیره ادغام عمودی حاصل می‌شود)

استراتژی بازرگانی مربوط به هم (در حوزه‌های مرتبط به هم متنوع بوده و هیچ کدام از این حوزه‌ها بیش از ۷۵ درصد فروش را حاصل نمی‌کنند)

استراتژی بازرگانی نامرتبط به هم (در حوزه‌های بازرگانی نامرتبط به هم فعالیت کرده و هیچ کدام از حوزه‌ها بیش از هفتاد درصد فروش را ایجاد نمی‌کنند)

استراتژی بازرگانی مرتبط به هم و نامرتبط به هم با ساختارهای بخشی چندگانه سروکار دارند. در حالی که استراتژی‌های بازرگانی تک محصولی، با ساختارهای وظیفه ای پیوند می‌خورند. در خصوص استراتژی بازرگانی غالب، ساختار واحدی یافت نشد.

نتایج

ادعای چندلر مینی بر اینکه استراتژی، ساختار را تحت تاثیر قرار می‌دهد به صورت مستدل حمایت شده، اما تعمیم یافته‌ها و ادعای وی به علت محدودیت‌های ماهوی کار او محدود می‌شود. با این حال در خصوص اینکه در سطوح عالی شرکت‌های بازرگانی، استراتژی ساختار را تحت تاثیر قرار می‌دهد تردید کمتری وجود دارد.

نظریه معاصر در مورد استراتژی - ساختار

بعد از مطالعه چندلر مهمترین پژوهش پیرامون رابطه استراتژی- ساختار به وسیله مایلز و اسنو انجام شده است. طبقه بندی آنها از انواع چهارگانه سازمان استراتژیک بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان، مهمترین چارچوبی است که در حال حاضر برای تعریف استراتژی وجود دارد.

انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک

۱- **تدافعی:** با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جست و جو می‌کنند. در این جایگاه و قلمرو محدود، برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاریشان به شدت ایستادگی می‌کنند. سازمان‌ها این مهم را از طریق اقدامات اقتصادی استاندارد نظیر: قیمت گذاری رقابتی، تولید محصولات با کیفیت بالا جامه عمل می‌پوشاند. آنها تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلمرو خود را نادیده بگیرند. در عوض رشد را از طریق نفوذ در بازار و در برخی موارد، بهبود در کالاهای تولیدی خود تحقق می‌بخشند. کنکاش محیطی برای جست جوی فرصت‌های کاری جدید صورت نگرفته و اگر هم صورت گیرد به صورت محدود بوده، اما در خصوص هزینه‌ها و دیگر مسائل مربوط به کارایی، برنامه‌ریزی دقیقی انجام می‌دهند. ساختار سازمان‌های تدافعی از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات، برخوردار است. تدافعی‌های واقعی در طی زمان توانسته‌اند، جایگاه خود را در صنایعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل بوده به خوبی حفظ کنند.

۲- **آینده نگران:** تقریباً نقطه مخالف تدافعی‌ها هستند. توانایی آنها در یافتن و بهره جستن از فرصت‌های بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است. در این گونه سازمان‌ها ممکن است نوآوری نسبت به سودآوری از اهمیت زیادتری برخوردار باشد. برای نمونه ناشرین مجلات که تقریباً ماهانه مجلاتی را با عناوین جدید منتشر می‌کنند به طور پیوسته برای شناخت بخش‌های جدید بازار تلاش و کوشش می‌کنند. موفقیت آینده نگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است. از این رو آینده نگران در خصوص نیروی انسانی، محیط سازمان را از جهت یافتن فرصت‌ها بالقوه مورد کنکاش قرار داده و در این زمینه سرمایه گذاری زیادی می‌کنند. چون انعطاف‌پذیری برای آنها مهم است، ساختار سازمانی آنان منعطف خواهد بود. این ساختار متکی بر فناوری‌های چندگانه‌ای است که از حالت یکنواختی و حالت مکانیزه بودن کمی برخوردار است. در این ساختار واحدهای غیرمتمرکز متعددی وجود خواهند داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده، کنترل به صورت غیرمتمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهد داشت. این شرکت‌ها اثربخش هستند زیرا می‌توانند نسبت به خواسته‌های دنیای آتی خود واکنش نشان دهند. اگر دنیای آتی مثل دنیای امروز باشد، شرکت‌های آینده نگر به علت عدم کارایی واقعی نمی‌توانند سودآوری خود را حداکثر کنند زیرا این شرکت‌ها پیوسته در جستجوی فرصت‌های جدید هستند.

۳- **تحلیل گر:** این سازمان‌ها در تلاش اند تا پی ببرند که کدام یک از دو نوع وضعیت ذکر شده بهتر است، تا در آن سرمایه گذاری کنند. آنها در جست و جوی حداقل کردن ریسک و حداکثر کردن سود هستند. استراتژی آنها این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها به وسیله آینده نگران اثبات شده است. آنها حیات خود را با تقلید از دیگران سپری می‌کنند. آنها ایده‌های موفق را از آینده نگران گرفته و از آنها تقلید می‌کنند. سازمان‌هایی که کالاهای مد روز در بازارهای گسترده را تولید می‌کنند و خود را متکی به طراحان نمی‌دانند، از این استراتژی تبعیت می‌کنند. تحلیل گران باید توانایی واکنش نسبت به آینده نگران کلیدی را داشته باشند و در عین حال کارایی عملیاتی خود را در محصولات و حوزه‌های کاری حفظ کنند. آنها تمایل دارند حاشیه سود کمتری

از فروش خدمات و محصولات که آینده نگران نیز می‌فروشند، دریافت دارند ولی نسبت به آنها کارآمدتر باشند. تحلیل گران هم انعطاف‌پذیری و هم ثبات را جست و جو می‌کنند. آنان به وسیله ایجاد ساختاری متشکل از عناصر دو گانه فوق‌الذکر، به این مهم صورت عمل می‌پوشانند. ساختار شرکت‌های تحلیل گر پویایی و ثبات را با هم ترکیب می‌کند؛ اما این امر هزینه زیادی به همراه دارد. اگر موقعیت‌ها به سرعت تغییر یافته و یا سازمان‌ها ملزم به حرکت در یک جهت معین باشند، توانایی آنها در جهت تحقق این امر به شدت محدود می‌شود.

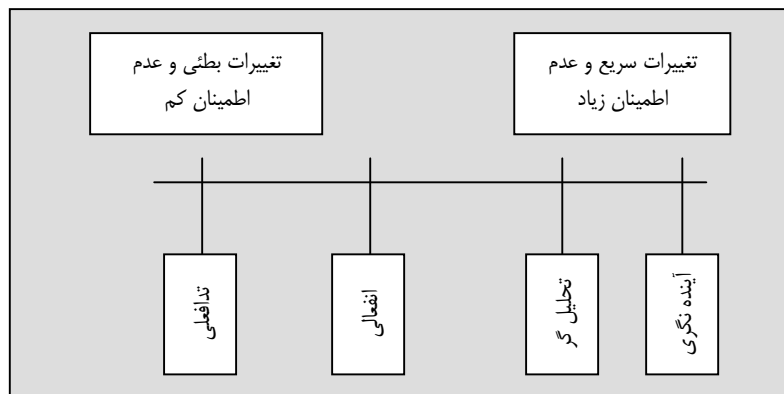
۴- **انفعالی:** انفعالی‌ها یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند. این عنوان برای تشریح الگوهای بی‌ثبات و گسسته‌ای است که اگر یکی از سه استراتژی پیش گفته به طور صحیح در پیش گرفته نشوند نمایان می‌شود. انفعالی‌ها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنش‌های مناسبی ارائه نمی‌دهند و نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی ویژه برای آینده تمایل چندانی ندارند. یکی از دلایل ایجاد ساختارهای انفعالی این است که مدیریت عالی ممکن است نتوانسته باشد علی‌رغم تغییرات فزاینده در شرایط محیطی رابطه فعلی استراتژی- ساختار معمول در سازمان را تغییر دهد.

طبقه‌های مختلف استراتژی - ساختار

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارایی	با ثبات	کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز
تحلیلی	ثبات و انعطاف‌پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته، کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری کنترل کم بر فعالیت‌های جدید
آینده‌نگر	انعطاف‌پذیری	پویا	ساختار منعطف، تقسیم کار کم، رسمیت کم، عدم تمرکز

پیش‌بینی انواع استراتژی‌ها

عنصر کلیدی در نظریه ساختار استراتژی مایلز و اسنو، ارزیابی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است.



پیوستار محیط - استراتژی

براساس منطق مایلز و اسنو:

- مدیریت تحت استراتژی تدافعی هیچ نوع تغییر یا عدم اطمینان محیطی را درک نمی‌کند. ساختار موفق تحت این شرایط باید به منظور بهینه کردن کارایی طراحی شود. این کارایی می‌تواند از طریق تقسیم کار زیاد، استاندارد کردن عملیات، رسمیت سطح بالا و تصمیم‌گیری متمرکز حاصل آید.
- سازمان‌هایی که از استراتژی انفعالی تبعیت می‌کنند، نسبت به واکنش در برابر تغییرات محیطی با اکراه عمل می‌کنند. مدیریت میزانی از تغییرات و عدم اطمینان محیطی را درک می‌کند اما تا تحت فشار نیروی محیطی قرار نگیرد، تعدیلات اساسی ایجاد نمی‌کند. بنابراین ساختار چنین سازمان‌هایی، خیلی شبیه به ساختار سازمان‌هایی است که استراتژی تدافعی را دنبال می‌کنند.
- مدیرانی که استراتژی تحلیل گر را دنبال می‌کنند به میزان قابل توجهی تغییرات و عدم اطمینان محیطی را درک کرده اما منتظرند تا رقبا پاسخ قابل اعتماد و پایداری نسبت به موضوع بدهند تا آنها به سرعت آن را پذیرفته و بر طبق آن در برابر محیط، واکنش نشان

دهند. سازمان‌هایی با این استراتژی، ساختاری ترکیبی دارند که برای فعالیت‌های عادی و معمولی ساختاری نسبتاً ثابت و برای فعالیت‌های جدید که با عدم اطمینان بیشتری همراه هستند، ساختاری منعطف برمی‌گزینند.

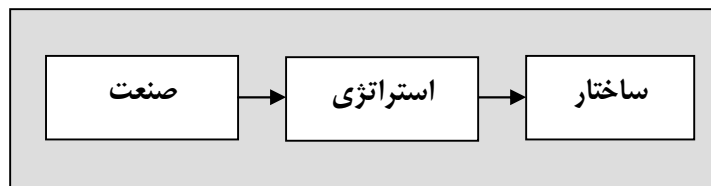
- استراتژی‌های آینده نگر مستلزم بالاترین درجه انعطاف‌پذیری ساختاری هستند. باید همراه با تغییرات و عدم اطمینان محیطی، ساختار به شدت انطباقی شود یعنی دارای پیچیدگی و رسمیت کم و تصمیم‌گیری‌ها به صورت نامتمرکز انجام شوند.

محدودیت‌های تعیین‌کننده بودن استراتژی

- ایراداتی که بر تعیین‌کنندگی استراتژی وارد شده، اساساً به میزان آزادی عملی که مدیران به طور واقعی دارا هستند بر می‌گردد. که آزادی عمل مدیریت در خصوص تغییر استراتژی ممکن است، خیلی کمتر از آن باشد که به نظر می‌رسد.
- تاثیر استراتژی در شکل دهی ساختار در اوایل دوره شکل‌گیری سازمان بیشتر است. به محض اینکه کارکنان استخدام شدند، تجهیزات خریداری شد، رویه‌ها و قوانین و خط‌مشی‌ها تدوین شوند، همه اینها به عنوان یک مجموعه در برابر تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهند.
- نسبت سرمایه به نیروی کار در یک سازمان، اثر استراتژی روی ساختار را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر این نسبت پایین باشد (مثلاً انباشت نیروی کار وجود داشته باشد) مدیران در تغییر و تحت تاثیر قرار دادن ساختار، انعطاف‌پذیری بیشتری داشته و بنابراین از آزادی عمل بیشتری برخوردار می‌شوند.
- عامل تاخیر زمانی تردید دیگر در رابطه با نقش تعیین‌کنندگی استراتژی است. موقعی که مدیریت استراتژی جدیدی را اجرا می‌کند، اغلب اوقات، تغییر فوری در ساختار صورت نمی‌گیرد. یعنی ساختارها در برابر تغییر در استراتژی واکنش نشان می‌دهند اما با نوعی تاخیر زمانی.
- عامل اصلی که در واکنش سازمان‌ها نسبت به تغییر در استراتژی‌ها، تاثیر گذاشته، میزان فشار رقابتی است. هر چه سازمانی با رقابت کمتر مواجه باشد، این واکنش از سرعت کمتری برخوردار است یک تاخیر زمانی عمده بین تغییر در استراتژی و تغییر در ساختار سازمانی وجود داشته باشد. بدون وجود رقابت، تاکید بر مسئله کارایی کاهش می‌یابد. جایی که سازمان با حداقل رقابت مواجه است، این احتمال وجود دارد که آیا ممکن است ساختار، استراتژی را تعیین کند (یعنی عکس آن چه ما فرض کردیم)؟ یکی از صاحب نظران تایید می‌کند که حداقل در یک مورد این امکان وجود دارد که ساختار، استراتژی را تعیین کند و آن هم زمانی است که یک ساختار چند بخشی به خاطر اینکه بقیه سازمان‌ها از آن استفاده می‌کنند، بر پا شود و سپس برای پایداری این ساختار از استراتژی اکتساب (تملک) استفاده شود.

رابطه صنعت و ساختار

ویژگی‌های برجسته موجود در صنایع، استراتژی‌های انتخابی آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.



رابطه صنعت - ساختار

صنایع مختلف از لحاظ امکانات رشد، محدودیت‌های قانونی، موانع ورود و تجهیز، و عوامل متعدد دیگر، با هم تفاوت دارند. سهولت شناسایی صنعتی که یک سازمان در آن مشغول به فعالیت است، این امکان را فراهم می‌کند که افراد در خصوص چرخه حیات محصول، میزان سرمایه‌گذاری، چشم انداز بلند مدت سازمان، انواع فناوری‌های تولید، الزامات قانونی و نظایر آنها اطلاعاتی بدست آورند.

برای تشریح چگونگی تاثیر صنعت روی ساختار سازمانی، دو متغیری که در صنایع گوناگون، متفاوت هستند، یعنی نیازهای سرمایه‌ای و میزان نوآوری در محصولات را در نظر می‌گیریم:

		نیازهای سرمایه‌ای	
		زیاد	کم
میزان نوآوری در محصولات	زیاد	الف نمونه‌ها : • شرکت‌های قضایی • شرکت‌های بزرگ تولید رایانه	ب نمونه‌ها : • شرکت‌های تولید نرم‌افزار رایانه • ناشرین مجلات
	کم	ج نمونه‌ها : • شرکت‌های معادن و فلزات • تولیدکنندگان اسباب و اثاثه منزل	د نمونه : • خرده فروشان مواد اولیه • شرکت‌های تولید دوچرخه

متغیرهای دوگانه تجزیه و تحلیل صنعت

- نیازهای سرمایه‌ای زیاد منجر به شکل‌گیری سازمان‌های بزرگ شده و رقبای چنین صنایعی بسیار محدود هستند. شرکت‌های موجود در صنایع الف و ج شدیداً ساختارمند بوده و فعالیت‌هایی که درون این شرکت‌ها انجام می‌شود در سطح بالایی از استاندارد شدگی هستند.
- شرکت‌های موجود در صنایع نوع ج به منظور سهولت نوآوری در برابر رقبا، رویه عدم تمرکز را در پیش می‌گیرند.
- در صنایع نوع ب و د چون نیازهای سرمایه‌ای کم هستند، تعداد شرکت‌های فعال در این نوع صنایع زیاد است.
- صنایع نوع د نسبت به نوع ب به علت پایین بودن میزان نوآوری در محصولات، تقسیم کار بیشتری می‌طلبند و از رسمیت بیشتری برخوردار هستند.
- چون نیازهای سرمایه‌ای برای ورود به صنعت، اندازه سازمان و تعداد رقبا را تحت تاثیر قرار می‌دهند، می‌توان انتظار داشت که میزان زیاد نوآوری در محصولات منجر به رسمیت کم و عدم تمرکز بیشتر در تصمیم‌گیری شود.
- تجزیه و تحلیل‌های انجام شده دلالت بر این دارد که نوع صنعت، ساختار را تحت تاثیر قرار می‌دهد و شرکت‌های موجود در یک نوع صنعت گرایش به داشتن ساختارهای سازمانی مشابه دارند.

صل ستم

اندازه سازمان

وقتی سازمانی کارکنان عملیاتی بیشتری استخدام می‌کند تا از مزایای اقتصادی حاصل از تخصص‌گرایی آنها بهره‌مند شود، در نتیجه تفکیک افقی افزایش خواهد یافت. مدیریت سازمان برای این که بتواند بین واحدهای مختلفی که در سطح افقی قرار دارند هماهنگی ایجاد کند، تفکیک عمودی درون سازمان را افزایش می‌دهد. این توسعه موجب خواهد شد که سازمان از نظر جغرافیایی گسترش بیشتری پیدا کند. این گسترده‌گی پیچیدگی بیشتری به همراه داد و مدیریت عالی نخواهد توانست به طور مستقیم بر همه فعالیت‌های درون سازمان نظارت و کنترل کند. بنابراین مدیریت به جای اعمال کنترل مستقیم به اجرای قوانین و مقررات رسمی مبادرت خواهد ورزید. این امر تفکیک عمودی بیشتر را به همراه دارد و مدیریت عالی سازمان کم کم از سطوح عملیات دورتر می‌شود و سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکز جایگزین سیستم متمرکز می‌شود. پس تغییرات در اندازه سازمان منجر به تغییرات ساختاری بنیادی می‌شود.

تعریف اندازه سازمان

در هشتاد درصد پژوهش‌های انجام شده از اندازه سازمان به عنوان یک متغیر که در واقع تعداد کل کارکنان یک سازمان را شامل می‌شود، استفاده شده است. این موضوع با این فرضیه سازگاری دارد که چون افراد و تعاملات آنهاست که باید ساختار بندی شود بنابراین تعداد کل کارکنان است که دقیقاً به ساختار سازمانی مربوط می‌شود نه هر نوع معیار دیگری. بنابراین این معیار می‌تواند شاخص صحیحی برای سنجش اندازه در سازمان به شمار آید.

طرفداران تعیین‌کننده بودن اندازه

۱- پیتر بلاو

- وی براساس پژوهش‌هایی در مورد موسسات دولتی، دانشگاه‌ها و فروشگاه‌ها، دریافت که اندازه سازمان مهمترین عامل موثر بر ساختار سازمان‌هاست.
- وی دریافت افزایش اندازه سازمان‌ها، تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می‌دهد اما این امر با نرخی کاهنده محقق می‌شود. افزایش اندازه سازمان، ابتدا به طور سریع و سپس به طور تدریجی با افزایش تعداد شعبات محلی، تعداد پست‌های حرفه‌ای که تقسیم کار را متبلور می‌سازند، تعداد سطوح عمودی در سلسله مراتب سازمانی، تعداد بخش‌های عملیاتی در واحد مرکزی و تعداد قسمت‌های هر بخش همراه است.
- وی نشان داد وقتی به طور مثال سازمانی ششصد کارمند داشته باشد و صد نفر به آن بیفزاید، تاثیر این افزایش بیشتر از موقعی است که سازمان دو هزار و ششصد کارمند داشته باشد و صد کارمند دیگر را استخدام کند.

۲- دانشگاه استون

- نشان داد که اندازه سازمان عامل اصلی تعیین ساختار سازمانی است.
- افزایش در اندازه سازمان‌ها با تخصص‌گرایی و رسمیت بیشتر ارتباط پیدا می‌کند. نتیجه‌گیری این بود که افزایش عملیات سازمان موجب تکرار رخدادهای و تصمیماتی می‌شود که استاندارد شدن را مرجح می‌سازند.

- ۳- پژوهش دیگر یافته‌های پیتر بلاو و دانشگاه استون را تایید کرد و دریافت که به موازات افزایش اندازه سازمان، تخصص‌گرایی، رسمی‌سازی و حیطه عمودی افزایش می‌یابد اما با نرخی کاهنده. در حالی که با افزایش اندازه، تمرکز با نرخی کاهنده کاهش می‌یابد.

۴- می یر

- وی استدلال کرد که فقط با مقایسه سازمان‌ها در طی زمان است که می‌توان نظم زمانی متغیرها را تعیین کرد. یعنی حتی اگر اندازه و ساختار در برخی از سازمان‌ها در یک زمان خاص به هم مرتبط باشند، فقط یک تجزیه و تحلیل دوره‌ای می‌تواند عکس این قضیه را برساند، که ساختار اندازه سازمان را تعیین می‌کند.

- وی دریافت که اثر اندازه سازمان به طور یک سو به در هر جایی قابل مشاهده است. یعنی اندازه سازمان بر ساختار موثر است ولی عکس آن صادق نیست و اثر سایر متغیرهایی که به نظر می‌رسد بر ساختار تاثیر دارند، هنگامی که متغیر اندازه کنترل شود از میان می‌رود.

انتقاداتی بر تعیین کننده بودن اندازه

۱- کریس آرگریس

- یافته های بلاو را تجزیه و تحلیل کرد و استدلال کرد که سازمان‌های خدمات کشوری وضعیتی خاص دارند. این سازمان‌ها محدودیت‌های بودجه ای دارند و تعداد کارکنانشان از قبل پیش‌بینی شده‌اند و به وسیله مقررات تحت تاثیر قرار می‌گیرند.
- وی نقش آزادی عمل مدیران را تصدیق و تایید کرد. مدیران در سازمان‌های دولتی نظریه های سنتی مدیریت را که شامل تخصصی بودن وظایف، وحدت فرماندهی و حیطة کنترل است، به کار می‌برند. بنابراین باید انتظار داشت، که افزایش تعداد کارکنان سازمان با افزایش در تفکیک درونی سازمان همراه شود، زیرا مدیران به آن دسته نظریه های مدیریتی اعتقاد دارند که به نظرشان مناسب می‌رسد و براساس آن نیز عمل می‌کنند.
- وی نتیجه گرفت که ممکن است بین اندازه سازمان و ساختار مناسب ارتباطی باشد، ولی نمی‌توان گفت که اندازه، ساختار سازمانی را تعیین می‌کند.

۲- می هیو و همکارانش

- آنها پی بردند یافته های بلاو در مورد رابطه بین اندازه و پیچیدگی سازمانی وقتی به لحاظ ریاضیاتی معتبر است که به تمامی ترکیبات ساختاری، احتمال یکسان داده شود. پژوهش‌های گروه استون هم مورد انتقاد قرار گرفت.

۳- آلدیش

- وی اظهار داشت که اندازه نتیجه است نه علت. فناوری ساختار را تعیین کرده و به تبع آن اندازه سازمان تعیین می‌شود.
- شرکت‌هایی که از پیچیدگی و رسمیت بالایی برخوردارند، نسبت به سایر شرکت‌هایی که کمتر ساختارمند هستند، نیازمند به کارگیری تعداد زیادی نیروی کار هستند.

۴- هال و همکارش

- آنها نتیجه گرفتند که نه پیچیدگی و نه رسمیت، نمی‌تواند اندازه سازمان را تعیین کنند. حتی اگرچه ممکن است برخی روابط آماری معنی دار در این خصوص موجود باشند اما موارد نقیض آن به اندازه ای است که فرضیه پیچیدگی بیشتر سازمان‌های بزرگ، نسبت به سازمان‌های کوچک را مورد تردید قرار می‌دهد.
- پژوهشی که در خصوص صد و چهل شرکت کوچک و متوسط بازرگانی صورت گرفت، نشان داد که افزایش در اندازه سازمان، در سازمان‌هایی که توسط مدیران حرفه‌ای اداره می‌شوند، منجر به تفکیک، رسمی‌سازی و تفویض اختیار بیشتری می‌شود. زیرا برای مثال مدیر-مالکان دوست نداشتند با تصمیم‌گیری به صورت عدم متمرکز، اعضا سازمانشان قدرت پیدا کنند. (حتی اگر این کار، یعنی تصمیم‌گیری به صورت متمرکز، اثربخشی را کاهش دهد). پس باید انتظار داشت که رابطه بین اندازه سازمان و ساختار آن به وسیله نوع مدیریت حاکم بر آن تعدیل شود.

نتیجه گیری در رابطه اندازه و ساختار

- به طور کلی، ارتباط بین اندازه و ساختار، روشن و گویا نیست. اندازه سازمان، ساختار همه سازمان‌ها را تعیین نمی‌کند اما عملاً در پیش‌بینی برخی ابعاد ساختار مهم و موثر است.

اندازه و پیچیدگی

- در سازمان‌های دولتی اندازه، پیچیدگی سازمانی را متاثر می‌سازد ولی با نرخ کاهنده. اما صحت این موضوع در سازمان‌های تجاری مورد تردید است. در موسسات بازرگانی که مدیران در آن از آزادی عمل برخوردار بوده و می‌توانند نظر خود را اعمال کنند ممکن است ساختار سازمانی اندازه سازمان را تعیین کند.

براساس خاصیت تعیین کننده بودن استراتژی، اگر مدیران آزادی عمل داشته باشند، ممکن است به موازات افزایش فعالیت‌ها و تعداد کارکنانشان، ساختار سازمانی خود را پیچیده تر سازند. از طرف دیگر نمی‌توان این قضیه را که رابطه اندازه و ساختار دورانی است رد کرد. اندازه سازمان تفکیک درون سازمان را موجب شده و افزایش تفکیک، افزایش اندازه را در پی دارد.

- مهمترین دفاعیه در خصوص اندازه سازمان را می‌توان در مورد اثر آن بر تفکیک عمودی ارائه داد. در واقع براساس پژوهش‌ها مشخص شد که میزان تاثیر اندازه سازمان به عنوان عامل اصلی تعیین کننده تفکیک عمودی بین ۵۰ و ۵۹ درصد متغیر بوده است.

- در خصوص رابطه اندازه و تفکیک افقی دفاعیه محکمی نمی‌توان مطرح کرد. یعنی همان طور که سازمان بزرگ تر می‌شود تقسیم درون سازمان نیز بیشتر می‌شود (با نرخ کاهشده).
- رابطه بین اندازه سازمان و میزان پراکندگی جغرافیایی به خوبی مشخص نیست.

اندازه و رسمیت

از لحاظ منطقی نیز بین افزایش در اندازه سازمان و میزان رسمی بودن سازمان یک رابطه منطقی وجود دارد. مدیریت از دو طریق رفتار کارکنانش را کنترل و نظارت می‌کند: نظارت مستقیم و دیگری نظارت از طریق مقررات رسمی. چون این دو نمی‌توانند جانشین هم شوند با افزایش یکی دیگری کاهش می‌یابد و به این دلیل که هزینه های نظارت مستقیم همراه با گسترش اندازه سازمان افزایش می‌یابد، اگر مدیریت قوانین و مقررات رسمی را به جای نظارت مستقیم، همراه با افزایش اندازه سازمان، جایگزین سازد، از منافع اقتصادی زیادی بهره‌مند می‌شود.

- نکته: قوانین و نظارت به صورت مستقیم هر دو جنبه هایی از کنترل هستند. ولی اولی غیر شخصی است و دومی مستلزم فعالیت‌هایی از قبیل سرپرستی دقیق و بررسی کیفیت و کمیت کار است.

در سازمان‌های کوچک، کنترل از طریق روابط چهره به چهره بین سرپرست و زیر دست صورت می‌گیرد. اما به موازات رشد و توسعه سازمان‌ها، به کارگیری قوانین و مقررات به منظور کنترل، بسیار کارآمدتر می‌شود. وقتی سازمان بزرگ می‌شود رفتار رسمی تر می‌شود. زیرا تمایل دارد حالت اولیه خود را حفظ کند، فعالیت‌های خود را رسمیت بیشتری می‌بخشد و همراه با افزایش اندازه سازمان، رفتارهای کاری تکراری بیشتر می‌شود و مدیریت ترغیب می‌شود برای انجام کارآمد این رفتارها و وظایف تکراری نسبت به استاندارد کردن آنها اقدام کند.

اندازه و تمرکز

رسمی سازی با افزایش در اندازه سازمان افزایش می‌یابد این قوانین و مقررات به مدیریت اجازه می‌دهند تا تصمیم گیری را تفویض کرده و در عین حال مطمئن باشد که تصمیمات مطابق با تمایلات مدیریت عالی اتخاذ می‌شوند.

- نکته: افزایش در اندازه منجر به عدم تمرکز می‌شود، زیرا به موازات افزایش در اندازه سازمان، مدیریت به علت محدودیت‌های جسمانی قادر به نظارت به صورت متمرکز نبوده بنابراین تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز اجتناب‌ناپذیر می‌شود. عدم تمرکز با رسمی سازی همراه است. یک شرط مهم برای تحقق این امر، یعنی این که افزایش در اندازه منتج به عدم تمرکز شود این است که موسسه به وسیله مدیر- مالک اداره شود. در این حالت مدیر حاضر است با افزایش اندازه سازمان اثربخشی را از دست داده ولی عدم تمرکز در تصمیم گیری را به کار نبندد.

چه اندازه ای بزرگ است؟

- تاثیر اندازه در گسترش تعداد کارکنان سازمان متبلور نمی‌شود. وقتی سازمان بزرگ می‌شود تمایل سازمان به افزایش پیچیدگی، رسمی سازی و عدم تمرکز افزایش می‌یابد. یعنی به محض این که سازمان بزرگ شد، افزایش در تعداد اعضا سازمان، تاثیر قابل توجهی روی ساختار ندارد. سازمان‌هایی که کمتر از ۵۰۰ کارمند دارند، تحت عنوان سازمان‌های کوچک شناخته می‌شوند. سازمانی با حدود ۲۰۰۰ کارمند یا بیشتر را سازمان‌های بزرگ تعریف می‌کنیم.
- تاثیر افزایش کارکنان جدید در یک سازمان دارای ۲۰۰۰ کارمند بر ساختار این سازمان، حداقل است.
 - وقتی سازمان کوچک است یک تغییر جزئی در اندازه سازمان حداکثر تاثیر را بر ساختار سازمانی بر جای می‌گذارد.

موضوعات ویژه در ارتباط با اندازه سازمان

- وقتی پرسنل عملیاتی سازمان افزایش یابد چه تاثیری بر تعداد کارکنان ستاد پشتیبانی دارد؟ و آیا نظریه های سازمان در سازمان‌های کوچک هم کاربرد دارد؟

بحث در مورد نسبت کارکنان اداری

پارکینسون اظهار داشت، "کار آنقدر گسترش پیدا می‌کند تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند" وی هم چنین استدلال کرد که لااقل در سازمان‌های دولتی، همبستگی بسیار کمی بین حجم کاری که باید صورت گیرد و اندازه پرسنلی که مسئولیت آن حجم کاری را بر عهده دارند وجود دارد یا این که اصلاً رابطه‌ای بین این دو وجود ندارد.

• نکته: مطابق گفته پارکینسون بین تعداد کارمندان رسمی در یک سازمان و حجم کاری که باید توسط آنان انجام شود، ابداً رابطه ای وجود ندارد.

تعاریف مختلفی برای اصطلاح "نسبت اعضاء ادارى" مطرح شده است از جمله:

- نسبت بین مدیران و کارکنان

- نسبت مدیران صفی و ستادهای پشتیبانی به پرسنل عملیاتی و تولید.

علی‌رغم نبود توافق کلی بر تعریف نسبت اعضاء ادارى، اما تعریف نسبت ستادی‌ها به صفی‌ها می‌تواند در انواع سازمان‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته و حجم کار ادارى درون هر سازمان را مشخص سازد. بنابراین نگاهبانان، برخی از کارکنان کافه تریا، منشی‌ها و غیره جزء اعضا ادارى‌اند، چه به صورت مستقیم در بخش‌های ستادی یا ادارى عمومی باشند، چه نباشند. این افراد کسانی هستند که به طور غیر مستقیم در حصول اهداف سازمان نقش دارند.

بحث همبستگی مثبت

فرضیه پارکینسون اساساً اظهار می‌دارد که نوعی همبستگی مثبت می‌تواند بین اندازه و نسبت اعضاء ادارى سازمان وجود داشته باشد. چون اعضاء ادارى و ستادی‌ها مسئولیت هماهنگی درون سازمان را بر عهده داشته و از طرفی از آنجا که به موازات افزایش تعداد کارکنانی که در تحقق اهداف سازمان مستقیماً نقش دارند، امر هماهنگی مشکل می‌شود، بنابراین می‌توان انتظار داشت که همراه با افزایش در اندازه سازمان به منظور تحقق هماهنگی بیشتر نسبت اعضاء به صورتی بی‌رویه افزایش یابد.

بحث همبستگی منفی

داده‌های تجربی وسیعی وجود دارند دال بر این که به موازات افزایش اندازه سازمان نسبت اعضاء ادارى آن کاهش می‌یابد که این نتیجه از صرفه جویی ناشی از مقیاس نشات می‌گیرد. همان طور که سازمان‌ها گسترش می‌یابند به مدیران و ستادهای بیشتری به منظور تسهیل هماهنگی نیازمند می‌شوند، اما نه به نسبت افزایش در اندازه سازمان. این پدیده بیانگر آن است که با رشد سازمان، به تناسب بایستی کاهشى در پرسنلى که به فعالیت‌های غیر مستقیم موثر در تحقق اهداف سازمان مشغولند، صورت گیرد. سازمان‌های مدیر - مالکی و مشارکتی (نسبت به شرکت‌های بازرگانی) احتمال کمتری دارد که همراه با افزایش اندازه سازمان خود، اعضاء ادارى را افزایش دهد زیرا این امر به معنای از دست دادن قدرت کنترل مدیر - مالک است.

بحث غیر خطی بودن رابطه نسبت اعضاء ادارى و اندازه سازمان

شواهدی وجود دارد مبنی بر این که روابط بین اندازه سازمان و نسبت اعضاء ادارى خطی نیست. این رابطه غیر خطی در مورد نسبت اعضاء ادارى برای سازمان‌های کوچک و بزرگ نسبت به سازمان‌های متوسط بیشتر صادق است. همان طور که سازمان‌ها بزرگ می‌شوند از مزایای صرفه جویی ناشی از مقیاس برخوردار می‌شوند. اما چنین سازمان‌هایی با بزرگ تر شدن خود، این مزایا را از دست می‌دهند. زیرا چنان پیچیده می‌شوند که برای تسهیل هماهنگی و کنترل، ناچار می‌شوند نسبت اعضاء ادارى خود را افزایش دهند.

نتیجه گیری: تلاش جهت استخراج نتایج عملی از پژوهش‌های صورت گرفته در خصوص نسبت اعضاء ادارى احتمالاً امکان‌پذیر نیست و در این زمینه الگوهای پایداری ارائه نشده است. در همین راستا عوامل تعیین کننده بهتری نظیر پیچیدگی، فناوری، محیط، و جایگاه سازمان در چرخه حیات پیشنهاد شده است. به عنوان مثال: فرایند افول در سازمان‌ها تاثیر معکوس روی نسبت اعضاء ادارى ندارد ولی وقتی سازمان رشد می‌کند، نسبت اعضاء ادارى تمایل به افزایش دارد.

• نکته: در هنگام پیشرفت و رشد سازمان نسبت اعضاء ادارى میل به افزایش دارد اما به هنگام افول میل به کاهش به همان شدت قبل نیست و مدیریت اکراه دارد که از نیروهای ادارى خود بکاهد.

• نکته: همزمان با افزایش در اندازه سازمانی، صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس مشوق کاهش نسبت اعضاء ادارى می‌شوند. اما این صرفه جویی‌ها جدای از افزایش اندازه سازمان وجود ندارد. در نقطه ای خاص زیان‌های ناشی از افزایش در اندازه، محاسنش را پوشانده و ستادهای پشتیبانی بیشتری به منظور هماهنگی فعالیت‌های سازمان ضروری می‌شود.

• نکته: سازمان‌های دولتی برای کاهش اعضاء ادارى نسبت به سازمان‌هایی که مدیر - مالک عهده دار مدیریت آنها است انگیزه زیادی ندارند.

نظریه سازمان و موسسات بازرگانی کوچک

اگر سازمان کوچکی می‌خواهد موفق باشد، طراحی صحیح آن از اهمیت زیادی برخوردار است. به هر حال یک نکته مهم این است که سازمان‌های کوچک بیش از سازمان‌های بزرگ با مسائل و مشکلات مختلف مواجه می‌شوند.

موضوعاتی که در سازمان‌های کوچک اهمیت کمتری دارند:

- چون دامنه تغییر در سازمان‌های کوچک به طور کلی محدود است لذا متغیرهای ساختاری برای اینگونه سازمانها اهمیت کمتری به خود می‌گیرد.
- سازمان‌های کوچک تمایل دارند که از حداقل میزان تفکیک افقی و عمودی و میزان کمی از پراکندگی جغرافیایی برخوردار باشند. تفکیک عمودی کم بوده و دلیل این امر این است که ساختارهای این سازمانها معمولاً تخت هستند. هم چنین زیرا همه اینها به طور وسیعی فعالیت‌هایشان را گسترش نمی‌دهند پراکندگی جغرافیایی نیز در این سازمانها اندک است.
- بیشتر سازمان‌های کوچک از طریق رسمی‌سازی کم و درجه تمرکز بالا شناخته می‌شوند. مدیران سازمان‌های بازرگانی کوچک به اعمال کنترل می‌پردازند، اما نه از طریق رسمی‌سازی بالا، بلکه بخش اعظم کنترل را از طریق ابقای هسته تصمیم‌گیری در دست خود به اجرا در می‌آورند.
- تخصص‌گرایی در این سازمانها کم است. وقتی که به متخصص نیاز داشته باشند، نوعاً از خارج سازمان وارد می‌کنند.
- تاکید نظریه‌پردازان سازمان بر نوآوری تا اندازه زیادی، واکنشی نسبت به محدودیت‌هایی است که پیچیدگی و رسمیت زیاد بر هسته خلاقیت سازمان تحمیل می‌کنند. این محدودیت‌ها در بیشتر سازمان‌های کوچک وجود ندارد.
- مدیریت تعارض در سازمان‌های کوچک خیلی کم اهمیت تر است، زیرا در این گونه سازمانها اندازه کوچک آنها ارتباطات را تسهیل کرده و کارکنان نسبت به رسالت سازمان آگاهی کامل داشته و در نتیجه ابهام در هدف کاهش می‌یابد.
- مسئله فرهنگ سازمانی، برای سازمانهای کوچک، کمتر مسئله آفرین است. زیرا عموماً کارمندان سازمان‌های کوچک از قشر جوان هستند و علی‌القاعده چنین سازمان‌هایی دارای سوابق تاریخی و سنتی کمتری هستند. زیرا فرهنگ آنها جوان بوده و احتمال کمتری برای تغییر در آنها ضرورت می‌یابد و موقعی که تغییرات لازم است، اجرای آن بسیار آسان است.

موضوعات مهم در سازمان‌های کوچک:

- موضوعاتی شامل کنترل، مسئولیت‌پذیری، کارایی، و وابستگی محیط از موضوعات نظریه سازمان هستند که برای سازمان‌های کوچک از اهمیت بیشتری برخوردارند.
- مالک در سازمان‌های کوچک مایل به استفاده از پاداش مالی کمتری به منظور کنترل مسئولیت‌پذیری افراد است. ولی در فرایند رسمی‌سازی تمایل دارد کنترل را از طریق مشاهده و سرپرستی مستقیم اعمال کند. مدیران موسسات بازرگانی کوچک قویاً از مدیریت بر مبنای کنترل و نظارت مستقیم حمایت می‌کنند.
- تحقق کارایی بالا به طور معمول در سازمانهای کوچک نسبت به سازمان‌های بزرگ، به دلیل این که سازمان‌های بزرگ دارای منابع مالی بیشتری هستند از اهمیت بیشتری برخوردار است. این منابع مالی مازاد، به صورت یک عامل جذب کننده برای کاهش اثر اشتباهات عمل می‌کنند. سازمان‌های کوچک از تحمل کمتری در خصوص عواقب ناشی از عدم کارایی، نسبت به سازمان‌های بزرگ برخوردارند. آنها برای حصول اطمینان از این که ساختاری صحیح برایشان طرح شده است یا می‌شود اهمیت فوق‌العاده ای قائل هستند. از این رو مسئله طرح ساختاری برای موسسات بازرگانی کوچک اهمیت بیشتری دارد.
- سازمان‌های بزرگ توانایی بیشتری برای استفاده از قدرت خود به منظور مدیریت محیط خود داشته و قادرند وابستگی خود را نسبت به زینفعانی نظیر عرضه کنندگان مواد اولیه، رقبا، تامین کنندگان منابع مالی، کاهش دهند. سازمان‌های کوچک به ندرت توانایی دارند که محیط خود را تحت تاثیر قرار دهند. این امر اهمیت سیستم نظارتی محیط سازمان را دو چندان می‌کند. موسسات کوچک اثربخش، باید ساختاری دار باشند که ارزیابی سریع و صحیح محیطی را تسهیل کرده و اجازه به کارگیری اطلاعات محیطی را بدون معطلی بدهد.

صل، مهم

فناوری

تعریف فناوری

فناوری به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود. یعنی فناوری به این که چگونه نهاده‌ها به ستاده‌ها تبدیل می‌شوند، اشاره می‌کند. فناوری در هر نوع سازمانی اعم از صنعتی یا خدماتی قابلیت کاربرد دارد. طبقه بندی‌های متعددی از فناوری ارائه داده‌اند. فهرستی جزئی از انواع طبقات بدین شرح است: فنون عملیاتی مورد استفاده در فعالیت‌های جریان کار، یا مشخصه‌های مواد اولیه مورد استفاده در جریان کار، پیچیدگی مختلف در سیستم عملی مورد استفاده در جریان کار، میزان پیوستگی یا عدم پیوستگی در عملیات، میزان خودکاری در جریان کار، میزان وابستگی متقابل بین سیستم‌ها.

سه پژوهش انجام شده در خصوص تعریف و سنجش فناوری عبارتند از :

الف. پژوهش‌های وودوارد

ب. پژوهش‌های چارلز پرو

ج. پژوهش‌های تامسون

الف. نخستین گام : پژوهش وودوارد

- نخستین تلاش عمده و قابل توجه از جهت نگرستن به ساختار سازمانی از دیدگاه فناوری محسوب می‌شود که در اواسط دهه ۱۹۶۰ به وسیله جون وودوارد صورت گرفت.
- وودوارد شرکت‌ها را بر حسب یکی از انواع سه گانه فناوری تولید واحدی، انبوه و فرایندی طبقه بندی کرد. وی این سه طبقه را بر حسب مقیاس افزایش میزان پیچیدگی فناوری که به ترتیب در تولید واحدی حداقل و در تولید فرایندی بیشترین پیچیدگی وجود داشت، ارائه کرد.
- تولیدکنندگان واحدی، محصولات خود را بر حسب سفارش تولید می‌کنند؛ نظیر خیاطی‌ها که براساس سفارش، یک دست لباس می‌دوزند یا سازندگان توربین برای سدها. تولید کنندگانی که تولید انبوه دارند، محصولات خود را در قالب دسته‌های بزرگ یا انبوه تولید می‌کنند. نظیر شرکت‌های تولیدی انواع یخچال. سومین نوع فناوری تولیدی، آن است که دارای فرایند تولیدی پیوسته و بسیار خودکار است. نظیر پالایشگاه‌های نفت و مواد شیمیایی.

نتیجه گیری از تحقیقات وودوارد:

- روابط مشخص و روشنی بین انواع فناوری و ساختار شرکت‌های مورد بررسی وجود دارد.
- اثربخشی سازمان‌ها به تناسب صحیح فناوری و ساختار سازمان ارتباط پیدا می‌کند.

خلاصه یافته‌های وودوارد در خصوص رابطه بین پیچیدگی فناوری و ساختار

تولید فرایندی	پیچیدگی فناوری		تولید واحدی	مشخصه‌های ساختاری
	←	→		
کم	زیاد	کم	تعداد سطوح عمودی	۳
کم	زیاد	کم	حیطه کنترل سرپرست	۲۴
کم	زیاد	کم	نسبت مدیران به کل کارکنان	۱:۲۳
کم	زیاد	کم	نسبت کارگران ماهر	زیاد
کم	زیاد	کم	پیچیدگی کلی	کم
کم	زیاد	کم	رسمی بودن	کم

کم	زیاد	کم	تمرکز
----	------	----	-------

- وی با تجزیه و تحلیل داده‌های خود نتیجه‌گیری کرد که برای هر نوع از فناوری (واحدی، انبوه، فرایندی) و برای هر جزء ساختاری، یک دامنه بهینه در حول و حوش نقطه متوسطی که شرکت‌های اثربخش را شامل می‌شود، وجود دارد. یعنی در درون هر طبقه یا مقوله فناوری، شرکت‌هایی که تقریباً به ارقام متوسط (از لحاظ ابعاد ساختاری) در خصوص هر جزء ساختاری نزدیک ترند، اثربخش‌ترند.
- شرکت‌هایی که فناوری تولید واحدی و فرایندی داشتند، از ساختار منعطف تری برخوردار بودند. در این شرکت‌ها، انعطاف‌پذیری از طریق تفکیک عمودی کم، تقسیم کار در حد پایین، فعالیت‌های گروهی بیشتر، مسئولیت‌های مشخص افراد و تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز محقق می‌شد.
- رسمیت بالا، کنترل متمرکز، با فناوری غیر تکراری و تولیدی واحدی سازگاری نداشت و در فناوری‌های بسیار خودکار و فناوری‌های دارای فرایند پیوسته کنترل متمرکز شدید نیز ضروری به نظر نمی‌آید.
- بررسی‌های وودوارد نوعی ارتباط بین فناوری، ساختار و اثربخشی را اثبات کرد. شرکت‌هایی که تقریباً ساختاری متناسب با فناوری کاربردی خود داشتند، اثربخش‌تر بودند.
- اصول نظریه‌پردازان کلاسیک براساس تجربیاتی آنها خود در شرکت‌های تولید انبوه داشتند، تدوین شده بود. بدین ترتیب پژوهش‌های وودوارد آغازی بود برای پایان دادن به این نظریه که اصول سازمان و مدیریت جهان شمول است. کار وی در واقع نخستین تحولی بود که به وسیله پژوهشگران نظریه سازمان، منجر به تبدیل دیدگاه اصول گرا در نظریه سازمان و مدیریت به نظریه اقتضایی سازمان شد.

ارزیابی

ادوارد هاروی یکی از حامیان اولیه وودوارد بود.

- او معتقد بود که مبنای اساسی و ملاک وودوارد در بررسی‌هایش ویژگی فنی بود. به نظر او فناوری‌های تخصصی‌تر، مسائل کمتری را در مقام مقایسه با فناوری‌های پیچیده که مستلزم راه‌حل‌های جدیدی هستند، ایجاد می‌کنند.
- هاروی سازمان‌های مورد بررسی خود را در سه طبقه قرار داد:
 - سازمان‌های دارای پیچیدگی فنی زیاد (مشابه فناوری تولید فرایندی وودوارد بود)
 - سازمان‌های دارای پیچیدگی متوسط (همان فناوری تولید انبوه وودوارد بود)
 - سازمان‌های دارای پیچیدگی فنی خاص (شبیه فناوری واحدی وودوارد)
- هاروی ویژگی تعیین‌کننده بودن فناوری را که به وسیله وودوارد مطرح شده بود، تایید کرد و به رابطه بین ساختار و تخصص‌های فنی سازمانی پی برد. سازمان‌های دارای فناوری‌های ویژه و خاص، واحدهای فرعی بسیار تخصصی داشته و سطوح اختیار بیشتری دارا بوده و نسبت مدیران به کل کارکنان این گونه سازمان‌ها در مقابل سازمان‌های دارای فناوری پیچیده، خیلی بالاتر بود.

انتقادات به نظریه وودوارد

- پژوهش‌های وی به هیچ وجه دلیلی قطعی و حتمی در خصوص تعیین‌کننده بودن فناوری ارائه نکرد.
- روش پژوهش او از ابتدا متکی بر مشاهدات ذهنی و مصاحبه بوده و امکان گرایش به یک نوع عملیات خاص از شرکت‌های تحت بررسی وی نیز وجود داشته است.
- معیارهای او در مورد موفقیت‌های سازمانی نیز مورد انتقاد است.
- چون شرکت‌های مورد بررسی وی تقریباً همه، شرکت‌های تولیدی انگلیسی بودند، تعمیم یافته‌های وودوارد به همه سازمان‌های انگلیسی و شرکت‌های تولیدی خارج از انگلیس باید بسیار محتاطانه صورت گیرد.

ب. فناوری مبتنی بر دانش : نقش پرو در تعریف و سنجش فناوری

- چارلز پرو به جای اینکه توجه خود را به فناوری تولیدی معطوف دارد، فناوری مبتنی بر دانش را مورد توجه قرار داد.
- وی فناوری را به عنوان اقدام یا روشی که فرد برای ایجاد تغییر در یک شیء، مفهوم یا مقصود به کار می‌گیرد، تعریف کرد؛ خواه این فرد از روش‌ها و ابزارهای مکانیکی بهره‌گیر، خواه نگیرد.
- چارلز دو بعد اساسی فناوری مبتنی بر دانش را مشخص کرد:
 ۱. تغییر پذیری وظیفه: تعداد استثنائاتی را که فرد در کارش با آن مواجه است مورد توجه قرار می‌دهد. میزان تغییر پذیری وظیفه را از طریق ارزیابی آن براساس یک پیوستار تغییرپذیری- تکراری بودن مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

- اگر شغل، بسیار تکراری و روزمره باشد، استثنائات کمتری خواهد داشت. نظیر شغل افرادی که فعالیت‌های مربوط به خط تولید را انجام می‌دهند.
- اگر شغل تنوع کاری زیادی داشته باشد، استثنائات زیادتری خواهد داشت. مثل پست‌های مدیریتی سطح بالای سازمان و مشاغل مشاوره‌ای.
- ۲. تجزیه و تحلیل پذیری مسئله: این بُعد فناوری، نوع رویه‌های جستجو برای یافتن روش‌های موفق جهت ارائه پاسخ مناسب به استثنائات را ارزیابی می‌کند و آن را روی یک پیوستار از مشخص تا نامشخص درجه بندی می‌کند.
- این رویه‌های جست و جو ممکن است به طور واضح و روشن، تشریح شده باشند. یک فرد می‌تواند برای یافتن راه حل، تعقل منطقی و تحلیلی خود را مورد استفاده قرار دهد. برعکس، ممکن است مسائل خوب تعریف نشده باشند. در این حالت برای یافتن راه حل، یا به تجربیات قبلی و قضاوت شخصی خود متکی هستید یا این که به صورت شهودی و از طریق حدس و گمان و یا آزمون و خطا، ممکن است به راه حل قابل قبولی نائل آید.
- تغییرپذیری وظیفه و تجزیه و تحلیل پذیری مسئله در یک واحد سازمانی را می‌توان از طریق پاسخ هایی که کارکنان آن واحد به سوال‌های ده گانه ذیل می‌دهند، اندازه گیری کرد:

تجزیه و تحلیل پذیری مسئله	تغییر پذیری مسئله
۱. تا چه حدی برای انجام دادن کارهای اصلی خود که به طور عادی انجام می‌دهید، یک روش کاملاً شناخته شده وجود دارد؟	۱. چه تعداد از این وظایف روزانه ثابت و تکراری هستند؟
۲. تا چه حدی یک چارچوب علمی تعریف شده در رابطه با موضوع کار شما وجود دارد که بتواند شما را در انجام کارهایتان هدایت کند؟	۲. تا چه حد شما می‌توانید بگویید کارتان تکراری است؟
۳. تا چه حدی مراحل متوالی منطقی در کارتان وجود دارد که می‌تواند در انجام کارهایتان به کار گرفته شود؟	۳. افراد این واحد سازمانی، در بیشتر اوقات، مشاغل خود را به شیوه مشابه انجام می‌دهند.
۴. در انجام دادن کار خود، واقعاً تا چه حدی به رویه‌ها و شیوه های کار متکی هستید؟	۴. اساساً افراد در این واحد سازمانی، برای انجام شغل خود، فعالیت‌های تکراری انجام می‌دهند.
۵. تا چه حدی مراحل متوالی منطقی در کارتان وجود دارد که می‌توان در تحقق کارها از آنها تبعیت کرد؟	۵. وظایف شما به چه میزان تکراری است؟

- چارلز پرو فناوری را به صورت های چهارگانه زیر طبقه بندی کرد:

		تغییرپذیری مسئله	
		استثنائات کم	استثنائات زیاد
تجزیه و تحلیل پذیری مسئله	نامشخص و غیرقابل تحلیل	هنری و صنعتگرانه	غیر تکراری
	مشخص و قابل تحلیل	تکراری	مهندسی
		تکراری	تکراری

طبقه بندی فناوری از دیدگاه پرو

۱. فناوری‌های تکراری	- استثنائات کمی داشته و تجزیه و تحلیل مسائل به سادگی امکانپذیر است.
----------------------	---

فرایند های تولیدی انبوه مورد استفاده در ساخت فولاد، اتومبیل و یا پالایش نفت و هم چنین شغل تحصیل دار بانک در این مقوله جای دارد.	
از استثنائات متعددی برخوردار بوده، ولی می‌تواند به شیوه‌ای عقلایی و اصولی و نظام‌مند، به کار گرفته شوند.	۲. فناوری‌های مهندسی
فعالیت‌های که به وسیله حسابداران مالیاتی انجام می‌شوند و یا ساخت واحدهای اداری از جمله این فناوری محسوب می‌شوند.	
این فناوری‌ها با مسایل نسبتاً مشکلی مواجه بوده ولی از مجموعه محدودی استثنائات برخوردارند. مشاغلی مانند کفاشی، تعمیر کاری و هنر پیشگی از این جمله اند.	۳. فناوری‌های هنری و صنعتگرانه
این فناوری با استثنائات متعددی مواجه بوده و تجزیه و تحلیل مسئله نیز در آن مشکل است.	
برنامه‌ریزی استراتژیک و فعالیت‌های پژوهشی بنیادی مثال‌هایی از این نوع فناوری اند.	۴. فناوری غیر تکراری

• نکته: پرو استدلال کرد اگر مسائل به طور نظام مند قابل بررسی باشند و تجزیه و تحلیل منطقی نیز به کار گرفته شوند، خانه‌های یک و دو می‌توانند مناسب باشند، مسائلی که فقط به طور شهودی، حدسی و یا با تجربیات غیر تحلیلی، مورد بررسی قرار می‌گیرند، مستلزم فناوری خانه های ۲ یا ۴ هستند. هم چنین اگر مسائل جدید، غیر معمول و ناآشنا باشند، و به دفعات ظهور کنند، خانه‌های شماره یک یا سه مناسب اند.

- پرو مطرح کرد که تغییر پذیری وظیفه و تحلیل پذیری مسئله رابطه مثبتی با هم دارند و نمی‌توان نمونه‌هایی را پیدا کرد که وظایف در آنجا استثنائات خیلی کمی داشته و مسائل قابل تجزیه و تحلیل نداشته باشند. و یا اینکه وظایف استثنائات متعددی داشته ولی مسائل خوب تعریف شده باشند و به سادگی قابل تجزیه و تحلیل باشند. بنابراین فناوری‌های چهارگانه می‌توانند با یک بُعد تکراری غیر تکراری ترکیب شوند.

نتایج

- پرو ادعا کرد که روش‌های کنترل و هماهنگی با نوع فناوری کاربردی بایستی تغییر کنند.
- فناوری خیلی تکراری: سازمانی را می‌طلبید که در حد بالایی نظام مند باشد. فناوری غیر تکراری: نیاز به انعطاف ساختاری بیشتری دارد.
- پرو هم چنین جنبه‌های کلیدی ساختار را که می‌بایست همراه با نوع فناوری کاربردی تغییر یابند، مشخص کرد:
 ۱. میزان آزادی عملی که می‌تواند در جهت انجام وظایف به کار گرفته شود.
 ۲. قدرت گروه‌ها برای نظارت بر اهداف واحد یا استراتژی‌های بنیادی
 ۳. میزان وابستگی متقابل بین این گروه‌ها
 ۴. حد و حدودی که این گروه‌ها در هماهنگی کارهایشان، بازخورد و یا برنامه‌ریزی دیگران را مورد استفاده قرار می‌دهند.
- فناوری تکراری (خانه شماره ۱): کنترل و هماهنگی استاندارد شده، استفاده از ساختارهایی که از تمرکز گرایی و رسمیت بالایی برخوردارند.
- فناوری غیر تکراری (خانه شماره ۴): انعطاف‌پذیری را می‌طلبید، باید از عدم تمرکز برخوردار بوده و تعامل بالایی میان اعضای سازمان به کار برند و از حداقل رسمیت استفاده کند.
- فناوری هنری و صنعت گرانه (خانه شماره ۳): لازم است مسائل توسط افراد مجرب و آثانی که از دانش و علم بالایی برخوردارند، حل شود. این امر به معنای عدم تمرکز است.
- فناوری مهندسی (خانه شماره ۲): چون استثنائات متعددی داشته ولی فرایند های جست و جوی حل مسئله در آن قابل تجزیه و تحلیل هستند، باید تصمیمات به صورت متمرکز اتخاذ شود اما انعطاف‌پذیری باید از طریق رسمیت کم حفظ شود.

پیش‌بینی‌های پرو از رابطه فناوری - ساختار

شماره خانه فناوری	ویژگی‌های ساختاری
	رسمی بودن تمرکزگرایی حیطه کنترل هماهنگی و کنترل
۱	تکراری زیاد زیاد برنامه‌ریزی و قوانین خشک
۲	مهندسی کم زیاد گزارش‌ها، جلسات

کارآموزی و جلسات	متوسط به بالا	کم	متوسط	هنری و صنعتگرانه	۳
هنجارهای گروهی و جلسات گروهی	متوسط به پایین	کم	کم	غیرتکراری	۴

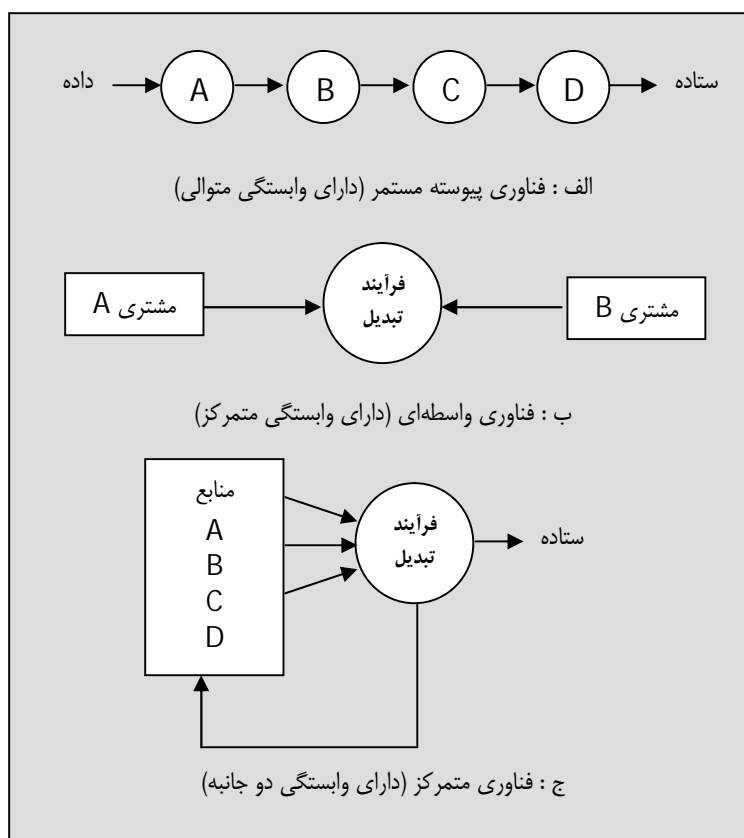
ارزیابی

به طور خلاصه حمایت‌های زیادی نسبت به یافته‌های پرو صورت گرفت. سازمان‌ها و واحدهای فرعی دارای فناوری تکراری نسبت به سازمان‌ها و واحدهای فرعی دارای فناوری غیر تکراری تمایل به رسمیت و تمرکز بیشتر دارند.

ج. عدم اطمینان محیطی: نقش تامسون در تعریف و سنجش فناوری

- سومین صاحب نظر در ادبیات ساختار - فناوری، جیمز تامسون است. تامسون بر عکس و دودارد و پرو، طرفدار تعیین کننده بودن فناوری نیست.
- از نظر تامسون فناوری، انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان را ممکن می‌سازد و اشکال مشخص ساختاری می‌تواند کاهش عدم اطمینان را تسهیل کند.
- تامسون سه نوع فناوری را که در سازمان‌های پیچیده بر حسب وظایفی که هر واحد سازمانی آنها را انجام می‌دهند، ارائه کرد:

<ul style="list-style-type: none"> - اگر وظایف یا عملیات به طور متوالی با هم وابستگی متقابل داشته باشند، تامسون آنها را پیوسته مستمر می‌نامد. این فناوری به وسیله یک سلسله مراحل تکراری پیوسته، شناخته می‌شود. - در این فناوری فعالیت الف باید قبل از فعالیت ب انجام شده و فعالیت ب قبل از فعالیت ج و همین طور فعالیت ج قبل از فعالیت د انجام گیرد. خطوط تولید شرکت‌هایی که دارای تولید انبوه بوده و بیشتر بوفه های مدارس نمونه‌هایی از فناوری‌های پیوسته مستمر هستند. - این فناوری نیاز به کارایی و هماهنگی و هم چنین وابستگی‌های متوالی متقابل بین فعالیت‌ها دارند، بنابراین عدم اطمینان عمده‌ای که مدیریت با آن مواجه است، مربوط به نهاده‌ها و ستاده‌هاست. یکی از روش‌های کنترل نهاده‌ها و ستاده‌ها برای پاسخ به عدم اطمینان محیطی، ادغام عمودی است (چه با عرضه کنندگان مواد اولیه، چه با فروشندگان و چه با هر دو). این ادغام عمودی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد بر منابع مهمی که در محیط یا مرزهای خارج از آن وجود دارد و حصول آنها با عدم اطمینان همراه است، تسلط یابند. 	فناوری پیوسته مستمر
<ul style="list-style-type: none"> - این نوع فناوری مشتری را به نهاده‌ها و ستاده سازمان پیوند می‌دهد و واحدهای مستقل از هم را به هم مرتبط می‌سازد. این واحد ارتباط دهنده، وظیفه خود را از طریق استاندارد کردن مبادلات سازمانی و ایجاد ثبات در رفتار مشتری، تحقق می‌بخشد. - بانک‌ها، مراکز بهره برداری تلفن، فروشگاه‌های خرده فروشی، سازمان‌هایی که خدمات رایانه‌ای ارائه می‌دهند، موسسات کاریابی و خدمات رفاه عمومی و ادارات پست از این فناوری بهره می‌جویند. - در فناوری واسطه‌ای مدیران به وسیله افزایش خدمات عمومی با عدم اطمینان محیطی برخورد می‌کنند. اگر سازمانی مشتریان فراوانی داشته باشد، کمتر به یک مشتری متکی می‌شود. 	فناوری واسطه‌ای
<ul style="list-style-type: none"> - فناوری متمرکز عبارت است از یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی. - نمونه‌هایی از این فناوری در بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های پژوهشی، سازمان‌های مشاوره مدیران و تیم‌های ضربت ارتش به کار می‌روند. - فناوری متمرکز، هماهنگی را از طریق ارتباط دو جانبه محقق می‌سازد. منابع متعددی در دسترس سازمان است که بر حسب موقعیت، و با یک ترکیب محدود در زمان معین، به کار گرفته می‌شوند. انتخاب، ترکیب و نظم این منابع به کمک دریافت بازخورد از خود موضوع و مورد تعیین می‌شود. به علت نیاز به انعطاف‌پذیری در پاسخ، عدم اطمینانی که مدیران با آن مواجهند، فی نفسه مشکلی عمده است. بنابراین مدیران با در دسترس داشتن منابع مختلف به عدم اطمینان محیطی پاسخ می‌دهند. مثلاً در بیمارستان، چون این سازمان خدمات بهداشتی، تخصصی و مهارت‌های در دسترس را داراست، می‌تواند در موقعیت‌های مختلف پاسخگو باشد. 	فناوری متمرکز (فشرده)



طبقه‌بندی فناوری از دیدگاه جمین تامسون

نتیجه گیری

- نکته: اساساً هر نوع فناوری نوعی وابستگی ایجاد می‌کند: فناوری پیوسته مستمر با وابستگی متوالی همراه است، رویه‌ها بسیار استاندارد شده‌اند و باید به صورت یک ترتیب متوالی مشخص انجام شوند.
- فناوری واسطه‌ای، وابستگی متمرکز دارد. یعنی دو واحد یا بیشتر، به طور جداگانه در یک واحد بزرگتر سهیم هستند.
- فناوری متمرکز، وابستگی دو جانبه ایجاد می‌کند، یعنی ستاده‌های واحد، به صورت دو جانبه یکدیگر را تحت تاثیر قرار می‌دهند.
- در عین حال هر کدام از این وابستگی‌ها نوع مشخصی از هماهنگی را نیاز دارند که اثربخشی سازمان را تسهیل خواهند کرد و همزمان هزینه‌ها را نیز حداقل می‌کند.
- تامسون ادعا کرد که انتظارات مرتبط با ارتباطات و تصمیم‌گیری با تغییر فناوری از واسطه‌ای (کم) به پیوسته مستمر (متوسط) و نهایتاً متمرکز (زیاد) افزایش می‌یابد.
- فناوری متمرکز: از طریق قوانین و رویه‌ها به صورت اثربخش‌تر هماهنگ می‌شود. فناوری پیوسته مستمر با برنامه‌ریزی تدوین جداول زمان بندی همراه می‌شود و فناوری متمرکز مستلزم ارتباط دو جانبه است.
- فناوری واسطه‌ای = پیچیدگی کم و رسمیت زیاد
- فناوری پیوسته مستمر = پیچیدگی متوسط و رسمیت زیاد
- فناوری متمرکز = پیچیدگی زیاد و رسمیت کم

ترکیب نظریه‌ها

تاثیر صنعت و اندازه بر سازمان

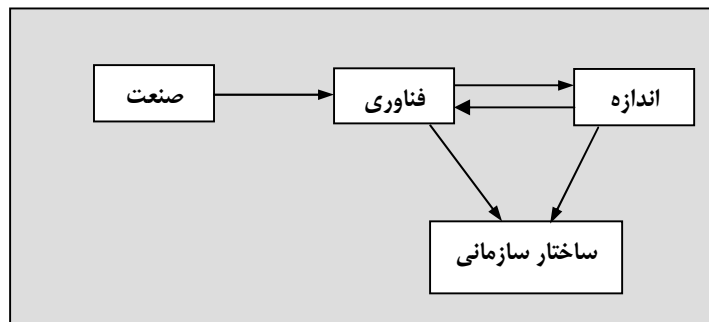
صنعت: دلایل مختلفی وجود دارد که نوع صنعت موجود در سازمان و اندازه سازمان بر رابطه بین فناوری و ساختار اثر می‌گذارد.

صنعت از طریق تأثیراتی که بر استراتژی سازمان می‌گذارد به عنوان یک عامل تعیین‌کننده ساختار مطرح است.

سازمان‌هایی که در یک نوع صنعت مخصوص فعالیت می‌کنند، ممکن است مجبور باشند برای رقابت با سایرین، فناوری اصلی آن صنعت را به کار گیرند. صنعت در بیشتر مواقع اندازه کارآمد عملیات، میزان رقابت، حد و حدود مقررات دولتی را تحت تأثیر قرار داده و هم چنین می‌تواند انتخاب‌های فناوری در سازمان را محدود کند. البته صنعتی که سازمان در آن مشغول بوده فناوری مشخصی را القا نمی‌کند.

اندازه: بیشترین انتقادات وارده در خصوص تعیین‌کننده بودن عامل فناوری معمولاً به وسیله کسانی مطرح می‌شود که اندازه سازمان را به عنوان عامل اصلی تعیین‌کننده ساختار قلمداد می‌کنند. برای مثال، بررسی‌های گروه استون نشان داد که اندازه سازمان تأثیر زیادی بر ساختار سازمان دارد.

گروه استون استدلال کردند که اگر فناوری بر ساختار سازمانی تأثیر دارد به احتمال زیاد این تأثیر، بیشتر بر فعالیت‌هایی بوده که به خود فناوری نزدیک‌ترند. از این رو، وقتی اندازه سازمان بزرگ شود، نقش فناوری در تعیین ساختار جزئی می‌شود. برعکس وقتی سازمان کوچک باشد، به احتمال زیاد، کل سازمان تحت تأثیر جریان کار یا عملیات اصلی سازمان واقع خواهد شد. در واقع در واحدهای سازمانی که به طور مستقیم با هسته عملیاتی در ارتباط هستند فناوری بیشترین تأثیر را بر جای می‌گذارد.



مدل تلفیقی صنعت - اندازه

تصمیم برای اختیار کردن و به کارگیری یک فناوری پیچیده، تا قبل از این که سازمان به یک اندازه مناسب برای سرمایه‌گذاری براساس صرفه جویی ناشی از مقیاس دست نیافته، اتخاذ نمی‌شود. بنابراین اندازه سازمان، نوع فناوری را تعیین می‌کند.

عامل مشترک در نظریه‌ها: تکراری بودن

وودوارد سه نوع فناوری (واحدی، انبوه و فرایندی) را تعریف کرد که در هر کدام از این سه، به ترتیب، میزان پیچیدگی فناوری افزایش می‌یابد.

فناوری واحدی با فعالیت‌های غیر تکراری در ارتباط است و فناوری فرایندی با فعالیت‌های خودکار و استاندارد شده و فناوری انبوه، ماهیتاً تکراری است.

پرو نیز دو فناوری تکراری و غیر تکراری را ارائه کرد، و سوای آن دو نوع دیگر فناوری مهندسی، هنری و صنعتگرانه را نیز مطرح کرد که بر حسب تکراری بودن با هم متفاوت هستند؛ و فناوری مهندسی نسبت به هنری و صنعتگرانه، از میزان استاندارد شدگی بالاتری برخوردار است.

تامپسون از فناوری پیوسته مستمر، واسطه‌ای و متمرکز نام برد که بر حسب تکراری بودن، دو تای اولی تکراری بوده و آخری غیر تکراری بود.

طبقه‌بندی فناوری‌ها براساس تکراری و غیر تکراری بودن

فناوری		
نظریه پرداز	تکراری	غیر تکراری
وودوارد	انبوه، فرایندی	واحدی
پرو	تکراری، مهندسی	هنری و صنعتگرانه
تامسون	پیوسته مستمر، واسطه‌ای	متمرکز

سطح واحدهای فرعی در برابر سطح سازمانی

- بررسی‌هایی در مورد فناوری در سطوح واحدی و سازمانی صورت گرفته است. هر دو، فناوری را وسیله‌ای دانسته‌اند که به مدد آن وظایفشان را انجام می‌دهند، اما یکی از این دو واحد تجزیه و تحلیل سازمان است و دیگری واحد فرعی.
- تجزیه و تحلیل سازمانی با بررسی محصولات و خدمات عمده سازمان شروع و منجر به تمرکز روی مسئله فناوری کاربردی سازمانی می‌شود.
 - تجزیه و تحلیل واحدی با وظایفی که باید انجام شود، شروع و نهایتاً با بررسی روش‌هایی که افراد به کمک آنها وظایف خود را انجام می‌دهند، خاتمه می‌یابد.
 - وقتی این دو نوع بررسی با هم تلفیق می‌شوند، اگر غیر ممکن نباشد ولی مشکل است که نتایج قابل استفاده را از آن استخراج کرد. چرا بررسی‌های صورت گرفته در سطح واحدهای فرعی ویژگی تعیین کننده بودن فناوری را مورد تأیید قرار داده است ولی بررسی‌هایی که در سطح سازمان انجام شده، این موضوع را تأیید نمی‌کنند؟
 - بررسی‌های سطح واحد فرعی، مشکلات روش شناسی و مفهومی کمتری دارند و آنها مفهوم واحدی از فناوری را بررسی کرده و تجانس بیشتری بین فعالیت‌های واحد ملاحظه می‌کنند.
 - مورد بعد به اندازه واحد برمی‌گردد. بررسی‌هایی که در سطح واحدهای فرعی انجام می‌گیرند فناوری را به عنوان هسته عملیاتی واحد مد نظر قرار می‌دهند.
- واقعیت این است که بررسی‌های سطح سازمانی از لحاظ روش شناسی و مفهومی نامتجانس بوده و در نتیجه واضح است که به مسئله تعیین کننده بودن فناوری در سازمان‌ها با شک و تردید نگریسته شود و اگر هم پذیرفته شوند در سازمان‌های کوچک یا سازمان‌های بزرگی که فناوری همگونی دارند.

فناوری‌های تولید در مقابل فناوری‌های خدماتی

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که در هشتاد درصد موارد، رابطه فناوری و ساختار که فقط در یک سطح یعنی تولید یا خدماتی صورت گرفته، تأیید شده است. اما وقتی بررسی مزبور در سطح ترکیبی این دو یعنی تولید و خدماتی بررسی شد، فقط ۱۴ درصد آنها بر رابطه ساختار و فناوری صحه گذاشتند.

نتایج

اثر فناوری بر ساختار در همه جا نافذ نخواهد بود. احتمال کاربرد ابعاد ساختاری در هسته عملیاتی سازمان یا نزدیک به آن بیشتر بوده و هم چنین احتمال کاربرد آنها در سازمان‌های کوچک نسبت به سازمان‌های بزرگ بیشتر است. هم چنین تأثیر این نوع فناوری بر برخی از ابعاد ساختاری نسبت به برخی دیگر بیشتر است.

فناوری و ساختار

در اینجا به بررسی ارتباط اجزاء ساختاری سازمان یعنی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز با فناوری می‌پردازیم.

فناوری و پیچیدگی

- فناوری تکراری، پیچیدگی کمی به همراه دارد. اگر میزان تکراری بودن فناوری زیادتر باشد، تعداد گروه‌های حرفه‌ای کمتری مورد نیاز بوده و افراد حرفه‌ای سازمان به آموزش کمتری نیاز دارند. این رابطه، به احتمال زیاد در خصوص فعالیت‌های ساختاری درون هسته عملیاتی یا نزدیک به آن، وجود دارد. (نظیر تناسب کارکنان تعمیر و نگهداری و حیطة نظارت سرپرستان عملیاتی)
- فناوری غیرتکراری به احتمال زیاد، پیچیدگی سطح بالایی را سبب می‌شود. به موازات پیچیده‌تر شدن کار، حیطة کنترل محدود شده و تفکیک عمودی افزایش می‌یابد. زیرا مسائل پیچیده، مستلزم استفاده بیشتر از متخصصان بوده و مدیران حیطة کنترل محدودتری نیاز دارند، زیرا مسائلی که با آن مواجهند، اساساً غیر برنامه‌ریزی شده‌اند.

فناوری و رسمیت

- بین فناوری تکراری و رسمیت ارتباط معناداری وجود دارد. ضمناً وقتی اندازه کنترل می‌شود، این رابطه از میان می‌رفت. میزان تکراری بودن از طریق وجود دستورالعمل‌های کاری، قوانین و شرح شغل‌های دقیق نمود پیدا می‌کند. فناوری تکراری، مدیریت را در

اجرای قوانین و مقررات یاری می‌دهند، زیرا نحوه انجام کار به خوبی درک شده و به علت تکراری بودن مشاغل، هزینه‌های ایجاد این گونه سیستم‌های رسمی توجیه پذیر است.

- فناوری غیرتکراری مستلزم آن دسته سیستم‌های کنترلی هستند که انعطاف‌پذیری و آزادی عمل بیشتر را مجاز می‌شمارند.

- نکته: رابطه مثبت بین فناوری و رسمیت در سازمان‌های کوچک و فعالیت‌های نزدیک یا درون هسته عملیاتی واحدهای سازمانی، بیشتر به چشم می‌خورد.

فناوری و تمرکز

- فناوری تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته در حالی که فناوری غیرتکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری نیز صورت گیرد.

- رابطه فناوری و تمرکز به وسیله میزان رسمیت تعدیل می‌شود. هم قوانین رسمی و هم تصمیم‌گیری متمرکز هر دو سازوکارهای کنترلی هستند که مدیریت می‌تواند آنها را جانشین یکدیگر کند. اگر قوانین و مقررات حداقل باشند، فناوری تکراری باید همراه با کنترل متمرکز باشد.

- نکته: فناوری‌های تکراری فقط وقتی رسمیت کم است منجر به تمرکز می‌شوند.

صل، سم

محیط

کلید درک سازمان به عنوان سیستم‌های باز، شناخت این موضوع است که سازمان‌ها با محیط خود در تعاملند و اگر سازمان خواهان بقا و افزایش اثربخشی خود باشد باید خود را با محیط تطبیق دهد. در واقع سازمان‌ها با سیستم‌های باز باید سازوکارهای نظارت و بازخورد را به منظور تعیین و تشخیص محیط و همچنین درک آن، رصد کردن تغییرات حاصله در محیط‌ها و ایجاد جرح و تعدیلات ضروری، ایجاد کنند.

تعریف محیط

- یکی از تعاریف عمومی محیط را به عنوان ترکیبی از موسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد و یا اصلاً کنترلی بر آنها ندارد تعریف کرده است.
- صاحب نظر دیگری بیان داشته، عالم را در نظر گرفته و زیر مجموعه ای که سازمان را نشان می‌دهد، از آن جدا کنید، آنچه باقی می‌ماند، محیط است.

محیط عمومی در برابر محیط اختصاصی

الف. محیط عمومی: محیط عمومی همه چیز را در بر می‌گیرد و همه شرایطی را که بر سازمان تاثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، در برمی‌گیرد. چیزهایی نظیر: عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی.

ب. محیط اختصاصی: بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می‌شود. این بخش از محیط عوامل موثر مهمی را در بر دارد که می‌توانند تاثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد بوده و با تغییر شرایط تغییر می‌کند. مواردی نظیر: مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، نهادهای قانون گذاری دولتی، اتحادیه‌های کارگری، موسسات تجاری و گروه‌های عمومی فشار

- نکته: محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمروی انتخابی آن تغییر خواهد کرد. قلمرو یک سازمان به ادعایی مربوط می‌شود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و هم چنین بازار منصرف شده خود، مطرح می‌کند. در واقع قلمروی سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می‌کند. قلمروی یک سازمان نقاط اتکای سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می‌کند. اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی را تغییر خواهید داد.

محیط واقعی در برابر محیط ذهنی

معیارهای تشخیص و تعیین محیط واقعی با ملاک و معیارهای تشخیص محیط ذهنی ارتباط چندانی ندارد. آنچه شما می‌بینید متکی به منظر و دیدگاه شماست! عواملی نظیر پیشینه، سطح تحصیلات، حوزه‌های وظیفه ای که افراد در آنها مشغول به کارند تفاوت‌هایی را در نوع ادراک آنها از محیط شان ایجاد می‌کند. در واقع آنچه محیط مد نظر قرار می‌گیرد، همان محیط ذهنی ادراک شده است.

عدم اطمینان محیطی

همه محیط‌ها یکی نیستند و براساس عدم اطمینان محیطی با هم متفاوتند. چون عدم اطمینان محیطی تهدیدی علیه اثربخشی سازمان محسوب می‌شود، مدیریت تلاش می‌کند تا عدم اطمینان محیطی را به حداقل برساند.

الف. محیط ایستا: در محیط اختصاصی چنین سازمان‌هایی، نیروهای اندکی در حال تغییر بوده، رقبای جدید وجود نداشته، موانع فناورانه جدیدی به وسیله رقبا ایجاد نمی‌شوند و فعالیت‌های محدودی به وسیله گروه‌های عمومی فشار به منظور نفوذ بر سازمان صورت می‌گیرد.

ب. محیط پویا: سازمان‌هایی که در محیط پویا قرار دارند، مقررات دولتی موثر بر کسب و کار آنها به شدت در حال تغییر بوده، رقبای جدید به طور مرتب ظهور کرده، در جذب مواد اولیه برای تولید کالا پیوسته مشکلاتی ایجاد شده، و مرتباً سلیقه‌های مصرف کنندگان نسبت به محصولات تغییر می‌کند.

محیط‌های ایستا نسبت به محیط‌های پویا، عدم اطمینان کمتری برای مدیران ایجاد می‌کند.

پژوهش‌های عمده درباره محیط

الف. برنز و استاکر

ب. امری و تریست

ج. لارنس و لورش

الف. برنز و استاکر

پس از بررسی‌های متعدد برنز و استاکر، دریافته‌اند نوعی ساختار است که در محیط‌های دارای تغییرات پی در پی و پویا وجود داشته و نسبت به ساختاری که سازمان‌ها در یک محیط با ثبات انتخاب می‌کنند کاملاً متفاوت بود. آنها این دو نوع ساختار را به ترتیب تحت عنوان ساختارهای ارگانیک و ماشینی نام گذاری کردند.

ساختارهای ماشینی: چنین ساختارهایی مناسب وظایف و فعالیت‌های تکراری بودند و تا حد زیادی به رفتارهای برنامه‌ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویداد های پیش‌بینی نشده، نسبتاً کند عمل می‌کنند.

ساختارهای ارگانیک: این ساختارها نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده و تاکید بر روابط موازی به جای عمودی داشتند و نفوذ در آنها براساس مهارت و دانش صورت می‌گرفت به جای این که بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، و مسئولیت‌ها به جای اینکه صرفاً براساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف پذیر تعریف شده بودند و تاکید روی مبادله اطلاعات بود به جای اینکه بر صدور دستورات باشد.

مقایسه ساختارهای زیستی و ماشینی

ویژگی	ماشینی	ارگانیک
تعریف وظیفه	بدون انعطاف (خشک)	منعطف
ارتباطات	عمودی	موازی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	مهارت و خبرگی
کنترل	متمرکز	متنوع

- نکته: به زعم برنز و استاکر موثرترین ساختار، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد و ماهیت سازمان است که تعیین می‌کند چه ساختاری باید مورد استفاده قرار گیرد.

ب. امری و تریست

فرد امری و اریک تریست بیان کردند که چهار نوع محیط وجود دارد که ممکن است یک سازمان با آنها مواجه شود:

توضیحات	محیط
<p>- اگرچه نسبتاً بدون تغییر بوده ولی اندک تهدیدی برای سازمان دارد.</p> <p>خواسته‌های محیطی به صورت تصادفی توزیع شده و تغییرات در طی زمان، رخ می‌دهند و موقعی که تغییرات رخ می‌دهند، غیرقابل پیش‌بینی اند.</p> <p>- این نوع محیط قابل قیاس با وضعیت رقابت کامل اقتصادی است که برای جذب کالاهای سازمان، خریداران متعددی وجود داشته و سازمان هیچ گونه تاثیری بر بازار ندارد.</p> <p>- در این نوع محیط عدم اطمینان کمی وجود دارد.</p> <p>- چون تغییرات اندک هستند و اتفاقی، مدیران در هنگام اتخاذ تصمیمات، لزومی ندارد که محیط را به دقت مورد تامل و تدبیر قرار دهند.</p> <p>- چون تعداد محدودی از سازمان‌ها شانس فعالیت در چنین محیطی را دارند بنابراین سازمانی که در چنین محیطی قرار می‌گیرد منافع فوق العاده ای نصیبش می‌شود.</p> <p>- محیط این سازمان با ثبات بوده و هیچ نوع مشتری، کوچکترین اثری روی عملیات سازمان ندارد.</p>	<p>۱. محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم</p>
<p>- این محیط نیز به کندی عمل کرده ولی تهدیدات محیطی موجود علیه سازمان به جای اینکه تصادفی باشند به صورت خوشه ای هستند، بدین معنا که نیروهای تهدید کننده درونی در این دو محیط، به جای اینکه پراکنده باشند، به هم گره خورده‌اند.</p> <p>مثال: ممکن است عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان کالاها و خدمات به منظور تشکیل یک ائتلاف قدرتمند، نیروهای خود را به هم پیوند دهند.</p> <p>- برای سازمان‌هایی که با چنین محیطی مواجهند، لازم است که محیطشان را نسبت به موقعی که تهدیدات محیطی اتفاقی است، بهتر بشناسند.</p>	<p>۲. محیط ثابت با اجزای مرتبط با هم</p>
<p>- در این نوع محیط، تعداد زیادی از رقبای هدف یکسانی را دنبال می‌کنند.</p> <p>- در چنین محیطی ممکن است یک یا چند سازمان آنقدر بزرگ بوده که محیط خود و هم چنین دیگر سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار دهند. در این محیط دو یا سه شرکت بزرگ در یک صنعت حرف اول را می‌زنند.</p> <p>مثال: یک یا دو شرکت می‌توانند رهبری قیمت را در صنایعی نظیر فولاد، آلومینیوم، توتون و نوشابه در اختیار گیرند.</p> <p>- سازمان‌هایی که با چنین محیطی مواجهند، یک سلسله ابتکارات تاکتیکی را به کار می‌برند و نسبت به واکنش‌های دیگر سازمان‌ها حساس بوده و مقابله به مثل می‌کنند.</p> <p>- در چنین محیطی بقای سازمان‌ها در گروی انعطاف‌پذیری و عدم تمرکز است.</p>	<p>۳. محیط متغیر واکنشی</p>
<p>- از پویا ترین محیط‌ها به شمار آمده و از بیشترین عدم اطمینان محیطی برخوردار است. تغییر در این نوع محیط همیشه و همه جا، مداوماً در حال انجام بوده و عناصر محیطی ارتباط زیادی به هم دارند.</p> <p>- چون تغییرات محیطی فوق العاده شدید است و نمی‌توان آنها را پیش‌بینی کرد، تلاش‌های مدیریتی به منظور پیش‌بینی محیط از طریق برنامه‌ریزی از ارزش مثبت کمی برخوردار خواهد بود.</p> <p>- در این محیط سازمان ممکن است برای بقای خود پیوسته محصولات یا خدمات جدیدی ارائه کند. هم چنین امکان دارد پیوسته در روابط خود با موسسات دولتی، مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه تجدید نظر کند.</p>	<p>۴. محیط با عناصر کاملاً متغیر</p>

امروزه ما به عصری وارد می‌شویم که متلاطم بودن محیط به جای این که یک استثنا باشد یک قاعده باشد.

- طبقه‌بندی امری و تریست با اصطلاحات ارائه شده به وسیله برنز و استاکر قابل انطباق است: محیط‌های دوگانه آنها به ساختارهایی که ماشینی هستند پاسخ خواهند داد و محیط‌هایی که پویا بوده مستلزم ساختاری هستند که مزیت‌های ساختار ارگانیک را ایجاد کنند.

- محیط‌های چهارگانه امری و تریست با پژوهش‌های مربوط به انواع فناوری تطابق دارد: آن نوع فناوری که تکراری نیست، عدم اطمینان بیشتری به همراه داشته و ساختارهای ماشینی در خصوص این نوع فناوری از اثربخشی زیادی برخوردار نیستند.

- فناوری تکراری با وضعیت ثبات سازگاری داشته و با ساختارهای ماشینی بهترین تناسب را دارد.

• نکته: عدم اطمینان، عدم ثبات و آمادگی برای تغییرات سریع معنا می‌دهد. ساختار منعطف می‌تواند نسبت به این تغییرات سریعاً واکنش نشان دهد.

آنها برای انجام پژوهش‌های خود ده شرکت از سه صنعت (پلاستیک‌سازی، مواد غذایی، مخزن سازی) را انتخاب کردند. این سه صنعت از تنوع زیادی (بر حسب عدم اطمینان محیطی) برخوردار بودند.

صنعت پلاستیک سازی: بسیار رقابتی بود. چرخه حیات هر محصول کوتاه بود، شرکت‌های تولید کننده محصولات پلاستیکی بایستی مرتباً محصولات جدیدی را تولید و عرضه کرده و به طور پیوسته فرایند تولید خود را توسعه دهند.

صنعت مخزن سازی: شرکت‌های مخزن سازی در یک محیط نسبتاً مطمئن مشغول به فعالیت بودند و از جانب محیط تهدیدات واقعی علیه آنها صورت نمی گرفت.

صنعت مواد غذایی: حالتی بینابینی داشت، ولی تولید محصولات جدید و رشد فروش این صنعت از صنعت پلاستیک سازی کمتر و از صنعت مخزن سازی بیشتر بود.

- لارنس و لورش اظهار داشتند که شرکت‌های موفق در هر صنعت نسبت به شرکت‌هایی که از موفقیت کمتری برخوردار بودند، از تناسب بهتری بین محیط داخلی و خارجی برخوردارند.

- مقیاسی که این دو در نظر گرفته بودند :

الف. محیط خارجی: میزان عدم اطمینان محیطی بود. این مقیاس موارد ذیل را در بر می گیرد: نرخ تغییر محیط در طی زمان، وضوح و روشنی اطلاعاتی که مدیریت از محیط دارد، مدت زمانی که طول می کشد تا مدیریت در خصوص اقدامات انجام گرفته از محیطش بازخور دریافت کند.

ب. محیط داخلی: در این زمینه دو بعد جداگانه تفکیک و ادغام را مورد بررسی قرار دادند.

تفکیک: معادل با تعریف ما از تفکیک افقی است. اهداف و منافع مختلف و تفاوت در دیدگاه‌های مدیران که آنها به طرق مختلفی رفتار کنند و این دلالت بر این دارد که مشکل است اعضا دوایر مختلف سازمان، چیزها را آنگونه که دیگران می‌بینند، ببینند و در مورد برنامه های منسجم بودن طرح های اقدامات عملی موافقت کنند. بنابراین میزان تفکیک نوعی معیار پیچیدگی است و پیچیدگی بیشتر و تغییرات سریعتر را نشان می‌دهد.

ادغام: عبارت است از کیفیت تشریح مساعی بین واحدهای وابسته و مرتبط بهم برای دستیابی به وحدت تلاش و کوشش جمعی واحدها و دوایر. ابزار ادغام شامل قوانین و رویه‌ها، برنامه‌های رسمی، سلسله مراتب اختیار و کمیته های تصمیم گیری می‌شود.

مواردی در مورد پژوهش‌های لارنس و لورش

- آن دو فرض نکردند که ممکن است سازمان با محیط ثابت یا منحصر به فرد مواجه باشد .
- بر عکس پژوهشگران قبلی، آن دو محیط و هم سازمان را دارای زیر مجموعه هایی می‌دانستند. یعنی به زعم آنان اجزاء فرعی سازمان با اجزاء فرعی محیط در ارتباطند.
- آنها مطرح کردند که ساختار داخلی سازمان از یک دایره به دایره دیگر متفاوت بوده و هر دایره ویژگی‌های محیط فرعی که با آن در تعامل است را منعکس می‌کند.
- آنها به عنوان یک اصل پذیرفتند که دلیل اساسی برای تفکیک فعالیت‌های درون هر دایره یا سیستم فرعی، موثر واقع شدن آن ها در ارتباط با خرده محیط است. برای مثال، آنها در هر ده سازمان مورد بررسی، توانستند محیط‌های فرعی بازار، اقتصادی - فنی، و علمی را تعیین کنند. این سه محیط فرعی با بخش‌های فروش، تولید و تحقیق و توسعه مطابقت داشتند.
- آنها دریافتند سازمانی که با محیط متلاطم، پیچیده و متنوع مواجه است، میزان تفکیک بین واحدهای فرعی اش بیشتر است.
- آنها استدلال می‌کنند اگر محیط خارجی سازمان بسیار متنوع بوده و محیط داخلی سازمان از تفکیک بسیار بالایی برخوردار باشد، برای این که واحدهای درونی سازمانی در جهت‌های مختلف حرکت نکنند، یک سازوکار ادغام داخلی دقیق ضرورت می‌یابد. نیاز به افزایش میزان ادغام به منظور همراهی با تفکیک ایجاد شده، به اهداف مختلف مدیران دوایر بر می‌گردد.
- در همه این سه نوع صنعت، پژوهشگران پی بردند که کارکنان بخش تولید به موضوعات کارایی هزینه و تولید علاقمندی بیشتری نشان می‌دهند و کارکنان دایره بازاریابی بیشتر به محل بازار کالاهای خود توجه دارند.

نتایج تحقیقات لارنس و لورش

- شرکت‌های پلاستیک سازی از بیشترین میزان تفکیک برخوردار بودند و شرکت‌های مواد غذایی و مخزن سازی در مکان‌های بعدی قرار داشتند.

- شرکت‌های دارای عملکرد بالا، ساختاری دارند که خود را با خواسته‌های محیطی بهتر تطبیق می‌دهند و سازمان‌های موفق از طریق ایجاد سازگاری بین واحدهای فرعی داخلی خود با محیط‌های فرعی، مشکل وجود تفکیک و ادغام را در سازمان‌های خود حل کرده‌اند.

- محیطی که سازمان کارکرد های اصلی و مهم خود را در آن محقق می‌سازد در تعیین ساختار مناسب به منظور تحقق اثربخشی سازمانی از بیشترین اهمیت برخوردار است.

ترکیب نظریه ها : تعریف و سنجش محیط

ابزار ما به منظور تلفیق این نظریات محیطی، تقسیم کردن عدم اطمینان محیطی به ابعاد دو گانه ای است که می‌تواند به عنوان ماتریس ۲×۲ با داشتن چهار خانه ذیلاً ترسیم شود:

ابعاد دو گانه مورد توجه عبارتند از : میزان تغییر و پیچیدگی در محیط و تاثیر این دو بر تصمیم گیری‌های مدیریتی. تغییر محیطی : دامنه‌ای از ایستایی (جایی که تغییر محیطی خیلی کم است) تا پویا (که تغییرات محیطی شدید است) را در بر می‌گیرد.

• نکته : هرچه محیط پویاتر باشد، مدیریت برای پیش‌بینی احتمالات مرتبط با راهکارهای تصمیمات مختلفی که قصد انجامشان را دارد، با مشکلات بیشتری روبه روست. اگر همه شرایط دیگر یکسان فرض شوند، مدیریت ترجیح خواهد داد محیطی ایستا و بدون تغییر را انتخاب کند زیرا در این محیط مسائل و مشکلات قابل پیش‌بینی اند.

محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای آنها

<p>۳- عدم اطمینان درک شده در حد متوسط</p> <p>محیط : تعداد اندکی عناصر در محیط وجود داشته، این عناصر از برخی جهات به هم شبیه بوده، و در یک فرایند پیوسته تغییر قرار دارند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم، تمرکز</p> <p>مثال : شرکت‌های کارآفرین که در این شرکت‌ها مدیر اجرایی کنترل شدیدی بر کارکنان اعمال می‌کند.</p>	<p>۴- عدم اطمینان درک شده در سطح بالا</p> <p>محیط: عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده، و در یک فرایند تغییر پیوسته به سر می‌برند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز</p> <p>مثال: شرکت پلاستیک سازی در پژوهش لارنس و لورش</p>
<p>۱- عدم اطمینان درک شده در سطح پایین</p> <p>محیط : تعداد محدودی عناصر در محیط وجود داشته، و از برخی جهات به هم شبیه بوده، اساساً ثابتند و در حال تغییر نیستند.</p> <p>ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز.</p> <p>مثال: شرکت‌های مخزن‌سازی در پژوهش لارنس و لورش</p>	<p>۲- عدم اطمینان درک شده متوسط به پایین</p> <p>محیط: عناصر متعددی در محیط وجود داشته، این عناصر شبیه به هم نبوده، و اساساً بدون تغییر باقی می‌مانند.</p> <p>ساختار : پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز</p> <p>مثال: بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها</p>

ساده

پیچیده

پیچیده ساده

پیچیدگی

- پیچیدگی محیطی به تعداد عناصر خارجی که می‌توانند عملیات سازمان را تحت تاثیر قرار داده، برمی‌گردد.

- وقتی که محیط پیچیده باشد، دارای تعداد زیادی عناصر است که باید نظارت شوند و چنین عناصری در این نوع محیط نامتجانس خواهند بود.

- افزایش در پیچیدگی محیطی منجر به عدم تمرکز می‌شود که این امر سازمان را قادر می‌سازد تا عناصر محیطی را که در یک طیف وسیع گسترده شده‌اند، موثرتر و دقیق تر نظارت کند.

- سازمان‌هایی که در محیط‌های ایستا - ساده مشغول به فعالیت بوده، حداقل عدم اطمینان درک شده را در تصمیم گیری‌های خود تجربه می‌کنند. در حالی که سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا - پیچیده قرار دارند، بیشترین عدم اطمینان ذهنی را تجربه می‌کنند.

• نکته : بررسی‌ها نشان می‌دهد که ابعاد دو گانه (پیچیدگی و تغییر محیطی) اثر یکسانی بر عدم اطمینان ندارند. و بُعد ایستا - پویا سهم بیشتری در عدم اطمینان ذهنی دارد. واحدهای تصمیم گیرنده مواجه با محیط‌های پویا، نسبت به واحدهای تصمیم گیرنده که در محیط‌های ساده یا پیچیده اتخاذ تصمیم می‌کنند، همیشه با عدم اطمینان بیشتری مواجه هستند.

- رابطه عدم اطمینان محیطی و ساختار سازمان : محیط‌هایی که از پویایی و پیچیدگی بیشتری برخوردار بوده، ساختاری ارگانیک تر را می‌طلبند و محیط‌هایی که ساده به نظر می‌رسند ساختارهای ماشینی تری برای آنها مناسب است.
- رابطه عدم اطمینان محیطی و فناوری سازمان : فناوری تکراری موقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطمینان نسبی محیطی وجود داشته باشد، در حالی که فناوری‌های غیر تکراری موقعی که عدم اطمینان محیطی نسبی وجود دارد، به کار گرفته می‌شوند.
- نکته : عدم اطمینان محیطی بالا یا فناوری‌هایی که ماهیتاً غیر تکراری هستند، هر دو ساختارهای ارگانیک را می‌طلبند. به طور مشابه عدم اطمینان محیطی کم با فناوری‌های تکراری در ساختارهای ماشینی موثرتر می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند.

خاصیت تعیین کننده بودن محیط

دیدگاه موافق

- نظرات موافق با این نظریه که محیط، ساختار را تعیین می‌کند به وسیله برنز و استاکر، امری و تریست و لارنس و لورش ارائه شده است. به منظور دفاع بیشتر از این موضع می‌توان دیدگاه سیستمی را مورد استفاده قرار داد:
- نگرش سیستمی : سازمان‌ها اگر بخواهند به فعالیت خود ادامه دهند و بقا داشته باشند، به فرایند تحصیل نهاده‌ها و تولید ستاده‌ها متکی و وابسته اند. هم تحصیل نهاده‌ها و هم تولید ستاده‌ها هر دو از درون محیط نشات می‌گیرد.
- در یک سیستم بسته، سازمان‌های اثربخش آن‌هایی هستند که از لحاظ فناوری کارآمد هستند. در این سیستم فرض می‌شود که سیستم هیچ گونه تعاملی با محیط ندارد. بنابراین موفقیت سیستم متکی به کارایی درونی آن است. از این رو طرح ساختاری، یکی از عواملی است که می‌تواند فرایند تبدیل نهاده به ستاده را اثربخش تر کند. اما هیچ سازمانی آن قدر مستقل نیست که بتواند به طور کامل خود را از محیط مجزا کند.
- چون همه سازمان‌ها به نحوی به محیط وابسته‌اند، این وابستگی میزانی از عدم اطمینان را برای مدیران ایجاد می‌کند. مدیران برای کاهش عدم اطمینان محیطی راهکارهایی را برمی‌گزینند. یکی از این راهکارها، طراحی سازمان به گونه‌ای است که بتواند در برابر عدم اطمینان محیطی به بهترین نحو از خود واکنش نشان دهد.
- نکته : اگر میزان عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمان به منظور انطباق خود با تغییرات سریع محیطی، به صورت منعطف طراحی خواهد شد. اگر میزان عدم اطمینان محیطی کم باشد، مدیریت ساختاری را انتخاب خواهد نمود که کارآمدترین است و بالاترین میزان کنترل مدیریتی را موجب می‌شود، که این نوع ساختار همان ساختار ماشینی است.

دیدگاه مخالف

- اگر محیط واقعاً تعیین کننده ساختار است، این الزام محیطی فقط به واحدهای فرعی سازمانی که در مرز سازمان وجود دارند، محدود می‌شوند.
- مثال : ساختار وظایف واحد خرید و بازاریابی می‌تواند پاسخ مستقیمی به وابستگی آنها نسبت به محیط باشد. در عین حال، این نوع ساختار ممکن است تاثیری اندک بر بخش‌های تولید، تحقیق و توسعه و حسابداری داشته باشد یا اینکه اصلاً تاثیری بر آنها نداشته باشد.
- اگر چنین است که محیط‌ها خلق می‌شوند، پس این احتمال وجود دارد که ساختارهای متمایز، محیطی نامتجانس را درک کرده و یا این که ساختارهای غیر متمرکز، عدم اطمینان بیشتری را به عنوان عواقب ترتیبات ساختاری خود دریافت کنند.
- مجادله اصلی حامیان موثر بودن محیط این است که سازمان‌ها برای کاهش تاثیر عدم اطمینان محیطی، یعنی در برابر حوادثی که سازمان نمی‌تواند آنها را پیش‌بینی کند، نوعی ساختار خاص برپا می‌کنند. اما همه عدم اطمینان‌های محیطی ممکن است برای سازمان تبعاتی در بر نداشته باشد. از این رو فقط موقعی که با وابستگی توأم شود، مدنظر قرار می‌گیرد. علاوه بر این، عدم اطمینان محیطی یک نوع تغییر غیر برنامه‌ریزی شده است. صرف اینکه تغییری وجود داشته یا اینکه میزانی تغییر در محیط صورت می‌گیرد، گویای آن نیست که قطعاً وضعیت عدم اطمینان وجود دارد. تغییر، تحول و دگرگونی و محیط پویا ممکن است قابل پیش‌بینی باشند، در این حالت عدم اطمینانی وجود ندارد.
- به صورت افراطی نیز می‌توان گفت که این ادعا که سازمان‌های امروزی با محیط‌های پویاتر و متلاطم تری نسبت به دوره‌های پیشین مواجهند، کاملاً غلط است. همان طور که سایمون هربرت ذکر کرده، سال‌های عدم اطمینان واقعی بین جنگ داخلی و جنگ جهانی اول وجود داشته است. سایمون بر این باور است که در شصت سال اخیر هیچ چیز به اندازه فناوری بر حیات انسان اثرگذار نبوده است. از این جهت مدیران ممکن است در مقابل با همتایان خود در سه نسل پیش با محیطی که از پویایی کمتری برخوردار است مواجه باشند.

- نکته: تعیین کنندگی محیط با آن چه که در واقعیت دیده می‌شود سازگاری ندارد. نه تنها سازمان‌ها در محیط‌های به ظاهر مشابه، ساختارهای متفاوتی دارند بلکه در اکثر اوقات تفاوت معناداری در اثربخشی آنها به چشم می‌خورد. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌ها ساختارهایی مشابه داشته و محیط‌های بسیار متنوعی را دارا هستند.

نظریه رابطه محیط و جمعیت (مجموعه سازمان‌ها)

- نظریه رابطه محیط و جمعیت (نظریه انتخاب طبیعی، نظریه رابطه محیط و مجموعه سازمان‌ها) بیان می‌کند که محیط، انواع ویژه‌ای از سازمان‌ها را برای بقا انتخاب کرده و سازمان‌های دیگر را براساس تناسب ویژگی‌های ساختاری و محیطی آنها، نابود می‌سازد.
- نظریه رابطه محیط و جمعیت به اصول کلی بقای زیستی بر پایه سازگاری، انکای زیادی دارد. این اصول کلی بیان می‌کنند که یک نوع فرایند انتخاب طبیعی در محیط وجود داشته که فقط به قوی‌ترین گونه‌های موجودات، و آنهایی که از قابلیت انطباق پذیری بالایی برخوردارند، اجازه ادامه حیات می‌دهد. نظریه رابطه محیط و جمعیت نیز چنین تفکری را در خصوص سازمان‌ها مطرح می‌کند.

پیش فرض های رابطه محیط و جمعیت‌های سازمان

۱. این دیدگاه به گروه‌ها و جمعیت‌های سازمانی تاکید دارد نه بر یک سازمان.
۲. این دیدگاه اثربخشی سازمان‌ها را به عنوان ساده‌ترین نشانه بقا تعریف می‌کند.
۳. زیست بوم شناسان فرض می‌کنند محیط یا بوم تنها عامل تعیین کننده اصلی است.
۴. طبق این دیدگاه، ظرفیت محیط محدود است.
۵. یک فرایند سه مرحله‌ای در خصوص فلسفه وجودی سازمان‌ها وجود دارد که تشریح می‌کند چگونه سازمان‌ها در موقعیت‌های محیطی مشابه عمل می‌کنند و در نهایت ابعاد ساختاری مشابه به خود می‌گیرند.

مواردی در مورد نظریه رابطه محیط و جمعیت

- دیدگاه رابطه محیط و جمعیت بر این باور است که مدیریت (حداقل در کوتاه مدت و میان مدت) تاثیر اندکی بر بقای سازمان دارد. براین اساس مدیران، مشاهده کنندگانی ناتوان به حساب می‌آیند.
- بقای سازمان با توجه به این که محیط چگونه او را حمایت می‌کند، تعیین می‌شود. بنابراین موفقیت سازمان نتیجه شانس و اقبال او است.
- سازمان‌هایی که در جایگاهی درست و موقعیت زمانی مناسب واقع شده‌اند و موضع گیری‌های آنها متکی به گزینش‌های مدیریتی نیست، تداوم حیات می‌یابند.

فرایند تغییر سازمانی

فرایند سه مرحله‌ای تغییر شامل موارد زیر است:

- مرحله شناخت انحرافات درون سازمان و بین سازمان‌ها و مرحله انتخاب انحرافات که تناسب بیشتری با محیط آنها داشته و مرحله سوم ایجاد یک سازوکار ابقا که انحرافات که به صورت مثبت انتخاب شده‌اند را حفظ می‌کند.
- سازمان‌هایی که از نوعی ساختاری برخوردار بوده که صحیح انتخاب شده و متناسب با محیط است، بقا خواهند یافت ولی برخی از سازمان‌های دیگر که چنین ساختاری نداشته یا سقوط می‌کنند و یا اینکه به منظور سازگاری با الزامات محیطی تغییراتی را در خود به وجود می‌آورند.
- سازمان‌هایی که متفاوت بوده و از یک جمعیت سازمانی نیستند، کمتر قادر به رقابت هستند. منافع کافی به منظور حمایت از تعداد نامحدودی سازمان در محیط وجود ندارد، بنابراین فرایند انتخاب طبیعی است که ساختارهای سازمانی ای که تناسب بیشتری با محیط داشته را حفظ می‌کند.

محدودیت‌های نظریه رابطه محیط و جمعیت سازمانی

- این نظریه توانایی‌ها و انگیزه‌های مدیریتی را نادیده می‌گیرد. مدیریت می‌تواند قلمرو رقابتی خود را انتخاب کرده و به ویژه در بلند مدت آن‌ها را تغییر دهد.
- این نظریه کاربردی محدود در سازمان‌های قدرتمند و بزرگ دارد. زیرا این سازمان‌ها اغلب توانایی حفظ خود در برابر شکست‌ها را دارند. هم چنین سازمان‌های بزرگ می‌توانند محیط‌های خود را کنترل کنند زیرا بسیاری از عناصر محیطی درون این محیط‌ها به چنین سازمان‌های بزرگی وابسته‌اند.

دیدگاه رابطه محیط و جمعیت سازمانی به عنوان یک نظریه غالب در میان دانشجویان مدیریت و بازرگانی جا نیفتاده است زیرا این نظریه در تضاد با اصول عقلایی است. این دیدگاه موفقیت سازمانی را تصادفی می‌داند اما به زعم دانشجویان مدیریت بقای سازمان متکی به فعال بودن یا نبودن مدیران است.

دیدگاه رابطه محیط و جمعیت هم ارز با نظریه سازمانی نظریه بازار کارآمد سرمایه گذاری مالی (TME) است. این نظریه مطرح می‌کند که قیمت سهام هر آنچه در مورد انتظارات شرکت‌های انفرادی و اقتصادی به عنوان یک کل، شناخته شده‌اند، را منعکس می‌کند. این نظریه هم چون رابطه محیط و جمعیت سازمانی فرض می‌کند که موقعیت موضوعی شانس است و یا منوط به واقع شدن در جای مناسب و زمانی درست است.

رابطه محیط و ساختار

تاثیر محیط بر یک سازمان تابعی است از میزان آسیب پذیری سازمان، که خود میزان آسیب پذیری نیز تابعی از وابستگی سازمان به محیط است.

- محیط پویا: محیط پویا نسبت به محیط ایستا تاثیر بیشتری بر ساختار سازمان دارد. محیط پویا سازمان را به سمت گزینش شکل ساختاری ارگانیک سوق می‌دهد، حتی اگر اندازه بزرگ یا فناوری تکراری مورد استفاده آنها، یک ساختار ماشینی را بطلبد.
- محیط ایستا: محیط ایستا تاثیر اندازه سازمانی یا فناوری مورد استفاده آنها در تعیین نوع ساختار سازمان را نادیده می‌انگارد.
- سازمان‌های ارگانیک در سازمان کمتر دیده می‌شوند زیرا:
 ۱. محیط‌های پویا آن طوری که از آنها صحبت به میان می‌آید، در واقعیت موجودیت خارجی ندارند.
 ۲. موقعی که مدیران چنین محیط‌هایی را می‌بینند، ممکن است آنها را تشخیص ندهند.
 ۳. سازمان‌ها موقعی که با محیط‌های پویا مواجه می‌شوند برای کاهش وابستگی خود به آنها، روش‌هایی را می‌اندیشند.

محیط و پیچیدگی

پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه ای معکوس با هم دارند.

- یافته‌های لارنس و لورش این مسئله را در مورد فعالیت‌های یک واحد فرعی سازمانی تعدیل می‌کند. به زعم آنان، دوایری از سازمان که وابستگی بیشتری به محیط داشته به طور نسبی از لحاظ پیچیدگی در کمترین حد قرار دارند.
- مثال: سازمان‌هایی که وابستگی بیشتری به عوامل محیطی خصوصی خود دارند، از سلسله مراتب افقی کمتری برخوردارند. یا اینکه فعالیت‌هایی که در بخش‌های مرزی سازمان انجام می‌گیرد و در نتیجه بیشترین تعامل را با محیط دارند، از کمترین پیچیدگی برخوردار هستند.

محیط و رسمیت

- محیط‌های باثبات منجر به رسمیت سطح بالایی می‌شوند زیرا نیاز به واکنش سریع را حداقل ساخته و صرفه جویی‌های اقتصادی حکم می‌کند که سازمان‌ها، فعالیت‌هایشان را استاندارد سازند.
- در مورد اینکه محیط پویا بایست رسمیت کم را موجب شود، با احتیاط برخورد می‌کنیم. زیرا ترجیحات مدیریت، گرایش به این داشته که فعالیت‌های عملیاتی سازمانی خود را از وضعیت عدم اطمینان خارج کند. در این صورت محیط پویا باعث می‌شود که فعالیت‌هایی که در مرز سازمان صورت می‌گیرد از رسمیت کمی برخوردار شوند، در حالی که به طور نسبی رسمیت زیادی در سایر فعالیت‌ها و کارکرد های درونی سازمان حاکم خواهد بود.

محیط و تمرکز

- هرچه محیط از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد، ساختارها بیشتر حالت عدم تمرکز به خود می‌گیرند.
- بدون توجه به بُعد ایستا و پویای محیطی، اگر عوامل و عناصر متعدد نامشابه در محیط وجود داشته باشند، سازمان می‌تواند از طریق عدم تمرکز به نحوی مناسب تر و بهتر با عدم اطمینان های محیطی برخورد کند.
- برای مدیریت، درک جامع از محیطی که از پیچیدگی خیلی بالایی برخوردار بوده، مشکل است. ظرفیت‌های اطلاعاتی که مدیریت بایستی آنها را پردازش کند رو به فزونی بوده، طوری که تصمیمات در زیر مجموعه‌هایی مختلف اتخاذ می‌شود و اختیارات به افراد دیگری تفویض می‌شود.
- ناهمگونی‌های مختلف در محیط، از طریق عدم تمرکز، پاسخ داده می‌شود. موقعی که در برابر خرده محیط‌های مختلف واکنش‌های مختلفی ضرورت می‌یابد، سازمان برای واکنش نسبت به چنین خرده محیط‌هایی، واحدهایی را به صورت عدم تمرکز ایجاد می‌کند.

- نکته: این موضوع که در سازمان‌هایی که حتی از تمرکز بالایی برخوردارند فعالیت‌های بازاریابی نوعاً به صورت عدم تمرکز، انجام می‌گیرد واکنش یا پاسخی است به ناهمگونی‌هایی که در محیط وجود دارد. یعنی اگرچه محیط عموماً ایستاست، خرده محیط‌هایی که بخش بازاریابی با آنها در تعامل است، تمایل به پویایی دارند.
- خصومت بیش از حد در محیط، تهدیداتی که در محیط برای سازمان وجود دارد، لاقلاً به طور موقت، سازمانها را مجبور به متمرکز کردن ساختارهایشان می‌کند. زیرا وقتی سازمان در معرض تهدید است، مدیریت عالی می‌خواهد مستقیماً تصمیم‌گیری و نظارت کند.
- نکته: شما انتظار دارید که محیط پویا عدم تمرکز را موجب شود. اما آنچه به وجود می‌آید این است که دو نیروی متضاد (محیط پویا و تمرکز) با هم کار می‌کنند ولی توفیق از آن عدم تمرکز است.
- نیاز به نوآوری و ابتکار، حساسیت در مقابل حوادث و وقایع (از طریق عدم تمرکز) به علت ترس مدیریت عالی از این که تصمیمات ناصحیح اخذ شود، را بی اثر می‌کند.

نتیجه‌گیری کلی

- تاثیر محیط بر یک سازمان تابعی از وابستگی سازمان به محیط است.
- یک محیط پویا نسبت به یک محیط ایستا تاثیر بیشتری بر روی ساختار دارد.
- پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه معکوس با هم دارند.
- رسمیت و عدم اطمینان محیطی به طور معکوس با هم در ارتباط هستند.
- محیط پیچیده‌تر، عدم تمرکز بیشتری به همراه دارد.
- خصومت زیاد در محیط منجر به تمرکز موقتی می‌شود.

صل هم

قدرت - کنترل

تا به اینجا، به استراتژی، اندازه، فناوری و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل ساختار سازمانی پرداختیم. کوشش‌های انجام شده در این راستا دلالت بر این دارد که: ۱. این متغیرها بر هم تاثیر متقابل داشته، به طوری که می‌توانیم با ترکیب آنها، "اختلاف" را بیشتر توضیح دهیم. ۲. بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه فقط پنجاه تا شصت درصد واریانس در ساختار را توضیح می‌دهند. دیدگاه قدرت - کنترل مطرح می‌کند می‌تواند آنچه را که مبهم مانده به نحو شایسته توضیح دهد. براساس این دیدگاه در هر زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می‌خواهد به مدد آن کنترل خود را حداکثر سازند.

انتقاد اساسی: گزینش استراتژیک

انتقاد اصلی علیه کسانی که در خصوص تسلط نیروهای فناورانه، محیطی یا دیگر نیروها به عنوان عامل تعیین کننده ساختارها، بحث‌هایی مطرح کردند از سوی جان چایلد در اوائل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. وی در پی آن بود که اثبات کند مدیران در اتخاذ گزینش‌های استراتژیک از آزادی قابل ملاحظه‌ای برخوردارند.

منطق گزینش استراتژیک

بحث گزینش استراتژیک، چایلد این است که اگرچه مدیران در اتخاذ تصمیمات مدیریتی با محدودیت‌هایی مواجه‌اند، ولی باز هم در اتخاذ گزینش‌های خود، از آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای برخوردارند. عوامل محیطی نظیر رقبا، اتحادیه‌ها و نهادهای دولتی بخشی از محدودیت‌ها هستند، اما به جای اینکه مستقیماً روی ساختار سازمان تاثیر گذارند، از طریق گزینش‌های مدیریتی جرح و تعدیل می‌شوند. در واقع آزادی عمل و بکارگیری صلاحیت مدیر به عنوان بخشی از ابزار موجود برای انتخاب یک ساختار سازمان می‌باشد.

• نکته: طبق این دیدگاه، محیط و فناوری به جای اینکه عواملی قلمداد شوند که بر مدیر تسلط دارند، فقط نوعی محدودیت برای مدیران محسوب می‌شوند.

۱- برخلاف نظر افرادی که ادعا می‌کنند نیروهای فناورانه، محیطی و غیره بر تصمیمات تصمیم گیرندگان تسلط داشته، تصمیم گیرندگان از آزادی عمل زیادی برخوردارند.

- مدیران می‌توانند از میان دامنه وسیع راهکارهای سازگار با قلمروی انتخابی خود، راهکارهای دلخواه را انتخاب کرده، و یا می‌توانند برای ورود به قلمروی دیگر، راهکاری را برگزینند.

در خصوص فناوری نیز، انتخاب یک قلمرو، فعالیت‌هایی که سازمان وارد آن خواهد شد را تعیین می‌کند و براساس نوع فعالیت‌ها، فناوری برگزیده می‌شود. مثلاً اگر سازمان تصمیم می‌گیرد که بر حسب نیازهای منحصر به فرد مشتریان خدمات مشاوره‌ای به آنان ارائه دهد، به احتمال زیاد در انجام فعالیت‌های خود از فناوری پیوسته مستمر استفاده نخواهد کرد.

• نکته: انتخاب قلمروی فعالیت‌ها و وظایفی که بایستی در راستای این قلمرو انجام شوند، توسط مدیریت صورت می‌گیرد. فناوری نمی‌تواند ساختار را تعیین کند. مدیریت ساختار را با توجه به انتخاب قلمروی فعالیتش تعیین می‌کند.

۲- اثربخشی سازمانی باید به جای این که به عنوان یک نقطه مد نظر قرار گیرد، به صورت یک دامنه ملحوظ نظر واقع شود.

اثربخشی یک نقطه بهینه نیست و خود دامنه‌ای را در بر می‌گیرد. این موضوع از این جهت مهم است که مدیران در تصمیم‌گیری‌های خود بهینه‌سازی را در همه اوقات محقق نمی‌سازند. مدیران در مواردی که به نظرشان کفایت کند و رضایتمندی سازمان را در پی داشته باشد، در تصمیم‌گیری‌های خود به تصمیم رضایت بخش اکتفا می‌کنند.

دامنه بین "بهینه بودن" و "به اندازه کافی خوب بودن" ناحیه‌ای را ایجاد می‌کند که مدیران می‌توانند در این ناحیه از آزادی عمل خویش بهره بگیرند.

۳- سازمان‌ها گهگاهی قدرت تغییر محیط را دارا بوده و می‌توانند محیط خود را کنترل کنند.

سازمان‌های کوچک و بزرگ می‌توانند برای محدود کردن شدت و دامنه تهدیدات رقبا به روابط غیر رسمی متوسل شوند. اقدامات

دیگری که می‌توانند انجام دهند شامل: ادغام، سرمایه‌گذاری مشترک، ادغام عمودی یا حتی تاثیر گذاری بر قوانین و مقررات دولتی از طریق نفوذ در دستگاه حاکمه است.

۱- برداشتها و ارزیابی‌هایی که از حوادث محیطی صورت می‌گیرد، حلقه مهم ارتباطی بین محیط‌ها و اقدامات و فعالیت‌های سازمان است.

افراد همیشه ویژگی‌های محیطی را به نحو صحیح ادراک نمی‌کنند. تصمیم‌گیرندگان محیط سازمان را ارزیابی کرده، براساس تجارب خود، آن را تعبیر و تفسیر می‌کنند و سپس این اطلاعات را برای تاثیر گذاری بر طرح ساختار داخلی خود به کار می‌گیرند.

نظر مخالف گزینش استراتژیک

دو واقعیت وجود دارد که قابلیت تعمیم پذیری بحث گزینش استراتژیک را محدود می‌سازد:

۱- تعهدات سازمان اغلب باعث محدودیت آن در یک قلمروی خاص می‌شود: تعهداتی که سازمان در قبال منابع انسانی و مادی خود دارد آن را ملزم می‌سازد برای مدتی طولانی در قلمرویی خاص به فعالیت اشتغال داشته باشد. هم چنین، کل هزینه متغیر سازمان را کارکنان تشکیل نمی‌دهند. قوانینی وجود دارند که شدیداً سازمان‌ها را در به کار گیری کارکنان دلخواه خود با مشکل جدی روبه رو می‌سازد.

۲- برای ورود به بسیاری از بازارها موانعی وجود دارد: برای ورود به بازار موانعی از قبیل صرفه جویی ناشی از مقیاس، مزیت‌های مطلق هزینه، تنوع و تفکیک محصول وجود دارد.

- صرفه جویی ناشی از مقیاس از آن سازمان‌هایی است که مدت‌های مدیدی در یک بازار مشغول به فعالیت بوده و سهم عمده آن را در دست دارند. این موضوع مشکلاتی را برای شرکت‌های جدید در رقابت با شرکت‌های غول پیکر می‌تواند ایجاد کند.
- مزیت‌های مطلق هزینه ای ممکن است برای شرکت‌های موجود در بازار نسبت به شرکت‌های جدیدالورود کمتر باشند، زیرا دانش فنی و فناوری ضروری در دسترس شرکت‌های جدید الورد قرار وجود ندارد.

• نکته: موانع ورود دلالت بر این معنا دارد که گزینش استراتژیک در حوزه‌های کاری که ورود به آنها نسبتاً آسان است، کاربرد بیشتری دارند. با توجه به این مسئله، به کارگیری آزادی عمل مدیریتی در زمینه‌هایی نظیر مشاوره و فروش املاک بیشتر است.

چالش‌های دیگر برای دیدگاه اقتضایی

دیدگاه اقتضایی پیش فرض‌هایی ضمنی را درباره تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد. از جمله اینکه: تصمیم‌گیرندگان از فرایند سنتی تصمیم‌گیری که در نظریه مدیریت پیشنهاد شده، تبعیت می‌کنند و مدیریت عالی همان ائتلاف حاکم درون سازمان است و اجماع هدف در سازمان را منطقی به حساب می‌آورد. اما از دیدگاه قدرت - کنترل این پیش فرض ها نمی‌توانند به نحو صحیح تصمیم‌گیری سازمانی را تشریح کنند.

دیدگاه اقتضایی	دیدگاه قدرت - کنترل
افراد در تصمیمات خود از نظریه سنتی مدیریت استفاده می‌کنند. تصمیم‌گیری با شناخت و تعیین مسئله آغاز می‌شود. بعد از احساس ضرورت اتخاذ تصمیم، تصمیم‌گیرنده، معیارهایی را برای اتخاذ تصمیم مشخص می‌سازد. سپس همه راهکارهایی را که ممکن است به وسیله آنها بتوان مسئله را حل کرد فهرست بندی می‌کند و راهکارها برحسب معیارها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و در نهایت بهترین راهکار انتخاب می‌شود.	فرایند تصمیم‌گیری سنتی فرایندی ساده و روشن است، ولی متأسفانه به درستی به ما نمی‌گوید که تصمیم‌گیرندگان واقعی در سازمان چگونه تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند. همانند بیشتر نظریه‌های مدیریت، دیدگاه اقتضایی در گرداب عقلایی بودن و خردگرایی گرفتار است. لذا از دیدگاه قدرت- کنترل، تصمیم‌گیرندگان برای اتخاذ تصمیمات خود، فرایند سنتی تصمیم‌گیری را دنبال نمی‌کنند.
ائتلاف حاکم به گروهی که در درون سازمان صاحب قدرت بوده و نتایج تصمیمات را تحت تاثیر قرار می‌دهند، اشاره دارد. در دیدگاه اقتضایی ائتلاف حاکم و مدیریت عالی یکی قلمداد می‌شوند و افراد دیگری که در کنار مدیریت بوده و ممکن است قدرت تحت تاثیر قرار دادن تصمیمات ساختاری را دارا باشند، نادیده انگاشته می‌شوند.	تصمیم‌راجع به ساختار واقعی یک سازمان، به وسیله صاحبان قدرت یعنی ائتلاف حاکم اتخاذ می‌شود. این گروه ممکن است همان گروه یا کسانی باشند که اختیار رسمی دارند و یا این که اختیار رسمی ناشی از پست‌های مدیریت عالی را نداشته باشند ولی بتوانند تصمیمات را تحت تاثیر قرار دهند.
تصمیم‌گیرندگان در اتخاذ تصمیم هدفی مشترک داشته و آن هدف باید منافع سازمان را تامین کند. طبق دیدگاه اقتضایی منافع سازمان نسبت به منافع شخصی در اولویت خواهند بود.	ائتلاف حاکم است که نوعاً منافع مختلف افراد را محقق می‌سازد، بنابراین اجماع هدف اگر بگویم ممکن نیست، بسیار مشکل است.

• **نکته:** تصمیم‌گیری عقلایی چنین فرض می‌کند که تفکر باید قبل از عمل صورت گرفته و آن عمل باید هدفی را مشخص سازد؛ این هدف کلی باید در قالب مجموعه‌ای سازگار با اهداف جزئی تعریف شود؛ و گزینش باید براساس یک نظریه درست و منطقی از رابطه اعمال و نتایج صورت گیرد.

مدافعان دیدگاه قدرت - کنترل پیش‌فرض‌های دیگری در خصوص تصمیم‌گیری سازمانی دارند:

- ۱- غیر عقلایی بودن
- ۲- منافع ناهمسو
- ۳- ائتلاف حاکم
- ۴- قدرت

۱- غیر عقلایی بودن

دو مورد علیه تصمیم‌گیری عقلایی در سازمان مطرح می‌شود:

الف) تصمیم‌گیرندگان به طور فردی قادر نیستند کاملاً عقلایی عمل کنند: تصمیم‌گیرندگان به جای اینکه راهکارهای متعددی را مورد توجه قرار داده و اولویت بندی کنند، راهکاری را که به اندازه کافی خوب به نظر می‌رسد یا رضایتبخش است انتخاب می‌کنند.
ب) حتی اگر افراد بتوانند به طور انفرادی عقلایی باشند، سازمان نمی‌تواند چنین باشد: طبق دیدگاه ارزش‌های رقابتی، اثربخشی سازمانی متکی به کسانی است که این ارزیابی را در خصوص اثربخشی انجام می‌دهند. در این راستا معیارهای مختلفی به وسیله ذینفعان هر سازمان مورد تاکید قرار می‌گیرد. در این دیدگاه اعتقاد بر این است که سازمان اهداف چندگانه‌ای را دنبال می‌کند. از طرفی عقلایی بودن به عنوان رفتاری هدفگرا تعریف می‌شود. چون سازمان‌ها اهدافی چندگانه دارند که تقریباً گوناگون و متنوع اند، بنابراین عقلایی بودن کاربردی ندارد.

۲- منافع ناهمسو

واقعیات‌های حاکم بر تصمیم‌گیری سازمانی، به ما چنین القا می‌کند که منافع تصمیم‌گیرندگان و منافع سازمان به ندرت می‌توانند یکی باشند و تصمیم‌گیرندگان براساس منافع شخصی خود عمل می‌کنند، بنابراین گزینه‌های انتخابی آنها فقط معیارها و ترجیحات سازگار با منافع خود را منعکس خواهد کرد. فرایند سنتی تصمیم‌گیری چنین فرض می‌کند که منافع هر دو یکی است.

۳- ائتلاف حاکم

در حالی که سازمان‌ها ترکیبی از افراد هستند، افراد نیز انواع مختلف ائتلاف‌های منافع را تشکیل می‌دهند. این ائتلاف‌ها تا اندازه‌ای به علت ابهام در اهداف و اثربخشی و آنچه که عقلایی بودن قلمداد می‌شود، ظهور می‌کنند.
ائتلاف‌ها ممکن است برای دوره کوتاهی گرد هم آیند و یا اتحاد و همبستگی خود را برای مدت مدیدی به نمایش گذارند. آنها می‌توانند خود را درگیر مسئله واحدی کرده و یا این که دامنه وسیعی از مسائل را دنبال کنند. به احتمال زیاد ائتلاف‌ها در محدوده واحدهای مختلف سازمانی شکل می‌گیرند. ائتلاف‌ها محدود به واحدهایی که به صورت افقی تفکیک شده‌اند، نمی‌شود. در یک شرکت کوچک، ائتلاف قدرت و مالکان شرکت نوعاً یکی است. در سازمان‌های بزرگ، اغلب مدیریت حاکمیت دارد، ولی نه همیشه. هر ائتلافی که بتواند منافع حیاتی سازمان را کنترل کند، بر سازمان حاکم می‌شود.

۴- قدرت

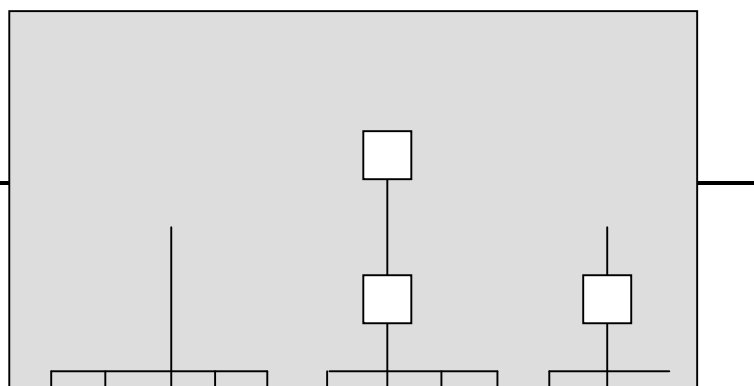
آنچه نتیجه نهایی فرایند تصمیم‌گیری را معین می‌سازد، قدرت ائتلاف‌های حاکم بر سازمان است. این تنازع قدرت به علت اختلاف نظر در خصوص اولویت‌ها و یا تعاریف و تبیین وضعیت‌ها حادث می‌شود.


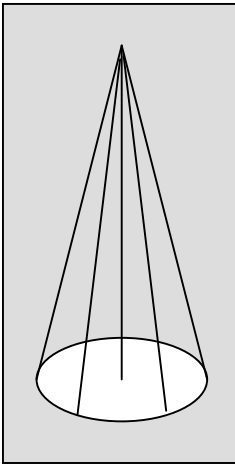
حال به تعریف دو اصطلاح قدرت و فرمانروایی می‌پردازیم که وجه تمایز دو دیدگاه قدرت-کنترل و گزینش استراتژیک است:

- **فرمانروایی:** حق صدور دستور و یا دادن فرمان به افراد، برای انجام کار جهت نیل به اهداف سازمانی است. حق صدور دستور یا مشروعیت دادن فرمان منبعث از انواع مختلف پست‌های سازمانی است. فرمانروایی همراه با شغل است.
- **قدرت:** توانمندی فردی، برای تحت تاثیر قرار دادن تصمیمات است.

• **نکته:** فرمانروایی به طور واقعی، خود جزئی از مفهوم قدرت محسوب می‌شود. یعنی توانایی نفوذ متکی بر پست قانونی فرد است که می‌تواند تصمیمات را متاثر سازد، اما چنین فردی برای تحت تاثیر قرار دادن تصمیمات لزومی به داشتن حق فرمانروایی ندارد.

ترتیب سلسله مراتبی دو بعدی جعبه‌ها سطوح سازمانی را نشان می‌دهد. همان طور که افراد سلسله مراتب را به سمت بالا طی می‌کنند، حق اتخاذ تصمیم به وسیله آنها، افزایش می‌یابد.



	
<p>قدرت افراد، در یک سازمان متکی بر پست سازمانی درون مخروط بوده و بستگی به فاصله آن پست نسبت به مرکز مخروط دارد. مرکز مخروط هسته قدرت نامیده می‌شود. فردی که به هسته قدرت نزدیکتر است در تأثیرگذاری بر تصمیمات از نفوذ بیشتری برخوردار است. بعد سلسله مراتب افقی فرمانرانی فقط یکی از سطوحی است که روی لبه خارجی مخروط قدرت قرار دارد. راس مخروط معادل با قسمت فوقانی هرم سازمانی است و میانه مخروط معادل با میانه هرم سازمانی است و قس علی هذا. گروه‌بندی وظیفه‌ای در سلسله مراتب سازمانی، مسطح شدن مخروط را به همراه دارد.</p>	 <p>ب. قدرت</p>

قیاس قدرت در قالب مخروط، دو واقعیت را نشان می‌دهد:

۱. هر چه فردی در سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا طی طریق کند (افزایش در حق فرمانرانی) به طور خودکار به هسته قدرت نزدیک تر می‌شود.
۲. برای به کارگیری قدرت، داشتن حق فرمانرانی ضرورت ندارد زیرا فرد می‌تواند به طور افقی از درون به طرف هسته قدرت پیش رود. به خاطر داشته باشید که منشی‌های مدیران عالی‌رتبه، نوعاً دارای قدرت زیادی بوده ولی از حق فرمانرانی کمی برخوردارند. مدیران در سازمان‌ها ممکن است از حق فرمانرانی قانونی برخوردار باشند ولی در همان سازمان این امکان وجود دارد که افراد دیگری از چنان پایگاه قدرتی بهره داشته باشند که اثر آنان بر تصمیم‌گیری خیلی بیشتر از مدیران باشد. دیدگاه قدرت - کنترل مطرح می‌کند که نه تنها ممکن است تصمیمات ساختاری براساس اهدافی مختلف اتخاذ شود بلکه این امکان وجود دارد که بر خلاف دیدگاه گزینش استراتژیک، ائتلافی جدای مدیران ارشد اجرایی تصمیمات ساختاری را اتخاذ کنند.

مسیرهای دستیابی به قدرت

قدرت یک پدیده ساختاری است و از طریق تقسیم کار و بخش بندی سازمان به وجود می‌آید. دستیابی به قدرت از سه طریق امکانپذیر است :

۱. فرمانرانی سلسله مراتبی
۲. کنترل منابع
۳. در مرکز شبکه بودن

۱. فرمانرانی رسمی (سلسله مراتبی)

کلیه افراد در پست‌های مدیریتی، به ویژه پست‌های مدیریت ارشد، می‌توانند از طریق ضوابط رسمی خود بر تصمیمات تاثیر گذارند. زیر دستان این تاثیر و نفوذ را به عنوان یک نوع حق لاینفک پست مدیریت قبول دارند. شغل مدیر در خصوص پاداش و تنبیه دارای حق فرمانرانی ویژه‌ای است. مدیران در اتخاذ تصمیمات خاص، دارای امتیاز ویژه‌ای هستند.

۲. کنترل منابع

اگر شما، چیزی را دارا باشید که دیگران خواهان آنند، می‌توانید بر آنها اعمال قدرت کنید. برای حفظ قدرت یک منبع ضروریاتی باید وجود داشته باشد: سازمان باید به آن منبع نیاز داشته باشد، واقعاً کمیاب بوده و به اندازه کافی موجود نباشد، هم چنین از اهمیت زیادی برخوردار باشد. منبعی که جانشین نزدیکی برای آن وجود نداشته باشد، نسبت به منبعی که جانشین پذیری بالایی دارد، کمیاب تر است. دانش و مهارت افراد از این جمله اند.

در سازمان، کنترل و دسترسی اطلاعات تا مادامی که چنین اطلاعاتی کمیاب بوده و بسیار مهم، می‌تواند منبع کلیدی قدرت به حساب آید. دانش تخصصی یا در اختیار داشتن مهارت‌های ویژه، یک نوع منبع قدرتمند نفوذ است، به ویژه در جامعه‌ای که بر محور فناوری استوار است. به خاطر داشته باشد که تخصص و حرفه‌ای شدن یکی نیست، تخصص می‌تواند دانش ویژه‌ای مربوط به یک زمینه خاص باشد که از قابلیت تعمیم کمی برخوردار است.

۳. در مرکز شبکه بودن

واقع شدن در جای درست و مناسب، درون سازمان خود می‌تواند یک منبع قدرت باشد. بدیهی است که واقع شدن " در جای درست " یک پدیده تصادفی نیست. کسانی که مزیت در مرکز بودن شبکه را دارند به استراتژی سازمان و مسائلی که در هر لحظه سازمان با آن مواجه است به هم وابسته اند.

به طور مثال، استراتژی‌های بیمارستان بر کارایی و کنترل هزینه تاکید داشته در نتیجه دوایر حسابداری، بهبود روش‌ها، و جراحی در بیمارستان بیشترین قدرت را دارا هستند. اما شرکت‌های بیمه نوآوری در بازار و محصول خود را جستجو می‌کنند لذا دوایر بازاریابی و بهبود روش‌ها بیشترین قدرت را دارند.

بر اساس قدرت حاصل از در مرکز شبکه بودن می‌توان پیش‌بینی کنیم که متصدیان قدرت، گاه گاهی برای اینکه نشان دهند کار و شغل آنها در موقعیت سازمانی عامل خیلی مهمی است، متوسل به مسائل ساختگی می‌شوند.

ترکیب دیدگاه قدرت - کنترل

با ترکیب بحث های قبلی در مورد تصمیم گیری غیر عقلایی، ائتلاف‌های حاکم، منافع ناهمسو و قدرت با دیدگاه قدرت - کنترل می‌توان گفت : در هر زمان این صاحبان قدرت هستند که برای حفظ و یا حداکثر کردن کنترل خود، ساختاری را برمی‌گزینند. دیدگاه قدرت - کنترل، تاثیر اندازه، فناوری و دیگر عوامل اقتضایی بر ساختار را نادیده نمی‌گیرد، بلکه در فرایند سیاسی سازمان به عنوان نوعی محدودیت آنها را مورد توجه قرار می‌دهد.

تصمیمات ساختاری به عنوان فرایند سیاسی

طرفداران دیدگاه قدرت - کنترل بر این باورند که ساختار یک سازمان ماحصل تنازع قدرت بین ائتلاف‌های درونی سازمان بوده که منافع ویژه‌ای برای خود داشته و هر کدام از آنها ساختاری را طالبند که همواره، منافع آنها را به قیمت منافع کلی سازمان، بهتر محقق سازد.

- نکته : شگرد های سیاسی به تلاش‌های اعضا سازمانی برای بسیج افراد در حمایت یا مخالفت با سیاست‌ها، قوانین، اهداف و یا دیگر تصمیماتی که نتایج حاصله از آنها بر کار و فعالیت و هم چنین عملکرد آنها موثر بوده، اشاره دارد. از این رو شگرد های سیاسی برای اجرای قدرت، ضروری هستند.

چرا تصمیم ساختاری یک پدیده سیاسی است؟ زیرا انتخاب هر نوع ساختاری، خود به خود منافع برخی از ائتلاف‌ها را تضمین کرده و برای برخی دیگر از ائتلاف‌ها ضرر و زیانی در بر دارد.

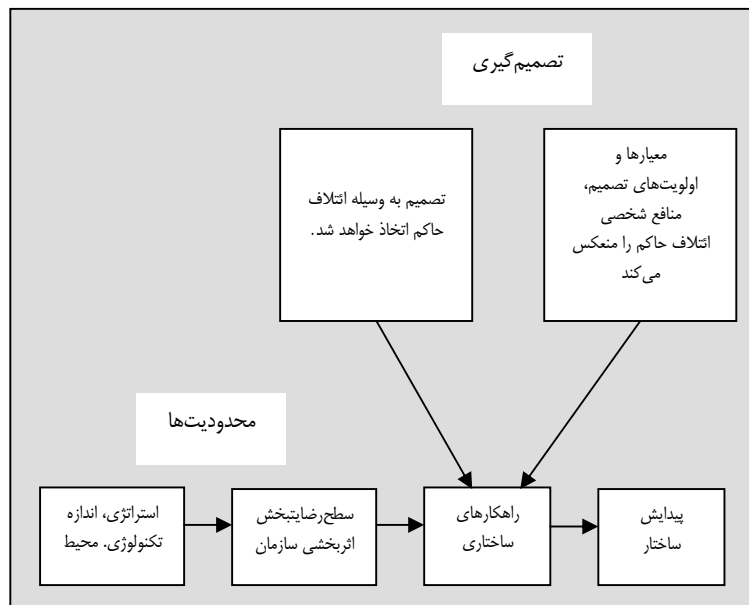
وقتی ساختار ماحصل یک فرایند سیاسی در نظر گرفته شود به جای اینکه نتیجه یک تصمیم گیری عقلایی قلمداد شود، صاحبان قدرت در سازمان تصمیمات را اتخاذ می‌کنند. اکنون "به اندازه کافی خوب بودن" جایگزین حداکثر سازی به عنوان معیار اثربخشی می‌شود و منافع شخصی ائتلاف حاکم است که اولویت‌ها را تعیین می‌کند نه منافع سازمان.

عوامل اقتضایی به عنوان محدودیت

دیدگاه قدرت - کنترل برای فناوری، محیط و سایر هر یک عوامل اقتضایی نیز نقشی قائل است. اما این نقش به عنوان نقشی غالب مد نظر نیست. در اینجا نیز همانند دیدگاه گزینش استراتژیک متغیرهای اقتضایی، به عنوان نوعی محدودیت قلمداد می‌شوند.

مدل قدرت - کنترل

شکل ذیل نحوه شکل گیری و ایجاد ساختار سازمان از دیدگاه حامیان قدرت - کنترل را نشان می‌دهد.



فناوری و محیط

طرفداران دیدگاه قدرت - کنترل استدلال می‌کنند که در هر زمان معین، ساختاری برای سازمان برگزیده خواهد شد که ائتلاف حاکم بتواند به مدد آن کنترل خود را بر سازمان حفظ کند. از این رو از ائتلاف حاکم انتظار می‌رود که فناوری تکراری را برگزیند تا از طریق مدیریت محیطی عدم اطمینان را کاهش دهد.

- فناوری تکراری: تا اندازه ای بر جنبه مکانیزه کردن و خودکار بودن تکیه می‌کند. قدرت جانشین سازی کارگران را به جای یکدیگر افزایش داده و قابلیت تعویض کارگران را افزایش می‌دهد. تکراری بودن فناوری از طریق فرایند تمرکز، منافع مدیریت عالی را محقق می‌سازد. این فناوری کنترل را افزایش می‌دهد و سازمان برای کاهش عدم اطمینان محیطی، در پی مدیریت محیط خود خواهد بود.

زمانی محیط به عنوان محدودیتی قدرتمند در اتخاذ تصمیم راجع به نوع ساختار سازمان نقش ایفا می‌کند که فرصت‌های موجود در محیط کمیاب و محدود هستند، و موقعی که سازمان از حداقل فرجه برای اقدام برخوردار است.

- کمیابی محیطی شامل موقعیت‌هایی است که در آن رقابت بسیار شدید بوده و فرصت دستیابی به رشد محدود است.

- فرجه سازمانی، به منابع بالقوه و واقعی که سازمان را برای انطباق خود با تغییر محیطی توانمند می‌سازد اشاره دارد. این منابع، منابعی هستند که بیش از آنچه سازمان برای تحقق حداقل اثربخشی به آنها نیاز دارد، در اختیار سازمان است. مثل وجوه نقد اضافی، منابع اعتباری متعدد، ظرفیت بلااستفاده کارخانه و درآمد های کسب شده بالاتر از متوسط صنعت.

ثبات و ساختارهای ماشینی

طبق دیدگاه قدرت - کنترل، صاحبان قدرت به جز در موقعیت‌های استثنایی، تغییری در ساختار سازمانی نخواهند داد. آنها معتقدند تغییرات مهمی که در ساختار سازمان رخ می‌دهد، در واقع نوعی شبه انقلاب است. این شبه انقلاب‌ها فقط در اثر تنازع قدرت به وجود آمده و در روابط جدید قدرت درون سازمان، به وقوع می‌پیوندد. این تنازع قدرت موقعی رخ می‌دهد که تغییر عمده بنیادی در مدیریت عالی سازمان روی دهد و یا سازمان با تهدیدات روشن و مستقیمی مواجه شود، که بقای او را به خطر می‌اندازد.

وقتی که تغییراتی در ساختار رخ می‌دهد، نوعاً بسیار تدریجی خواهد بود. این پدیده تدریجی بودن از طریق حفظ تغییرات جزئی و عدم انحراف از شکل ساختاری فعلی سازمان، ثبات سازمان را حفظ می‌کند.

دیدگاه قدرت - کنترل پیش‌بینی می‌کند که نه تنها با گذشت زمان ترتیبات ساختاری به طور نسبی ثابت نخواهد بود بلکه در طی زمان ساختارهای ماشینی حاکم خواهد بود و در صورتی که هدف ابقا یا حفظ کنترل باشد، ساختار ماشینی بهترین راه برای سازماندهی است نه عملکرد.

- مدارکی وجود دارد دال بر اینکه در محیط‌های پویا نیز ساختارهای ماشینی ظهور می‌کنند. برعکس نظریه اقتضایی که در محیط‌های پویا باید ساختارهای ارگانیک را برگزید، به نظر می‌رسد تصمیم‌گیرندگان، کنترل را بر اثربخشی مضاعف ترجیح می‌دهند، البته این مسئله وقتی صحیح است که یک سطحی از اثربخشی قبلاً محقق شده باشد.

پیچیدگی

- تفکیک زیاد (افقی، عمودی یا از لحاظ جغرافیایی) منجر به مشکلاتی در امر هماهنگی و کنترل می‌شود. عوامل محیطی، اندازه و فناوری، در موارد متعددی، پیچیدگی زیادی را ایجاد می‌کنند. در نتیجه از مدیریت می‌توان انتظار داشت که کمترین میزان پیچیدگی (برای حداکثر کردن کنترل) متناسب با معیارهای رضایتبخش برای اثربخشی سازمانی برگزیند.

- فناوری اطلاعات می‌تواند بدون این که بر کنترل مدیریت خدشه ای وارد آید، ساختارهای پیچیده تر را توسعه دهد. سیستم‌های اطلاعاتی پیچیده که از فناوری رایانه ای بهره می‌گیرند، به مدیران ارشد اجرایی اجازه می‌دهند که به طور پیوسته اطلاعات لازم را دریافت دارند.

رسمیت

از آن جایی که قدرت مداران در پی کنترل مطلوب هستند، می‌توانیم انتظار داشته باشیم که فناوری و محیط‌هایی را برگزینند که با سطوح بالای رسمیت سازگار بوده و حفظ کنترل آنها بر فعالیت‌های سازمانی را قوت بخشد و تاحدی تضمین کند.

اگر فناوری غیرتکراری بوده و یا کنترلی بر عدم اطمینان وجود نداشته باشد، می‌توان انتظار داشت که رسمیت زیاد اثرات مخربی بر عملکرد سازمان بر جای گذارد.

تمرکز

- زمانی که اشتباهات بسیار هزینه ساز بوده، وقتی تهدیدات خارجی موقتی علیه سازمان وجود داشته باشند، وقتی که وحدت تصمیمات مهم است و موقعی که صاحبان قدرت خواهان آن هستند که خود راساً به اتخاذ تصمیم بپردازند، تمرکز ضرورت پیدا می‌کند.

- در واقع مدافعین دیدگاه قدرت - کنترل مدعی‌اند که عدم تمرکز باید به ندرت در سازمان جای باز کند و شکل گیرد، حتی اگر هم جا باز کند و شکل گیرد، ممکن است نوعی عدم تمرکز کاذب ایجاد شود.

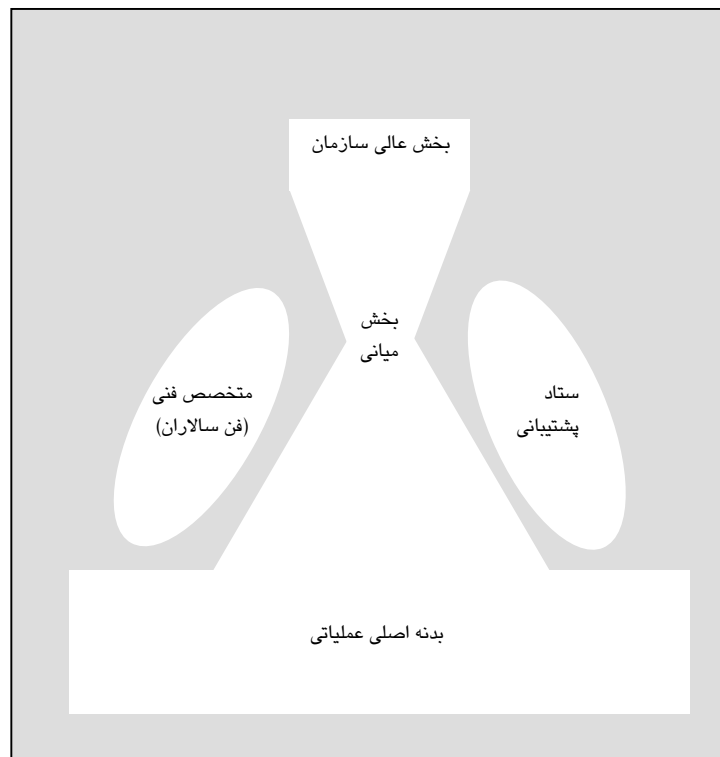
- اگر به افراد استقلال داده شود، اما این استقلال همراه با ارزیابی سریع و دقیق باشد، به نظر می‌رسد که مشارکت واقعی در کنترل، نفوذ، یا قدرت در سازمان وجود ندارد. بدین ترتیب وجود فناوری اطلاعات این امکان را به وجود می‌آورد که نمود بیرونی از عدم تمرکز داشته باشیم در حالی که کنترل متمرکز موثری بر عملیات سازمان اعمال می‌شود.

انواع ساختارهای سازمانی

عناصر مشترک در سازمانها

مینتزبرگ معتقد است که در هر سازمانی پنج بخش اصلی وجود دارد :

- ۱- **بدنه اصلی عملیات** : کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات موسسه، کارهای اصلی را انجام می‌دهند.
- ۲- **بخش عالی سازمان** : مدیران عالی سازمان، کسانی هستند که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند.
- ۳- **بخش میانی** : مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می‌دهند.
- ۴- **متخصصین فنی (فن سالاران)** : تحلیل گران، کسانی که مسئولیت اجرای شکل‌های خاص استاندارد سازی را در سازمان به عهده دارند.
- ۵- **بخش ستاد پشتیبانی**: افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می‌کنند، کسانی که خدمات پشتیبانی غیر مستقیم به سازمان ارائه می‌دهند.



عناصر پنج‌گانه اساسی یک سازمان

هریک از این بخش‌ها، می‌توانند سازمان را تحت سلطه خود درآورند. بسته به این که کدام بخش سازمان را تحت کنترل خود درآورده، چارچوب ساختاری مشخصی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

- ۱- ساختار ساده ۲- بوروکراسی ماشینی ۳- بوروکراسی حرفه‌ای ۴- ساختار بخشی ۵- ادھوکراسی
- ۱- ساختار ساده : اگر مدیریت عالی حاکم بر سازمان شود : کنترل متمرکز بوده و ساختار ساده به وجود می‌یابد.
- ویژگی‌ها : - دقیق طراحی نشده است.
- از پیچیدگی کمی برخوردار است.
- رسمیت پایینی دارد.

- اختیارات در دست یک شخص خاص متمرکز است.
- مناسب حال سازمان‌های تخت بوده، که یک هسته عملیاتی ارگانیک دارند و تقریباً همه افراد گزارش کار خود را به یک مدیر عالی می‌دهند.

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> - منعطف است. - برای حفظ آن هزینه ای لازم نیست. - لایه های زاید در آن وجود ندارد. - مسئولیت افراد مشخص است. - اعضای سازمان قادرند به راحتی از رسالت سازمان آگاهی حاصل کنند. هم چنین به راحتی می‌توان دید که چگونه فعالیت تک تک افراد در تحقق هدف های سازمان نقش دارد. - میزان ابهام در هدف حداقل است. 	<ul style="list-style-type: none"> - وقتی که اندازه سازمان بزرگ می‌شود عدم کفایت این ساختار ثابت می‌شود. - به ندرت قدرت مخالف و همترازی با قدرت مدیر اجرایی ارشد ظهور می‌یابد. - زمینه سوء استفاده از قدرت را به وسیله شخصی که قدرت در او متمرکز است فراهم می‌آورد. - بیشترین ریسک را دارد و حول محور خواسته‌های یک فرد خاص دور می‌زند.

موارد استفاده: - اگر سازمان کوچک بوده و یا در مرحله شکل گیری باشد.

- وقتی محیط ساده و پویا باشد و یا سازمان مواجه با تهدیدات محیطی و یا نوعی بحران باشد.
 - وقتی مدیر ارشد، مالکیت سازمان را بر عهده دارد و یا مدیر ارشد اجرایی خواهان تمرکز قدرت است و یا از قدرت ناشی از اعتماد زیردستان برخوردار است.
 - موقعی که تعداد کارکنان کم باشد.
- نکته: ساختار ساده و وسیله خوبی برای تمرکز قدرت در دست یه فرد یا جای خاص است. بنابراین در سازما های بزرگ چنین ساختاری، ساختار دائمی نخواهد بود و کاربرد چنین ساختاری بیشتر در سازمان‌های کوچک و متوسط است.
 - نکته: نمونه کلاسیک ساختار ساده، موسسه یا سازمان کارآفرین است. چنین سازمانی به طور پیوسته محیط‌های پرمخاطره را جست و جو می‌کند. غالباً کوچک‌اند، می‌توانند به صورت ارگانیک باقی بمانند، کارآفرینان آنها می‌توانند کنترل شدید را حفظ کنند. سازمان‌های کارآفرینی که ضعیف عمل می‌کنند از فعالیت باز می‌ایستند و آنهایی که موفق اند و تمایل به رشد دارند به مرور زمان از پذیرش خطر اجتناب می‌کنند. در این زمان ساختار ساده گرایش تبدیل شدن به بوروکراسی حرفه‌ای و ماشینی را پیدا می‌کند.

۲- بوروکراسی ماشینی: اگر تحلیل گران و متخصصان فنی غالب بر سازمان شوند: کنترل از طریق استاندارد سازی اعمال می‌شود و بوروکراسی ماشینی ایجاد می‌شود

ویژگی‌ها:

- وظایف عملیاتی بسیار تکراری است.
- قوانین و مقررات بسیار رسمی است.
- وظایف سازمانی در بخش‌های وظیفه ای گروه بندی شده‌اند و اختیار متمرکز است.
- تصمیم گیری از سلسله مراتب تبعیت می‌کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت‌های صفی و ستادی حاکم است.
- در چنین ساختاری تحلیل گران ستادی یعنی مهندسین و متخصصان زمان سنجی و حرکت سنجی، طراحان شرح شغل، برنامه‌ریزان، بودجه نویسان، حسابداران، حساب رسان، و تحلیل گران سیستم‌ها و روش‌ها جای دارند.

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> - توانایی آن در انجام فعالیت‌های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد. - در کنار هم قرار دادن متخصصان مشابه، موجب پدیده صرفه جویی ناشی از مقیاس شده و دوباره کاری پرسنل و تجهیزات را حداقل کرده و میزان رضایتمندی و آسودگی کارکنان را که فرصت حضور در گروه‌های هم حرفه خود را پیدا کرده‌اند افزایش می‌دهد. - اگر مدیران میانی و رده‌های پایین از توانایی و فراست کمی برخوردار باشند، قابل اجراست. - فراگیر بودن قوانین و مقررات جایگزین هرگونه آزادی عمل مدیران می‌شود. - عملیات استاندارد بوده و از رسمیت بالای برخوردار است، تصمیم‌گیری به صورت متمرکز است و نیاز کمی به تصمیم گیرندگان با تجربه و نوآور در رده‌های پایین تر مدیران ارشد است. 	<ul style="list-style-type: none"> - تخصص گرایی، تعارض بین واحدهای فرعی سازمان را ایجاد می‌کند. - اهداف واحد وظیفه‌ای، اهداف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهند. - چون در این نوع ساختار باید افراد زیادی با هم در یک واحد یا بخش کار کنند، بایستی بیش از حد به قوانین توجه شود. - موقعی که مواردی پیش می‌آید که دقیقاً با قوانین تناسب ندارد، هیچ گونه مجالی برای تغییر و اصلاح وجود ندارد. - فقط مادامی که کارکنان با مسائلی مواجهند که قبلاً آنها را تجربه کرده‌اند و وقتی برای تصمیمات برنامه‌ریزی شده، قوانین از قبل مقرر شده است، کارآمدی لازم را دارد. - زمینه لازم برای ایجاد تغییرات به طور سریع یا کارآمد را فراهم نمی‌کند.

موارد استفاده: - اندازه سازمان بزرگ باشد. شرکت‌های دارای تولید انبوه نظیر شرکت‌هایی که در صنایع اتومبیل‌سازی و فولاد مشغول‌اند. - محیط ساده و با ثبات باشد.

- فناوری مورد استفاده، کارهای تکراری را در بر دارد که می‌توانند استاندارد شوند. شرکت‌های خدماتی که فعالیت‌های تکراری و ساده دارند نظیر زندان‌ها، شرکت بیمه، شرکت تلفن، شرکت‌های دولتی نظیر، اداره پست، اداره وصول مالیات، سازمان‌هایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورده می‌کنند نظیر شرکت‌های هواپیمایی، ادارات آتش نشانی

۳- بوروکراسی حرفه‌ای: اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد: تصمیمات به صورت عدم تمرکز اتخاذ می‌شود و بوروکراسی حرفه‌ای به وجود می‌آید.

ویژگی‌ها: - متخصصین آزموده را برای انجام فعالیت‌ها در هسته عملیاتی به کار می‌برد و در عین حال به کارایی‌های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت‌های خود نیز نائل می‌شود.

- ترکیبی از استاندارد سازی با پدیده عدم تمرکز است.
- به جای تخصص گرایی وظیفه ای به تخصص گرایی اجتماعی متکی است. یعنی تخصص گرایی بر مبنای داشتن مهارت‌های فردی.
- در سازمان‌هایی از جمله بیمارستان‌ها، آموزشگاه‌های علمی، دانشگاه‌ها، موزه‌ها، کتابخانه‌ها، شرکت‌های مهندسی طراحی، موسسات خدمات اجتماعی و شرکت‌های حسابداری استفاده می‌شود.
- قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است زیرا مهارت‌های مهم مورد نیاز سازمان در اختیار آنها بوده و هم چنین در به کارگیری مهارت‌های خود استقلال دارند.
- تنها بخشی از بوروکراسی حرفه‌ای که دارای قوانین و مقررات رسمی بوده، ستاد پشتیبانی است، اما فعالیت‌های آن بر ارائه خدمات به هسته عملیاتی متمرکز است.

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> - می‌تواند وظایف تخصصی را با همان کارایی نسبی، شبیه بوروکراسی ماشینی انجام دهد. - مدیر عالی بخش عمده ای از کنترل را واگذار می‌کند و متخصصین حرفه‌ای برای انجام اثربخش مشاغل خود نیازمند استقلال و آزادی عمل‌اند. - کارکنان در دوره‌های آموزشی، استانداردهای حرفه‌ای و اصول اخلاقی سازمان را می‌آموزند. 	<ul style="list-style-type: none"> - همانند بوروکراسی ماشینی گرایش به ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان وجود دارد. - هرکدام از بخش‌های حرفه‌ای هدف‌های واحد خود را دنبال کرده و در اکثر اوقات هدف‌های خود را از هدف‌های بخش‌ها، واحدها و سایر دواپیر سازمان و حتی خود سازمان به عنوان یک کل، برتر می‌دانند. - متخصصین همانند همکاران خود در بوروکراسی ماشینی در اتخاذ تصمیمات خود تابع قوانین هستند. فقط اینکه در بوروکراسی حرفه‌ای این قوانین به وسیله خود متخصصین تدوین می‌شوند.

موارد استفاده: - در مواردی که سازمان بزرگ است.

- محیط سازمان پیچیده و با ثبات است.

- نوعی فناوری تکراری نهادی شده از طریق حرفه گرایی وجود دارد.

- نکته: محیط پیچیده و با ثبات به این معناست که سازمان ملزم به کارگیری مهارت‌های پیچیده بوده که فقط از طریق آموزش رسمی و برنامه‌های کارآموزی قابل یادگیری هستند، اما ثبات کافی برای این که این مهارت‌ها خوب تعریف شده و استاندارد شوند، وجود دارد.

۴- بوروکراسی بخشی (شعبه‌ای): اگر مدیران میانی کنترل را در دست بگیرند: سازمان دارای تعداد زیادی بخش‌های خودگردان می‌شود و ساختار بخشی به وجود می‌آید.

ویژگی‌ها:

- مجموعه‌ای از واحدهای مستقل است که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند. فعالیت‌های آنها به وسیله دفاتر مرکزی هدایت می‌شود.
- چون بخش‌ها مستقل هستند، این امر به مدیریت میانی اجازه می‌دهد که کنترل زیادی اعمال کند.
- بخش‌ها در گروه‌های وظیفه‌ای با تقسیم کار در سطح بالا، رسمیت زیاد، اختیار متمرکز در دست مدیران، سازماندهی می‌شوند.

نقاط قوت	نقاط ضعف
- سازمان می‌کوشد تا از طریق واگذاری کامل اختیارات و مسئولیت‌های تولید و فروش، یک کالا یا خدمت خاص به یک واحد، به مسئله تحت‌الشعاع قرار دادن اهداف کلی سازمان فیصله دهد.	- دوباره کاری در فعالیتها و مصرف منابع صورت می‌گیرد و هزینه‌های سازمان را بالا می‌برد و کارایی را کاهش می‌دهد. مثلاً ممکن است هر بخشی یک واحد بازاریابی داشته باشد.
- مسئولیت‌پذیری بیشتر را فراهم کرده و بر نتایج تاکید می‌ورزد.	- ایجاد تعارض بین واحدها و اینکه برای تشویق همکاری بین بخش‌ها انگیزه کمی وجود دارد.
- کارکنان ادارات مرکزی از درگیری با جزئیات عملیات روزانه آزاد شده و فرصت بیشتری برای توجه به اهداف و عملیات بلند مدت سازمان پیدا می‌کنند.	- هرچه تعداد بیشتری از بخش‌ها موفق شوند که به خدمات پشتیبانی جنبه عدم تمرکز دهند، وابستگی آنها به ادارات مرکزی کاهش یافته و در نتیجه کارکنان ادارات مرکزی نمی‌توانند قدرت زیادی بر این بخش‌ها اعمال کنند.
- جنبه‌های استقلال و خودکفایی ساختار بخشی آن را به صورت یک وسیله بسیار عالی برای آموزش و تربیت مدیران کل مبدل ساخته است.	- استقلال مدیران اگر بیشتر جنبه نظری داشته باشد تا عملی، می‌تواند مدیران بخش‌ها را رنج دهد.
- واحدهای مستقل می‌توانند با حداقل تاثیر بر کل سازمان از مجموعه سازمان کنار گذاشته شوند. عملکرد غیراثر بخش یک واحد تاثیر اندکی بر دیگر بخش‌ها می‌گذارد. لذا میزان ریسک‌پذیری سازمان را کاهش می‌دهد.	- مدیر بخش در قبال نتایج حاصله مسئولیت تمام و کمال دارد، اما چون باید تحت یک سلسله خط‌مشی‌های یکسان از سوی اداره مرکزی عمل کند، احساس عدم رضایت کرده و می‌اندیشد که حق فرمانرانی وی از مسئولیتش کمتر است.
- از مزایای صرفه جویی ناشی از مقیاس در برنامه‌ریزی، جذب سرمایه و توزیع ریسک بهره می‌جوید.	- در خصوص هماهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند.
	- کارکنان غالباً نمی‌توانند بین بخش‌ها نقل و انتقال یابند به ویژه وقتی که کالا و خدمات متنوعی تولید و عرضه می‌شود.

موارد استفاده: - وقتی که تنوع در محصول یا بازار وجود دارد. وقتی که سازمانی استراتژی تنوع را برمی‌گزیند. زیرا وقتی سازمان به تنوع روی می‌آورد، تعارضات در ابعاد افقی سازمان بین واحدها به شدت افزایش یافته و تغییر در طرح ساختاری سازمانی را ضروری می‌سازد.

- اندازه سازمانی و جابه‌جایی در اهداف تا حد زیادی به هم وابسته‌اند. افزایش در اندازه سازمان، حرکت به سمت به‌کارگیری ساختار بخشی را تشویق می‌کند.

- ساختار بخشی با فناوری‌هایی متناسب است که قابل تقسیم باشند و فناوری بتواند به طور اثربخش در بخش‌های مختلف، توزیع شود.

- در محیط‌های نه‌زیاد پیچیده و نه‌زیاد پویا بیشترین کارایی را دارد. زیرا محیط‌های پیچیده و پویا با مسئله عدم استاندارد کردن محصولات و فرایندها مرتبط هستند، در حالی که ساختار بخشی تا حد زیادی همانند بوروکراسی ماشینی بر استاندارد کردن محصولات و فرایندها تاکید دارد.

- ۵- **ادهوکراسی (ساخت ویژه کار - موقت):** اگر نیروهای ستادی و پشتیبانی بر سازمان حاکم گردند: کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دو سویه اعمال می‌شود و ساختار ادهوکراسی (سازمان ویژه کار - موقت) ایجاد می‌شود.
- ویژگی‌ها:**
- تفکیک افقی زیاد؛ زیرا در این ساختار از کارکنانی بهره می‌گیرند که از تخصص و تجربه بسیار بالایی برخوردارند.
 - تفکیک عمودی کم؛ زیرا تفکیک عمودی با ایجاد سطوح متعدد مدیریتی مانع از انطباق پذیری سازمان با محیط می‌شود.
 - رسمیت کم؛ حرفه گرایی و رسمی‌سازی به طور معکوس با هم ارتباط دارند.
 - عدم تمرکز
 - حساسیت و انعطاف‌پذیری؛ خود انعطاف‌پذیری مستلزم این است که رسمی‌سازی صورت نگیرد.

در مقایسه بوروکراسی حرفه‌ای با ادهوکراسی می‌توان گفت، در هر دو ساختار افراد حرفه‌ای را به کار می‌گیرند. تفاوت کلیدی این است که بوروکراسی حرفه‌ای وقتی با یک مشکل مواجه می‌شود، بلافاصله آن را در قالب برخی برنامه‌های استاندارد شده درمی‌آورد طوری که متخصصان می‌توانند به یک شیوه یکنواخت با آن برخورد کرده و آن را حل کنند. در ساختار ادهوکراسی برای مسئله باید راه حلی ابتکاری ارائه شود، در نتیجه استاندارد سازی و رسمیت نامناسب است.

- **نکته:** تصمیم‌گیری در ادهوکراسی به صورت عدم تمرکز است. این امر برای ایجاد سرعت و انعطاف‌پذیری ضروری است و چون از مدیریت ارشد نمی‌توان انتظار داشت که در اتخاذ تصمیمات مهارت و تبحر لازم را داشته باشد، ادهوکراسی برای تصمیم‌گیری بر گروه‌های غیر متمرکز حرفه‌ای اتکا دارد.
- ادهوکراسی تفاوت زیادی با سایر ساختارها دارد:**

- چون در ساختار ادهوکراسی استاندارد سازی و رسمیت کمی وجود دارد، بنابراین ساختار فنی در آن مورد تاکید نیست.
- چون مدیران میانی، کارکنان ستاد پشتیبانی و کارکنان عملیاتی همه نوعاً افراد حرفه‌ای بوده، تمایزات سنتی بین سرپرست و کارکنان و صف و ستاد به خوبی مشخص نیست. در ادهوکراسی، قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است و همچنین از تفکیک افقی دوایر خود روی گردان نیستند.

نقاط قوت	نقاط ضعف
- توانایی در واکنش به تغییرات جدید	- ایجاد تعارض و اینکه روابطی مشخص و معین بین رئیس مرئوس وجود ندارد.
- مناسب برای سازمان‌های انطباق‌پذیر و خلاق	- در خصوص مسئولیت‌ها و اختیارات ابهامات زیادی وجود دارد.
- مناسب برای زمانی که متخصصین از رشته‌های مختلف برای تشریح مساعی به منظور تحقق به هدف مشترک و کلی لازم هستند.	- فعالیت‌ها نمی‌توانند در بخش‌های مختلف انجام شوند.
- مناسب برای زمانی که وظایف آنقدر پیچیده است که از عهده یک شخص بر نمی‌آید.	- فاقد مزیت‌های کار استاندارد شده است.
- وجود قابلیت در تامین نیازهای ویژه	- تنش اجتماعی و روانی برای اعضا ایجاد می‌کند.
	- برقراری روابط کاری همواره به سادگی و با سرعت امکان‌پذیر نیست.
	- برای بسیاری از کارکنان انطباق و یا غلبه بر تغییرات سریع، زندگی کردن در یک گروه موقتی و داشتن مسئولیت مشترک با اعضاء دیگر مشکل است.
	- برعکس بوروکراسی، ادهوکراسی یک ترکیب ساختاری یا پیکربندی ناکارا است و نوعی طرح ساختاری آسیب‌پذیر است.

موارد استفاده: - زمانی که استراتژی تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول، ریسک‌پذیری بالا وجود دارد.

- زمانی که فناوری غیرتکراری است.
- زمانی که محیط پویا و پیچیده است.
- در سال‌های اولیه چرخه حیات سازمان مناسب است.
- برای صنایع جوان کاربرد دارد. سازمان‌هایی نظیر صنایع فضایی، الکترونیک، مشاوره و موسسات پژوهشی.

- نکته: ادھوکراسی مستلزم این است که بخش اعظمی از کنترل مدیریت عالی واگذار شود. در نظریه قدرت - کنترل این نوع ساختار نسبت به دیگر ترکیبات ساختاری، از حداقل مطلوبیت برخوردار است.
- نکته: ساختار ساده و ادھوکراسی اساساً ساختارهای ارگانیک بوده، در حالی که سه نوع ساختار دیگر جنبه ماشینی دارد.
- نکته: خلاصه ای از ویژگی‌های طرح‌های ساختاری پنج گانه در جدول ذیل آورده شده است.

ویژگی‌ها	ساختار ساده	بوروکراسی ماشینی	بوروکراسی حرفه‌ای	بوروکراسی بخشی	ادھوکراسی
تخصیص گرایی	کم	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
رسمیت	کم	زیاد	کم	در هر بخش زیاد	کم
تمرکز	زیاد	زیاد	کم	محدود	کم
محیط	ساده و پویا	ساده و با ثبات	پیچیده و باثبات	ساده و باثبات	پیچیده و پویا
طبقه‌بندی کلی ساختاری	ارگانیک	ماشینی	ماشینی	ماشینی	ارگانیک

صل یازدهم

بوروکراسی: گامی دقیق

بوروکراسی صرفاً یک نوع ساختار سازمانی است. فی نفسه خوب یا بد نیست، در برخی موقعیت‌ها کارآمد نیست و در برخی دیگر از کارایی بالایی برخوردار است.

تعریف اولیه وبر از بوروکراسی

ویژگی‌های ذیل، فلسفه بوروکراسی یا سازمان آرمانی (ایده‌آل) وبر را شکل می‌دهند.

- ۱- تقسیم کار
 - ۲- سلسله مراتب اختیارات مشخص
 - ۳- رسمیت زیاد
 - ۴- ماهیت غیر شخصی
 - ۵- تصمیمات استخدامی براساس شایستگی
 - ۶- مسیرهای شغلی برای کارکنان
 - ۷- تمایز بارز بین زندگی شخصی و سازمانی اعضا
- در بوروکراسی وبر :

- اهداف صریح و روشن هستند.
- پست‌های سازمانی در یک سلسله مراتب هرمی، ترتیب یافته اند.
- با طی کردن هرم سازمانی، به تناسب حق فرمانرانی فرد افزوده می‌شود.
- فرمانرانی به جای اینکه در متصدیان پست، متمرکز باشد، درون خود پست سازمانی نهفته است.
- گزینش افراد براساس شایستگی آنها صورت می‌گیرد، نه براساس اینکه آشنای چه کسانی هستند.
- الزامات و ضرویات پست سازمانی است که تعیین می‌کند چه کسی و در چه پستی به کار گرفته خواهد شد و معیار ارتقا، عملکرد افراد است.
- تعهد نسبت به سازمان بالا بوده و تعارض منافع از طریق استخدام مادام العمر و جدایی نقشهای برون شغلی افراد با نقش‌های درون شغلی که افراد برای به عهده گرفتن مسئولیت ایفا می‌کنند، از بین می‌رود.

به طور کلی تجربه نشان می‌دهد :

- نوع سازمان‌های اداری کاملاً بوروکراتیک، از نقطه نظر فنی، در حصول بالاترین میزان کارایی توانا بوده و بوروکراسی شناخته شده‌ترین ابزار عقلایی اعمال کنترل بر افراد است.
- بوروکراسی، نسبت به دیگر انواع کنترل‌ها، از لحاظ دقت، ثبات و سختگیری در ایجاد نظم و انضباط و اعتبار سرآمد است و امکان پیش‌بینی و محاسبه نتایج برای روسای سازمان و دیگر افراد درگیر در فعالیت‌ها را در بالاترین حد، فراهم می‌کند.
- بوروکراسی، هم از لحاظ ایجاد کارایی و هم از جهت حیطة عملیات توانا و پر قدرت است و به طور رسمی برای انواع وظایف اداری قابل استفاده است.

ویژگی‌های مثبت بوروکراسی

- برای حفاظت و حمایت کارکنان در برابر اختیار مطلق مدیران و تغییرات در مهارت‌ها و توانایی‌ها از جنبه کاربردی آنها، می‌توانیم از دوره تصدی دائمی برای کارکنان استفاده کنیم.
- برای افزایش رفتار منصفانه و یکسان با کارکنان و ایجاد ثبات در طی زمان، به تدوین قوانین و مقررات بپردازیم.
- برای حصول اطمینان از اینکه خطوط فرمانرانی روشن و واضح وجود دارند، از سلسله مراتب عمودی بهره بگیریم تا بر این اساس تصمیمات اتخاذ شده و مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیمات ابقا شود.
- با کاهش حمایت و به کارگیری اقربا و خویشاوندان و دیگر اشکال پارتی بازی به وسیله تصمیم‌گیرندگان و جایگزینی معیار صلاحیت شغلی و عینی به جای آن، گزینش یا انتخاب کارکنان را عینیت می‌بخشد.

نقش وبر در بوروکراسی

موضوع اصلی مدل بوروکراسی وبر استاندارد سازی است. مدل بوروکراسی وبر می‌تواند در قالب سه گروه از ویژگی‌ها تشریح شود:

۱- ویژگی‌های مربوط به ساختار و کارکرد سازمان

مدل وبر سلسله مراتبی از ادارات مختلف، درون سازمان ایجاد کرده و هر اداره را تحت نظر یک فرد ما فوق قرار می‌دهد. هر کدام از ادارات به وسیله تقسیم کار به صورت افقی تفکیک می‌شوند. این تقسیم کار واحدهای تخصصی را ایجاد می‌کند. حوزه‌های وظیفه‌ای متناسب با شایستگی و صلاحیت اعضاء واحد را تعیین می‌کند، و به منظور تحقق این وظایف مسئولیت‌ها واگذار می‌شود، نهایتاً حق فرمانرانی متناسب با این مسئولیت‌ها نیز تفویض می‌شود. هم چنین قوانین مکتوب نیز بر عملکرد وظایف اعضاء، حاکم است.

۲- روش‌ها و شیوه‌های پرداخت به ازای تلاش افراد

اعضا سازمان برحسب رتبه سازمانی حقوق دریافت می‌کنند. ارتقاءها براساس معیارهای عینی نظیر ارشدیت یا انجام وظایف محوله صورت می‌گیرد.

۳- حمایت‌هایی که از اعضای سازمان صورت می‌گیرد

به دلیل وجود تعهد نسبت به مسیر شغلی، اعضا در برابر اقدامات مستبدانه مافوق‌ها حمایت می‌شوند، مسئولیت‌ها و میزان فرمانرانی افراد مافوق کاملاً روشن بوده، همچنین کارکنان توانایی دارند در برابر تصمیمات متخذه مافوق‌ها که به نظر غیر منصفانه می‌رسد و خارج از حوزه فرمانرانی آنهاست، تقاضای استیناف کنند.

تبعات کارکردی (مُخل) بوروکراسی

۱- جابجایی هدف

بوروکراسی، بیشتر به علت این که جابه‌جایی هدف (جابه‌جایی اهداف سازمانی با اهداف شخصی یا اهداف فرعی) را موجب می‌شود، مورد انتقاد شدید است. مواردی از انتقادات در این مورد عبارتند از:

الف. رابرت مرتن: وی مطرح می‌کند قوانین بوروکراتیک و جنبه غیر شخصی یا به عبارتی همشکلی در امور، زیان آور است، چون انعطاف‌پذیری را کاهش می‌دهد. قوانین و مقررات چنان مورد تاکید واقع می‌شوند که معنایی نمادین و یا سمبلیک به خود می‌گیرند. قوانین که برای تسهیل در تحقق هدف وضع می‌شوند، خود بیش از خود هدف مورد تاکید و توجه قرار می‌گیرند. به نحوی که جابجایی هدف صورت می‌گیرد و از دست دادن اثربخشی سازمانی را موجب می‌شود.

ب. فیلیپ سلزنیک: وی بر این باور است که وسایل می‌توانند از طریق جابجایی اهداف جایگزین نتایج یا اهداف نهایی شوند. وی مطرح کرد که تخصص‌گرایی، واحدهای فرعی با اهدافی متفاوت را ایجاد می‌کند. اهداف هر واحد فرعی نسبت به اهداف واحدهای دیگر در اولویت قرار می‌گیرند. ماحصل تعارض اهداف بین واحدهای سازمانی، تقدم پیدا کردن اهداف واحدهای فرعی بر اهداف سازمانی است.

ج. آلوین گولدنر: وی بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیر قابل قبول را، بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می‌کنند. در این صورت افراد سعی می‌کنند حداقل کاری را که از آنها انتظار می‌رود، در حد رفع تکلیف انجام دهند و قوانین به صورت مجموعه‌ای در می‌آیند که به جای تعیین و تبیین رفتارهای غیر قابل قبول، استانداردهای حداقل عملکرد را مشخص می‌کنند.

د. ویکتور تامسون: وی ملاحظه کرد که بوروکراسی رسمیت خیلی زیادی را به وجود می‌آورد و این امر تزلزل در اختیار تصمیم‌گیرندگان را به همراه خواهد داشت. تامسون چنین پدیده‌ای را نوعی رفتار بیمارگونه ناشی از بوروکراسی نامید. در واقع اگرچه رسمیت زیاد تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند ولی خود وسیله‌ای می‌شود برای سرپوش نهادن بر خطاها. "مرا سرزنش نکنید، من دقیقاً از قوانین تبعیت کردم".

۲- کاربرد نامناسب قوانین و مقررات

مرتون مطرح کرد که بوروکراسی در طی زمان وابستگی شدیدی بین اعضاء سازمان و قوانین ایجاد می‌کند که به تبع آن، اعضاء کورکورانه تصمیمات و اقدامات تکراری را که قبلاً اتخاذ کرده‌اند، بدون توجه به این که شرایط تغییر کرده، همواره به کار می‌گیرند. بدیهی است که این تصمیمات و اقدامات مبتنی بر تجارب و آموزش‌های گذشته ممکن است تحت شرایطی مختلف کاملاً نامناسب باشد.

۳- از خود بیگانگی کارکنان

اعضاء سازمان، غیر شخصی بودن سازمان را به عنوان پدیده‌ای درک می‌کنند که بین آنان و کارشان فاصله می‌اندازد. هم چنین تخصصی شدن خیلی زیاد فعالیت‌ها در سازمان، احساس بی‌هویتی را در فرد ایجاد می‌کند. به این صورت که فعالیت‌های تکراری، به سادگی به وسیله افراد یاد گرفته شده و کارکنان احساس می‌کنند که به مثابه ابزارهای قابل تعویض و فاقد قدرت هستند. در بوروکراسی حرفه‌ای رسمیت باید تقلیل داده شود، در غیر این صورت خطر از خود بیگانگی کارکنان در حد بالایی سازمان را تهدید می‌کند.

۴- تمرکز قدرت

بوروکراسی‌ها قدرت زیادی را در دست معدود افرادی متمرکز می‌سازند.

۵- سرخوردگی ارباب رجوع

ممکن است بوروکراسی‌ها در برخی اعضا از خود بیگانگی ایجاد کنند، ولی حق الزحمه دریافتی به مثابه مرجمی است که آلام آنها را تسکین می‌دهد. اما ارباب رجوع و مشتریان بوروکراسی‌ها باید بدون دریافت حق الزحمه، هیولای غیر شخصی بودن را مدت زیادی تحمل کنند.

- دو دیدگاه پیرامون بوروکراسی مطرح شده است :

الف. فرار رسیدن مرگ بوروکراسی

یکی از مشهورترین مباحث ارائه شده علیه بوروکراسی ماشینی، به وسیله وارن بنیس مطرح شده است. وی مطرح می‌کند، هر عصری، نوعی ساختار سازمانی متناسب با نیازهای خود ایجاد می‌کند و بوروکراسی براساس نیاز سازمان‌ها به نظم در امور، و صراحت و دقت و برآوردن خواسته‌های کارگران به نحوی منصفانه، پدیدار شد. این شکل ساختاری به طور ایده‌آل متناسب با ارزش‌ها و خواسته‌های عصر ویکتوریا بود و شرایط حاکم بر دنیای معاصر با چنین ارزش‌هایی در تناقض است.

- عوامل چهارگانه زیر تهدیداتی مستقیم علیه بوروکراسی محسوب می‌شود:

۱- **تغییر سریع و غیر منتظره** : بوروکراسی، با توجه به سلسله مراتب فرماندهی دقیق و مشخص، قوانین و سخت‌گیری‌هایی که اعمال می‌کند، به ندرت می‌تواند خود را با تغییرات سریع و هم‌چنین خواسته‌های فعلی محیطی انطباق دهد.

۲- **رشد در اندازه** : زمانی که افزایش در اندازه سازمان حاصل می‌شود، عنصر پیچیدگی خود را نشان می‌دهد. افزایش امور زائد اداری، کنترل‌های شدید و سخت، غیرشخصی شدن بیش از حد روابط و امور اجرایی، وجود قوانین قدیمی و منسوخ شده، عوامل هستند که موجب کندگی رشد سازمانی می‌شوند.

۳- **افزایش تنوع**: فعالیت‌های امروزی، افراد مختلف با صلاحیت‌های تخصصی بالا را می‌طلبد که با ویژگی‌های بوروکراسی سر

ناسازگاری دارد.

۴- **تغییر در رفتار مدیریتی**: مدیران در دنیای امروزی اولاً مفهومی نو از موجودات بشری، بر اساس افزایش دانششان نسبت به

پیچیدگی و متغیر بودن نیازهای انسان، در ذهن دارند. ثانیاً مفهومی جدید از قدرت براساس تشریک مساعی و عقل و خرد که جایگزین

مدل قدرت مبتنی بر زور و تهدید می‌شود، ثالثاً مفهومی از ارزش‌های انسانی، براساس آرمان‌های انسانی آزاد منشانه در ذهن دارند

که جایگزین سیستم ارزشی ماشینی غیر شخصی بوروکراسی می‌شود.

اغراق در خصوص مرگ بوروکراسی

رابرت میوالد دیدگاهی مخالف با دیدگاه بنیس ارائه کرده است. بحث اصلی او این است که بوروکراسی می‌تواند خود را با محیط‌های در حال

تغییر و پویا منطبق سازد. میوالد معتقد است که وبر هرگز مدعی نشد که ویژگی‌های بوروکراسی مورد نظر وی، تا ابد دوام پیدا می‌کند. هدف

اصلی وی ایجاد نوعی شکل ساختاری کارآمد و عقلایی بود، شکلی که برای حفظ نتایج عقلایی و کارآمد فعالیت‌ها در سازمانی که بوروکراسی

در آن حاکم است، ضروری است. توسعه بوروکراسی حرفه‌ای یک نمونه کامل از ویژگی‌های بوروکراسی موجود است که تغییر کرده تا برای

سازمان‌هایی که دارای ساختارهای مبتنی بر حاکمیت دانش اند کارآمدترین و عقلایی ترین روش را ارائه کند.

ب. بوروکراسی در همه جا وجود دارد

اکثر قریب به اتفاق سازمان‌های بزرگ، دارای ساختاری کاملاً بوروکراتیک هستند، و برای همه آنها به جز تعداد محدودی، بوروکراسی‌ها

کارآمدترین روش برای سازماندهی فعالیت‌ها محسوب می‌شود.

- موارد مختلفی وجود دارد که به رشد شکل‌های بوروکراتیک کمک می‌کنند:

۱- **کارآمدی بوروکراسی** : بدون توجه به فناوری، محیط و غیره، بوروکراسی‌ها در دامنه وسیعی از فعالیتهای سازمان یافته اثربخش هستند : از

جمله کارخانه های تولیدی، شرکت‌های خدماتی، بیمارستان ها، مدارس، و دانشکده‌ها، مراکز نظامی و غیره

۲- **اندازه بزرگ سازمان‌ها** : سازمان‌های موفق و پویا تمایل دارند در جهت سازمانی با اندازه بزرگ رشد کنند و ما نیز به این مهم واقفیم که

بوروکراسی در سازمان‌های دارای اندازه بزرگ کارآمد است.

۳- **انتخاب طبیعی بوروکراسی را مرجح می‌سازد** : فرضیه انتخاب طبیعی که مبنای مدل رابطه محیط و جمعیت است، برای توجیه ظهور و

سقوط بوروکراسی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. همه سازمان‌ها برخی از عناصر ویژه طرح ساختاری خود را حفظ می‌کنند زیرا چنین

عناصری ذاتاً کارآمد بوده و قادرند به طور اثربخش تری رقابت کنند. اشکال ساختاری بوروکراسی از آن جمله عناصری است که به طور

گزینشی حفظ می‌شود، زیرا این نوع اشکال ساختاری نتایج فعالیت‌های سازمانی را تقویت می‌کنند، درحالی که اشکال ساختاری غیر بوروکراتیک

به طور گزینشی حذف می‌شوند.

۴- ارزش‌های اجتماعی تغییر نمی‌کنند: نقطه مقابل موضع بنیس که معتقد بود فلسفه مدیریت در حال تغییر به سمت بشر دوستی بیشتر است این است که ارزش‌های موجود در جامعه آمریکای شمالی نظم و ترتیب و هماهنگی را مطلوب می‌داند و بوروکراسی‌ها با ارزش‌هایی نظیر نظم و ترتیب و هماهنگی سازگاری دارند.

۵- در تغییر و تحولات محیطی اغراق شده است: اولاً تغییرات در دنیای امروز نسبت به هر برهه زمانی دیگری از تاریخ پویاتر نیست و ثانیاً اثر عدم اطمینان محیطی بر سازمان اساساً در نتیجه تدوین استراتژی‌های مدیریتی کاهش یافته است.

۶- بوروکراسی حرفه‌ای ظهور پیدا کرده است: بوروکراسی حرفه‌ای همان میزان از استاندارد سازی و کنترل را که مدل بوروکراسی ماشینی وبر در بر داشت، ارائه می‌کند. افزایش نیاز به مهارت‌های فنی و گسترش صنایع مبتنی بر دانش، ضرورت استفاده از بوروکراسی حرفه‌ای را به وجود آورده است.

۷- بوروکراسی کنترل را حفظ می‌کند: استاندارد سازی زیاد، ترجیحاً با تمرکز قدرت در دستان مدیریت عالی، کنترل را تسهیل می‌کند. بوروکراسی چنین امری را به طور واضح محقق می‌سازد. از این رو دیدگاه قدرت - کنترل بوروکراسی را نسبت به دیگر اشکال سازمانی ترجیح می‌دهد زیرا بوروکراسی برای حفظ کنترل در سازمان‌های بزرگ از سازوکارهای اثربخش‌تری برخوردار است.

صل دوازدهم

ادهراسی (ویره کار- مومت)

هم چنان که سازمان‌ها درگیر مسائل نوآوری، فعالیت‌های پیچیده و چالشی می‌شوند، لازم می‌شود که ساختارهای آنها به سوی ساختارهای ادهرکراتیک و ماتریسی گرایش پیدا کنند.

ساختار ماتریسی

– نوعی طرح ساختاری است که براساس آن متخصصان از دواير وظیفه ای مختلف دعوت می‌شوند تا در یک یا چند گروه، تحت رهبری مدیران پروژه، فعالیت مشخصی را انجام می‌دهند.

– ساختار ماتریسی، بعد انعطاف‌پذیری را به صرفه جویی‌هایی که در اثر تخصصی شدن در بوروکراسی حاصل می‌شود، می‌افزاید. این بُعد انعطاف‌پذیری (که به وسیله استفاده از گروه‌های چندمنظوره ایجاد می‌شود) ساختار ماتریسی را در مقوله ساختارهای نوع ادهرکراسی قرار می‌دهد.

– مهمترین ویژگی ساختاری سازمان ماتریسی این است که مفهوم وحدت فرماندهی را که براساس آن هر یک از کارکنان فقط یک رئیس داشته و فقط باید به یک رئیس گزارش دهند، نقض می‌کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند، یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه ای و دیگری مدیر پروژه.

– ساختار ماتریسی یک سلسله مراتب دو گانه دارد. یک سلسله مراتب عمودی داخل هر دایره یا بخش وظیفه ای وجود دارد که به وسیله نوعی نفوذ جانبی محدود می‌شود. ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانال‌های جانبی و افقی نفوذ را مشروعیت می‌دهد.

چه موقع باید ساختار ماتریسی را به کار ببرید؟

– این نوع ساختار در موسسات تبلیغاتی، صنایع فضایی، آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه، شرکت‌های ساختمان سازی، موسسات دولتی، دانشگاه‌ها، شرکت‌های مشاوره مدیریت و شرکت‌های سازنده وسایل سرگرمی به کار گرفته می‌شود.

– وجه مشترک همه سازمان‌هایی که از ساختار ماتریسی استفاده می‌کنند: (۱) فشارهای محیطی وارده از دو یا تعداد بیشتری از بخش‌های مهم و حساس به آنها، (۲) وابستگی متقابل بین دواير و (۳) صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس در بکارگیری منابع داخلی می‌باشد.

– طرح ماتریسی نوعاً برای تمرکز دوگانه بر وظایف (کارکردها) و محصولات، طراحی شده است. مثلاً یک موسسه تبلیغاتی می‌تواند دانش فنی خود را حفظ کند (تمرکز وظیفه‌ای) در حالی که نسبت به نیازهای مشتریان حساس باشد. (تمرکز بر محصولات)

• نکته: اگر فشار محیطی از یک بخش واحد، به موسسه وارد می‌شود، سلسله مراتب دوگانه ضرورت ندارد.

دو نوع ساختار ماتریسی وجود دارد: (۱) ساختار موقتی (۲) ساختار دائمی

پروژه‌ها یا محصولات در طرح ماتریسی دائمی، به طور نسبی در طی زمان کماکان باقی می‌مانند. ساختار ماتریس دائمی، ساختار خطوط روشن مسئولیت‌ها را برای هر کدام از خطوط تولید معین می‌کند.

نقاط قوت و ضعف ساختار ماتریسی

نقاط قوت	نقاط ضعف
- وقتی سازمان به فعالیت‌های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، هماهنگی را تسهیل می‌کند.	- اغتشاش و بی‌نظمی که ایجاد می‌کند و میل به ایجاد تنازع قدرت و تاکید بر نحوه قرار گرفتن افراد در پست‌ها.
- به موازات افزایش اندازه سازمان، ظرفیت پردازش اطلاعات می‌تواند رو به فزونی گذارد.	- وقتی وحدت فرماندهی نقض می‌شود، ابهام به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد و اغلب ابهام منجر به تعارض می‌شود.
- در یک بوروکراسی، افزایش پیچیدگی، رسمیت زیاد را به همراه دارد. تماس مداوم و مستقیم بین متخصصان مختلف در ماتریس، می‌تواند منجر به ارتباطات بهتر و انعطاف‌پذیری بیشتر شود.	- بوروکراسی از طریق تعیین قوانین دقیق عوامل بالقوه برای کسب قدرت را کاهش می‌دهد. وقتی این قوانین دقیقاً مشخص نباشد، زمینه را برای کشمکش بین مدیران وظیفه‌ای و پروژه فراهم می‌کند.
- انواع سوء کارکردهای بوروکراسی را کاهش می‌دهد.	- برای کسانی که امنیت را دوست دارند و دوری از ابهام را مطلوب می‌دانند، چنین محیطی می‌تواند موجب فشار عصبی باشد.
- خطوط دوگانه فرمانرانی، تمایل به حفظ کردن و برتر دانستن اهداف خود، در اعضاء واحدهای مختلف را کاهش می‌دهد.	- گزارش دادن به بیش از یک رئیس، تعارض نقش را موجب شده و انتظارات مبهم، ابهام در نقش را ایجاد می‌کند.
- استفاده موثر از متخصصان را تسهیل می‌کند. موقعی که افراد با مهارت‌های تخصصی سطح بالا، در یک دایره وظیفه‌ای یا گروه پروژه جای می‌گیرند، استعداد‌های آنها به صورت انحصاری درآمده و بهره‌برداری بهینه از آنها به عمل نمی‌آید.	
- با تجهیز سازمان به بهترین منابع و به کارگیری اثربخش‌ترین روش استفاده از منابع، صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس را محقق می‌سازد.	

دیگر مزیت‌های طرح ماتریسی عبارتند از :

- ۱- افزایش توانایی سازمان برای واکنش سریع نسبت به تغییرات محیطی
- ۲- ابزاری اثربخش برای توانن احتیاجات تکمیل پروژه و کنترل هزینه با نیاز سازمان به کارایی اقتصادی و توسعه ظرفیت‌های فنی برای آینده.
- ۳- افزایش انگیزه از طریق ایجاد محیطی با هنجارهای آزادمنشانه که باب طبع افراد حرفه‌ای و علمی است.

نظریه Z

ویژگی‌های بوروکراسی‌های بزرگ آمریکایی (نظریه A) و ویژگی واقعی شرکت‌های بزرگ ژاپنی (نظریه J) در جدول آورده شده است. ویلیام اُچی پی برد که که چندین شرکت آمریکایی خواه دانسته یا ندانسته، سیستمی به وجود می‌آورند که برخی از ویژگی‌های شرکت‌های ژاپنی را داراست. وی اصطلاح نظریه Z را برای تشریح سازمان‌های آمریکایی که به شکل ژاپنی طراحی شده‌اند، مطرح کرد.

ویژگی‌های نظریه A و نظریه J

نظریه A	نظریه J
استخدام کوتاه مدت	استخدام مادام‌العمر
مسیرهای شغلی تخصصی	مسیرهای شغلی غیرتخصصی
تصمیم‌گیری انفرادی	تصمیم‌گیری جمعی
مسئولیت فردی	مسئولیت جمعی
ارزشیابی پیوسته	ارزشیابی ناپیوسته
ارزشیابی رسمی و صریح	ارزشیابی غیررسمی و ضمنی
ارتقاء سریع	ارتقاء کند و بطئی
تأکید بر انسان به عنوان عضو سازمان	تأکید بر انسان به عنوان یک انسان

- در مدل ژاپنی (نظریه J) مدیریت می‌تواند سازمانی را به وجود آورد که کنترل را از طریق یک فرایند جامعه‌پذیری اعمال کند، که اگر چنین شد،

ساختار سازمانی به جای اینکه شکل بوروکراسی ماشینی (که به وسیله نظریه A ایجاد می‌شود) به خود گیرد، شبیه ساختار ادهوکراسی می‌شود.

– ارتقا در مدل ژاپنی بیشتر به صورت افقی است تا عمودی و کارکنان در سراسر سازمان به حالت چرخشی به فعالیت ادامه می‌دهند. که این امر منجر به تربیت کارکنانی می‌شود که به جای تخصص در یک فعالیت خاص، در چندین رشته کاری از تخصص لازم برخوردارند. ویژگی‌های نظریه Z تا حد زیادی معادل با نظریه J است. تغییرات این مدل برای آن است که ارزش‌های آمریکایی نظیر فرد گرایی و تخصیص پاداش بر مبنای عملکرد را منعکس کند.

ویژگی‌های نظریه Z

استخدام بلند مدت
مسیرهای نیمه تخصصی
تصمیم‌گیری با توافق جمعی
مسئولیت فردی
ارزشیابی ناپیوسته
ارزشیابی ضمنی، غیررسمی با معیارهای رسمی و عینی
ارتقاء کند و بطئی
تأکید جامع بر افراد

– سیستم ژاپنی در تلاش برای حصول اطمینان از اینکه کارکنان کاملاً مناسب سازمان هستند، آشکارا دست به تبعیض می‌زند. چنین اقداماتی در ایالات متحده آمریکا قابل قبول نیست. از این رو در نظریه Z تجانس نیروی کاری کمتری نسبت به نظریه J وجود دارد. همان طور که در نظریه A، سازمان‌ها بوروکراتیک هستند، در نظریه Z سازمان‌ها اساساً ادهوکراتیک هستند. چون در نظریه Z سطوح مدیریتی زائد وجود ندارد. بنابراین پیچیدگی و رسمیت کم است و تأکید بر دوره بلند مدت شغلی، وفاداری سازمانی و کارگروهي، باعث نظم در رفتار کارکنان می‌شود.

ساختارهای موازی (جانبی)

ساختارهای ساده درون شرکت‌های کوچک که ریسک می‌پذیرند و نوآور و ابداع گر هستند می‌تواند به عنوان سازوکاری ایده‌آل مد نظر قرار گیرد. اما شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند از این ساختار ساده استفاده کنند و از یک نوع ساختار موازی کوچک یا جانبی استفاده می‌کنند که کارآفرینی درونی را ممکن می‌سازد، یعنی روحیه کارآفرینی، را درون یک بوروکراسی ایجاد می‌کند.

- ساختار جانبی یک ساختار ارگانیک منعطف بوده کنار و موازات یک بوروکراسی که به صورت نسبتاً دائمی طراحی شده است.
- ساختارهای موازی نوعاً گروه‌های کوچک یا واحدهای بازرگانی جداگانه ای هستند که مستقل بوده و از منابع خاص خود استفاده می‌کنند. این واحدها می‌توانند ایده‌های خود را بدون توجه به قوانین، تجزیه و تحلیل زمانی و تصویب مافوق‌ها در سطوح چندگانه مدیریت که در بوروکراسی‌ها ضروری است دنبال کنند.
- ساختارهای موازی برای حل مسائلی که دقیقاً مشخص نیست (از ساختارمندی ضعیف برخوردار است)، انعطاف‌پذیری زیادی دارد.
- ساختارهای موازی برای حل مسائل منحصر به فرد، ایده‌های ابداعی می‌توانند به کار گرفته شوند، و اگر این ایده‌ها موفق از آب در نیایند، هزینه‌هایی که بر سازمان تحمیل می‌شود نسبتاً جزئی و کم است.
- نقطه قوت ساختار جانبی این است که ضمن تحقق مزیت‌های کارایی سطح بالای بوروکراسی، از طریق استاندارد سازی، مزایای انعطاف‌پذیری حاصل از کارآفرینی درونی را نیز به دست می‌آورد.
- برای سازمان‌هایی که ساختار جانبی را پذیرفته اند، معمولاً هزینه این نوآوری، نوعی اغتشاش و بی‌نظمی است و ترکیب واحدهای ارگانیک و بوروکراتیک نوعی برخورد فرهنگی ایجاد می‌کند. (یکی به نظم و دیگری به انعطاف‌پذیری ارزش می‌نهد)
- ساختارهای جانبی یا موازی نوعی مدیریت را می‌طلبد که واحدها را به حال خود گذاشته و اجازه دهد، آنها خود مسئولیت مخاطرات و خطای فعالیت‌هایشان را بپذیرند.

نمونه‌های دیگری از ادهوکراسی

طراحی ساختارهای ادهوکراتیک منوط به خلاقیت طراحان است. نمونه‌های دیگری از ادهوکراسی عبارتند از:

- ۱- گروه‌های کاری تخصصی
- ۲- ساختار کمیته ای
- ۳- ساختار گروه‌های آموزشی
- ۴- گروه‌های کاری تخصصی (عملیاتی)

- یک ساختار موقتی است که برای انجام یک وظیفه خاص، معین و پیچیده شکل گرفته و تعدادی از واحدهای فرعی سازمانی در آن مشارکت دارند.
- می‌تواند به عنوان نوع کوچکی از ساختار ماتریسی موقت یا یک نوعی ساختار موقتی ارگانیک در طرح ساختاری جانبی در نظر گرفته شود.
- موقعی که سازمان مواجه با وظیفه ای می‌شود که تحقق آن برای موفقیت سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و استانداردهای عملکرد و زمان کاری خاصی دارد که منحصر به فرد و نامعمول، و مستلزم واحدهای کاری است که باید به هم وابستگی متقابل داشته باشند، تشکیل یک گروه عملیاتی برای این سازمان می‌تواند مطلوب باشد، تا زمان تحقق هدف خاص گروه، باقی مانده، سپس گروه منحل می‌شود.

۲- ساختار کمیته ای

- زمانی که برای اتخاذ یک تصمیم دامنه وسیعی از تجارب و سوابق کاری ضرورت داشته باشد و یا وقتی افرادی که از نتایج تصمیمی برخوردار می‌شوند، باید در اتخاذ آن سهیم باشند، یا موقعی که بار کاری به اندازه‌ای است که باید توزیع شود، یا در خلال دوره انتقال مدیریت و هنگامی که یک فرد خاص برای رهبری سازمان وجود ندارد، ساختارهای کمیته‌ای می‌توانند فوق‌العاده اثربخش باشند.
- کمیته‌ها ممکن است موقت یا دائمی باشند. یک کمیته موقتی نوعاً همان گروه کاری است.
- موقعی که کمیته‌های دائمی در سطح عالی سازمان تاسیس می‌شوند، مکرراً به جایگاه‌هایی نظیر، شکل دادن یک هیئت اجرایی جمعی بر می‌خوریم.
- چنین ساختاری دیدگاه‌های متنوعی را در تصمیم‌گیری سطح بالا دخالت داده و اجازه می‌دهد که وظایف نامتجانس شغل مدیر عالی اجرایی، براساس مهارت‌ها و سوابق کاری- گروه اجرایی بین آن‌ها تقسیم شود.

۴- ساختار گروه‌های آموزشی

- یک شکل ساختار ادھوکراسی متداول در دانشگاه‌ها، آزمایشگاه‌های پژوهشی و دیگر سازمان‌های حرفه‌ای است.
- ویژگی منحصر به فرد آن، دموکراسی کامل در اتخاذ همه تصمیمات مهم است. این شکل ساختاری عکس طرح ساختاری گروه کاری یا کمیته ای بوده که از تصمیم‌گیری مشارکتی بهره می‌گیرند.
- این ساختار، عدم تمرکز را به بهترین وجه نشان می‌دهد.

در نظریه زیباست، اما ...

در مورد ادھوکراسی‌ها می‌توان گفت :

- ساختارهای غالب در تعداد محدودی از صنایع هستند.
- چون مدیریت را ملزم به واگذاری بخشی از کنترل خود کرده با مقاومت قوی و دائمی مواجه هستند.
- در مواردی که این ساختار یافت می‌شود، صرفاً به عنوان وسیله ای است برای سوق دادن به طرف بوروکراسی نه به سوی ساختارهای منعطف.
- به عنوان نوعی ساختار الحاقی در کنار بوروکراسی شکل گرفته است. وقتی بقای سازمان مد نظر است و شرایط ایجاب می‌کند، سازمان‌های بوروکراتیک نسبت به تغییر سریعاً واکنش نشان دهند، مدیریت به دو طریق این مهم را محقق می‌سازد :
- (۱) به طور وسیعی از شکل بوروکراسی حرفه‌ای استفاده می‌کند. (۲) از یک طرح ساختاری جانبی نظیر گروه کاری برای ایجاد خلاقیت و انعطاف‌پذیری بهره می‌گیرد. هر دوی اینها به مدیریت اجازه می‌دهد تا قدرت خود را کنترل کند.
- برخی از شکل‌های آن مدیریت را ملزم به واگذاری بخشی از کنترل خود می‌کنند. می‌توان استدلال کرد که چنین طرح‌هایی قویاً به وسیله مدیریت محدود می‌شود.
- موقعی که این ساختار به عنوان ساختار غالب در یک سازمان نمود پیدا می‌کند، نباید انتظار داشت که مدت زیادی باقی بماند. موقعیت و ترقی در چرخه حیات، سازمان را به طرف ثبات و استاندارد سازی سوق می‌دهد.
- در محیط‌های پویا که متأسفانه ریسک شکست بالاست، کاربرد دارد.
- تغییر در سلیقه مشتری و موانع ایجاد شده به وسیله رقبا و نظایر اینها تهدیدی برای بقا هستند، از این رو ادھوکراسی‌ها آسیب‌پذیرتر از بوروکراسی‌ها هستند.

- در سطح ملی سازمان‌هایی که موفق بوده‌اند، ویژگی‌های بوروکراسی را داشته‌اند. کریس آرچریس مدافع دموکراسی سازمانی، دویست شرکت آمریکایی را بررسی کرد و ناامیدانه دریافت که همه آنها اقتدارگرا هستند.
- بوروکراسی‌ها ساختارهای غالب سازمان هستند و تعداد ادوکراسی‌ها محدود است. علی‌رغم اینکه ادوکراسی‌ها بهترین ساختار متناسب با فناوری‌ها و محیط‌های نیم قرن اخیر هستند.

صل سیزدهم

مدیریت فناوری و طراحی شغل

رویکرد های مختلف به طراحی شغل

- آدام اسمیت، کارایی های اقتصادی حاصله از تقسیم مشاغل به اجزاء کوچکتر را، که در نتیجه آن هر کارگر می تواند یک وظیفه جزئی و تخصصی را انجام دهد، مطرح کرد. هم چنین فردریک تیلور و دیگران در نهضت مدیریت علمی مزیت های نظام مند ساختن و استاندارد کردن مشاغل را مطرح کردند. تیلور و آدام اسمیت دیدگاه هایی ماشینی و جزئی نگر نسبت به طراحی شغل داشتند. دو رویکرد مهم در طراحی شغل:

- الف. دیدگاه سیستم های فنی - اجتماعی: پیشنهاد می کند در طراحی بسیار اثربخش کار، جنبه های فنی و انسانی شغل توأمأً بهینه شوند. ب. مدل ویژگی های شغل: پیشنهاد می کند که در طراحی شغل باید عناصر اصلی یک شغل و روابط متقابل بین عناصر تعیین و تعریف شود.
- نکته: بهترین راه برای طراحی مشاغل وجود ندارد. رویکردهای متفاوت به طراحی شغل، به نتایج مختلفی منجر می شوند. بهترین روش متکی به نتایج خاصی است که مدیریت در پی تحقق آن است.

الف. رویکرد سیستم های فنی - اجتماعی

انجام هر کاری مستلزم یک فناوری و یک سیستم اجتماعی است. فناوری: ابزار، فنون، رویه ها، مهارت ها، دانش و شیوه های مورد استفاده کارکنان برای انجام مشاغلشان را دربرمی گیرد. سیستم اجتماعی: شامل افرادی است که درون سازمان کار می کنند و هم چنین روابط متقابل بین آنها را دربرمی گیرد. هر نوع طراحی شغل موفق باید به طور همزمان خواسته های اجتماعی و فنی را در شغل بهینه سازد. تمرکز صرف روی یکی از این دو (چنان که آدام اسمیت و تیلور فقط بر فناوری کار تاکید می کردند)، منجر به بهینه شدن جزئی تلاش های طراحی شغل می شود.

دیدگاه های دوگانه نسبت به طراحی شغل

ماشینی	سیستم های فنی - اجتماعی
فناوری، عامل تعیین کننده	بهینه سازی مشترک
انسان ها به عنوان بخشی از ماشین	افراد به عنوان مکمل ماشین ها
افراد به عنوان ابزار مصرفی در سازمان ها	افراد به عنوان منابع قابل توسعه
تقسیم دقیق وظایف، مهارت های دقیق و ساده	گروه بندی بهینه وظایف، مهارت های کلی چندگانه
کنترل های خارجی	کنترل های داخلی
سازمان باز	سازمان تخت
سبک مدیریت آمرانه	سبک مدیریت مشارکتی
رقابت	همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل

- اگر مدیریت بخواهد سیستم های فنی - اجتماعی را به عنوان رهنمودی در طراحی مشاغل به کار گیرد، احتمالاً بهترین نقطه شروع، مفهوم بخشیدن به طراحی شغل به عنوان سازماندهی گروهی کارکنان است، به جای این که طراحی مشاغل فردی مد نظر باشد.

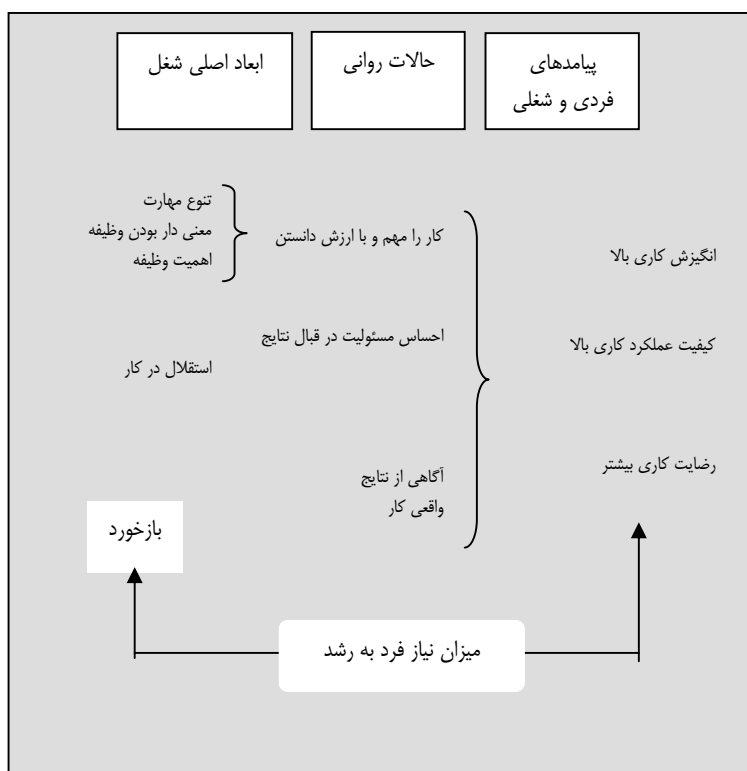
برخی از اصول ویژه برگرفته شده از سیستم های فنی - اجتماعی

- ۱- سیستم کاری به جای این که به صورت مشاغل انفرادی تجزیه شدنی باشد، به شکل واحدهای اساسی در می آید.
- ۲- به جای این که تصدی شغل به صورت انفرادی، اصل باشد، گروه کاری اصل است.
- ۳- مقررات داخلی سیستم به وسیله گروه تدوین می شود، به جای این که به وسیله سرپرستان بر افراد اعمال شود.
- ۴- افراد به صورت جزء مکمل ماشینی در می آیند نه به صورت بخشی از ماشین.
- ۵- تنوع برای فرد و سازمان افزایش می یابد به جای این که به مثابه بوروکراسی ماشینی کاهش تنوع یک اصل باشد.

- مروری بر برنامه های سیستم های فنی - اجتماعی نشان می دهد که این رویکرد به علت چالشی بودن، ایجاد تنوع، ارائه شناخت و حمایت اجتماعی، اجازه انجام وظایف کلی، حداقل کردن جهت دهی و کنترل خارجی و فراهم کردن بازخور عملکرد قویاً برای طراحی شغل دارای اولویت است.

مدل ویژگی های پنج گانه اصلی شغل، روابط متقابل آنها، تاثیر آنها بر بهره وری، انگیزش و رضایت کارکنان را مشخص می کند. براساس این مدل هر شغل می تواند در قالب ابعاد پنج گانه اصلی شغل که به شرح ذیل هستند، تشریح و توصیف شوند:

ابعاد	توصیف
تنوع مهارت	شغل شامل وظایف متنوع باشد، طوری که یک فرد بتواند از مهارت ها و توانایی های گوناگونی بهره گیرد.
معنی دار بودن وظیفه	وظایف شغلی به نحوی تعیین شده اند که کار از ابتدا تا انتها برای شاغل مشخص بوده و فرد تصویر کاملی از وظایف شغلی خود داشته و خود بخش مهمی از کار تلقی می شود.
اهمیت وظایف	میزانی که شغل دارای اهمیت و ارزش بوده و اثرات محسوس بر زندگی یا کار افراد دیگر دارد.
استقلال و اختیار در کار	حد و حدودی که شاغل در برنامه ریزی زمانی کار، در تعیین رویه های کاری، از استقلال آزادی عمل برخوردار است.
بازخور	شغل طوری طراحی شده باشد که اطلاعات واضح و مستقیم در مورد اثربخشی نتایج و عملکرد به شاغل بدهد.



- از نقطه نظر انگیزشی، این مدل مطرح می کند که پاداش های درونی وقتی حاصل می شوند که فردی یاد می گیرد (دانش نتایج) خودش شخصاً (مسئولیت پذیرفته) کارش را انجام دهد (ارزش دار بودن کارش را تجربه می کند).

- بر طبق مدل، ارتباط میان ابعاد اصلی شغل و نتایج، از طریق میزان نیاز فرد به رشد، تعدیل می شود، که رشد فرد را می توان در حرمت به خویشتن و خودشکوفایی ملاحظه کرد.

ابعاد اصلی شغل در قالب یک شاخص، بدین صورت تجزیه و تحلیل و ترکیب شده اند:

$$\text{بازخورد} \times \text{استقلال و اختیار در کار} \times \left[\frac{\text{مهم بودن وظیفه} + \text{معنی دار بودن وظیفه} + \text{تنوع وظیفه}}{3} \right] = \text{میزان انگیزش بالقوه شغل}$$

محاسبه میزان انگیزش بالقوه شغل

مشاغلی که از قدرت انگیزشی بالا برخوردارند باید حداقل در یکی از عوامل سه گانه دارای اختیار بالا باشند که منجر به ارزشمند بودن شغل شود و هم چنین از لحاظ استقلال و اختیار و بازخورد در کار در سطح بالایی قرار داشته باشند.

مدل ویژگی‌های شغل رهنمود خاصی برای مدیران، در طراحی شغل ارائه می‌دهد:

- ۱- **ترکیب وظایف** : مدیران باید در پی تقسیم وظایف بوده و سپس همه آنها را در یک مجموعه کاری بزرگ و جدید ترکیب کنند. این امر تنوع مهارت و با مفهوم بودن وظیفه را افزایش می‌دهد.
 - ۲- **ایجاد واحدهای کاری طبیعی** : بدین معنا که وظایفی که یک فرد انجام می‌دهد، تشکیل یک مجموعه (کل) هویت دار و ارزشمند را بدهد. این امر، مالکیت نسبت به کار را در کارکنان افزایش داده و احتمال اینکه کارکنان مشاغل خود را ارزشمند و با اهمیت بدانند به جای اینکه بی‌ربط و زاید، افزایش می‌دهد.
 - ۳- **برقراری روابط با مشتری** : حتی الامکان هر چند گاهی، مدیران بایستی روابط مستقیم بین کارکنان و مشتریان برقرار کنند. این امر تنوع مهارت، استقلال و اختیار و ارائه بازخورد به کارکنان را افزایش می‌دهد.
 - ۴- **گسترش مشاغل به صورت عمودی** : مدیر مسئولیت‌ها و کنترل‌هایی را که سابقاً بر عهده خودش بوده، به کارکنان واگذار می‌کند. این کار حلقه بین انجام دهنده کار و کنترل کننده (ناظر) بر کار را کاهش داده و استقلال و اختیار کارکنان را افزایش می‌دهد.
 - ۵- **ایجاد مجاری بازخورد** : با افزایش بازخورد نه تنها کارکنان یاد می‌گیرند چگونه کارشان را به خوبی انجام دهند، بلکه این امر در خصوص بهبود، بدتر شدن و یا در یک سطح ثابت نگه داشتن عملکردشان نیز تاثیر دارد. به طور ایده‌آل، این بازخورد در مورد عملکرد باید مستقیماً به کارکنان انجام دهنده کار منتقل شود، به جای اینکه از جانب مدیریت و به صورت غیرمستقیم به آنان انتقال داده شود.
- شاید مهمترین محدودیت موجود در مدل ویژگی‌های شغل، گزینش متغیرهای محدود برای نتایج کاری باشد. این مدل بر انگیزش درونی، کیفیت عملکرد، رضایتمندی، غیبت در کار و ترک خدمت کارکنان متمرکز است. اما اینها تنها نتایج مناسب حاصله از طراحی کار نیستند که بایستی برای مدیران مهم باشند. موارد دیگری از قبیل میزان حوادث، فشار ناشی از تلاش جسمانی، میزان فشار عصبی یا الزامات آموزش نیز باید در نظر گرفته شود.

یک چارچوب منسجم و یکپارچه

چهار مکتب فکری مختلف در مورد طراحی شغل مطرح شده‌اند:

- ۱- رویکرد مهندسی- صنعتی، مدیریت علمی و حرکت سنجی و زمان سنجی ۲- رویکرد روانشناختی، غنی سازی شغل و مدل ویژگی‌های شغل ۳- رویکرد عوامل انسانی یا مهندسی انسان ۴- رویکرد زیستی یا بیولوژیک نسبت به کار

توصیف	مکاتب
<p>- رویکردهای ماشینی متعددی را برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌دهد.</p> <p>- به اصول مهندسی نظیر ساده سازی کار، تخصص گرایی، حرکت سنجی و زمان سنجی متکی است.</p> <p>- به وسیله افرادی هم چون آدام اسمیت و تیلور حمایت شده است.</p> <p>- توصیه می‌کند مدیران باید مشاغل را طوری طراحی کنند که حتی الامکان ساده و تکراری باشند، از ابزار و رویه‌های تخصصی متعدد استفاده کنند، و حرکات غیر ضروری چشم و دست و به طور کلی بدن را کاهش دهد.</p>	مکتب مهندسی
<p>- بهترین مثال : مدل ویژگی‌های شغل با تاکیدى که بر افزایش رضایت کارکنان دارد.</p> <p>- استقلال و اختیار در کار، تنوع در مهارت و وظیفه، تعاملات اجتماعی و جنبه های مشابه در یک شغل را افزایش می‌دهد.</p> <p>- منجر به کارکنانی راضی‌تر و با انگیزه‌تر، عملکرد شغلی بالاتر برای اکثر افراد و کاهش در غیبت از کار می‌شود.</p> <p>- تأکید بر رضایت کارکنان دقیقاً منجر به مزیت‌های متضاد ناشی از مکتب مهندسی می‌شود.</p> <p>- تأکید بر سطوح بهره برداری کمتر داشته و دوره‌های آموزشی طولانی تر را لازم می‌داند.</p> <p>- مسئولیت‌های ذهنی بیشتری را از کارکنان طلب کرده و فشارهای عصبی بیشتری به آنها وارد می‌سازد بدین ترتیب احتمال اشتباهات و حوادث را افزایش می‌دهد.</p>	مکتب روانشناختی
<p>- برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پیگیری توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغل که ساده، ایمن و قابل اعتماد بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان می‌طلبد.</p> <p>- طبق این مکتب باید مطمئن شد که محل کار از نور کافی و دید درست برخوردار بوده و نحوه استقرار ماشین آلات مناسب است.</p> <p>- تأکید بر مهندسی انسانی منجر به میزان حوادث، اشتباهات و فشار عصبی، بار کاری و خستگی ذهنی کمتر می‌شود.</p> <p>- تناسب مطلوب بین انسان و ماشین منجر به دوره زمانی آموزشی کوتاه تر و نرخ های بهره وری بالاتر می‌شود.</p>	مکتب مهندسی انسانی (ارگونومی)
<p>- بر راحتی و رفاه جسمانی کارگر تمرکز و تأکید دارد.</p> <p>- آنچه مورد تأکید این مکتب است عبارت است از : محل استقرار کارگران، ابزار لازم برای تحمل وضعیت کاری، قدرت جسمانی، سر و صدا و سطوح حرارت و دیگر متغیرهای مشابه که بر راحتی کارگر در محل کار تأثیر دارد.</p> <p>- در جاهایی که به این متغیرها توجه می‌شود، کارگران نیاز به تلاش جسمانی کمتری داشته و بدن آنها در معرض درد و بیماری کمتری قرار گرفته و حوادث کمتری اتفاق می‌افتد.</p>	مکتب زیستی (بیولوژیک)

- نکته : اگر مایل به بهبود کارایی هستید، بایستی توصیه های مکتب مهندسی را به کار گیرید. اگر رضایتمندی کارکنان برای شما مهم است، مکتب روانشناختی بهترین جهت را به شما نشان می‌دهد. به کار بستن توصیه های مکتب انسانی پایایی سیستم را افزایش داده و خستگی و فشار عصبی را کاهش می‌دهد و احتمال رخ دادن حوادث را کم می‌کند. اگر افزایش راحتی و رفاه کارکنان هدف اصلی است، مکتب زیستی (بیولوژیک) بهترین رهنمود را ارائه می‌کند.

شیوه های خاص طراحی کار

رویکرد مهندسی به طراحی شغل در سراسر سازمان‌های امروزی متداول است زیرا این نوع طراحی شغل با شکل ساختاری بوروکراتیک بیشترین سازگاری را دارد و بوروکراسی‌ها شکل غالب طراحی سازمان هستند.

چهار نوع طراحی شغل براساس مدل ویژگی‌های شغل و رویکرد سیستم‌های فنی - اجتماعی عبارتند از :

نوع طراحی شغل	توضیحات
توسعه شغلی	<ul style="list-style-type: none"> - مشاغل را از لحاظ افقی گسترش می‌دهد و حیطه شغل را افزایش می‌دهد؛ یعنی این روش تعداد عملیات مختلفی که در یک شغل ضروری است، را افزایش داده و تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می‌شود را افزون می‌سازد. - با افزایش تعداد وظایفی که یک فرد انجام می‌دهد، گسترش شغلی، موجب تنوع شغلی نیز می‌شود. - اثر گسترش شغلی، تنوع بخشیدن به مهارت‌ها و با مفهوم کردن و ارزشمند ساختن وظیفه برای یک فرد است.
غنی‌سازی شغل	<ul style="list-style-type: none"> - مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می‌دهد؛ یعنی به عمق شغل می‌افزاید. - به کارکنان اجازه می‌دهد که کنترل بیشتری بر کارشان داشته باشند و برخی از وظایفی که نوعاً به وسیله سرپرستان آنها انجام می‌گیرد (برنامه‌ریزی، ارزیابی کار و نحوه انجام کار) را بر عهده بگیرند. - وظایف در یک شغل غنی شده، به کارکنان اجازه می‌دهند فعالیت‌هایی را به طور کامل با آزادی، استقلال و مسئولیت بالا انجام دهند و شغل بازخوردی به افراد می‌دهد که بتوانند عملکرد خود را ارزیابی و تصحیح کنند.
گروه‌های منسجم کاری	<ul style="list-style-type: none"> - اگر توسعه شغلی به جای اینکه در سطح فردی صورت گیرد، در سطح گروهی اعمال شود، منجر به ایجاد گروه‌های کاری منسجم می‌شود. برای مشاغلی که کار گروهی و همکاری را می‌طلبند، این رویکرد می‌تواند تنوع در اعضاء گروه را افزایش دهد.
گروه کاری خود گردان (مستقل)	<ul style="list-style-type: none"> - غنی‌سازی شغل را در سطح گروه نشان می‌دهد. کاری که گروه باید انجام دهد، از طریق ادغام عمودی عمق داده می‌شود. - گروه خودگردان حتی اعضای خود را خود انتخاب می‌کند و مرکب از اعضایی است که عملکرد یکدیگر را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، در نتیجه پست‌های سرپرستی از اهمیت افتاده و ممکن است حذف شوند.

چه موقع مدیریت باید طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دهد؟

در اکثر مواقع فعالیت‌های طراحی شغل موقعی انجام می‌گیرد که یک دسته از مشاغل جدیدی ایجاد شده‌اند یا موقعی که مدیریت دریافته است که برخی تغییرات در طراحی مشاغل می‌تواند، عملکرد افراد را در مشاغلشان بهبود دهد. هم چنین در موارد زیر نیز از طراحی شغل استفاده می‌شود:

- هنگامی که کارکنان از مشاغل خود خسته و دلزده شده‌اند.
 - موقعی که نحوه پرداخت و شرایط کاری، قطعاً مشکلی ندارد.
 - جاییکه فناوری، تغییرات طرح شغل را از لحاظ اقتصادی ممکن می‌سازد.
 - جاییکه کارکنان برای طراحی مجدد شغل آمادگی دارند.
- طراحی مجدد شغل چون به صورت مستقیم تقریباً همه جزئیات شغل کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد، لذا با مقاومت خیلی شدیدی از طرف کارکنان مواجه می‌شود.

طراحی شغل در آینده

نظریه ماشینی مکتب مهندسی نسبت به کار، قویاً با مکتب زیستی که یک نظریه انسان‌گرایانه تر در خصوص رابطه فناوری و فرد دارد، تضاد دارد. براساس اینکه کدام فرضیه درست است، طراحی شغل ممکن است بیشتر حالت ماشینی پیدا کند، یا بیشتر حالت انسان‌گرایانه به خود گیرد. فرضیه نخست: در حال حاضر از همه توانایی‌های بسیاری از کارکنان استفاده نمی‌شود، و کار آنان غیر چالشی و یکنواخت است. فرضیه دوم اینکه افراد با شغل خود، بیش از آنچه ما تصور می‌کنیم، قدرت سازگاری و تطبیق دارند.

- براساس فرضیه اول (مسیر اول) باید در تناسب مشاغل با افراد بیشتر به بعد انسان‌گرایانه شغل توجه شود. مشاغل باید به گونه ای طراحی شوند که ذاتاً در متصدیان شغل ایجاد انگیزه کنند. غنی‌سازی شغل و گروه‌های کاری خود گردان (مستقل) راهکارهای منطقی برای این رویکرد هستند.

- در فرضیه دوم (مسیر دوم) باید در تناسب افراد با مشاغلشان هدف مدیریت علمی را مد نظر داشت. باید بر تخصص‌گرایی تاکید شود. تصمیمات راجع به آنچه باید انجام شود و چگونگی انجام آن بایستی به وسیله مدیر اتخاذ شود. کنترل باید از طریق نظارت دقیق مدیریت صورت گیرد. چون مشاغل از درون، خواص انگیزشی کمی دارند؛ پاداش‌های بیرونی نظیر پول، مزایا، و امنیت شغلی باید مورد تاکید قرار گیرد. شواهد نشان می‌دهد که در آینده مسیر دوم احتمالاً کاربرد بیشتری دارد، زیرا:

- مدیران تمایل دارند راهی را برگزینند که از آن آگاهی دارند.
- راه‌های این مسیر با سلسله مراتب بوروکراسی سنتی به خوبی متناسب است.
- مسیر دوم کمترین تهدید را برای صاحبان قدرت دارد، و کنترل مدیریتی را حفظ می‌کند اما مسیر اول یک معما است و تهدیدی بر علیه رهبران اتحادیه هاست.

صل چهاردهم

مدیریت محیط

بر اساس دیدگاه رابطه - جمعیت، مدیریت نمی‌تواند محیطش را تحت تاثیر قرار دهد. محیط به عنوان پدیده‌ای مشخص عمل می‌کند و مدیریت در واکنش نسبت به آن ناتوان است. اما باید گفت مدیریت همیشه ناتوان نیست و سازمان‌های بزرگ به وسیله اقدامات خود پیوسته اثبات می‌کنند که اسیر محیط خود نبوده و همچنین برای کاهش وابستگی محیطی خود، وسایل و امکاناتی نیز دارند. اندازه بزرگ با افزایش قدرت برای کاهش عدم اطمینان محیطی، رابطه مثبتی دارد.

طبقه بندی استراتژی‌ها

مدیران در تلاش‌های خود برای کاهش عدم اطمینان محیطی دو استراتژی کلی در اختیار دارند :

استراتژی داخلی : آنها می‌توانند از طریق تطبیق و تغییر اقدامات و فعالیت‌های خود به منظور تناسب با محیط، واکنش نشان دهند. در این صورت، تاثیر محیط بر عملیات سازمان، کاهش می‌یابد.

استراتژی خارجی : می‌توانند برای تغییر دادن محیط به منظور تناسب بهتر با ظرفیت‌های سازمان، تلاش و کوشش نمایند.

استراتژی‌های داخلی و خارجی

استراتژی‌های داخلی	استراتژی‌های خارجی
انتخاب قلمرو	تبلیغات
استخدام و به کارگیری	عقد قرارداد
کنکاش (بررسی) محیطی	جذب عوامل تهدید کننده
ایمن‌سازی (ضربه‌گیری)	ائتلاف
هموارسازی (یکنواخت سازی) تقاضا	نفوذ در دستگاه قانون گذاری
سهمیه بندی	
پراکندگی جغرافیایی	

استراتژی‌های داخلی :

۱- **انتخاب قلمرو :** مهمترین اقدامی که مدیریت به هنگام مواجه با یک محیط نامساعد می‌تواند انجام دهد، تغییر قلمرو کاری خود به قلمروی دیگری است که عدم اطمینان کمتری دارند. مثلاً به حوزه کاری دیگری وارد شود که رقبای کمتری دارند. اگر مدیریت نمی‌تواند قلمرو خود را به قلمرو مطلوب تری تغییر دهد، باید نوعی استراتژی که دارای چارچوب کلی تری است انتخاب کند. هر چه اهداف، ساختار و فعالیت‌های یک سازمان کلی تر باشد، منابع اضافی که آن سازمان در دسترس خواهد داشت بیشتر شده و سازمان در پاسخ به محیط از انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار خواهد بود. اگر محیط باثبات باشد، مزیت‌ها نصیب جزئی نگرها می‌شود اما موقعی که محیط پویا است انعطاف‌پذیری جامع نگرها، به مدیریت اجازه می‌دهد تا برای حصول از فرصت‌های محیطی، منابع را از درون سازمان جهت دهی مجدد نمایند.

۲- **استخدام و بکارگیری :** استخدام افراد مناسب می‌تواند تاثیر محیط بر سازمان را کاهش دهد. شرکت‌ها به منظور بدست آوردن اطلاعات در مورد طرح های آتی رقبای، مدیران اجرایی شرکت‌های رقیب را بکار می‌گیرند. هم چنین افراد دولتی را به منظور کسب رابطه ای که با تصمیم گیرندگان با نفوذ دولتی دارند و کسب اطلاع از دانش عملیات دولت به کار می‌گیرند.

۳- **کنکاش محیطی :** به منظور تشخیص رقبای، دولت، اتحادیه ها و نظایر اینها که ممکن است بر عملیات سازمان تاثیر گذارد، مذاقه و کنکاش ضرورت می‌یابد. کنکاش محیطی به دولت اجازه می‌دهد که تغییر را پیش بینی و به جای واکنش بعد از عمل، جرح و تعدیل داخلی را، به موقع انجام دهد.

رابطین محیط که کنکاش محیطی را انجام می‌دهند، کسانی هستند که در محیط یا مرز سازمان مشغول به، فعالیت بوده و داده‌های لازم را جذب و ستاده‌ها را عرضه کرده، داده و ستدها را پالایش کرده و اطلاعات را جست و جو و جمع آوری می‌کنند، سازمان را به محیط معرفی کرده و از سازمان نگهداری و حفاظت می‌کنند.

۴- **ایمن سازی**: ایمن سازی یا ضربه گیری به وسیله حصول اطمینان از اینکه عرضه مواد اولیه کافی بوده و ستاده‌ها نیز جذب بازار خواهند شد، احتمال توقف در عملیات سازمان را کاهش خواهد داد. از طریق ایمن سازی هسته اصلی عملیات، از جنبه داده و ستاده در برابر تاثیرات محیطی، به مدیریت اجازه می‌دهد که به عنوان یک سیستم بسته عمل کند.

ایمن سازی هسته عملیاتی سازمان از جنبه ستاده، شقوق اختیاری کمتری دارد. آشکارترین روش، استفاده از انبار برای ذخیره موجودی‌هاست. تمایل مدیریت برای استفاده از ایمن سازس به طور مستقیم با میزان تکراری بودن در فناوری سازمان ارتباط دارد.

۵- **هموار سازی (یکنواخت سازی) تقاضا**: هموار سازی به متعادل نمودن تاثیر نوسانات در محیط اشاره دارد. سازمان‌هایی هم چون، شرکت‌های تلفن، خرده فروشی‌ها، موسسات کرایه اتومبیل، موسسات انتشاراتی مجلات و تیم های ورزشی از این تکنیک استفاده می‌کنند. در این تکنیک آنها به وسیله افزایش قیمت در طی زمانی که حداکثر تقاضا وجود دارد و ارائه قیمت‌های پایین برای ساعاتی که تقاضا کم است، افراد را تشویق می‌کنند که خارج از ساعات اوج تقاضا، تقاضاهای خود را انجام دهند.

۶- **سهیمیه بندی**: موقعی که عدم اطمینان از طریق تقاضای بیش از حد ایجاد می‌شود مدیریت ممکن است، سهمیه بندی کالاها یا خدمات خود را مورد توجه قرار دهد.

۷- **پراکندگی جغرافیایی**: گاهی عدم اطمینان محیطی با تغییر محل فعالیت، تغییر می‌کند. برای کاهش عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها به جوامع مختلف روی آورده یا از طریق راه اندازی عملیات خود در چندین منطقه، میزان خطر کاری خود را کاهش می‌دهند.

استراتژی‌های خارجی

۱- **تبلیغات**: تبلیغات پی در پی نسبت به مارک تجاری خود در میان مشتریان، وفاداری ایجاد می‌کنند هم چنین تبلیغات ابزاری است که به مدد آن مدیریت می‌تواند وابستگی خود را به مشتریان خاص کاهش داده و مشتریان متعددی پیدا کند و به نوعی در افراد تقاضا ایجاد کنند یا میزان تقاضای آنها را ابقا سازد.

۲- **عقد قرارداد**: عقد قرارداد سازمان را در برابر تغییرات حاصله در مقدار یا قیمت مواد اولیه (نهادها) یا محصولات (ستاده‌ها) مصونیت می‌بخشد.

۳- **جذب عوامل تهدید کننده بقاء سازمان**: سازمان‌ها ممکن است متوسل به دعوت از رقبای خود برای همکاری شوند. یعنی افراد یا سازمان‌هایی را که در محیط، ثبات آنها را تهدید می‌کنند، جذب نمایند. این امر از طریق انتصاب های انتخابی در هیئت مدیره های سازمان، در شرکت‌های بازرگانی مرسوم است.

هیئت مدیره تلفیقی (مشترک) وقتی ایجاد می‌شود که دو یا چند سازمان یک یا چند مدیر عامل مشترک دارند، و به عنوان یک استراتژی محیطی برای کاهش عدم اطمینان محیطی به طور وسیع از آن استفاده می‌کنند. هیئت مدیره های تلفیقی سایر رقبا در بازار را دعوت به همکاری می‌کنند و میتوانند: (۱) هماهنگی افقی را تسهیل کنند. (۲) هماهنگی عمودی را آسان کنند. (۳) مجموعه ای از انواع تخصص ها را فراهم آورند.

(۴) محبوبیت سازمان را افزایش دهند.

سازمان‌های تلفیقی به صورت افقی می‌توانند به عنوان یک وسیله غیر رسمی، برنامه ها را بین سازمان‌ها هماهنگ کنند.

۴- **ائتلاف**: موقعی که یک سازمان با یک یا چند سازمان به هدف اقدام مشترک، روی به ادغام می آورد، این امر، ائتلاف نامیده می‌شود. بنابراین، ادغام ها، سرمایه گذاری‌های مشترک و توافق های همکاری برای قیمت‌های ثابت یا بازارهای مشخص نمونه هایی از ائتلاف هستند.

۵- **نفوذ در دستگاه قانون گذاری**: نفوذ در دستگاه قانون گذاری دولتی، یک شیوه عمومی است که به وسیله سازمان‌ها به منظور کنترل و اداره محیط خود، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

رهنمودی برای مدیریت محیط

موفقیت در مدیریت محیط، مستلزم تجزیه و تحلیل منابع ایجاد کننده عدم اطمینان محیطی و سپس برگزیدن یک استراتژی است که سازمان بتواند به طور اثربخش اجرا کند.

صل پانزدهم

مدیریت تغییر سازمانی

تغییر می‌تواند اتفاقی رخ دهد یا می‌توان بصورت برنامه‌ریزی شده، حادث شود. توجه ما معطوف به تغییراتی خواهد بود که مدیریت یا برنامه‌ریزی شده‌اند و محدود به مسائل ساختاری می‌شوند.

تغییر برنامه‌ریزی شده

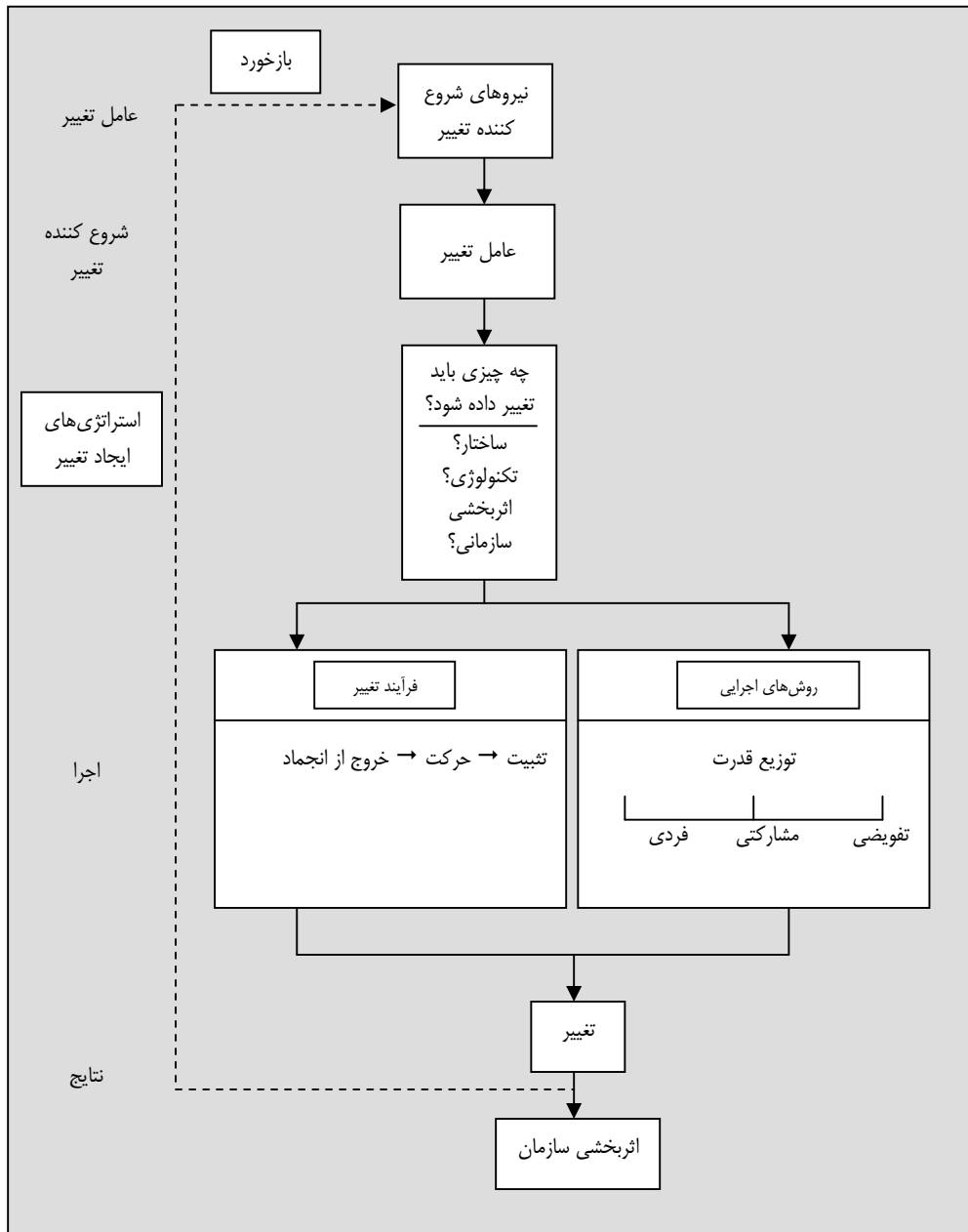
هدف تغییر برنامه‌ریزی شده، بقا و تداوم فعالیت سازمان است. چون سازمان‌ها سیستم‌های باز هستند و به محیط خود وابسته‌اند و چون محیط همیشه ثابت نیست، لذا سازمان‌ها باید سازوکارهای داخلی خود را برای تسهیل در تغییر برنامه‌ریزی شده، توسعه دهند. تلاش در جهت تغییر برنامه‌ریزی شده چیزی است که ما آن را مدیریت تغییر می‌نامیم.

نوع تغییر متکی به هدف مورد نظر، از آن می‌باشد. در سطح فردی تغییر، هدف مدیران اثرگذاری بر رفتار کارکنان است. آموزش، جامعه‌پذیری و انجام مشاوره از جمله استراتژی‌های است که مدیران در هنگام ایجاد تغییر در سطح فردی به کار می‌گیرند.

وقتی هدف مدیریت تغییر در رفتار گروهی است، ممکن است از برنامه‌های ایجاد تغییر نظیر آموزش حساسیت، بررسی بازخورد و مشاوره فرایندی استفاده کند.

تغییر ساختاری روی فونونی که بر سیستم‌های ساختاری سازمان تاثیر دارد متمرکز است.

مدلی برای مدیریت تغییر سازمانی



مرحله اول . عوامل تعیین کننده تغییر

- ۱- تغییر در اهداف : موقعی که اهداف یا رسالت سازمان تغییر می‌کند، ساختار سازمان نیز نوعاً طراحی مجدد خواهد شد. این امر با خاصیت تعیین کننده بودن استراتژی بر ساختار، تطبیق می‌کند.
- ۲- خرید تجهیزات : موقعی که سازمان قبلاً در انجام فعالیت‌های خود از نیروی انسانی استفاده می کرده، خرید تجهیزات جدید، باعث انباشت بیشتر سرمایه در شرکت می‌شود. این امر وقتی اتفاق می افتد که استاندارد سازی جایگزین تخصص می گردد.
- ۳- کمیابی نیروی کار : موقعی که یک مهارت مهم مورد نیاز سازمان کمیاب است، تغییر ساختار مکرراً اتفاق می افتد. پیچیدگی، رسمیت و تمرکز همگی افزایش می‌یابد.
- ۴- استقرار یک سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات : موقعی که سازمان سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات را به کار می‌گیرد، بُعد تمرکز ساختار آن نوعاً تغییر داده می‌شود. بهبود پردازش اطلاعات به مدیریت اجازه می‌دهد تا اختیار را غیر متمرکز نموده و همزمان کنترل خود را نیز حفظ کند.

- ۵- **مقررات دولتی** : تغییراتی که در مقررات دولتی صورت می‌گیرد، یکی از محرک‌های آشکار برای تغییر ساختاری است.
- ۶- **اقتصاد** : تغییرات عمده در اقتصاد، از جمله در نرخ‌های بهره تغییر ساختاری سازمان را ایجاد می‌کند.
- ۷- **اتحادیه‌گرایی** : موقعی که سازمانی به عضویت اتحادیه در می‌آید، اصلاحات ساختاری ضرورت می‌یابد. اگر سازمانی، کارخانجات و اداراتش در سراسر یک کشور پراکنده است، اتحادیه‌گرایی می‌تواند منجر به تمرکز فعالیت‌های روابط کاری شود.
- ۸- **افزایش فشار گروه‌های حمایت از مصرف‌کننده** : با شکل‌گیری گروه‌های فشار حامی مصرف‌کننده و افزایش قدرت آنها، خیلی از سازمان‌هایی که با چنین گروه‌هایی مواجهند ساختار خود را تغییر دادند. نمونه اقدامات چنین سازمان‌هایی، ایجاد یا توسعه بخش روابط عمومی و افزایش اختیار پرسنل مشغول در دایره کنترل کیفیت، است.
- ۹- **ادغام یا تملک** : هیچ نوع ادغام یا خرید یک موسسه دیگر بدون سازماندهی مجدد صورت نمی‌گیرد.
- ۱۰- **تغییرات سریع در قیمت یا در دسترس بودن مواد اولیه** : موقعی که در ورود جریان مواد اولیه به داخل سازمان ثبات کافی وجود ندارد، از مدیریت انتظار می‌رود برای کاهش تاثیر این بی‌ثباتی، تغییرات ساختاری را ایجاد کند.
- ۱۱- **اقدامات رقبا** : اقداماتی که رقبا انجام می‌دهند باعث می‌شود که تغییراتی در ساختار و استراتژی سازمان اعمال شود تا بتواند نسبت به چنین اقداماتی از خود واکنش نشان دهد.
- ۱۲- **کاهش روحیه کارکنان** : در خصوص افراد حرفه‌ای برای جلوگیری از عدم کاهش روحیه آنها، رسمیت و تفکیک افقی در کارشان بایستی کم باشد و از آزادی عمل قابل توجهی برای مشارکت در تصمیم‌گیری برخوردار باشند. تغییرات در ساختار نظیر منطف ساختن بیشتر سازمان شیوه‌ای است که مدیریت می‌تواند به وسیله آن روحیه از دست رفته کارکنان را بازجوید.
- ۱۳- **افزایش ترک خدمت** : وقتی میزان ترک خدمت از حد رضایت بخشی فراتر رفت تغییرات ساختاری می‌تواند شروع شوند.
- ۱۴- **خصومت ناگهانی داخلی یا خارجی** : یک بحران موقتی به وسیله یک تغییر ساختاری موقتی رفع می‌شود. در هنگام بحران و بروز خصومت سازمان تمایل به تمرکز پیدا کرده و ساختارهای پیچیده، به طور ناگهانی شکل ساده به خود می‌گیرند.
- ۱۵- **کمیود نیروهای بالقوه برای پستهای مدیریت اجرایی در درون سازمان** : ساختارهایی خاص نسبت به دیگر ساختارها برای پرورش مدیران اجرایی آتی سازمان بهتر هستند. سازمانی که با کمیود افراد شایسته برای تصدی مدیریت عالی مواجه باشد، ممکن است، ساختار خود را مجدداً طراحی کند و درون سازمان خود شرکت‌های کوچکتر راه اندازی کند.
- ۱۶- **کاهش شدید در سود**
- به طور کلی تغییرات در استراتژی، اندازه، فناوری، محیط و یا قدرت می‌توانند، منبع تغییرات ساختاری باشند.

مرحله دوم . آغاز کنندگان تغییر سازمانی

- عوامل تغییر، تغییر را آغاز می‌کنند. آنها افرادی صاحب قدرت بوده که خواهان ایجاد فشار به صاحبان قدرت سازمان اند و یا اینکه می‌خواهند خود جانشین آنها شوند. مدیران ارشد اجرایی، مدیران واحدهای اصلی درون سازمان، متخصصین داخلی ستادهای درونی سازمان و کارکنان رده پایین قدرتمند سازمان، از جمله این افرادند. مشاورانی که از خارج سازمان نیز می‌آیند از این جمله اند.
- مشاورانی که از خارج دعوت به سازمان شده تا نقش یک عامل تغییر را ایفا کنند، از دو دیدگاه مورد توجه است :
- از نقطه نظر **عقلایی**، مشاوره خارجی عملاً به سازمان دعوت شده است تا مسائل سازمان را تجزیه و تحلیل کند و پیشنهادات تخصصی ارزشمندی برای تغییر بدهد.
- از دیدگاه **قدرت - کنترل**، ممکن است یک عامل تغییر برای تایید تغییرات مد نظر صاحبان قدرت و مشروعیت دادن به آن تغییرات دعوت شود که ممکن است کار وی به عنوان نوعی خوش خدمتی قلمداد شود.
- زمانی که مدیریت نسبت به یک تغییر خاص تعصب نشان می‌دهد، مشاوران خارجی می‌توانند به عنوان نوعی تدبیر زیرکانه برای تغییر به منظور تحقق راه حل ترجیحی مدیریت مورد استفاده قرار گیرند. زیرا مشاوران نوعاً به عنوان افراد کارشناس علمی در نظر گرفته می‌شوند.
- چون مشاوران خارجی به صورت دائمی در سازمان باقی نمی‌مانند، در توصیه‌هایشان کمتر منابع شخصی را مد نظر قرار می‌دهند. هم چنین مشاوران زیرک در فکر ارائه بهترین راه حل واقعی هستند تا مطمئن باشند که برای مشورت‌های آتی دعوت می‌شوند.
- مرحله سوم . استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر**
- اصطلاح استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر برای تشریح انتخاب وسایلی که به مدد آنها فرایند تغییر اعمال می‌شود، مورد استفاده قرار می‌گیرد. استراتژی‌های ایجاد تغییر چهار نوعند. استراتژی‌های ایجاد تغییر در افراد، ساختار، فناوری، فرایند های سازمان . (در اینجا از بحث پیرامون تغییر افراد صرفنظر می‌کنیم)

- ساختار: تغییراتی است که توزیع اختیار، تخصیص پاداش‌ها، تغییر در زنجیره فرمان، میزان رسمیت، افزایش یا کاهش پست‌ها، دوائر و بخش‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- فناوری: تغییر در فناوری مشتمل بر تغییرات در تجهیزاتی که کارکنان به کار می‌برند، وابستگی‌های متقابل فعالیت‌های کاری فیما بین کارکنان و تغییرات فنی - اجتماعی است.
- فرایند های سازمانی: تغییراتی نظیر فرایند تصمیم‌گیری و الگوهای ارتباطی است.

مرحله چهارم . اجرا

- فرایند تغییر:** تغییر موفقیت‌آمیز مستلزم، خروج از انجماد از حالت فعلی، حرکت به حالتی جدید و تثبیت مجدد حالت ایجاد شده است. خروج از انجماد به یک الی سه روش ممکن است: یا نیروهای وادارنده که رفتار را از حالت موجود خارج کنند، می‌توان افزایش داد. یا نیروهای بازدارنده، که حرکت از تعادل موجود را کند می‌کنند، می‌توان کاهش داد. راهکار سوم ترکیبی از این دو است.
- سازماندهی مجدد از جمله مواردی است که انتظار می‌رود کارکنان برای مقاومت در برابر آن با هم متحد شوند. مدیریت با استفاده از طرح‌های تشویقی می‌تواند کارکنان را به پذیرش تغییر وادار کند.
- اگر مقاومت بینهایت بالاست، مدیریت ممکن است هم متوسل به کاهش مقاومت شود و هم جذابیت وضعیت جدید جایگزین وضعیت موجود را، اگر خروج از انجماد موفقیت‌آمیز باشد، افزایش دهد.
- به محض اینکه خروج از انجماد تحقق پیدا کرد، تغییر خود اجرا می‌شود. در اینجا عامل تغییر یک یا چند استراتژی برنامه تغییر را به اجرا می‌گذارد.
- برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، از ۶ تاکتیک استفاده می‌شود:

روش	توضیحات
۱- آموزش	از طریق برقراری ارتباط با کارکنان به منظور کمک کردن به آنها جهت آشنائی و درک دلایل یا منطق تغییر، مقاومت آنان می‌تواند کاهش پیدا کند. این تاکتیک فرض می‌کند منشاء مقاومت کارکنان اساساً ناشی از دادن اطلاعات نادرست و گمراه کننده و ارتباطات ضعیف است. این تاکتیک وقتی موثر است که منبع مقاومت، ارتباطات ناکافی باشد و روابط کارمند و مدیریت به وسیله اعتماد و اعتبار متقابل شناخته شود. هم چنین مزیت‌های حاصله از اجرای این تاکتیک باید در برابر تلاش و زمان مصرفی برای اعمال این تاکتیک مد نظر قرار گیرد.
۲- مشارکت	برای افرادی که خود در فرایند تغییر مشارکت دارند، مشکل است که در برابر آن مقاومت کنند. قبل از اعمال یک تغییر، بایستی مخالفان، در تصمیم مشارکت داده شوند. البته این روش معایبی هم چون ارائه راه حل ضعیف و صرف زمان زیاد را دارد.
۳- تسهیل و حمایت	استفاده از یک سلسله اقدامات حمایتی هم چون مشاوره درمانی کارکنان، آموزش مهارت‌های جدید، پرداخت روزهای ایام غیبت ممکن است امر تعدیل و تطبیق کارکنان با تغییر را تسهیل دهد. عمده عیب آن زمان بر و هزینه بر بودنش است و اجرای آن هیچ گونه تضمینی مبنی بر موفقیت آن در امر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نمی‌کند.
۴- مذاکره	مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش یافتن مقاومت انجام می‌شود.
۵- تدابیر زیرکانه و خریدن افراد	این روش اشاره به تلاش و کوشش‌ها، برای نفوذ زیرکانه در افراد دارد. تغییر دادن و تحریف واقعیت‌ها برای جذابتر کردن آنها، جلوگیری از اطلاعات نامطلوب یا ایجاد شایعات دروغ برای وادار کردن کارکنان به پذیرش تغییر است. خریدن افراد و جلب همکاری آنها شیوه‌های مشابه برای ایجاد تغییر است. این روش کم هزینه و آسان است، اما اگر این شیوه‌ها برملا شود به علت غیر اخلاقی بودن ممکن است به زیان مدیریت باشد.
۶- زور	آخریت تاکتیک، به کار بردن تهدیدات یا زور، به طور مستقیم در برابر مقاومت کنندگان است. مزیت‌ها و معایب همان‌هایی است که برای تدبیر زیرکانه و خریدن افراد ذکر شد.

- **نکته:** وقتی یک تغییر اجرا شد اگر با موقعیت انجام شده باشد، نیاز های وضعیت جدید باید چنان تثبیت شود که در طی زمان ابقاء گردند. در غیر این صورت تغییر برای مدت کوتاهی دوام می‌آورد و کارکنان سعی می‌کنند به حالت متعادل اولیه برگردند. هدف تثبیت مجدد، تثبیت کردن حالت جدید به وسیله تعادل نیروهای وادارنده و بازدارنده است.

عوامل کلیدی وجود دارند که میزان تداوم تغییر را تعیین خواهند کرد:

- سیستم پاداش خیلی مهم است. اگر پرداخت‌ها انتظارات کوتاه مدت را برآورده می‌سازد، تغییر حاصله برای مدت کوتاهی تداوم پیدا می‌کند.
- برای حفظ تغییر نیاز به حمایت یک ضامن است، این افراد نوعاً در سطح مدیریت عالی بوده و به تغییر، مشروعیت می‌بخشند.
- فشارهای گروه، عامل مهم دیگری است. وقتی کارکنان مطلع می‌شوند افراد دیگری در گروه آنها تغییر را پذیرفته و تأیید کرده‌اند، آنها نیز با تغییر ایجاد شده، احساس راحتی می‌کنند.
- مشارکت و تعهد نسبت به تغییر منجر به پذیرش و تداوم بیشتر تغییر می‌شود.
- اگر تغییر صرفاً در یکی از واحدهای سازمان اعمال شود، احتمال کمی وجود دارد که تداوم پیدا کند و اگر تغییر در واحدهای زیادی صورت گیرد، مشروعیت تلاش‌ها در جهت تغییر بیشتر خواهد شد.
- سازمان یک سیستم است و تغییر برنامه‌ریزی شده وقتی به طور موفقیت‌آمیز اجرا می‌شود که همه اجزای سیستم تلاش در جهت تغییر را حمایت کنند. آنچه باعث تغییر موفقیت‌آمیزتر می‌شود، تعادل دقیق سیستم است.
- توزیع قدرت:** به موازات فرایند تغییر در مرحله اجرا، بخشی از قدرت بایستی به افرادی که تحت تأثیر تغییر قرار می‌گیرند، در هنگام اتخاذ تصمیم، واگذار شود. هفت روش برای توزیع قدرت طبقه بندی شده است.

روش	توضیحات
قدرت فردی	۱- روش دادن حکم رسمی. شخص با داشتن حکم و اختیار رسمی، برای اجرای تغییر بر پست‌های رده پایین اعمال قدرت می‌کند. ۲- روش جایگزینی. افرادی در یک یا چند پست سازمانی کلیدی جانشین تعدادی دیگر می‌شوند. ۳- روش ساختاری. تزریق خون جدید به داخل روابط گروهی و مدیریت، ساختار نقش‌ها را تغییر می‌دهد و روابط بین زیردستان را الزامی می‌کند.
قدرت مشارکتی	۴- روش تصمیم گروهی. مشارکت به وسیله اعضا گروه در انتخاب و اجرای راهکارهایی که به وسیله دیگران ارائه شده است. ۵- روش حل مساله بصورت گروهی. به اعضا فرصت داده می‌شود تا به جای اینکه صرفاً از بین راهکارها، انتخاب را انجام دهند، خود مشکلات را مشخص و خود آنها را حل کنند.
تفویض اختیار	۶- روش بحث پیرامون اطلاعات. اطلاعات مرتبط و بازخورد به کسانی که تغییر در سیستم آنها انجام شده از طریق عامل تغییر داخلی یا خارجی سازمان. ۷- روش آموزش حساسیت. اعضاء برای آگاه شدن بیشتر نسبت به فرایندهای فردی و گروهی آموزش می‌بینند و چنین فرض می‌شود که تغییر در روابط و الگوهای کاری از تغییر در روابط بین افراد ناشی می‌شود.

مرحله پنجم. نتایج

تغییر حاصله و اثرات ناشی از آن بر اثربخشی سازمانی و اینکه این اثر مثبت، منفی، موقتی یا دائمی باشد بستگی به مراحل اولیه دارد. بدون توجه به نتایج تغییر، مدل پویا است. نیاز به تغییر دائمی و پیوسته است، و همین طور نیاز به حلقه بازخورد.

پیش‌بینی تغییر از ابعاد ساختاری

پیچیدگی

- هیگ و ایکن دریافتند که هر چه سازمانی پیچیده تر باشد، میزان تغییر برنامه‌ای بیشتر است. زیرا افزایش پیچیدگی، مسائل مربوط به هماهنگی را ایجاد می‌کند و بین متخصصان مختلف تعارضاتی به وجود می‌آید و هم چنین به علت اینکه متخصصان خواهان حفظ پیشرفت‌ها در حوزه‌های خود بوده و می‌خواهند آنها را اجرا کنند همه این عوامل منجر به یک محرک قوی برای تغییر می‌شوند.

بانوما و زالتمن با هیگ و ایکن هم رای بودند و پیش‌فرض‌های زیر را ارائه دادند:

- ۱- اگر سازمان نسبتاً پیچیده باشد و تعداد زیادی از دوائر و واحدها، در تصمیم مشارکت داشته باشند، برای ایجاد تغییر، ریسک و عدم اطمینان کمی وجود دارد.
- افزایش پیچیدگی اجازه می‌دهد که اگر تغییر موفقیت‌آمیز صورت نگیرد، سرزنش دیگران ممکن نباشد. هم چنین اگر متخصصان مختلف در فرایند اتخاذ تصمیم مشارکت کنند، هر کسی به تصمیم اخذ شده اعتماد بیشتری می‌کند.
- ۲- موقعی که پیچیدگی زیاد است، تلاش عاملان تغییر برای ابلاغ تغییری که باید صورت گیرد، به گروه‌های مختلف، به منظور معرفی ارزش‌های واقعی و بالقوه‌ای که از پذیرش تغییر نتیجه می‌شود، زیادتر می‌باشد.
- هر چه سازمان پیچیده تر باشد، اختلاف بالقوه در ارزش‌ها، انتظارات و نیازهای آن بیشتر است.

- ۳- وقتی سازمانی پیچیده است، اعمال تغییر در حوزه‌های متعدد سازمان، احتمالاً کمتر مورد پذیرش قرار می‌گیرد و در مقابل اعمال تغییر در تعداد محدودی از واحدهای سازمان، فرایند تصمیم‌گیری طولانی‌تر خواهد بود.
- ۴- تغییراتی که مزیت‌های نسبی آن نصیب گروه‌های فرعی مختلفی می‌شود، نسبت به تغییراتی که مزیت‌های آن به یک گروه فرعی واحد می‌رسد، احتمالاً بیشتر مورد قبول واقع می‌شوند.
- ۵- اگر یک استراتژی تغییری به کار رود که به صورت بخش‌بخش اعمال شود، تلاش بیشتری از جانب واحدهای مختلف برای تحقق تغییر مورد نظر صورت خواهد گرفت.
- ۶- هرچه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، یک استراتژی تغییر اگر بخواهد مورد قبول واقع شود بایستی قابل جرح و تعدیل باشد.

رسمیت

- هیگ و ایکن دریافتند که رسمیت و میل به تغییر به طور معکوس با هم مرتبط می‌شوند، یعنی اگر میزان رسمیت بالا رود، میزان تغییر برنامه‌ای کمتر می‌شود.
- بانوما و زالتمن مطرح می‌کنند که رسمیت زیاد شروع تغییر را کند می‌کند، برخی از اصول پیشنهادی آنها به شرح ذیل است:
- ۱- سازمانی که از رسمیت زیادی برخوردار است، برای غلبه بر تغییر بنیادی یک نوع مکانیزم (سازوکار) دارد.
 - یک تغییر بنیادی تغییری است که از راهکارهای در دسترس تفاوت می‌کند. ناهمگونی‌های بیشتری می‌طلبد. تا زمانی که تغییر بنیادی به وسیله مقررات رسمی سازمان مشروعیت پیدا نکند، تصمیم‌گیرندگان فکر اجرای آن را نیز در ذهن خود نمی‌پروراند.
 - اگر تغییر، نتایج مطلوب حاصل نکند، آنها می‌توانند بخشی از مسئولیت را به سیستم قوانین لایه‌های سازمان نسبت دهند.
 - ۲- رسمیت زیاد، تغییراتی را جذاب می‌داند که قابل برگشت و قابل تقسیم باشد.
 - ۳- میزان تعهد بالا نسبت به یک تغییر و رسمیت زیاد یک سازمان، دوره تصمیم‌گیری طولانی‌تری را می‌طلبد و پذیرش کامل، کم است.
 - ۴- سازگاری بیشتر تغییر با قوانین و مقررات یک سازمان باعث پذیرش بیشتر تغییر می‌شود.

تمرکز

- هیگ و ایکن دریافتند که تمرکز با تغییر برنامه‌ای رابطه معکوس دارد. براساس دیدگاه قدرت - کنترل صاحبان قدرت دریافتند که به نفع آنهاست که از تغییر جلوگیری کنند، چون تغییرات ساختاری توزیع مجدد قدرت را به همراه دارد.
- بانوما و زالتمن با این نتیجه‌گیری هم‌رای بودند و پیش‌فرض‌های زیر را پیشنهاد کردند:
- ۱- در تغییراتی که تعهد قوی و گسترده می‌طلبد تا به طور اثربخش اجرا می‌شوند، برای موفقیت در اجرا، ضروری است تصمیم‌گیری به صورت غیر متمرکز باشد.
 - ۲- ساختارهای بسیار متمرکز، از جنبه‌بخش‌پذیری و برگشت و همینطور اثر تغییر، از اهمیت زیادی برخوردارند.

یک نظریه توصیفی از تغییر سازمانی

به طور خلاصه موضوع این بخش این است که سازمان‌ها در طی زمان بسیار ثابت هستند؛ و موقعی که تغییر آغاز می‌شود آن تغییر به جای اینکه تدریجی باشد، دفعتاً و ناگهانی است. به عبارت دیگر سازمان‌ها از دوره‌های طولانی رکود برخوردارند که در آنها دوره‌های کوتاهی از تغییرات جامع و کامل مشاهده می‌شود.

ثبات منجر به رکود می‌شود

- سازمان‌ها با توجه به ماهیت‌های مختلفشان، محافظه‌کار هستند. آنها فعالانه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.
- حداقل به چهار دلیل سازمان‌ها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند:
- ۱- اینکه اعضا می‌ترسند آنچه را که دارند از دست بدهند.
 - ۲- بیشتر سازمان‌ها طرح ساختاری بوروکراتیک (دیوانسالاری) دارند.
 - پدیده‌های نو، جدید و ناسازگار با وضع موجود بوروکراسی سازگاری ندارد. خصوصاً فناوری‌های استاندارد شده و رسمیت زیاد و سیستم‌های پرداخت و ارزشیابی موجود در بوروکراسی‌ها، قویاً ریسک‌پذیری را ممانعت کرده و انجام فعالیت‌های متنوع را تشویق نمی‌کند.
 - ۳- بسیاری از سازمان‌ها خودشان را در برابر تغییر ایمن‌سازی می‌کنند.
 - خیلی از سازمان‌های بزرگ و قدرتمند، برای کاهش وابستگی خود به محیطشان از قدرت خود بهره می‌گیرند. بدیهی است، انجام این کار، نیاز به وفق دادن خود با تغییرات ایجاد در محیط را کاهش می‌دهد.
 - ۴- فرهنگ‌های سازمانی در برابر تغییر مقاومت ایجاد می‌کنند.

- چون فرهنگ به کارکنان می‌فهماند که چه چیزی مهم است و چه چیزی مهم نیست، خود یک ثبات رفتاری ایجاد می‌کند که موجب مقاومت در برابر تغییر می‌شود.

- **نکته:** عوامل ضد تغییر منجر به رکود سازمانی شده و موجب عدم انعطاف و با ثباتی، بیشتر از آنچه که پیش‌بینی شده، می‌گردد. البته سکون همه وقت بد نیست. هر سازمانی برای انجام وظیفه نیاز به ثبات دارد. اگر یک سازمان در برابر هر نوع محرک تغییر، واکنش نشان دهد، ثبات و رفتار جهت داده شده درون سازمان را از دست می‌دهد.

سازگاری داخلی به تغییر بنیادی نیاز دارد

اساساً تعداد محدودی طرح ساختاری برای سازمان‌ها وجود دارد. این طرح‌های ساختاری یک دسته عناصر مشترک و سازگار با هم دارند. اگر شما این سازگاری بین عناصر را به وسیله تغییر مخدوش سازید، طرح سازمان از حالت توازن و تعادل اولیه خارج خواهد شد. مدیریت سازمان در مواجهه با یک محیط در مرحله اول، برای کاهش وابستگی سازمانش به محیط، تلاش خواهد کرد. اما، حتی بزرگ‌ترین و قدرتمندترین سازمان‌ها نمی‌توانند به طور کامل محیط خود را مدیریت کنند و بنابراین راهکارهای مدیریت، اساساً دو نوع هستند

- ۱- مدیریت می‌تواند برای متناسب کردن سازمانش با تغییرات حاصله در محیط، به طور تدریجی محیطش را تغییر دهد. این امر تناسب محیطی را محقق می‌سازد ولی ناسازگاری‌های داخلی را ایجاد می‌کند.
 - ۲- تا زمانی که ضرورت مطلق برای تغییر احساس نمی‌شود، آنرا به تأخیر بیندازد و سپس آنرا به صورت جامع اعمال نماید. این امر ثبات و سازگاری داخلی را حفظ می‌کند ولی تناسب محیطی خوبی حاصل نمی‌کند.
- اگر مدیریت از یک طرف خواستار تغییرات زیادی بوده و از طرف دیگر در پی افزایش حداکثر اثربخشی سازمانی نباشد، اگر گزینش بین "تغییر" و "عدم تغییر" باشد، از مدیریت انتظار می‌رود که وضعیت موجود را ترجیح دهد؛ اما این راهکار عملی نیست. مدیران باید به منظور حفظ یک سطح رضایت بخش از اثربخشی سازمانی حدی از تغییرات را بپذیرند. اما موقعی که گزینش بین تغییر مداوم و تغییر مقطعی باشد، تصمیم آسان است، مدیریت آخری را انتخاب می‌کند.

نکته ای درباره دیدگاه قدرت - کنترل

نظریه قدرت - کنترل چنین است :

- تغییر واکنشی است در برابر خواسته‌هایی که به وسیله ذینفعان داخلی و خارجی سازمان، ایجاد می‌شود. یعنی تغییر حالت واکنشی دارد به جای اینکه حالت پیش‌بینی داشته باشد. در عمل تغییر برنامه‌ریزی شده نوعاً فرایندی است از (۱) تغییر، که به وسیله (۲) نوعی برنامه‌ریزی که این تغییر را مشروعیت داده و تأکید می‌کند، تبعیت می‌شود.

بنابراین موقعی که تغییر در واکنش به خواسته‌های گروه‌های قدرتمند صورت می‌گیرد، در یک شکل قانونی و منسجم اعمال می‌شود: و آن تغییر طوری صورت می‌گیرد که با اهداف اثربخشی افزایشی سازمانی متناسب و سازگار باشد.

- فشارها برای ایجاد تغییر از هر جایی سواى ائتلاف حاکم نشأت می‌گیرد. اگر صاحبان قدرت قادر نیستند این فشارها را حفظ کنند، تغییرات اجرا خواهند شد. چه بسا این فشارها با خواسته‌های ائتلاف حاکم همسو نباشد و آنها کنترل خود را بر سازمان از دست بدهند. موقعی که این تغییرات در واکنش به فشارهای خارجی اجرا شدند، آنها چنین می‌گویند: تغییرات برنامه‌ریزی شده و سازگار با اهداف سازمان برای بهبود عملکرد بوده است.

- **نکته:** موضع قدرت - کنترل بیان می‌کند که تغییرات ساختاری موقعی که حادث می‌شوند، یا برنامه‌ریزی شده‌اند، یا این که کارایی فنی ضرورت آنها را ایجاب می‌کند و یا خواسته‌های محیطی آنها را موجب می‌شود. تغییر نوعی از دست دادن کنترل ائتلاف حاکم بر سازمان را نشان می‌دهد.

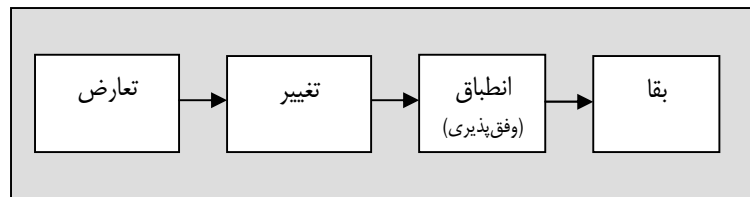
صل نازدهم

مدیریت تعارض سازمانی

- تعارض رفتاری است که به وسیله برخی از اعضا در جهت مخالف با دیگر اعضا صورت می گیرد.
- تعارض فرایندی است که موقعی به وجود می آید که یک طرف چنین درک می کند که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا آن که می خواهد مانع رسیدن وی به هدف مورد نظرش بشود.
- تعارض وقتی شکل می گیرد که فعالیت های ناسازگار رخ بدهند.
- تعارض به وسیله طرفین درگیر آن درک می شود، زیرا تعارض یک موضوع ادراکی است و شرط وجود تعارض این است که طرفین آن را درک کرده باشند.
- تعارض مفاهیمی هم چون مخالفت، کمیابی و مانع را دارد و فرضی که وجود دارد این است که برای ایجاد تعارض دو نفر یا تعداد بیشتری وجود دارند که منافع ناهمسو و ناسازگار دارند. منابع نامحدود نیستند کمیاب بودن آنها، رفتارهای مانع زا (انسدادی) برای دیگران را تشویق می کند.
- نکته: تعارض فرایندی است که بر اساس آن، شخص الف عملاً از طریق ایجاد موانع تلاش می کند تا مانع دستیابی شخص ب به اهدافش شود.

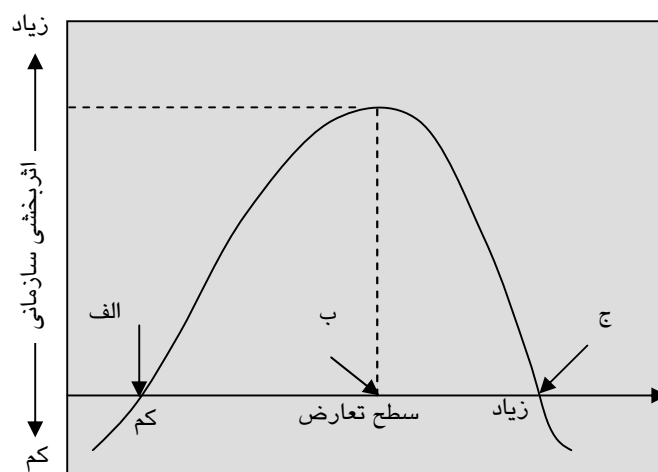
تعارض و اثربخشی سازمان

- ۱- نظریه سنتی تعارض: فرض می کند تا همه تعارض ها بد هستند و لاجرم، هر نوع تعارضی، یک تاثیر منفی روی اثربخشی سازمانی دارد.
- رویکرد سنتی، تعارض را مترادف اصطلاحاتی از قبیل: تندی و خشونت، تخریب و غیر منطقی بودن فرض می کند. براساس این دیدگاه یکی از مسئولیت های عمده (اصلی)، مدیریت این است که اطمینان حاصل نماید که تعارضی بروز نمی کند و اگر هم بروز کند، سریعاً، نسبت به حل آنها اقدام می شود.
- ۲- نظریه تعامل گرایانه: یک سازمان عاری از تعارض، احتمالاً سازمانی ایستا، بی تحرک و غیر حساس نسبت به ایجاد تغییر است. تعارض موقعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش های بهتر انجام کار شود و راضی بودن به وضع موجود را بر هم زند؛ سازنده و مفید است. سازمانی که عاری از تعارض است، هیچ گونه نیروهای داخلی برای شروع تغییر، درون خود ندارد.



مدل تعارض - بقا

- نکته: نظریه تعامل گرایانه نسبت به نظریه سنتی، نقش وسیعی برای مدیران در برخورد با تعارض قائل است. کار مدیر، ایجاد محیطی است که در آن تعارض سازنده به وجود آید، اما نباید اجازه دهد چنین تعارضاتی به حد افراطی برسد که سازمان را دچار نوعی بیماری و آسیب کند.
- براساس نظریه تعامل گرایان، سطوح تعارض کم یا زیاد، نامطلوب است. وضعیت ب، سطح بهینه و مطلوب تعارض را نشان می دهد.



تعارض و اثربخشی سازمان

در مواقع زیر نیاز به افزایش میزان تعارض در سازمان وجود دارد:

- افراد بله قربان گو در اطراف شما هستند.
- زیردستان می‌ترسند که شما را ناآگاه یا غیر قابل اعتماد بنامند.
- تصمیم گیرندگان از نظرات افرادی که به ارزش‌ها، اهداف بلند مدت و رفاه و بهزیستی سازمان بی‌اعتنایی می‌کنند استفاده می‌کنند.
- مدیران بر این باورند که حفظ صلح و ثبات و همکاری در واحدشان، بدون توجه به بهای آن، بهترین نفع را برای آنها دارد.
- تصمیم گیرندگان جداً دوست ندارند احساسات دیگران را جریحه دار کنند.
- مدیران بر این باورند که برای بدست آوردن پاداش بیشتر، محبوبیت نسبت به شایستگی و عملکرد بالا، مهم تر است.
- مدیران بی‌جهت خواهان و مشتاق حصول اجماع در تصمیمات خود هستند.
- کارکنان در برابر تغییر، مقاومت زیاد نامعقول نشان می‌دهند.
- فقدان ایده‌های نو وجود دارد.
- میزان ترک خدمت کارکنان در حد پایینی است.

ارزش‌های ضد تعارض در جامعه رایج شده است.

اگر چه افزایش چشمگیری در زمینه بالا بردن ارزش ایجاد تعارض تحت برخی شرایط دیده می‌شود ولی بیشتر مدیران کماکان از دیدگاه سنتی تعارض تبعیت می‌کنند. بنابراین دیدگاه تعامل گرایانه بدون شک قبل از آنکه توصیفی باشد تجویزی است. علت اینکه چرا مدیران از وجود تعارض ناراحت می‌شوند این است که تحمل تعارض با بیشتر فرهنگ‌های ملل توسعه یافته سر ناسازگاری دارد. فرهنگ‌های کشورهای پیشرفته موفق شده‌اند نوعی ترس از تعارض را در مردمان خود القا کنند و نوعی تمایل به حداقل وجود همکاری در آنها به وجود آورند.

باید توجه داشت مدیرانی که می‌خواهند بقا داشته باشند و احتمال تداوم حیات خود را افزایش دهند، تعارض، در سازمانشان جداً ضروری است. رویکرد سنتی به تعارض، حذف و از میان برداشتن تعارض را با مدیریت تعارض اشتباه می‌گیرد. " صلح آفرینان " یعنی کسانی که چنین رویکردی را پذیرفته‌اند، پیش فرض ضعیفی را مد نظر دارند. آنها اینگونه می‌اندیشند که وجود تعارض در سازمان‌ها در هر صورت از حد مطلوب فراتر است و موجب تنش می‌شود. اما حذف تعارض در سازمان‌های پیچیده واقع گرایانه نیست، چنین حذفی نمی‌تواند مطلوب باشد.

منابع تعارض سازمانی

الف. منابع روانشناختی: یعنی تعارض به ویژگی‌های فردی کارکنان بر می‌گردد. عواملی نظیر شخصیت‌های ناسازگار ب. منابع ساختاری: مهمترین منابع ساختاری تعارض عبارتند از:

۱- وابستگی متقابل وظیفه: به حد و حدودی که دو واحد سازمان در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سر کارها و دیگر فعالیت‌های هماهنگ کننده برای انجام وظایف تکراری به طور اثربخش، به هم وابسته‌اند، اشاره دارد. موقعی که واحدها مجبور به برقراری ارتباط

(تعامل) با دیگر واحدها شوند، این حالت اجبار به صورت یک عامل بالقوه تعارض در می‌آید. ولی این طور نیست که تعاملات باید به تعارض منجر شوند. تعاملات و برقراری ارتباطات، هم چنین می‌تواند به روابط دوستانه و همیاری گونه منجر شود.

۲- **وابستگی یک جانبه**: احتمال ایجاد تعارض، وقتی که یک واحد به صورت یک جانبه به واحد دیگر وابسته است، خیلی بیشتر می‌شود. برعکس وابستگی دو جانبه (متقابل)، وابستگی یک جانبه بدین معناست که توازن قدرت تغییر کرده است، از این رو انتظار ایجاد تعارض، قطعاً زیاد تر است زیرا واحد حاکم از انگیزه کمتری برای هماهنگی با واحد زیر دست برخوردار است. همه روابط واحدهای صنفی و ستادی براساس وابستگی یک جانبه است.

۳- **تفکیک افقی بیش از حد واحدها**: اگر واحدهای درون سازمان زیاد از هم تفکیک شوند، وظایفی که هر کدام باید انجام دهند و خرده محیط‌هایی که هر کدام با آنها در ارتباط هستند، متفاوت تر خواهند شد که این امر خود منجر به تفاوت‌های داخلی معناداری بین واحدها می‌شود. تفکیک افقی زیاد، منجر به اهداف، گرایش‌های سازمانی و فلسفه‌های مدیریت متفاوت بین واحدها می‌شود. البته تفکیک افقی زیاد، خود به خود منجر به تعارض نمی‌شود. عوامل دیگری از قبیل وابستگی متقابل وظایف و پرداخت‌ها، می‌توانند به عنوان عوامل کُند کننده یا تسریع کننده بالقوه مخفی، برای تعارض عمل کنند.

۴- **رسمیت کم**: قوانین و مقررات از طریق حداقل سازی ابهام، تعارض را کاهش می‌دهند. رسمی‌سازی زیاد، روش‌های استاندارد شده‌ای برای واحدهای سازمانی به منظور تعامل با یکدیگر ایجاد می‌کند. تعارضات در ساختارهای خیلی رسمی شده نیز می‌توانند نمود پیدا کنند، ولی در چنین حالتی، احتمالاً تعارضات بیشتر قانونمند و کمتر براندازنده خواهند بود ولی قوانین باعث حذف تعارضات نمی‌شوند. بلکه چنین قوانینی وقتی احتمال دارد تعارضات آشکار شود، به ناظرین اجازه مشارکت بیشتری می‌دهد.

۵- **وابستگی به منابع مشترک کمیاب**: موقعی که دو یا چند واحد متکی به یک نوع منبع مشترک کمیاب از قبیل فضای فیزیکی، تجهیزات، وجوه عملیاتی، تخصیص بودجه سرمایه‌ای، یا خدمات ستادی متمرکز باشند، تعارض بالقوه افزایش می‌یابد. اگر اعضا واحدی درک کنند که نیازهای فردی آنها از منبع مشترک بین واحدها، نمی‌تواند تامین شود، تعارض بالقوه افزایش می‌یابد.

۶- **تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم‌های پرداخت**: نظر به اینکه بیشتر ارزشیابی‌ها و پرداخت‌های مدیریت، بر عملکرد جداگانه هر واحد تاکید دارند نه بر عملکرد ترکیبی یا کلی واحدها، بنابراین این امر منجر به تعارض بیشتر می‌شود.

تعارضات بین صنفی‌ها و ستادی‌ها از تفاوت در سیستم‌های پاداش و معیارهای ارزشیابی نشأت می‌گیرد. واحدهای ستادی برای تغییر ارزش قائلند و تغییر را شیوه مهمی می‌پندارند که فلسفه وجودی خود را با آن تایید می‌کنند. اما واحدهای صنفی به ثبات ارزش می‌نهند و تغییر برای واحد صنفی، تاثیرات نامطلوبی بر عملیاتش دارد.

۷- **تصمیم‌گیری مشارکتی**: فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی، فرصت زیادی برای اظهار اختلافات فراهم می‌کند و زمینه لازم برای آشکار شدن ناسازگاری‌ها و مخالفت‌ها را ایجاد می‌کند؛ خصوصاً وقتی که تفاوت‌های ارزشی واقعی بین مشارکت‌کنندگان وجود دارد. تعامل زیاد به جای این که هماهنگی و همکاری را تسهیل بیشتری بخشد، اختلاف‌ها و تفاوت‌ها را بیشتر می‌کند.

۸- **عدم تجانس اعضا**: اگر عدم تجانس بین اعضا زیاد باشد، کمتر احتمال دارد که با یکدیگر به صورت روان و یکنواخت کار کرده و همکاری کنند. عدم تشابهات شخصی نظیر: پیشینه ارزش‌ها، تحصیلات، سن و الگوی اجتماعی، باعث احتمال برقراری روابط متقابل شخصی کمتر بین واحدها می‌شود.

۹- **عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد**: وقتی که به افراد مقام یا پستی داده می‌شود که متناسب با شان آنها نبوده یا در سلسله مراتب پستهای سازمانی تغییرات و اصلاحاتی صورت می‌گیرد، تعارض تحریک می‌شود. هم چنین ناسازگاری مقام نیز منجر به تعارض می‌شود.

۱۰- **نارضایتی از نقش**: نارضایتی از نقش به عنوان نوعی منبع تعارض، شبیه به عدم تناسب مقام بامنزلت فرد در سازمان است. نارضایتی از نقش از منابع متعددی نشأت می‌گیرد. یکی از این منابع، عدم تناسب مقام با فرد است.

در واقع روش‌هایی که به مدد آنها، افراد، خود را در پست‌های خود درک می‌کنند، می‌تواند تاثیر معناداری بر عملکرد آنها گذاشته و بدین ترتیب عامل بالقوه ای برای تعارض بین آنها و همکارانشان در واحدهای خود یا واحدهای همجوار ایجاد می‌شود.

۱۱- **تحریف ارتباطات**: مشکلات ارتباطات منبع تعارض است. در ارتباطات عمودی، ارتباطات در سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا یا پایین سیر می‌کنند، که امکان دارد دچار ابهام شده یا تحریف شود. چنین تحریف‌هایی در سطح افقی نیز اتفاق می‌افتد، برای نمونه عدم اطلاع واحدها از مشاغل یکدیگر، باعث تحریک مساعی کمتر می‌شود.

مشکلات کلامی، ارتباطات ضروری برای تلاش‌های جمعی بین واحدها را مخدوش می‌کند. این مشکلات می‌تواند به سطوح تحصیلات متفاوت، پیشینه و فرایندهای جامعه‌پذیری که اعضا واحدها گذرانده‌اند، ارتباط داده شود.

مکتب اصالت عمل (عمل‌گرایی) مطرح می‌کند که یکی از منابع تعارض ارتباطی این است که بعضی از واحدها، اطلاعات مورد نیاز واحدهای دیگر را درون واحد خود مخفی نگه می‌دارند. اطلاعات می‌تواند حصول قدرت را تسهیل کند.

مطالعات نشان داده اگر دواير سازمانی از نوعی دانش تخصصی برخوردارند که در انجام فعالیت‌های دیگر واحدها کاربرد دارد تعارض بین دواير افزایش می‌یابد. وجود این دانش کامل و تخصصی در برخی واحدها باعث می‌شود که آن واحدها منافع شخصی خود را مدنظر قرار دهند و بدین ترتیب بی‌عدالتی‌ها هویدا شده و تعارض ایجاد می‌شود. پس ارتباطات می‌تواند یک منبع بسیار عمده و اصلی تعارض باشد، چه اطلاعات کامل و چه ناقص.

فنون رفع تعارض

فنون ساختاری برای کاهش شدت تعارض عبارتند از :

۱- **اهداف فراگیر** : یک هدف فراگیر مشترک، هدفی است که مورد پذیرش دو یا چند واحد است و چنان جالب توجه و فوق‌العاده جذاب است که نمی‌تواند صرفاً از طریق به کارگیری منابع واحد به تنهایی محقق شود. یک هدف فراگیر با تعریفی از یک هدف مشترک آغاز می‌شود و بر اساس این تعریف مشخص می‌شود که این هدف بدون مشارکت و مساعدت همه واحدها نمی‌تواند حاصل شود. در جاهایی که وجود اهداف ناسازگار دوجانبه باعث ایجاد تعارض شده است، استفاده از اهداف فراگیر همکاری بین طرفین درگیر را افزایش می‌دهد و جو همکاری افزایش می‌یابد و ماحصل آن نوعی هم‌افزایی است

کشمکش بین اتحادیه و مدیریت، کارکردی کردن اهداف فراگیر را نشان می‌دهد. یک هدف فراگیر و ارزشمند، بر دیگر اهداف فردی تقدم می‌یابد و تعارض بین کارگران و مدیریت را موقتاً خاتمه می‌دهد.

۲- **کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها** : موقعی که وابستگی‌های دو طرفه و یک طرفه موجب تعارضاتی می‌شوند، کاهش این وابستگی‌ها به عنوان یک راه حل ممکن، مورد توجه قرار می‌گیرد. هم‌چنین پست‌های موجد هماهنگی می‌توانند در کاهش وابستگی بین واحدها موثر باشند. وقتی پیش دو واحد تعارضاتی ایجاد می‌شود، شرکت‌ها فردی را جست و جو می‌کنند که از سوابق هر دو دایره اطلاع داشته باشد و پست مسئول هماهنگی را به او می‌سپارند.

۳- **توسعه منابع** : موقعی که پیش‌بینی می‌شود کمیاب بودن نوعی تعارض ایجاد می‌کند، ساده‌ترین روش برای حل آن، و راه‌حلی که طرفین تعارض را راضی می‌کند، این است که منابع در دسترس توسعه داده شوند. اگرچه ممکن است این امر برای واحدهایی که درگیر تعارض نیستند، نامطلوب باشد، قدرت و قوت این راه حل به عنوان یک ابزار رفع تعارض در این است که هر دو طرف درگیر در تعارض به ظاهر پیروز شده‌اند. اما استفاده از آن به علت ماهیت محدودیت‌های ذاتی در آن، محدود است. منابع سازمانی به ندرت با سهولت قابل افزایش و توسعه یافتن هستند.

۴- **حل مسئله به صورت دو طرفه** : حل مسئله به صورت دو طرفه به عنوان معتبرترین روش برای حل تعارضات بین گروه‌ها توصیف شده است. این فن، طرفین تعارض را ملزم می‌سازد که برای بحث پیرامون موضوعات مورد اختلاف رو در روی هم قرار گیرند و مسئولیت مشترک حل تعارض را به عهده بگیرند. هدف باید حل مسئله باشد نه صرفاً تعدیل تفاوت‌ها در نقطه نظرات.

حل مسئله به صورت دو جانبه مستلزم این است که طرفین متعارض به صورت بالقوه میل به تحقق یک راه حل بهتر از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل را داشته باشند. پس از یافتن اختلاف نظر از طریق مشارکت و ارتباطات، مسئله به صورت متقابل تعریف می‌شود، مشارکت‌کنندگان دامنه‌ای از راهکارها را در نظر می‌گیرند و بر مشترکات تاکید می‌کنند و از این طریق عوامل ایجادکننده تعارض مورد شناسایی قرار می‌گیرند. فن حل مسئله به صورت دو طرفه با توجه کردن به نقطه نظرات مشترک طرفین، بر اهمیت دو طرف تاکید می‌کند. در هر تعارض، نظرات مشابه غالباً مورد غفلت قرار گرفته و چیزی حاصل می‌شود که قانون **تعارض گری شام** نام گرفته است. براساس این قانون نظرات مشابه به وسیله نظرات مخالف از دور خارج می‌شوند. نیروهای بد، نیروهای خوب را از میدان به در می‌کند، در حالی که روش‌های حل مسئله تاکید بر نظرات مشابه داشته و از فضای خصمانه پرهیز می‌کند. اما عیوب این فن، به کاربردهای نادرست آن مربوط می‌شود، به طور واضح این فن در تعارضات لفظی (معنایی) بیشتر موفق است.

۵- **سیستم‌های استیناف** : رفع تعارضات می‌تواند از طریق ایجاد مجاری رسمی برای ارائه شکایات توسط طرفین درگیر، و انجام یک سلسله اقدامات براساس شکایات ارائه شده صورت گیرد. یک سیستم استیناف حق دارد به شکایات به طور رسمی بپردازد و حقوق ضایع شده را جبران کند. سیستم رسیدگی به شکایات ممکن است به وسیله یک رئیس، یک مدیر اجرایی بالاتر در سازمان یا یک نفر شخص ثالث هدایت شود. سازمان‌هایی که اعضا آنها عضو اتحادیه هستند، نمونه عالی از فن ایجاد سیستم‌های رسیدگی به شکایات برای رفع تعارضات را فراهم می‌کنند.

۶- **فرمانرانی رسمی** : حق فرمانرانی که مافوق بر طرفین درگیر دارد، فوق‌العاده مهم است و استفاده از آن چنان متداول است که می‌تواند به عنوان یک فن جداگانه حل تعارض مد نظر قرار گیرد. به استثنای موارد نادر، افراد داخل سازمان حق فرمانرانی مافوق‌ها را به عنوان روشی قابل قبول برای حل تعارضات به رسمیت شناخته و قبول می‌کنند. اگر چه ممکن است آنها با این تصمیمات موافق نباشند ولی از مافوق خود اطاعت می‌کنند.

۷- **افزایش روابط متقابل** : در صورت برابر بودن سایر شرایط، تعامل بیشتر افراد با یکدیگر به احتمال زیاد موجب می‌شود که آنها منافع و پیوندهای مشترکی را بیابند که می‌تواند همکاری را تسهیل کند. یقیناً اگر افراد با ارزش‌های کاملاً متضاد، مجبور به تعامل با هم شوند، احتمال

زیادی برای ایجاد تعارض وجود دارد. اما تعامل مداوم بایستی تعارض را کاهش دهد. هرگز مدیر نباید تمایل به برقراری اجباری ارتباطات یا تعاملات داشته باشد، ولی لازم است جهت دهی تعاملات را اعمال کند. این مهم می‌تواند از طریق انتقال یا مبادله اعضاء واحدها صورت گیرد.

۸- معیارها و سیستم‌های پاداش جامع سازمان: اگر جدایی‌ها، در ارزشیابی‌ها و پرداخت‌ها ایجاد تعارض می‌کند، مدیریت بایستی معیارهایی برای عملکرد را مد نظر قرار دهد که واحدها براساس همکاریشان مورد ارزشیابی قرار گیرند و پرداخت براین پایه صورت گیرد.

۹- ادغام واحدهای متعارض: پیشنهاد نهایی برای حل تعارض این است که واحدهای متعارض مرزهای خود را گسترش دهند و منبع محرک تعارض را جذب کنند.

فنون ایجاد تعارض سازنده

نظریه تعامل گرایان تایید می‌کند که تعارض در هر زمان ممکن است خیلی کم یا خیلی زیاد باشد. موقعی که تعارض خیلی کم است، مدیران برای ایجاد تعارض سازنده (کارکردی) ملزم به ایجاد تعارض هستند.

۱- ارتباطات: مدیران می‌توانند پیام‌ها و مجاری ارتباطی را تحریف و دستکاری کنند و بدین طریق تعارض ایجاد کنند. ایجاد ابهام در پیام‌ها و دادن حالت تهدیدی به آنها، تعارض را تشویق و ایجاد می‌کند. این نوع پیام‌ها می‌تواند از طریق سلسله مراتب رسمی یا مجاری غیر رسمی انتقال داده شوند.

این رویه می‌تواند جمود و بی‌حرکتی را کاهش دهد و اعضاء را وادار به اظهار اختلاف کند یا ارزیابی مجدد از رویه‌های جاری را تشویق یا ایده‌های جدید را ترغیب و تشویق کند.

۲- عدم تجانس: یکی از راه‌های ایجاد تحرک در واحدی که رکود و بی‌حرکتی بر آن حاکم است، افزودن افرادی به آن واحد است که دارای پیشینه، تجربه و ارزش‌های خیلی متفاوت از اعضاء فعلی آن واحد هستند. عدم تجانس می‌تواند واقعی یا ساختگی باشد.

۳- رقابت: مدیریت می‌تواند به وسیله ایجاد موقعیت‌های رقابتی بین واحدها، تعارض را تحریک کند. البته جاهایی که برد و باخت مطرح است، شما می‌توانید انتظار داشته باشید که تعارض خیلی شدید باشد. یکی از بهترین راه‌ها برای ایجاد تعارض تغییر دادن ساختار از طریق افزایش تفکیک افقی است.

فرهنگ سازمانی

تعاریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارائه شده است. از جمله :

- ارزش‌های غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می‌شود.
 - فلسفه ای که خط‌مشی سازمان را به سمت کارکنان و مشتریان هدایت می‌کند.
 - ارزش‌هایی که به کمک آنها کارها و امور روزمره سازمان انجام می‌پذیرد.
 - پیش فرض ها و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک هستند.
- زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمانی الگوهایی از باورها، نمادها، شعائر، داستان ها و آداب و رسوم وجود دارند که به مرور زمان به وجود آمده‌اند. این الگوها باعث می‌شوند که در خصوص این که سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید.

موضوعات ده گانه ذیل، ویژگی‌های کلیدی که فرهنگ‌ها را از هم متمایز می‌سازد، نشان می‌دهد:

- ۱- نوآوری فردی : میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک فرهنگ دارا هستند.
- ۲- تحمل مخاطره : حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست داشته و مخاطره می‌پذیرند.
- ۳- جهت دهی : میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می‌دارد.
- ۴- یکپارچگی و وحدت : واحدهای درونی سازمان چقدر تمایل دارند به شیوه یکسان و هماهنگ عمل کنند.
- ۵- روابط مدیریتی : مدیران تا چه حد با زیر دستان ارتباط برقرار کرده و از آنها حمایت می‌کنند.
- ۶- کنترل : سازمان تا چه حدی برای سرپرستی و کنترل رفتار کارکنان، به قوانین و مقررات و سرپرستی مستقیم متوسل می‌شود.
- ۷- هویت : تا چه حد اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می‌کنند.
- ۸- سیستم پاداش : تا چه حدی، پرداخت (نظیر حقوق، ارتقا) براساس معیار عملکرد کارکنان صورت می‌گیرد.
- ۹- تحمل تعارض : میزانی که کارکنان تشویق می‌شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.
- ۱۰- الگوهای ارتباطات : تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان، مرتبط می‌شود.

- این ویژگی‌های ده گانه، هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در بر دارد.
- اگر فناوری یک سازمان زیاد تکراری باشد و فرایند تصمیم‌گیری متمرکز، نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود .
- ساختارهای وظیفه‌ای نسبت به ساختارهای ساده یا ماتریسی، فرهنگ‌هایی با الگوهای ارتباطی رسمی‌تر ایجاد می‌کنند. یکپارچگی (انسجام) واحدهای درونی سازمان نیز یک شاخص متقابل افقی است.
- فرهنگ‌ها دقیقاً تبلور شخصیت‌ها و نگرش‌های اعضا خود نیستند، زیرا بخش عظیمی از فرهنگ سازمان می‌تواند به طور مستقیم به متغیرهای ساختاری مرتبط شود.

آیا سازمان‌ها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟

فرهنگ سازمانی ادراکات مشترک اعضای سازمان را نشان می‌دهد. بیشتر سازمان‌های بزرگ یک فرهنگ غالب (اصلی) و مجموعه متعددی از خرده فرهنگ‌های مختلف دارند.

- یک فرهنگ غالب بر ارزش‌های بنیادی مشترک بین اعضاء سازمان تاکید می‌کند. وقتی در مورد فرهنگ یک سازمان بحث می‌شود، منظور فرهنگ اصلی سازمان است؛ دیدگاه کلانی از فرهنگ، که شخصیتی مجزا به سازمان می‌دهد.
- خرده فرهنگ‌ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل، وضعیت‌ها و تجاربی را که اعضاء با آنها مواجه شده‌اند را منعکس می‌سازند. این خرده فرهنگ‌ها هم می‌توانند در سطح افقی و هم در سطح عمودی سازمان شکل بگیرند.

- وقتی یک بخش تولیدی از یک شرکت بزرگ، دارای نوعی فرهنگ منحصر به فرد باشد، یک خرده فرهنگ عمودی در این شرکت وجود دارد.
 - وقتی که دسته ویژه‌ای از متخصصان بخش‌ها (نظیر حسابداران یا کارکنان خرید) مجموعه ادراکات مشترکی را دارا باشند، یک خرده فرهنگ افقی ایجاد می‌شود.
- بیشتر خرده فرهنگ‌ها به وسیله عناوین واحدها یا بر حسب تفکیک از لحاظ جغرافیایی تعریف می‌شوند. اگر سازمان‌ها هیچ نوع فرهنگ غالبی نداشته و صرفاً از خرده فرهنگ‌های متعددی تشکیل شده باشند، نفوذ فرهنگ بر اثربخشی سازمانی بسیار مبهم خواهد بود.

فرهنگ و اثربخشی سازمانی

ابتدا به تعریف فرهنگ‌های قوی و ضعیف می‌پردازیم :

- یک فرهنگ قوی از طریق ارزش‌های بنیادی سازمان که به وسیله افراد قویاً رعایت می‌شود و دارای اولویت‌های روشن است و به طور وسیعی بین اعضا سازمان مشترک بوده، شناخته می‌شود. در یک فرهنگ قوی تعداد زیادی از اعضا ارزش‌های بنیادی را پذیرفته، نحوه اولویت‌بندی آنها را قبول کرده و قویاً به آنها پایبند هستند.
- سازمان‌هایی که تازه شکل گرفته‌اند (جوان هستند) دارای فرهنگ ضعیفی هستند زیرا اعضا چنین سازمان‌هایی برای ایجاد معانی و مفاهیم مشترک تجارب کافی مشترک ندارند.
- دانشمندان بحث کرده‌اند که سازمان‌های اثربخش فرهنگ‌هایی قوی به همراه یک دسته ارزش‌های مشترک دارند. اما اینکه آیا فرهنگ‌های قوی اثربخشی بیشتری را موجب می‌شوند یا نه، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. یک فرهنگ قوی نوآور، موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، به خوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند.
- فرهنگ قوی از طریق القاء رفتارهایی که افراد بایستی بروز دهند و از طریق افزایش احساس هویت نسبت به سازمان اثربخشی را تحت تاثیر قرار می‌دهد.
- فلسفه وجودی یک سازمان دارای فرهنگ قوی برای کارکنان روشن تر است. این امر باعث می‌شود که کارکنان هویت خود را از سازمان آسان تر کسب کنند و کارشان با مفهوم تر شده و تعهد آنان نسبت به سازمان افزایش یابد. هم چنین فرهنگ قوی رضایتمندی کارکنان را افزایش می‌دهد و احتمال ترک سازمان از سوی آنها را کاهش می‌دهد.
- در ارتباط با موضوع فرهنگ - اثربخشی در سازمان‌هایی که از ادغام چند سازمان به وجود آمده یا سازمانی که سازمان دیگری را با تمام تجهیزات و امکانات خریداری کرده است می‌توان گفت، اگر دو سازمانی که با هم ترکیب شده‌اند دارای دو فرهنگ قوی هستند، احتمال برخورد فرهنگی بالقوه خیلی زیاد است.

فرهنگ : جانشینی برای رسمی‌سازی

- یک فرهنگ قوی ثبات رفتاری را افزایش می‌دهد. بنابراین یک فرهنگ قوی نوعی ابزار قدرتمند برای کنترل رسمی محسوب شده و می‌تواند به عنوان جانشینی برای قوانین و مقررات و رسمی‌سازی عمل کند.
- رسمی‌سازی زیاد در یک سازمان پیش‌بینی پذیری، نظم و ثبات را ایجاد می‌کند. یک فرهنگ قوی بدون نیاز به اسناد مکتوب چنین مهمی را محقق می‌سازد.
- فرهنگ قوی ممکن است نسبت به هرگونه از کنترل‌های ساختاری اثربخش تر باشد زیرا فرهنگ، ذهن و روح کارکنان را همانند جسم آنها کنترل می‌کند.

ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ

فرهنگ یک سازمان به طور آنی و دفعتاً شکل نمی‌گیرد و وقتی که شکل گرفت سریعاً از بین نمی‌رود.

چگونه یک فرهنگ به وجود می‌آید ؟

- منبع غایی فرهنگ یک سازمان همان موسسین یا بنیان گذاران سازمان هستند. شناخت موسسین یک سازمان، در تثبیت فرهنگ آن، تاثیر به سزایی دارد. آنها تعیین کنندگان رسالتی که سازمان می‌بایست بر عهده داشته باشد، هستند. آنها تعیین می‌کنند که رسالت یا ماموریت سازمان چه باید باشد. در سازمان‌های کوچک القاء بینش و دیدگاه موسسین به همه اعضاء سازمانی به آسانی صورت می‌گیرد.
- فرهنگ یک سازمان نتیجه تعامل بین : (۱) تعصبات و پیش‌فرض‌های موسسین و (۲) آنچه اعضاء اولیه در اثر تماس با موسسین یاد گرفته و یا تجربه کرده‌اند، است.

صیانت و حفظ یک فرهنگ

نیروهای (عوامل) سه گانه که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ دارند عبارتند از: شیوه های انتخاب کارکنان سازمان، اعمال و کردار مدیریت عالی، نحوه جامعه پذیری سازمان.

گزینش: هدف صریح فرایند گزینش، شناسایی و به کارگیری افرادی است که دانش، مهارت و توانایی کافی برای انجام موفقیت آمیز مشاغل درون سازمان دارا باشند. هدف انتخاب، حصول اطمینان از مناسب بودن فرد با سازمان بوده و عمداً یا سهواً این انتخاب منجر به بکارگیری افرادی خواهد شد که ارزش‌های مشترکی داشته یا حداقل از تناسب خوبی با ارزش‌های سازمانی برخوردارند. مضافاً اینکه، گزینش، خود اطلاعاتی در مورد سازمان به داوطلبان ارائه می‌دهد.

مدیریت عالی: اعمال و کردار مدیریت عالی تاثیر عمده بر فرهنگ سازمان دارد. کارکنان رفتار مدیریت را مشاهده می‌کنند، این رویداد با گذشت زمان هنجارهایی را به وجود می‌آورد که به مثابه عامل کنترل کننده در سازمان عمل می‌کند.

جامعه پذیری: ممکن است کارکنان جدید الی‌الورد فرهنگ سازمان را کاملاً یاد نگرفته باشند. مهمتر اینکه چون آنها آشنایی کمی با فرهنگ سازمان دارند، عوامل بالقوه ای محسوب می‌شوند که باورها و آداب و رسوم درونی سازمان را مخدوش سازند. ازین رو سازمان خواهان این است تا کارکنان جدید الی‌الورد را با فرهنگ سازمان وفق دهد. این فرایند وفق پذیری، جامعه پذیری نامیده می‌شود. کارکنان جدید نوعاً یک دوره توجیهی می‌گذرانند تا بدانند چه چیزها یا چه کارهایی بایستی در سازمان انجام شود.

چگونه کارکنان فرهنگ را یاد می‌گیرند؟

علاوه بر دوره توجیهی رسمی و برنامه های آموزشی به منظور انتقال فرهنگ، به شکلهای دیگری نیز این انتقال فرهنگ امکان پذیر است (از طریق داستانها، شعائر و آداب و رسوم، نمادهای فیزیکی و زبان)

داستانها: این داستانها پایه های اساسی گذشته سازمان بوده و مشروعیت اعمال جاری سازمان را موجب می‌شوند.

شعائر و آداب و رسوم: همانطور که از شعائر به عنوان یک فن رسمی سازی استفاده می‌شود، از روشهای انتقال فرهنگ نیز محسوب می‌شود. فعالیت‌هایی از قبیل: شناخت و آگاهی از تشریفات، گردشهای دسته جمعی سالانه شرکت، شعائری (آداب و رسومی) هستند که ارزشهای کلیدی سازمان را بیان و تقویت می‌کنند.

نمادهای فیزیکی: طرحها و مکان فیزیکی فضاها و ساختمانها، اسباب و اثاثیه، نحوه نشستن مدیران اجرایی و نحوه لباس پوشیدن مدیران، نمادهای مهمی هستند که به کارکنان القا می‌کنند چه کسانی یا چیزهایی مهم هستند.

زبان: خیلی از سازمانها و واحدهای درونی آنها، از زبان به عنوان وسیله ای جهت متمایز ساختن اعضاء فرهنگ و خرده فرهنگهای درونی سازمان، استفاده می‌کنند.

آیا فرهنگها قابل مدیریت هستند؟

مدیریت کردن فرهنگ لزوماً همان تغییر فرهنگ نیست. برای مثال در مرحله انتقال ممکن است مدیریت کردن یک فرهنگ به جای تغییر فرهنگ، به تثبیت آن اقدام کند به همان اندازه که ممکن است آن را تغییر دهد.

دیدگاه موافق: فرهنگ یک سازمان ممکن است برای یک زمان خاص و تحت مجموعه شرایط ویژه، مناسب بوده باشد اما زمان و شرایط تغییر می‌کنند و ممکن است اثربخشی سازمان را که دارای فرهنگ ثابتی است کُند کند. در چنین مواردی مدیریت می‌تواند عواملی را که فرهنگ فعلی را ایجاد و حفظ می‌کنند تغییر دهد یعنی همانطور که فرهنگ یاد گرفته می‌شود در این موقع باید فرهنگ را از یاد برد.

دیدگاه مخالف: فرهنگها برای شکل گیری و تثبیت خود زمان زیادی را طی کرده‌اند. وقتی به وجود آمدند، در برابر تلاش‌هایی که به منظور تغییر آنها صورت می‌گیرد تمایل به مقاومت داشته و دوست دارند ثابت باقی بمانند. خصوصاً فرهنگ‌های قوی، در برابر تغییر مقاومت می‌کنند زیرا کارکنان نسبت به آن تعهد بالایی دارند

درک عوامل وضعی (موقعیتی)

شرایطی برای تغییر فرهنگ ضروری است و تغییر آن را تسهیل می‌کند. بعضی از این عوامل عبارتند از: ۱- یک بحران مهم: وضعیتی که عموماً قبل از اینکه فرهنگ بتواند تغییر داده شود لازم است حادث شود، یک بحران مهم است که به طور وسیعی به وسیله اعضای سازمان درک شود. مثل ورشکستگی مالی ناگهانی، مورد خصومت سازمانهای دیگر قرار گرفتن، از دست دادن یک مشتری عمده، یک تحول عمده فن‌آورانه به وسیله یکی از رقبا.

۲- جابجایی رهبری: چون مدیریت عالی عامل مهمی در انتقال فرهنگ سازمان است، تغییر در پستهای کلیدی رهبری سازمان، تحمیل ارزشهای جدید را تسهیل می‌کند. جابجایی رهبری باید هیات اجرایی سازمان را نیز شامل شود اما این تغییر صرفاً به این پستها محدود نمی‌شود. احتمال تغییر فرهنگی موفقیت آمیز، نوعاً با جابجایی کلیه مقامهای اصلی مدیریت افزایش می‌یابد.

۳- مراحل چرخه حیات: تغییر فرهنگی موقعی که سازمان در حال انتقال از مرحله شکل‌گیری به مرحله رشد است یا اینکه از مرحله بلوغ به افول در حال دگرگونی و تحول است ساده تر است. یکی از صاحب نظران پیشنهاد کرده است که کارکنان، تغییر فرهنگی بیشتری را می‌پذیرند اگر (۱) اسناد موفقیت‌های قبلی سازمان اندک باشد. (۲) کارکنان عموماً ناراضی باشند.

(۳) شهرت و وجهه موسسین (بنیان‌گذاران) زیر سوال باشد.

فرصت دیگری که برای تغییر فرهنگی رخ می‌دهد موقعی است که سازمان وارد مرحله افول می‌شود. مرحله افول نوعاً استراتژی‌های تعطیل فوری و یا استراتژی‌های کاهش را می‌طلبد. چنین اقداماتی به کارکنان گوشزد می‌کند که سازمان در حال گذراندن (تجربه کردن) یک بحران واقعی است.

۴- عمر سازمان: بدون توجه به مرحله چرخه حیات سازمان، در یک سازمان تازه تاسیس و جوان ارزشهای حاکم از ثبات کمی برخوردار هستند. لذا تغییر فرهنگی زودتر پذیرفته می‌شود.

۵- اندازه سازمان: اجرای یک تغییر فرهنگی در یک سازمان کوچک، آسان تر است. زیرا در چنین سازمانی تحت تاثیر قرار گرفتن کارکنان به وسیله مدیریت ساده تر است. ارتباطات واضح است و الگوهای نقش افراد عینی تر هستند، بنابراین فرصت اشاعه ارزشهای جدید افزایش می‌یابد.

۶- نقاط قوت فرهنگ فعلی: تغییر فرهنگی که خیلی‌ها به آن پایبند بوده و در خصوص ارزشهای آن توافق زیادی بین اعضا وجود دارد بسیار دشوار است و برعکس.

۷- فقدان خرده فرهنگها: علاقه اعضا در حفظ منافع شخصی خود را افزایش می‌دهد. از این رو بایستی انتظار داشت که وجود خرده فرهنگهای بیشتر مقاومت بیشتر در برابر تغییر فرهنگ غالب (اصلی) را در پی خواهد داشت. سازمانهای بزرگ در برابر تغییر فرهنگ مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند زیرا آنها نوعاً تمایل به داشتن خرده فرهنگهای بیشتر دارند.

اگر چنین است، چگونه؟

حال اگر شرایط موجود بود، چگونه مدیریت، تغییر فرهنگی را اعمال می‌کند؟ مرحله حساس خروج از فرهنگ فعلی است. از این رو برای مدیریت (کردن) فرهنگ، استراتژی جامع و هماهنگ شده نیاز است.

تجزیه و تحلیل فرهنگی: بهترین نقطه شروع اقدامات لازم برای تغییر فرهنگی، تجزیه و تحلیل فرهنگی است. تجزیه و تحلیل می‌تواند شامل این مراحل باشد: بررسی فرهنگ برای ارزیابی فرهنگ فعلی، مقایسه بین فرهنگ فعلی در برابر آنچه که مطلوب است و ارزیابی شکاف موجود بین آن دو به منظور تعیین این که چه عناصری فرهنگی نیاز به تغییر دارد.

هم چنین برای بررسی محتوای فرهنگ باید به سه سوال پاسخ دهیم: (۱) پیشینه موسسین آنها چیست؟ (۲) سازمان در برابر بحران‌های گذشته و رویدادهای بحرانی چگونه پاسخ داده و چه چیزی از این تجارب آموخته است؟ (۳) چه کسانی درون فرهنگ به عنوان افراد کجرو فرهنگی قلمداد شده و سازمان در برابر آنها چگونه پاسخ می‌دهد؟

پیشنهاد های ویژه: اهمیت یک بحران مهم به عنوان ابزاری برای خروج از مرحله انجماد، در یک فرهنگ منسجم مشخص است. متأسفانه بحران‌ها برای همه اعضا واضح و هویدا نیستند. هم چنین اگر کارکنان ضرورتی برای تغییر نیابند، احتمالی وجود ندارد که فرهنگ‌های قوی نسبت به تلاش‌های صورت گرفته برای تغییر پاسخ دهند.

انتصاب مدیر اجرایی جدید احتمالاً حدوث تغییرات عمده را تشریح خواهد کرد. مسئولیت ابلاغ ارزشهای جدید به عهده مدیریت عالی است. این ابلاغ باید عناصر اساسی سه گانه ذیل را در بر داشته باشد:

۱- وضعیت موسسه و رقبا، چشم انداز آتی و دیگر اطلاعاتی که افراد صاحب نفع در سازمان خواهان آن هستند.

۲- دیدگاه آتی نسبت به آنچه سازمان باید باشد و چگونه سازمان می‌تواند به آن برسد.

۳- پیشرفت سازمان در حوزه‌های کلیدی که برای تحقق اهداف آتی سازمان ضروری محسوب می‌شود.

همراه با تغییرات جدی در میان اعضاء مدیریت، این احساس ایجاد می‌شود که نوعی تجدید سازمان ضروری است. ایجاد واحدهای جدید، ترکیب بعضی واحدها و جاهایی که خرده فرهنگ‌های قوی وجود دارند، استفاده وسیع از چرخش شغلی باعث از بین رفتن خرده فرهنگ‌ها می‌شود. رهبری جدید باید سریعاً داستان‌ها، نمادها و شعائر جدیدی برای جایگزین کردن، ایجاد کند. تاخیر در این امر، به فرهنگ فعلی اجازه خواهد داد تا با رهبری جدید پیوند بخورد، در نتیجه فرصت تغییر از بین خواهد رفت. نهایتاً مدیریت ممکن است بخواهد فرایند گزینش و جامعه پذیری و سیستم‌های ارزشیابی و پرداخت را به منظور حمایت از کارکنانی که موافق ارزش‌های جدید مورد نظر او هستند، تغییر دهد.

صل، مجدم

مدیریت تکامل سازمانی

رشد یکی از متداول ترین معیارهایی است که به مدد آن اثربخشی سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرد. اما سایر جنبه های چرخه حیات سازمان یعنی افول، یک واقعیت مهم در سازمان است. اصطلاحاتی مانند، کوچک کردن سازمان، و کاهش تعداد سطوح عمودی سازمان به صورت اصولی اساسی برای بسیاری از مدیران در آمده است. در دنیای معاصر اگرچه ممکن است رشد در حد وسیعی مد نظر باشد، ولی بیش از پیش، فکر مدیران متوجه یک سازمان کوچک است.

مدیریت رشد

ارزش های اجتماعی به رشد اهمیت می دهند.

از جمله معیارهای ارزشی مورد نظر در زمینه رشد، بدین شرح هستند:

- بزرگتر بهتر است. بسیاری از افراد در فرهنگ های مختلف به خصوص فرهنگ آمریکایی معتقدند هر چه سازمان به مرور زمان وسعت بیشتری پیدا کند، تصویری بهتر از آینده در اذهان ایجاد می کند.

- رشد احتمال بقا را افزایش می دهد. رشد سازمان موجب افزایش منابع و تسهیلات بیشتر شده و در نتیجه احتمال بقا را افزایش می دهد.

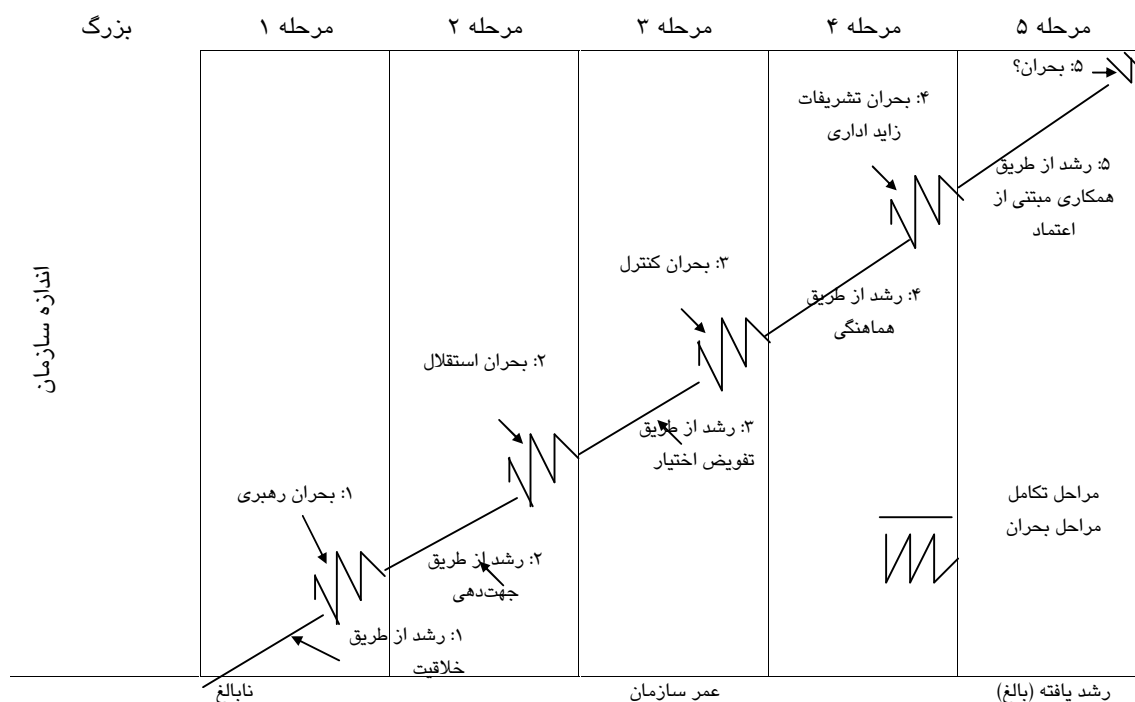
- رشد مترادف با اثربخشی قلمداد می شود. اگر سازمان بزرگتر شود، معمول این است که فرض شود به طور اثربخش مدیریت شده است.

- رشد قدرت است. رشد همیشه با نفع شخصی مدیریت عالی در سازمان سازگاری دارد. رشد سازمان، شخصیت، قدرت و امنیت شغلی مدیریت عالی را بالا می برد و همین طور رشد بیشتر سازمان، حقوق و مزایای بیشتری را برای آنان به همراه دارد. مرتبط بودن افزایش حقوق مدیران با اندازه سازمان، در دیدگاه قدرت- کنترل نیز مطرح شده است. اندازه (در مقابل حاشیه سود)، در واقع یک شاخص پیش بین بهتر از حقوق مدیران اجرایی است.

رشد هم چنین سازمان را در محیط، نسبت به سایرین دارای قدرت بیشتری می کند. سازمان های بزرگ نفوذ بیشتری بر عرضه کنندگان مواد اولیه، اتحادیه ها، مشتریان عمده، دولت و غیره دارند. رشد ماحصل تصمیمات هوشمندانه مدیریتی است که هم منافع اقتصادی و هم منافع سیاسی را برای تصمیم گیرندگان سازمان به همراه دارد.

مدلی از رشد سازمانی

مشهورترین مدل رشد سازمانی به وسیله گریفر ارائه شد. وی پیشنهاد کرد که تکامل یک سازمان به وسیله مراحل رشد مستمر همراه با یک سلسله بحران نمود پیدا می کند. وی اولی را تکامل و دومی را بحران (انقلاب) نام نهاد.



مراحل پنج‌گانه رشد

مرحله ۱: خلاقیت

- مرحله نخست تکامل یک سازمان، به وسیله خلاقیت موسسین آن شناخته می‌شود.
- طرح سازمان در مرحله اول شبیه به ساختار ساده است.
- تصمیم‌گیری به وسیله مدیر - مالک یا مدیریت عالی کنترل و نظارت می‌شود. ارتباطات بین سطوح در سازمان‌ها، غیررسمی و به صورت مکرر است.
- به موازات رشد سازمان مدیریت کردن صرفاً براساس ارتباطات غیررسمی دشوار می‌شود. تعداد مدیران ارشد بیش از حد افزایش می‌یابد، این امر بحران رهبری را موجب می‌شود. در این حالت مدیریت حرفه‌ای ایجاد می‌کند که از تکنیک‌های پیچیده‌تر و دقیق‌تر سازمان استفاده شود.

مرحله ۲: جهت‌دهی

- اگر بحران رهبری رفع شود، نوعی رهبری قوی به وجود خواهد آمد و طرح سازمان به طور فزاینده‌ای به شکل بوروکراتیک در خواهد آمد. به موازات به کارگیری ساختار وظیفه‌ای که فعالیت‌های تولید و بازاریابی را از هم جدا می‌کند، تخصص‌گرایی نیز معمول خواهد شد.
- در این مرحله مدیران رده پایین سرخورده خواهند شد و در پی نفوذ بیشتر بر تصمیماتی که بر کار آنها موثر است، بر می‌آیند. نتیجه حاصله بحران استقلال است. راه حل بحران، تصمیم‌گیری به صورت عدم تمرکز است.

مرحله ۳: تفویض

- اگر تصمیمات به صورت عدم تمرکز اتخاذ شوند، مدیران رده پایین استقلال نسبی برای اداره واحدهایشان را دارا هستند. تفویض حق فرمانرانی، بحران کنترل را به وجود می‌آورد و مدیران رده بالا از این می‌ترسند که سازمان در آن واحد جهت‌های متعددی را در پیش گیرد. واکنش مدیریت عالی در این زمینه، تلاش برای برگرداندن تمرکز در تصمیم‌گیری است. اما این به ندرت واقع‌گرایانه است. برای تحقق وحدت جهت برخی ابزارهای دیگر هماهنگی مورد نیاز است.

مرحله ۴: هماهنگی

- بحران کنترل، با به کارگیری واحدهای ستادی برای بررسی، ارزیابی و کنترل فعالیت‌های مدیریت صافی و گروه‌های محصول به منظور تسهیل هماهنگی، حل می‌شود. این ابزار و شیوه‌های هماهنگی مشکلات مخصوص به خود را دارد. کارکنان رده پایین به طور فزاینده‌ای از بابت اینکه به وسیله قوانین و مقررات و کنترل‌های متعدد تحت فشار هستند اظهار شکایت می‌کنند.
- بحران تشریفات زائد به وجود می‌آید و تا زمانی که رفع نشود می‌تواند به جابجایی هدف منجر شود.

مرحله ۵: همکاری مبتنی بر اعتماد

– راه حل بحران تشریفات اداری زائد(کاغذ بازی) همکاری مبتنی بر اعتماد است. یک فرهنگ قوی به عنوان جانشینی برای کنترل‌های رسمی عمل می‌کند. گروه‌های عملیاتی و دیگر شیوه‌های گروهی برای انجام وظایف و حل مشکلات ایجاد می‌شود. ساختار سازمان به شکل ارگانیک (زنده و پویا) در می‌آید.

– گرینر مشخص نکرد که از گذر همکاری مبنی بر اعتماد و ساختار ارگانیک چه نوع بحرانی شکل می‌گیرد. ممکن است یکی از بحران‌های اولیه در مدل، مجدداً ظهور پیدا کند.

گرینر تصدیق می‌کند که حرکت بین مراحل در داخل سازمان‌ها و بین سازمان‌ها متفاوت است اما این نمودار چنین مهمی را نشان نمی‌دهد. بنابراین برخی از سازمان‌ها به مراحل اولیه باز می‌گردند. تعداد زیادی از سازمان‌ها، در واکنش به یک بحران موفق هستند. نتیجه حاصله اغلب شروع یا آغاز افول سازمانی است.

افول سازمانی: پذیرش واقعیت جدید

افول سازمانی به عنوان یک واقعیت زندگی برای تعداد زیادی از مدیران درآمده است، خصوصاً برای مدیرانی که در سازمان‌های بزرگ در صنایع مشهور و شناخته شده مشغول به فعالیت هستند.

– وقتی از افول سازمانی صحبت می‌کنیم، آن را نوعی کاهش مداوم در تعداد پرسنل یک سازمان معنا می‌کنیم. " این اصطلاح مترادف با هر شکلی از کوچک کردن سازمان است و به معنای نوسانات موقتی در منحنی رشد یک سازمان نیست."

– اصطلاح دیگری که ارتباط تنگاتنگی با افول سازمانی دارد و گاهی اوقات به جای آن استفاده می‌شود، کاهش در تعداد سطوح عمودی سازمان است. این روش تعداد مدیران میانی را کم می‌کند، متوسط حیطة کنترل سازمان را وسعت می‌بخشد و فرمانرانی را به رده‌های پایین سازمان منتقل می‌کند.

آیا مدیریت افول سازمانی عکس مدیریت رشد سازمانی است؟

مدیریت افول صرفاً موضوع معکوس فرایند مدیریت رشد نیست. یک سازمان نمی‌تواند به طور تدریجی از طریق معکوس کردن توالی فعالیت‌ها و منابعی که رشد سازمانی آنها را ایجاد کرده، کاهش داده شود. فعالیت‌های درونی سازمان‌های هم اندازه، در طی دوره های رشد و افول به طور مستقیم بر هم منطبق نخواهند شد. یک تاخیر زمانی وجود دارد که حاکی از نرخ تغییر در ساختار، در دوره رشد مستمر بوده که در دوره رشد عادی مشاهده نمی‌شود.

در طی دوره افول، اندازه سازمان روی ساختار تاثیر می‌گذارد، اما عکس تاثیر روی ساختار در دوره رشد نیست. تغییر در اندازه در مرحله افول اثر بیشتری روی سطحی از ساختار معین، نسبت به همین سطح ساختار در همان سازمان در مرحله رشد دارد.

– موقعی که سازمانی در حال افول است، تمایل به داشتن میزان بیشتری از رسمی‌سازی (رسمیت) دارد. در هر سطحی از اندازه سازمانی چنین تمایلی (تمایل به رسمیت) نسبت به همین سطح از اندازه سازمانی در مرحله رشد بیشتر است.

اعضا اداری تجدید نظر شده: به تعداد افرادی که در یک سازمان، فعالیت‌های پشتیبانی (حمایتی) به واحدها ارائه می‌دهند، اشاره دارد. اگر در مرحله افول نوعی تاخیر زمانی وجود دارد، می‌توان انتظار داشت که اعضاء اداری نسبت به کل سازمان با آهنگ کندتری رو به کاهش گذارند. گروه‌های اداری که مورد حمایت هستند، به علت قدرتی که دارند، در مقاومت در برابر فشارهایی که به منظور تقلیل واحدهای اداری صورت می‌گیرد، موثرترند. در نتیجه نسبت کارکنان پشتیبانی به عملیاتی در یک سطح معین از اندازه کل سازمان در مرحله افول، بیشتر است.

نظریه قدرت – کنترل: اندازه سازمانی عاملی اساسی در تعیین ساختار یک سازمان در طی دوره رشد است، اما نه در دوره افول. در دوره افول، عامل قدرت – کنترل جایگزین آن می‌شود. در مرحله افول، ساختار، بیشتر منافع صاحبان قدرت را که بهتر قادرند از یک تنازع سیاسی به سلامت بگذرند، منعکس می‌کند.

افول مرحله‌ای را طی می‌کند: سازمان‌ها غالباً مواجه با یک افول مستمر و مرحله به مرحله هستند.

مرحله نخست: واکنش اولیه نوعی تغییر ناگهانی (شوک، ضربه) است. مدیریت واکنشی نشان نمی‌دهد.

مرحله دوم: مدیریت، در یک حالت دفاعی قرار می‌گیرد. افول یا نادیده گرفته می‌شود یا انکار می‌شود.

مرحله سوم: موقعی که واقعیت افول بر ملا شد، مدیریت در برابر آن به عنوان نوعی بحران موقت واکنش نشان می‌دهد. سپس با گذشت زمان به طور واقع‌گرایانه، شروع به اتخاذ تصمیماتی خواهد کرد که گویی با نوعی گرفتاری مداوم در حال رو به رو شدن است.

مرحله چهارم: مدیریت وضعیت جدید را می‌پذیرد و جرح و تعدیلات لازم را صورت می‌دهد. از دیدگاه نظریه سازمان، می‌توان پیش‌بینی کرد که مدیریت در مرحله سوم نسبت به مرحله چهارم تصمیمات ساختاری متفاوتی اتخاذ خواهد کرد.

- در مرحله بحران موقت، می‌توان پیش‌بینی کرد که مدیریت تصمیمات را به صورت متمرکز اخذ خواهد کرد و به ساختار ساده متوسل شود.

- موقعی که افول به وجود می‌آید، مدیریت خواهان کنترل است. اما این رویکرد نمی‌تواند موقعی که افول دارای ماهیتی بلند مدت است، به عملکرد سازمانی اثربخش منتهی شود.

- یکی از مسائل اساسی که مدیریت می‌بایست در طی افول سازمانی با آن مواجه شود، تمایل بهترین کارکنان به ترک سازمان است. برای کاهش ترک خدمت اینان و حفظ روحیه و تعهد بالای کارکنان، مدیریت باید روی به عدم تمرکز آورد و نوعی کنترل بر کار خود به آنها واگذار کند.

- در طی افول ساختار تغییر خواهد کرد. به محض اینکه افول تشخیص داده شد، ساختار متمرکز خواهد شد و ویژگی‌های ساختار ساده را پیدا می‌کند از این رو به مرور زمان که مشخص شد افول موقتی نیست، ساختار به سوی عدم تمرکز گرایش پیدا خواهد کرد.

مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان‌ها

بدون شک مدیریت یک سازمان در طی مرحله رشد، نسبت به مرحله افول، آسان‌تر است، ولی آنچه که باید به آن توجه کرد این است که افول یک واقعیت است و موقعی که اتفاق می‌افتد مدیران باید برای تطبیق خود با تبعات آن، خود را آماده کنند.

مسائل و مشکلات بالقوه ای که مدیران باید در دوره افول در برخورد با آنها خود را آماده کنند، عبارتند از:

- **افزایش تعارض:** تعارضات می‌تواند از طریق گسترش یا زیاد کردن منابع حل شوند از این رو در مرحله افول تعارض بر سر منابع افزایش می‌یابد زیرا منابع مازاد کمتری برای تقسیم کردن وجود دارد. افزایش تعارض در مرحله افول ضرورتاً غیرکارکردی (مخرب) نیست، چه بسا اگر به طور صحیح مدیریت شود، می‌تواند افول سازمانی را کند کند. تعارض می‌تواند برخی تغییرات را به وجود آورد که ممکن است به سازمان رونق ببخشد: انتخاب قلمروی جدید، ایجاد محصولات یا خدمات جدید و معیارهای هزینه‌های مقطوع از آن جمله اند.

- **افزایش سیاسی کاری:** آزادی عمل کمتر در مصرف منابع، سیاسی کاری بیشتری را موجب می‌شود. تغییرات ساختاری در طی دوره افول بیشتر به وسیله ائتلاف‌های قدرت که در تنازع قدرت برای کنترل سازمانی پیروز می‌شوند، تعیین می‌شود نه به وسیله تعیین‌کننده‌های عقلایی نظیر اندازه، فناوری یا محیط. داده‌های اطلاعاتی مهم، برای اخذ تصمیمات به وسیله ائتلاف‌های مختلف و به منظور تقویت و حمایت گروهی خود، به نحوی دلخواه تعبیر و تفسیر می‌شوند و نوعی سیاسی‌بازی بدون قید و شرط ایجاد می‌شود.

- **افزایش مقاومت در برابر تغییر:** واکنش‌های سازمان نسبت به تغییر محیطی در مرحله افول، نسبت به مرحله رشد بسیار کندتر است. ائتلاف حاکم برای حفظ وضعیت موجود و هم‌چنین حفظ کنترل خود، سخت تلاش می‌کند و یکی از عوامل اصلی مقاومت در برابر تغییر در طی مرحله افول، گروه‌های ذینفع هستند که بیشترین منفعت را از مرحله رشد به دست می‌آورند. مرحله خروج از انجماد در فرایند تغییر بی‌نهایت دشوار است. مرحله اولیه در افول دوره‌ای پرمقاومت در برابر تغییر است. مقاومت با گذشت زمان که روشن می‌شود افول، موقتی نیست، کاهش می‌یابد.

- **از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی:** در مرحله افول، سازمان‌ها به دنبال آن هستند که تقصیر رکود و افول سازمان را بر گردن فرد یا افراد خاصی بیندازند. خواه مدیریت عالی مستقیماً مسئول افول سازمان باشد، خواه نباشد، وی سپر بلا قرار خواهد گرفت و این امر منجر به از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی می‌شود. آشکارترین علائم از دست رفتگی اعتبار، کاهش روحیه کارکنان و تعهد سازمانی است. در طی کوچک شدن سازمان، رضایتمندی شغلی به موازات کاهش وفاداری اعضاء به سازمان، به طور معنا داری کاهش پیدا می‌کند.

- **تغییر در ترکیب نیروی کار:** کاهش عملیات شرکت، برکناری تعدادی از کارکنان را ضروری می‌سازد. متداول‌ترین معیار برای تعیین اینکه چه کسانی باید از کار برکنار شوند، ارشدیت است، یعنی کارکنان جدید ورود اولین کسانی هستند که باید از سازمان برود. بهرحال این برکناری ترکیب نیروی کار را شکل دیگری می‌دهد و نیروی کاری باقیمانده بیشتر متجانس می‌شود.

- **افزایش در ترک خدمت داوطلبانه:** این امر خود یک مشکل بالقوه اساسی در افول سازمانی است زیرا سازمان خواهان ابقای بیشتر کارکنان داوطلب کار در سازمان است. این افراد که نوعاً تکنیسین‌های ماهر، افراد حرفه‌ای و پرسنل مدیریتی مستعد هستند، افرادی اند که سازمان با از دست دادن آنها بیشترین زیان را متحمل می‌شود.

- **کاهش انگیزش کارکنان:** وقتی سازمان در حال رشد است، انگیزش در کارکنان از طریق فرصت‌های ارتقاء و پویایی سازمان ایجاد می‌شود. در طی دوره افول برخی از کارکنان برکنار می‌شوند، وظایف غیر ضروری حذف می‌شوند و تغییراتی صورت می‌گیرد که استرس را هستند.

راه حل چیست؟

برای رفع تبعات ناشی از افول سازمانی اقداماتی در دسترس مدیریت است. از جمله :

- ۱- **تعیین و تبیین استراتژی سازمان:** بهترین راه حل برای رفع این ابهام تبیین استراتژی و اهداف سازمان است. از این طریق مدیریت نشان می‌دهد که مشکل را درک می‌کند و نسبت به سازمان آتی که کوچک‌تر از سازمان فعلی خواهد بود، دارای بینش است.
- ۲- **افزایش ارتباطات:** افول سازمانی مدیریت را ملزم به برقراری ارتباطات بیشتر با کارکنان می‌کند. تاکید این ارتباطات از بالا به پایین است. خصوصاً توجه و تشریح معقول بودن تغییراتی که باید انجام گیرد. اما ارتباطات پایین به بالا نیز بایست مد نظر قرار گیرد تا به کارکنان فرصتی برای رهایی از نگرانی و سرخوردگی‌ها داده شود.
- ۳- **تصمیم‌گیری متمرکز:** در اوایل مرحله افول مدیریت روی به سمت تمرکز در تصمیم‌گیری می‌آورد. اتفاقاً این پیشنهاد با موضوع افزایش ارتباطات تناقض ندارد. هدف، آگاهی افراد از آنچه در حال رخ دادن است، می‌باشد، اما آنان لزوماً نقش مهمی در تصمیم‌گیری ندارند.
- ۴- **طراحی مجدد مشاغل:** موقعی که تعدادی از کارکنان برکنار می‌شوند، فرصتی برای مدیریت ایجاد می‌شود تا مشاغل را طراحی مجدد و منسجم کند.
- ۵- **توسعه رویکردهای نوآوری برای کوچک‌سازی سازمان:** پیشنهاد نهایی برای مدیریت افول سازمانی، این است که مدیر در برخورد با مسائل مربوط به برکناری کارکنان متوسل به شیوه‌های ابداعی خود شود. برای مثال برخی از سازمان‌ها به منظور تشویق کارگران برای بازنشستگی زودرس مشوق‌های جذابی پیشنهاد کرده‌اند.

صل نوزدهم

سازمان‌ها در آینده

هیچ عامل دیگری به شدت انقلابی که اکنون شاهد رخ دادن آن در فناوری اطلاعات هستیم، بر طراحی سازمان‌ها در آینده، تاثیر نخواهد داشت.

فناوری اطلاعات

در آینده بسیار نزدیک، سازمان‌ها براساس شبکه‌های اطلاعاتی خود ساختاربندی خواهند شد. نظریه سازمان هدفش تسهیل در ارتباطات، هماهنگی و کنترل است. در گذشته برای تحقق این سه هدف (تسهیل در ارتباطات، هماهنگی، کنترل) مجبور به افزایش تفکیک افقی و عمودی، ایجاد واحدهای سازمانی جدید و پراکنده کردن فعالیت‌های سازمانی از لحاظ جغرافیایی بودیم. در آینده مدیران با استفاده از سیستم اطلاعاتی قادر خواهند شد که به طور اثربخش فعالیت‌ها را هماهنگ و کنترل کنند و نیاز به دوایر ستادی و تعداد زیادی از مدیران میانی را کاهش دهند. مضافاً این که محدودیت‌های فیزیکی و مکانی نقشی در تعیین ترتیبات ساختاری نخواهد داشت.

برخی از تبعات انقلاب حاصله در فناوری اطلاعات که امکان وقوع آن هست، عبارتند از:

تمرکز و عدم تمرکز

فناوری اطلاعات به سازمان‌ها اجازه خواهد داد که به طور همزمان تمرکز و عدم تمرکز را محقق سازند. چالشی که برای طراحان سازمانی وجود دارد، یافتن تعادلی بین تمرکز و عدم تمرکز، براساس ملاحظات اقتصادی است. دوگانگی بین تمرکز و عدم تمرکز در آینده، به مراتب کمتر از زمان حال خواهد شد زیرا فناوری اطلاعات به سازمان‌ها اجازه خواهد داد که خود اطلاعات را ایجاد و ذخیره کنند. این سازمان‌ها چنان قادر می‌شوند فعالیت‌های غیر متمرکز را هماهنگ کنند که گویی آن فعالیت‌ها متمرکز بوده‌اند.

سازمان‌های تخت تر (مسطح تر)

سیستم‌های اطلاعاتی، شکل آینده سازمان‌ها را تغییر خواهند داد. انقلاب اطلاعات نیاز به مدیران میانی و واحدهای ستادی برای گردآوری، تجزیه و تحلیل و تعبیر و تفسیر داده برای مدیران ارشد اجرایی را کاهش خواهد داد. در خیلی از سازمان‌ها، رایانه‌ها قادرند گردآوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات را سریع تر، با هزینه کمتر، صحت و دقت بیشتر انجام داده و میزان اطلاعاتی بیش از آنچه که پرسنل ستادی می‌توانند، گردآوری کنند.

کار در منزل

فناوری رایانه باعث خواهد شد که ده‌ها میلیون نفر از کارگران و کارمندان، مشاغل خود را در منزل انجام دهند. این امر، مرزهای سازمان‌ها را نامشخص خواهد ساخت.

مدیریت نوآوری در سازمان‌های بزرگ

آیا می‌توان سازمان‌های بزرگ را چنان طراحی کرد که همان خواص انطباق‌پذیری و نوآوری را که وقتی کوچک بودند دارا باشند؟ ساختارهای ارگانیک به تناسب گسترش در اندازه خود، تمایل به ویژگی‌های ماشینی پیدا می‌کنند. هم چنین خیلی از بوروکراسی‌ها سعی کرده‌اند برای افزایش میزان انعطاف‌پذیری خود نسبت به ضمیمه کردن واحدهای ارگانیک و کارآفرین درون سازمانی، به چارچوب ماشینی خود، به این مهم دست یابند. اما یک شرکت بزرگ دارای فناوری قادر نخواهد شد جو نوآوری اش را از طریق حرکت به یک بوروکراسی با خواص ارگانیک، حفظ کند. این شرکت‌ها ساختاری می‌طلبند که از شالوده، ارگانیک باشد.

نظریه سازمان در عرصه بین الملل

با توجه به اینکه محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی در خیلی از کشورها متفاوت است، نیازی به نظریه بین‌المللی سازمان احساس می‌شود. لذا تفاوت‌های فرهنگی باید در توصیه‌های موثر برای آنچه که طراحی سازمان را در بر می‌گیرد، مورد توجه قرار گیرند. به طور مثال در کشورهایی که جامعه می‌پذیرد قدرت در نهادهایشان به طور نامساوی توزیع شود، مردم معمولاً تمرکز را ترجیح می‌دهند. به طور مشابه، در کشورهایی که جامعه نسبت به موقعیت‌های نامطمئن و مبهم احساس تهدید می‌کند، به رسمیت بالا باید متوسل شد.

ترکیب نظریه سازمان با دیگر رشته‌های بازرگانی

نظریه سازمان برای خیلی از مسائل اولیه ای که در دیگر رشته‌های بازرگانی مورد تاکید است، کاربردهای مستقیمی دارد. موارد ذیل از آن جمله اند:

- **رفتار سازمانی**: رشته رفتار سازمانی به منظور توجیه و پیش‌بینی این که چرا افراد در هنگام کار کردن رفتارهای مختلفی از خود بروز می‌دهند، ایجاد شده است. تاکید رفتار سازمانی بر افراد و گروه‌های کوچک است. فقط از طریق ترکیب مفاهیم رفتار سازمانی و نظریه سازمانی است که ما می‌توانیم درک کنیم که چگونه سازمان‌های انسانی را به طور اثربخش طراحی کنیم.

- **مدیریت پرسنلی و منابع انسانی**: رشته مدیریت پرسنلی و مدیریت منابع انسانی در پی این است که مدیریت را در خصوص این که چگونه به نحوی صحیح، منابع انسانی سازمانی را به دست آورده، توسعه داده و در آنها ایجاد انگیزش کند، راهنمایی کند. مدیریت منابع انسانی بر موضوعات ویژه‌ای از قبیل: کارمندیابی، انتخاب، آموزش و توسعه، برنامه‌ریزی مسیر خدمتی (کارراه)، ارزشیابی عملکرد، جبران خدمت و پاداش‌های دیگر و روابط مدیریت - اتحادیه تاکید می‌ورزد. برخی از اینها در موضوعات نظریه سازمان، مورد بحث قرار می‌گیرند.

- **برنامه‌ریزی استراتژیک**: میان نظریه سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط بسیار منطقی وجود دارد. استراتژی و ساختار سازمان ارتباط بسیار نزدیکی با هم دارند و ساختار صحیح وسیله ای برای تحقق استراتژی سازمان محسوب می‌شود. حلقه ارتباطی بین برنامه‌ریزی استراتژیک و نظریه سازمان، محیط سازمان است. نظریه سازمان تناسب خوب بین ساختار و محیط را تاکید دارد. اما برنامه‌ریزی استراتژیک روی محیط متمرکز است. برنامه‌ریزی استراتژیک برای تعیین فرصت‌ها به کنکاش محیط پرداخته، سپس این ارزیابی محیطی را با ارزیابی ای که از نقاط قوت و ضعف سازمان به عمل آمده، جهت تشخیص جایگاه‌های قابل بهره‌برداری در محیط با هم ترکیب می‌کند.

- **مدیریت تولید و عملیات**: رشته مدیریت تولید و عملیات بر تغییر و تبدیل کارآمد داده‌ها به ستاده‌های سازمان تاکید دارد. این رشته بر فرایند تبدیل متمرکز است، که منابع فیزیکی و انسانی را به کالا و خدمات تبدیل می‌کند. برخی از تاکیدات اولیه مدیریت تولید و عملیات همان‌هایی است که نظریه‌پردازان سازمان بر آنها تاکید می‌ورزند. موضوعاتی از قبیل: تصمیمات مربوط به مکان کارخانه، طراحی جریان کار، و انتخاب فناوری مناسب.

- **حسابداری**: سیستم حسابداری یک سازمان، اطلاعات مورد استفاده تصمیم‌گیرندگان را گردآوری می‌کند. اما سیستم حسابداری و ساختار یک سازمان ارتباط بسیار تنگاتنگی با هم دارند، بدون درک کاملی از اولی، درک جامعی از دومی حاصل نخواهد شد. حسابداری و نظریه سازمان هر دو، کنترل را مد نظر دارند. سیستم حسابداری از طریق استفاده از بودجه‌ها و گزارش‌های خود، نخستین وسایلی اند که به مدد آنها منابع مالی خود را کنترل می‌کند. علاوه بر این، طرح یک سازمان بر داده‌هایی که گردآوری می‌شود و چگونگی انتشار آنها تاثیر خواهد گذاشت. بدیهی است که عکس آن نیز صادق است. طرح سیستم حسابداری یک سازمان، از طریق داده‌های گردآوری شده و کسانی که اطلاعات را کنترل و نظارت می‌کنند، توزیع قدرت درون سازمان و خود ساختار سازمان را تحت تاثیر قرار خواهند داد.