

خلاصه کتاب تئوری سازمان: مدرن، تفسیری و پست مدرن

تألیف ماری جو هج / ترجمه دکتر حسن دانایی فرد

فصل اول: چرا تئوری سازمان را مطالعه می کنیم

شکل زیر برخی از حوزه‌هایی را که تئوری سازمان از آنها الهام می گیرد، نشان می دهد. مستطیل‌ها نشان‌دهنده چهار نگاه در مورد سازمان است که به عنوان چارچوب کتاب استفاده شده است. سیر تاریخی بالای مستطیل‌ها نشان‌دهنده دهه‌هایی است که در آن دهه این نگاه درون حوزه تئوری سازمان به رسمیت شناخته شد. رشته‌های مؤثر بر تئوری سازمان در بالای مستطیل قرار دارند و اسامی برخی از متفکران هر دوره زیر مستطیل‌ها قرار داده شده‌اند.

مطالعات فرهنگی

تئوری نقد ادبی

تئوری فراساختار گرایی

معماری پست مدرن

زبان‌شناسی

نشانه‌شناسی

مطالعه فرهنگی قومی

انسان‌شناسی فرهنگی

انسان‌شناسی اجتماعی

جامعه‌شناسی صنعتی

بیولوژی-اکولوژی

علم سیاست

جامعه‌شناسی

مهندسی

اقتصاد

دهه ی ۱۹۹۰

دهه ی ۱۹۸۰-

دهه ی ۱۹۵۰-

دهه ی ۱۹۰۰-

پست مدرن

نمادین-تفسیری

مدرن

کلاسیک

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

- آلفرد شوتز (۱۹۳۳)
- سلز نیک (۱۹۴۸)
- پیتر برگر (۱۹۶۶)
- توماس لاکمن (۱۹۶۶)
- گیرتنر (۱۹۷۳)
- ارویک گافمن (۱۹۷۱)
- ویلیام فوت وایت (۱۹۴۳)
- پل دی کوثر (۱۹۸۱)
- ولادیمیر پراپ (۱۹۲۸)
- دونالد بارتس (۱۹۷۲)
- فردیناند دی شوستر (۱۹۵۹)
- کنت براک (۱۹۵۴)

- هربرت سایمون (۱۹۵۸ ۱۹۴۵)
- پارسونز (۱۹۵۴)
- گلدنر (۱۹۵۶)
- جیمز مارچ (۱۹۵۸)
- ملوین دالتون (۱۹۵۹)
- لودویک برتالانفی (۱۹۶۸)

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

چهار مستطیل با عناوین کلاسیک، مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن یکی از شیوه‌های تقسیم‌بندی تنوع در تئوری سازمان را نشان می‌دهد. این مستطیل‌ها نگاه‌ها یا پارادایم‌های متفاوتی را در مورد سازمان ارایه می‌دهند. هر کدام از این نگاه‌ها پیش‌فرض‌ها، واژگان و تا حدی تئوری پردازان بارز و قابل تشخیصی دارند.

در تئوری سازمان، نگاه‌ها روی هم انباشته می‌شوند و در گذر زمان یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند، چون تئوری پردازان سازمان، با گذشت زمان ایده‌های بیشتر و بیشتری را که این حوزه مطالعه ارایه می‌دهد، می‌پذیرند.

در سالهای اخیر بیشتر نظریه پردازان سازمان این دیدگاه را در پیش گرفته‌اند که تئوری‌ها، حقیقت را نشان می‌دهند. برخی از تئوری‌ها نسبت به برخی دیگر کاربرد بیشتری دارند و وظیفه اصلی علم تعیین این نکته است که کدام تئوری‌ها صحیح‌ترند. از این دیدگاه مدرنیست، قضاوت در مورد صحت و حقیقت تئوری‌ها، بر مقایسه‌های تجربی پیش‌بینی‌های یک تئوری با واقعیات مرتبط گردآوری شده در مورد جهان پیرامون استوار است. این نگاه، توصیف نوعی شیوه علمی است که هسته محوری علوم طبیعی و رشته‌های کاربردی نظیر مهندسی و فناوری است.

زمانی که در مدیریت غور کنید، عینیت بسیار کمی در آن می‌یابید. تصور اینکه چگونه صحت یا سقم یک تئوری عملکرد سازمانی، می‌تواند همیشه با مقایسه با شواهد تجربی، شواهدی که خود فی نفسه محصول تئوری‌های دیگر و محصول شیوه‌های عمل اجتماعی هستند که به وسیله سازمان‌های دیگر شکل گرفته‌اند، دشوار است. این دیدگاه، دیدگاه نمادین - تفسیری است و بر اساس این دیدگاه، چنین پدیده‌هایی در قلمرو میثاق اجتماعی جای می‌گیرد نه قانون طبیعی.

امروزه تعدادی از تئوری پردازان سازمانی وجود دارند که تئوری‌های اجتماعی را نگاه‌هایی به یک امر واقع (واقعیت) تصور می‌کنند. واقعیتی که بیشتر به وسیله تئوری‌هایی ساخته می‌شود که آن واقعیت معرف آنها (تئوری‌ها) است. یعنی اندیشمندان اجتماعی با واقعیات خلق شده به وسیله نیروهای اجتماعی که خود موضوع مطالعه‌اند، سرو کار دارند.

نگاه‌های سه‌گانه: مدرن، نمادین - تفسیری، پست مدرن

نظریه پردازان سازمان، با اذعان به پیچیدگی سازمان، تنوع تئوری سازمان و نگاه‌های چندگانه آن را تایید می‌کنند. پیچیدگی سازمان را می‌توان از طریق تمثیل مردان کور و فیل تشریح کرد. نکته موردنظر در یادآوری این داستان در آن است که نظریه پردازان سازمان شبیه آن مردان کورند و سازمان مانند آن فیل. نظریه پردازان همچون مردان کور با پدیده بزرگ و پیچیده سروکار دارند و برای شناخت آن از ابزار و تجهیزاتی استفاده می‌کنند که این ابزار مانع آگاهی آنها از سازمان به شیوه‌ای کلی‌نگرانه و یا جامع می‌شود.

تمرکز توجه بر جنبه‌های خاص سازمان، به معنی نادیده گرفتن جنبه‌های دیگر سازمان است. البته نگاه‌های متعدد نیز، مشکلات خاص خود را دارند. مثلاً چون تئوری‌ها ممکن است بر اساس پیش‌فرض‌های متعدد و متنوع تدوین شوند، مفاهیم و نگاه‌ها با یکدیگر رقیب یا متعارض می‌شوند. در نتیجه ممکن است تئوری سازمان را نامطئن، مبهم، متناقض یا پارادکس گونه تجربه کنید.

نگاه مدرنیست بر این باور است که "واقعیت عینی و فیزیکی" مورد بحث ما است و در نتیجه هر نگاهی، دیدگاهی از یک چیز (پدیده) اما دیدگاهی متفاوت از آن پدیده است. در مقابل، بسیاری از نظریه پردازان نمادین - تفسیری و پست مدرن‌ها، مدعی اند که دانش نمی‌تواند در برابر جهان واقعی مورد آزمون قرار گیرد. زیرا جهان واقعی از تجارب،

ایده‌ها و گفته‌های ما ساخته می‌شود. یعنی واقعیت به صورت ذهنی تعریف می‌شود. بنابراین نگاه‌های متفاوت، واقعیات متفاوت را می‌سازند و این واقعیات ممکن است مکمل، متعارض و یا متناقض باشند. در اینجا، تعریف و تبیین دو واژه مهم یعنی، "مفهوم" و "انتزاعی سازی" مفید خواهد بود. این فصل با ارایه نوعی مدل مفهومی از سازمان به شما کمک خواهد کرد تا ساختار کتاب را و همزمان مفاهیم محوری تئوری سازمان یعنی: فناوری، ساختار اجتماعی، فرهنگ سازمانی و ساختار فیزیکی را در نظر داشته باشید.

تئوری و مفاهیم

تئوری مبتنی بر مجموعه‌ای از پیش فرض‌ها استوار است که مبنای تعدادی از ادعاهای مرتبط به هم ولی منطقی را شکل می‌دهد. برای مثال، برخی از تئوری‌ها، فرض می‌کنند که واقعیت عینی است (خارج از پژوهشگر) (یا داخل عینیت) در حالی که برخی دیگر فرض می‌کنند، واقعیت ذهنی (درون پژوهشگر) (یا خارج از عینیت) است. بسیاری از عینی‌گرایان؛ استدلال می‌کنند چون واقعیت خارج از پژوهشگر قرار دارد، نمی‌تواند توسط مشاهده‌گرانی که مستقل از موضوع مورد بررسی قرار دارند، مطالعه شود. ذهنی‌گرایان مدعی‌اند، چون واقعیت در درون پژوهشگر قرار دارد، شخصی و نسبی است، بنابراین مشاهده مستقل غیرممکن است. آنها استدلال می‌کنند که دانش به صورت واسطه‌ای حاصل می‌شود و در نتیجه به طرقی قابل توجه از طریق مشاهده، تغییر می‌کند و دگرگون می‌شود. پیش فرض‌های متفاوت منجر به تئوری‌های متفاوت می‌شوند. در تئوری سازمان، زمانی که مجموعه‌ای از پیش فرض‌های بنیادین، زیربنای تئوری‌های متعدد قرار می‌گیرند، تئوری‌ها به عنوان یک نگاه یا پارادایم یا نگرش بارز شناخته می‌شوند.

تئوری

تئوری نوعی تبیین است، یعنی تلاش برای تبیین بخشی از تجربه در جهان. پدیده خاصی که یک تئوری آن را تبیین می‌کند پدیده مورد بررسی نامیده می‌شود. در تئوری سازمان پدیده مورد بررسی، سازمان است. تئوری مجموعه‌ای است از مفاهیم و روابط که درون نوعی تبیین از پدیده مورد بررسی، به هم پیوند داده می‌شوند.

مفاهیم و فرایند انتزاعی سازی

مفاهیم، طبقه‌بندی‌هایی را برای نظم‌دهی، سازماندهی و ذخیره سازی تجربه فراهم می‌سازند. مفاهیم، ایده‌هایی‌اند که از طریق فرایند انتزاعی سازی شکل می‌گیرند. این امر بدان معناست که شما بر اساس آشنایی با نمونه‌هایی که برایتان آشنا بوده و یا نتیجه تجربه شخصی‌تان است یا بر مبنای آنچه دیگران به شما گفته‌اند، مفاهیم را در ذهنتان می‌سازید. مفاهیم شبیه سبدهای خالی‌اند که باید با تجربه پر شوند اگر برای اولین بار با یک مفهوم مواجه می‌شوید، آن مفهوم به مثابه ظرفی خالی است. شما باید با ارتباط دادن تجارب شخصی خود با آن، آنرا از معنا پر کنید طوری که مفهوم غنی شود. البته می‌توان به غنی سازی مفاهیم در طول عمر خود ادامه داد و هیچ پایانی برای غنی سازی مفاهیم وجود ندارد. مفهوم چیزی بسیار بیشتر از تلخیص اطلاعات است. مفاهیم از طریق کنار گذاشتن برخی از جزئیات نمونه‌های خاص شکل می‌گیرند، طوری که آنچه باقی می‌ماند، صرفاً جوهره چیزی است که پیراسته از اطلاعات غیراساسی است. در شکل دهی یک مفهوم، عناصر یا ویژگی‌های منحصر به فرد نمونه‌های خاص نادیده گرفته می‌شوند و فقط آن دسته از ویژگی‌هایی که برای همه نمونه‌های یک مفهوم مشترک هستند، گنجانیده می‌شود.

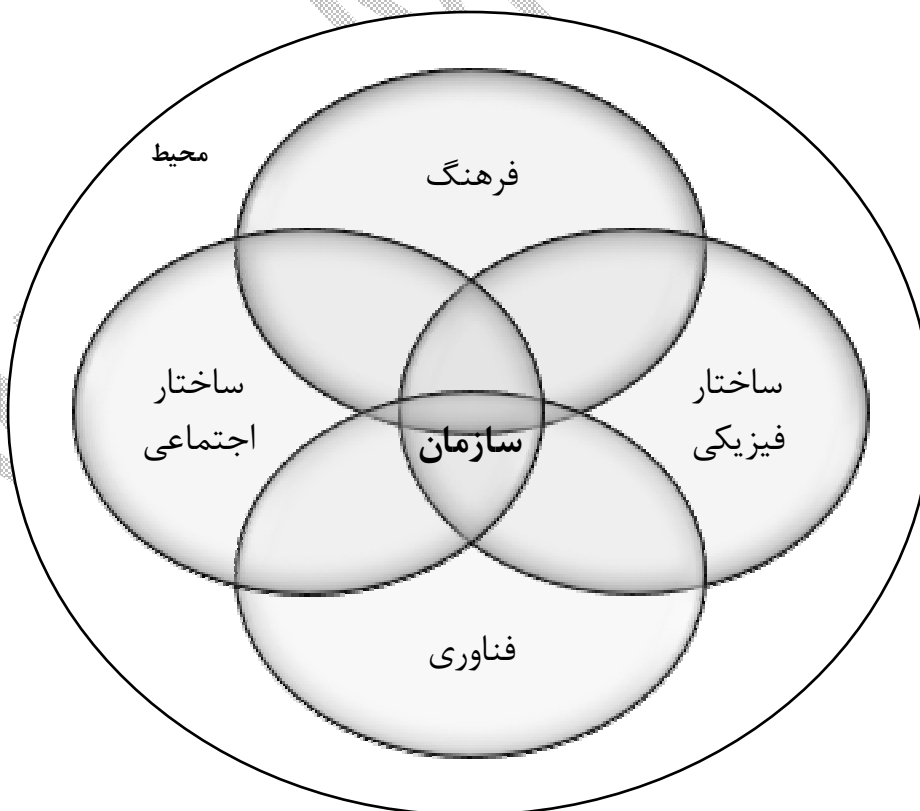
فرایند کنار گذاشتن جزییات منحصر بفرد را، طوری که ویژگی‌های اساسی باقی بمانند، فرایند انتزاعی سازی گویند. البته این فرایند در یک خیزش اتفاق نمی‌افتد، در فرایند انتزاعی سازی نوعی یادگیری خطا و آزمایش وجود دارد

مفاهیم به شما اجازه می‌دهد، توده‌هایی از اطلاعات را به یک ایده واحد مرتبط سازید و بدان طریق هر زمان که در مورد آن مفهوم می‌اندیشید، این اطلاعات را به نحوی سریع پردازش کنید. اهمیت این جنبه از مفاهیم را در قالب فرایند روانشناسانه‌ای به نام "واحد بزرگ ساختن"^۱ می‌توان دید. "واحد بزرگ ساختن" قدرت انتزاعی سازی را نشان می‌دهد. زمانی که از مفاهیم استفاده می‌کنید، چیزی به دست می‌آید و چیزی از دست می‌رود. شما توانایی اندیشیدن در مورد نمونه‌های متعدد یا موردی از طبقه انتزاعی را کسب می‌کنید، اما جزییات غنی‌ای که موردها (مثال‌ها یا نمونه‌های عینی پدیده‌ها) را به صورت انفرادی در بردارند، از دست می‌دهید.

بیشتر سرخوردگی نسبت به تئوری سازمان نتیجه عدم درک این نکته است که کاربرد تئوری، اقدامی خلاقانه است. این باور که تئوری انتزاعی می‌تواند راه حل‌های لحظه‌ای برای مسائل خاص خلق کند، ساده لوحانه است.

مدل مفهومی سازمان به عنوان نقطه آغازین کتاب

شکل زیر شیوه تجسمی (دیداری) ابلاغ پیام اصلی این کتاب است و آن این که سازمان‌ها به عنوان فناوری‌ها، ساختارهای اجتماعی، فرهنگی و ساختارهای فیزیکی به نحوی مفید مفهوم سازی می‌شوند که درون نوعی محیط بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند. مدل پنج حلقه‌ای در شکل به شما نشان می‌دهد که هیچ کدام از مفاهیم یا تئوری‌ها کامل نیستند، هر کدام سهمی در دیگری دارند و ترکیبی از این شیوه‌های درک است که به شما اجازه می‌دهد، دیدگاه‌های غنی و پیچیده‌ای از سازمان را با استفاده از تئوری سازمان تکوین کنید.



¹ Chunking

فصل دوم: سیر تطور تاریخی، استعاره‌ها و دیدگاه‌ها در تئوری سازمان

سیر تحول تاریخی

در این بخش شرح تاریخی برگرفته شده از جامعه‌شناسی صنعت نوشته تام برنز را بررسی می‌کنیم. بحث برنز درباره مرحله سوم صنعتی‌گرایی، با ایده‌های اخیر درباره جامعه و سازمان فراصنعتی که نظریه‌پردازان نمادین و تفسیری و پست مدرن به عنوان نقطه آغاز تئوری‌های خود استفاده می‌کنند، سازگار است.

مراحل سه‌گانه صنعت‌گرایی

برنز سیر حرکت توسعه صنعتی غرب را در قالب سه مرحله مشخص از هم تعریف کرد. به گفته او، مرحله نخست، استفاده روزافزون از ماشین‌ها برای بسط و گسترش بهره‌وری کار و ورود به نظام کارخانه‌ای بود نظام کارخانه‌ای راهکار جایگزین مقاطعه‌کاری جزء را مطرح کرد که شیوه سازماندهی نیروی کار صنعتی قبل از ظهور کارخانه‌ها بود در مقاطعه‌کاری جزء گروهی از افراد که نوعاً تحت نظر یک صنعتگر ماهر کار می‌کردند، برای انجام کارهای ویژه‌ای به کار گرفته می‌شدند. در مرحله نخست ماشین‌های موجود در کارخانه، همگی یکسان و همشکل بودند و مجموعه وظایفی را در قالب نوعی فرایند تکراری انجام می‌دادند.

در خلال مرحله دوم توسعه صنعتی، نظام کارخانه‌ای در حوزه‌های تهیه مواد غذایی و پوشاک، مهندسی و شیمی، آهن و آماده‌سازی فولاد اشاعه پیدا کرد که همگی متکی به فرایندهای تولید پیچیده بودند. به گفته برنز، این افزایش پیچیدگی فنی فرایند عملیات تولیدی، رشد موازی نظام‌های بوروکراسی و سازمان اجتماعی با محوریت تاکید بر کنترل، یکنواختی و تخصص‌گرایی را ایجاب می‌کرد. این تغییرات در تعداد روزافزون رده‌های مدیریتی و پرسنل اداری متجلی شد و با بهبودهایی در حمل و نقل و ارتباطات، تجارت آزاد همراه گردید و انقلابی در تجهیزات نظامی، بهبودهای بیشتری در فناوری فولاد و مواد شیمیایی و توسعه ابزارهای ماشینی به دنبال داشت.

مرحله سوم توسعه صنعتی دقیقاً در عصر حاضر در حال ظهور است. در این مرحله، تولید براساس تقاضای بومی خودانگیخته انجام می‌شود. وابستگی سازمان سرمایه دار به رشد، منجر به حساسیت بیشتر به مصرف‌کننده، فنون جدید تحریک مصرف (مثل تبلیغات، پیشبرد بازاریابی، توسعه محصول و غیره)، بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها و پیشرفت‌های فنی جدید می‌شود. این رابطه جدید با بازارها، انعطاف‌پذیری بیشتر سازمان‌ها را می‌طلبد. سوای این پدیده، سطوح بالاتر تعهد به عملکرد اقتصادی شرکت که از همه اعضا سازمان طلب می‌شد، منجر به شبکه‌های مشارکتی‌تر سازماندهی گردید.

عصر فراصنعتی و سازمان فراصنعتی

به گفته جامعه‌شناس صنعتی دانیل بل، در حالی که جوامع صنعتی حول محور نیروی کار سازماندهی می‌شدند، جامعه فراصنعتی حول خلق دانش و استفاده از اطلاعات سازماندهی می‌شود. به گفته او، جامعه فراصنعتی به وسیله شیوه‌های کسب، پردازش و توزیع اطلاعات، شکل داده می‌شود که همگی به وسیله رایانه دگرگون شده‌اند.

بل و دیگران، ظهور اقتصاد جهانی را به توانایی توزیع و تسهیم بسیار سریع دانش و اطلاعات نسبت می‌دهند که محصول انقلاب رایانه است. یکی دیگر از کاربردهای انقلاب رایانه، کنار گذاشتن سلسله‌مراتب به نفع شبکه‌های ارتباطی همراه با تغییر سازمان‌های دارای ساختار عمودی به ساختار افقی است. این جنبه از عصر اطلاعات، نقطه آغازین بیشتر مباحث سازمان فراصنعتی است.

جدول زیر تعدادی از ایده‌های نمونه در رابطه با محیط، ساختار اجتماعی، فرهنگ، ساختار فیزیکی، فضا و تبعات این شرایط متغیر برای ماهیت کار در سازمان‌ها را نشان می‌دهد. یکی از مهمترین ویژگی‌های متمایز سازمان‌های فراصنعتی، ناپدید شدن مرزهای سازمانی است. این ایده‌ها، دیدگاه‌هایی از یک آینده را القا می‌کند که در آن، سازمان‌های کوچکتر، روان‌تر و منعطف‌تر از سازمان‌های امروزی‌اند و مرزهای بین سازمان و محیط خارجی نامرئی شده یا اصلاً مرزی وجود ندارد. مشخصه‌های زندگی سازمانی عصر فراصنعتی، عدم اطمینان، تناقض و پارادکس است که دقیقاً با ثبات، یکنواختی و سنت سازمان صنعتی در تضاد است.

مقایسه مشخصه‌های عصر صنعتی و فراصنعتی

فراصنعتی	صنعتی	
رقابت جهانی مرکزیت زدایی سرمایه از دولت پاره پاره بودن بازارها و عدم تمرکز تولید بین المللی ظهور رویکرد اعطای حق انتخاب به مصرف کنندگان ظهور نهضت‌های اجتماعی، سیاست‌های عمومی تک‌موضوعی تکثر گرایی، تنوع، محلی گرایی	تنظیم اقتصاد ملی توسط دولت بازاریابی انبوه استانداردسازی دولت رفاه	محیط
تولید منعطف، اتوماسیون استفاده از رایانه برای طراحی، تولید و کنترل موجودی نظام‌های بهنگام (جی.آی.تی) تأکید بر سرعت و نوآوری ستاده در قالب خدمات و اطلاعات	تولید انبوه در راستای خطوط فکری تیلوریسم و فوردیسم یکنواختی و تکرار بودن فناوری ستاده (کالاهای) تولید	فناوری
شکل‌های سازمانی جدید (نظیر شبکه‌ها، سازمان مجازی) سلسله‌مراتب‌های مسطح‌تر همراه با ارتباطات افقی برون سپاری سازوکارهای غیررسمی نفوذ (مشارکت، فرهنگ و ارتباطات) تفکیک عمودی و افقی مرزهای نامشخص بین کارویژه‌ها، واحدها و سازمان‌ها	یوروکراتیک سلسله‌مراتبی همراه با تأکید بر ارتباطات عمودی تخصصی کردن یکپارچگی عمودی و افقی تمرکز بر کنترل	ساختار اجتماعی
توجه به عدم اطمینان، پارادکس، مد ارزش‌های سازمانی: کیفیت، خدمات، تنوع و نوآوری	توجه به ثبات، سنت و آداب و رسوم ارزش‌های سازمانی: رشد و کارایی استانداردسازی، کنترل	فرهنگ
نامتمرکز کردن افراد کاهش زمان حمل و نقل و پیوند دادن فضاهای دور از هم تشویق جهت‌گیری بین المللی و جهانی فشاردگی بعد زمانی منجر به همزمانی می‌شود	متمرکز کردن افراد در شهرها و شهرک‌های صنعتی نگاه ملی و محلی خطی بودن زمان	ساختار فیزیکی (فضا و زمان)
مهیج، پیچیده مهارت‌های دانش‌محور کار تیمی میان کارویژه‌ای تأکید بیشتر بر یادگیری برون سپاری، مقاطعه کاری، خویشتن کاری و کار از راه دور بیشتر	یکنواخت نیروی کار نا ماهر تخصصی کردن وظایف	ماهیت کار

تأثیر آثار کلاسیک بر تئوری سازمان

درون مکتب کلاسیک دو جریان فکری وجود دارد. جریان جامعه‌شناسانه که بر تغییر شکل‌ها و نقش‌های سازمان رسمی در جامعه و اثرات گسترده‌تر صنعتی شدن بر ماهیت کار و تبعات آن برای کارگران متمرکز بود. این جریان فکری، مورد توجه اندیشمندان کلاسیک نظیر امیل دورکهایم، ماکس وبر و کارل مارکس بود. جریان فکری دیگر، تئوری مدیریت کلاسیک بوده است. این جریان توسط تیلور، هنری فایول و چستر بارنارد شکل داده شد. از جهتی آغاز تنش بین تئوری و عمل که در تئوری سازمان مطرح شده را می‌توان به این دو نحله فکری تأثیرگذار اندیشه کلاسیک نسبت داد

آدام اسمیت، اقتصاددان و سیاست‌دان (اسکاتلندی)

اسمیت در سال ۱۷۷۶ کتابی تحت عنوان ثروت ملل منتشر کرد که در آن فنون ساخت سنجاق و نحوه ساخت آن را توصیف کرد و برای نخستین بار کارایی‌های ماهوی در تقسیم کار را ثبت و تعیین کرد. تقسیم کار که منجر به تخصصی شدن نیروی کار می‌شود، ایده‌ی محوری مفهوم ساختار اجتماعی در سازمان‌ها است.

کارل مارکس، فیلسوف و اقتصاددان (آلمانی)

کارل مارکس بیشتر به خاطر طرح کردن تئوری سرمایه و ایده از خودبیگانگی مشهور است. در تئوری سرمایه مارکس ادعا کرد که سرمایه‌داری بر خصومت یا تضاد بین منافع سرمایه و منافع نیروی کار استوار است. تضاد یا مخالفت، تا حدی بر سر ارزش افزوده یا تقسیم ارزش مازاد است که از طریق ترکیب نیروی کار و سرمایه، زمانی که کالا یا خدماتی به بهای بالاتر از هزینه‌های تولید در یک بازار معامله می‌شود، شکل می‌گیرد. هر طرف به‌طور طبیعی مدعی است که ارزش مازاد باید به او تعلق گیرد و بنابراین ویژگی نظام سرمایه‌داری تنازع بین منافع سرمایه و نیروی کار است.

اما خصومت بین نیروی کار و سرمایه از ضرورت اطمینان نسبت به سودآوری نیز نشأت می‌گیرد. رقابت شدید بین شرکت‌ها، منجر به ضرورت کاهش هزینه‌های تولید می‌شود که هزینه نیروی کار بخش عظیم از آنهاست. این وضعیت، سرمایه‌داران را تشویق می‌کند تا برای کارایی بیشتر، کارگران را تحت فشار قرار دهند. افزایش این کارایی از طریق ابداع شکل‌های جدید کنترل مدیریتی بر کارگران و فرایندهای کاری محقق می‌شود. نظام‌های کنترلی به منابع دیگر خصومت بین مدیریت و کارگران تبدیل می‌شود. تئوری مارکسیست، کنترل را به عنوان یکی از محورهای کلیدی تئوری سازمان می‌داند که در تئوری مدیریت کلاسیک و تئوری مدرنیست به عنوان کارویژه اصلی مدیران اجرایی تفسیر می‌شود و در نظریه‌های پست‌مدرن به مبنایی برای انتقادات علیه مدیریت‌گرایی تبدیل شده است.

وقتی نیروی کار به‌عنوان هزینه تولید و نه ابزار تحقق یک هدف جمعی تعریف می‌شود، کارگران از محصول تلاش‌های کاری خود جدا (بیگانه) می‌شوند؛ شرایطی که به گفته مارکس نشان‌دهنده نوعی از خودبیگانگی است. تا زمانی که کارگران مقاومت خود را سازماندهی نکنند (از طریق اتحادیه‌ها)، استثمار مدیریتی (قدرت زدایی و ناتوان ساختن) و از خودبیگانگی کارگران ادامه خواهد یافت. بدین ترتیب به گفته مارکس، نتیجه تضاد بین سرمایه و نیروی کار، شکل‌گیری مجموعه‌ای از شکل‌های نهادینه شده مقاومت و کنترل متقابل (نظیر مدیریت در مقابل اتحادیه‌ها) است.

امیل دورکهایم، جامعه‌شناس (فرانسوی)

دورکهایم در کتاب خود با عنوان تقسیم کار در جامعه، مفهوم تقسیم کار را فراتر از سازمان‌های تولیدی بسط داد؛ طوری که تغییر جهت ساختاری از جوامع کشاورزی به جوامع صنعتی را که با انقلاب صنعتی همراه بود، تبیین کند. دورکهایم این تغییر را در قالب افزایش در تخصصی شدن، سلسله‌مراتب و وابستگی متقابل وظایف کاری توصیف کرد. دورکهایم تمایز بین جنبه‌های رسمی و غیررسمی سازمانها را مطرح و بر ضرورت توجه به نیازهای اجتماعی و همین‌طور تقاضاهای آنها برای ساماندهی تلاش‌های کاریشان به صورت رسمی، تأکید کرد.

فردریک وینسلو تیلور، پدر مدیریت علمی (آمریکایی)

تیلور، به‌کارگیری شیوه‌های علمی جهت کشف کارآمدترین فنون کاری برای شکل‌های دستی کار را پیشنهاد کرد و رویکرد خود را مدیریت علمی نامید و ادعا کرد کاربرد آن می‌تواند کارایی نیروی کار تخصصی را از طریق سرپرستی دقیق کارکنان یدی مورد بهره‌برداری قرار دهد. کارایی باید از طریق نظام انگیزشی قطعه کاری مورد حمایت قرار گیرد. در دیدگاه تیلور مدیریت علمی هنجم‌های مستقیم علیه زیر کار شانه خالی کردن کارگران بود. نظام تیلور با توسل به کنترل و سرپرستی مدیریتی و پرداخت‌های متفاوت به عملکرد که مسئولیت و انسجام مشترک گروهی کارگران را از بین می‌برد، اقتدار آنها و سرکارگران صنعت کار را مخدوش می‌کرد.

شاید با دوام‌ترین وجهه تیلور، معرفی وی به عنوان ارتقادهنده عقلانیت در سازمان باشد. باور وی به برتری و توان سنجش عینی و کشف قوانین حاکم بر کارایی کار، درون دیدگاه مدرنیست تئوری سازمان محقق می‌شود که در آنجا فنون تیلور، زیربنای نظام‌های کنترل مدیریت را شکل می‌دهد. امروزه نظریه‌پردازان پست مدرن، تیلوریسم را به عنوان مظهر اولیه ایدئولوژی کنترل مدیریتی تفسیر می‌کنند.

هنری فایول، مهندس، رئیس کل اجرایی و نظریه‌پرداز اداری (فرانسوی)

تلاش‌های فایول زیربنای محکمی برای بحث بیشتر میان نظریه‌پردازان مدیریت در مورد تعیین تعداد و مشخصه‌های دقیق اصول اداری ایجاد کرد. این اصول، موضوعاتی نظیر حیطه کنترل، مدیریت موارد استثنایی (زیردستان باید به کارهای یکنواخت بپردازند و اداره وضعیت‌هایی که قواعد موجود نمی‌تواند آنها را مدیریت کند به عهده مدیران گذارند)، بخش‌بندی، وحدت فرماندهی و سلسله‌مراتب را در بر می‌گیرد. فایول بر اهمیت روح جمعی میان اعضای سازمان تأکید می‌کرد که مدعی بود می‌تواند در کارکرد روان یک سازمان بسیار مؤثر باشد. او همچنین مسئولیت‌های مدیر را تعیین کرد: طرح ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل.

ماکس وبر، جامعه‌شناس (آلمانی)

او مانند دورکهایم به تعریف ویژگی‌های کلیدی جوامع صنعتی، علاقه‌مند بود. از دیدگاه وبر، بوروکراسی مزایای عقلانیت‌گرایی را ایجاد می‌کند. در حالی که به زعم وی شکل‌های اولیه اختیار بر جذابیت شخصی رهبران (اختیار کاریزماتیک) یا حقوق سنتی گروه‌های غالب نظیر طبقه اشرافی (اختیار سنتی) استوار بود. وبر بوروکراسی را با ویژگی‌های عینی بودن، غیرشخصی بودن و در نتیجه عدم سوگیری و عقلایی بودن اعتبار بخشید.

وبر بوروکراسی را راهی برای عقلایی کردن محیط اجتماعی می‌داند. این امر نظریه‌پردازان مدرنیست را رهنمون کرد تا ایده‌های وبر در مورد عقلایی کردن را با دغدغه‌های خود برای کارایی فنی (میراث تیلور) معادل یا برابر تصور کنند.

عقلانیت رسمی متضمن فنون محاسبه است در حالیکه عقلانیت جوهری اشاره به نتایج مطلوب اقدامی دارد که استفاده از فنون محاسبه‌ای را جهت می‌دهد. غایت‌های مطلوب متفاوت منجر به کاربردهای متفاوت عقلانیت رسمی خواهد شد. ویر معتقد بود عقلانیت رسمی بدون ملاحظه عقلانیت جوهری به نوعی قفس آهنین تبدیل می‌شود که انسانیت را به بند کشیده و انسان را تبدیل به مهره‌ای در یک ماشین می‌کند. این موضع عاطفی ویر، به منتقدان پست مدرنیست نزدیکتر است؛ اگر چه محورهای توجه وی به ارزش‌ها، توسط پژوهشگران نمادین - تفسیری دنبال می‌شود.

چستر بارنارد، نظریه پرداز مدیریت (آمریکایی)

بارنارد با پیشنهاد این نکته که مدیریت سازمان غیررسمی یکی از کارویژه‌های کلیدی مدیر اجرایی موفق است، ایده سازمان غیررسمی دورکهایم را به درون تئوری مدیریت کلاسیک بسط داد. او بر شیوه‌هایی تأکید می‌کرد که از آن راه مدیران اجرایی ممکن است با تمرکز بر یکپارچه کردن فعالیت‌های کاری از طریق ابلاغ اهداف و توجه به انگیزش کارکنان، سازمان‌های خود را به سیستم‌های اجتماعی همکاری گونه تبدیل کنند.

تأثیرگذاری ایده‌های دوره معاصر بر تئوری سازمان

همان‌طور که ایده‌های کلاسیک مبنایی برای بحث ما در ریشه‌های تئوری سازمان را شکل دادند، ایده‌ها و تعدادی تئوری‌های کلیدی وجود دارند که با هر کدام از دیدگاه‌های سه‌گانه مدرنیست، نمادین - تفسیری و پست مدرن مرتبط می‌شوند. در این بخش چنین ایده‌هایی ارائه می‌شوند. به ترتیب به نظریه عمومی سیستم‌ها بعنوان زیربنای رویکرد مدرنیست و تئوری وضع واقعیت و ساخت اجتماعی واقعیت بعنوان زیربنای دیدگاه نمادین - تفسیری می‌پردازیم و به دنبال آن، برخی از مفاهیم پست مدرن را مورد بحث قرار می‌دهیم.

مدرنیست: تئوری عمومی سیستم‌ها

هدف برتالانفی از این تئوری، تبیین همه پدیده‌های علمی، هم در علوم طبیعی و هم در علوم اجتماعی از اتم و مولکول و یاخته گرفته تا اندامک، افراد، گروه‌ها و جوامع بود. او برای تعمیم‌پذیری این تبیین، همه این پدیده‌ها را سیستم نامید، آنگاه در پی قوانین و اصولی برآمد که بتواند همه این سیستم‌ها را تبیین کند. برتالانفی، این تئوری را بر این پیش‌فرض استوار گردانید که روش‌شناسی مشترک علوم اشاره به وحدت تئوریک دارد یا حداقل چنین وحدتی را میسر می‌سازد. این تئوری می‌تواند برای هر چیزی که علم می‌تواند آن را مورد مطالعه قرار دهد، به کار برده شود.

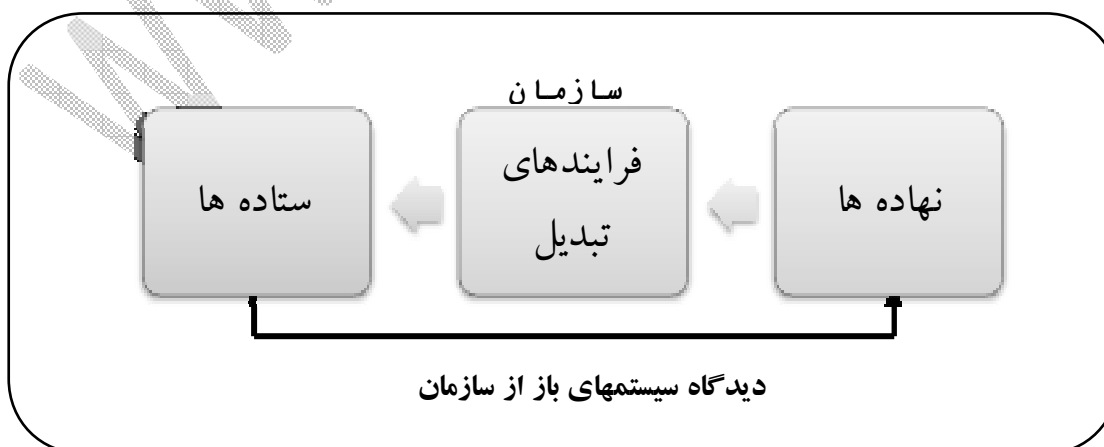
یکی از حامیان پرشور برتالانفی، کنت بولدینگ بود. او علوم را به عنوان سلسله‌مراتب سیستم‌ها مفهوم‌سازی کرد. سلسله‌مراتب سیستم‌ها از دیدگاه بولدینگ برای تعیین مفاهیم اصلی تئوری سیستم‌ها به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود. این سلسله‌مراتب سیستم‌ها بر اساس سطوح پیچیدگی و جامعیت سازماندهی می‌کند. با ساده‌ترین سیستم آغاز و به طرف پیچیدگی بیشتر بر اساس سطوح متوالی بعدی در سلسله‌مراتب حرکت می‌کند. درون سلسله‌مراتب، هر سیستم سطح بالاتر حاوی سیستم‌های سطح پایین‌تر است. بدین ترتیب به موازات حرکت شما به سمت سطوح بالاتر در سلسله‌مراتب، هر سطح، مشخصه‌های سطوح پایین‌تر را در بر دارد؛ اما سیستم‌های سطح بالاتر مشخصه‌های منحصر بفردی دارند که نمی‌توانند در سیستم‌های سطوح پایین متجلی شود. این امر دلالت بر آن دارد که تئوری سیستم‌های سطح پایین‌تر می‌توانند در سیستم‌های سطح بالاتر بکار برده شوند؛ اما عکس آن صادق نیست. به این دلیل است که می‌توان از تئوری - های مطرح شده در علوم طبیعی برای کمک به تبیین سازمان‌ها استفاده کرد. ولی برعکس آن امکان ندارد.

از سطح ۲ به بالا همه سیستم‌ها پویا هستند، یعنی اجزای متحرکی داشته و دلالت بر نوعی تغییرات دارند. در سلسله‌مراتب بولدینگ از سطوح ۳ به بالا سیستم‌ها به واسطه توانایی تولید و استفاده از بازخور برای اصلاح انحرافات از حالات مطلوب از قبل تعیین شده، دارای نوعی ظرفیت کنترل هستند.

سلسله‌مراتب سیستم‌ها از دیدگاه بولدینگ

سطح	مشخصه‌ها	نمونه‌ها
چارچوب	عناوین و اصطلاح‌شناسی، سیستم‌های طبقه‌بندی	کالبدها (اسکلت‌ها)، نقشه‌ها، جغرافیا، فهرست‌ها، شاخص‌ها، کاتالوگ‌ها
ساعت‌واره‌ها	رویدادهای چرخه‌ای، حرکات ساده و منظم، تعادل یا حالات توازن	منظومه شمسی، ماشین‌های ساده، نظام‌های متعادل اقتصادی
کنترل	خودکنترلی، بازخورد، انتقال اطلاعات	ترموستات، هوموستایس، اتوپیل
باز (زنده)	خودنگهدارنده، تبدیل مواد، نهاده نیرو دهنده، تولیدمثل	باخته، رودخانه، آتش (شعله)
ژنتیک	تقسیم کار (باخته‌ها)، تفکیک قسمت‌ها و وابستگی متقابل آنها به هم، رشد بر اساس نظم و نسقی منظم	گیاه
حیوان	تحریک، خودآگاهی، دریافت‌کننده‌های حسی تخصصی، سیستم‌های عصبی کاملاً توسعه یافته، ساختارهای دانش	سگ، گربه، فیل، وال یا دلفین
انسان	خودهوشیاری، ظرفیت تولید، جذب و تفسیر نمادها، احساس گذر زمان	شما، من
انسان اجتماعی	نظام ارزشی، معنا	کسب و کارها، دولت‌ها
متعالی	ناشناخته‌های غیرقابل گریز	متافیزیک، زیباشناسی

سطح ۴، ایده مهم سیستم باز را معرفی می‌کند. سیستم باز نوعی مدل مفهومی ایجاد می‌کند که برای نظریه‌های سازماندهی مدرنیست بنیادی است.



سیستم‌ها صرفاً مرکب از سیستم‌های دیگر نیستند، بلکه حتی سیستم‌های دیگر را نیز شکل می‌دهند. یعنی دیدگاه عمومی سیستم‌ها یکی از دیدگاه‌ها در مورد سیستم‌های فعال درون سیستم‌های فعال داخل سیستم دیگر است. هر سیستمی سیستم‌های فرعی دارد، اما هر سیستم فرعی؛ سیستم فرعی یک سیستم بزرگ نیز است. بدین ترتیب در کاربرد تئوری سیستم‌ها در نظر گرفتن هر پدیده به عنوان سیستم مرجع مشکل از ابر سیستم، خود سیستم و سیستم‌های فرعی ضروری است. این جنبه تئوری سیستم‌ها بعضاً به عنوان تو در تو قرار گرفتن مورد اشاره قرار می‌گیرد. سیستم خاصی که می‌خواهید بر آن متمرکز شوید سطح تحلیل شما را تعریف می‌کند و ابر سیستم‌های زیربط و سیستم‌های فرعی متناسب را به هم گره می‌زند. شکل زیر شما را در تجسم واقعی این مفاهیم متفاوت از سطح و روابط آنها کمک می‌کند.

دومین مأخذ ابهام در تفاوت‌ها در نگاهی نهفته است که نوعاً سطوح متفاوت مدیریت هستند. در تئوری سازمان مدرن، دیدگاه مدیریت عالی معمولاً در قالب رابطه سازمان با محیطش مفهوم‌سازی می‌شود. مدیریت میانی عموماً در پیوند فعالیت‌های داخلی سازمان خصوصاً تبدیل چشم‌انداز استراتژیک مدیریت عالی به فعالیت‌های هماهنگ شده میان واحدهای سازمان تعریف می‌شود. ترتیب دیدگاه‌های سطوح متفاوت مدیریت می‌تواند به عنوان سطوح تحلیل توصیف شده به عنوان محیط، سازمان و واحد ارتباط داده شود.

سطح سیستم‌ها	سطح تحلیل	سطح سلسله‌مراتبی
ابر سیستم	محیط	مدیریت عالی
سیستم	سازمان	مدیریت میانی
سیستم فرعی	واحد یا بخش	سرپرستی

مفاهیم سطح

نمادین - تفسیری: وضع واقعیت و ساخت اجتماعی واقعیت

کارل وایک روانشناس اجتماعی در سال ۱۹۶۹ تئوری وضع واقعیت را مطرح کرد. بر اساس تئوری وایک، زمانی که از مفاهیمی نظیر سازمان استفاده می‌کنید، پدیده‌ای را که در پی مطالعه آن هستید، خلق می‌کنید. به‌طور مشابه در مفهوم‌سازی محیط، سازمان‌ها وضعیت‌هایی به نام محیط را ایجاد می‌کنند تا به آن واکنش نشان دهند. تئوری وضع واقعیت بر توجه بر منشاء ذهنی واقعیت‌های سازمانی تأکید دارد.

به گفته وایک، با معطوف شدن توجه خود و ایجاد زبانی برای صحبت در مورد آن، سوژه مورد مطالعه خود را به نوعی شیء تبدیل می‌کنیم؛ یعنی با صحبت و عمل به طریقی که به آن پدیده ویژگی ملموسی اعطا می‌کنیم، آن پدیده را واقعی می‌سازیم. مفهوم شیء گونه کردن (تجسم بخشی) می‌تواند با کار فردی که نوعی نمایش پانتومیم بازی می‌کند، مقایسه شود. این فرد با وانمود کردن برقراری تماس با درب اتاق، ما را بر آن می‌دارد، تصور کنیم نوعی درب وجود دارد و ما می‌توانیم شیء غایب را از طریق گفتار و حرکات توصیفی وی ببینیم. با این نگاه به وضع واقعیت، ما خود، محیط، فرهنگ، استراتژی یا سازمانی را می‌سازیم زمانی که چنین کردیم تفاوت اندکی بین مخلوق ما و واقعیت وجود دارد وایک استدلال می‌کند محیط یک سازمان از فعالیت‌های گردآوری و تحلیل اطلاعات در مورد محیط و تصمیم‌های متخذ بر اساس تحلیلی که منجر به فعالیت‌های مطلوب از جمله دیگر سازه‌های محیط می‌گردد، ساخته می‌شود.

پست مدرنیست در تئوری سازمان

انتخاب یک تئوری محوری یا هسته‌ای یا مجموعه‌ای نمونه از ایده‌ها برای نشان دادن پست مدرنیست غیرممکن است. به این دلیل، بسیاری از نظریه‌پردازانی که خارج از نگاه پست مدرنیست، فعالیت می‌کنند، پست مدرنیست را به عنوان رویکردی نامنسجم تصور می‌کنند. این تصور، تصور صحیحی نیست. زیرا اگرچه پست مدرنیست از آن جهت که ایده معیارهای جهانشمول برای حقیقت یا تعالی را کنار می‌گذارد، نسی‌گرا است اما استانداردها را به کلی قربانی نمی‌کند، بلکه در حقیقت نظریه‌پردازان پست مدرنیست، درست و نادرست، خوب و بد را به عنوان سازه‌های اجتماعی تصور می‌کنند که می‌تواند به عنوان موضوعاتی که در قلمرو بازانديشي و عمل تشخیصی قرار می‌گیرند، تعریف مجدد شوند.

پست مدرنیست از طریق کاربردهای زبان‌شناختی، نشانه‌شناسی و تئوری نقد ادبی، که به معنا و تفسیر توجه دارند توسط نظریه‌پردازان نمادین - تفسیری سازمان، راه خود را درون تئوری سازمان یافت. در تئوری پست مدرنیست، مدرنیست عمدتاً به عنوان نقطه اوج پروژه روشنفکری (خردگرایی) برای عقلایی کردن جامعه و فرهنگ انسان‌ها توصیف می‌شود و به علت ارزش‌دهی بی‌چون و چرا به عقلانیت و تلاش‌های آن برای شکل‌دهی تئوری یکپارچه از عالم بر اساس اصول و شیوه‌های علمی، مورد نقد قرار داده می‌شود. بدین ترتیب مدرنیست در تئوری سازمان که در پی تبیین جهانشمول بوده تا بتواند به جایگاه قوانین طبیعی نایل شود، نیز مورد انتقاد پست مدرنیست قرار گرفته است.

پست مدرنیست‌ها گرایش مدرنیسم به وحدت دیدگاه‌ها را با اعتقاد به این باور که دانش بطور بنیادی پاره پاره است به چالش می‌کشد. یعنی دانش چنان در ذرات و قطعات متعددی تولید می‌شود که هیچ‌گونه انتظار معقولی مبنی بر شکل‌گیری یک دیدگاه یکپارچه از دانش نمی‌تواند وجود داشته باشد. برای مثال، ژان لیوتار، تلاش‌های صورت گرفته در راستای فهم جهانشمول از پدیده‌ها را به استهزاء به عنوان روایت بلند (Grand Narrative)^۲ نامگذاری کرد.

پست مدرنیست غالباً ایده‌های مدرن از مفهوم حقیقت و جستجوی بهترین راه را به چالش می‌کشند. برای مثال پست مدرنیست اولویت دادن به ادراک حسی را که زیربنای بخش اعظم علم مدرن را شکل می‌دهد، رد می‌کند. پست مدرنیست این ادعا را که ادراک حسی حقیقت را نشان می‌دهد و تنها راه کسب دانش و آگاهی است به چالش می‌کشد و استدلال می‌کند که ادراک حسی به هیچ وجه حقیقی نیست و ممکن است حتی نسبت به راه‌های دیگری که می‌توانیم بشناسیم نظیر دانش از طریق شهود یا تجربه زیباشناختی، اعتبار کمتری داشته باشد و اگر ادراک حسی به عنوان تنها مبنای آزمون تجربی (عینی) تئوری‌هایمان بکار رود، آنگاه دیدگاه علمی از دانش، محل بحث و جدل است.

پست مدرنیست با دیدگاه مدرن از پیشرفت انسان مخالف است. پست مدرنیست‌ها، ایده دانش به عنوان مجموعه‌ای واحد از اندیشه که باید به طور مستمر بازنگری و کامل شود طوری که تمدن بشر بتواند به طرف برخی از آینده‌های مطلوب متقابل همگانی پیشرفت کند را به چالش می‌کشند.

برای پست مدرن شدن، توصیه‌های متعددی وجود دارند. نخست آنکه بیاموزید چیزی را مسلم فرض نکنید. همه ادعاها نسبت به حقیقت را از شالوده خراب کنید. یکی از ایده‌های پست مدرنیست‌های انتقادی "مسأله‌زا کردن" و شالوده‌شکنی

^۲ روایت بلند اشاره به چارچوب‌های کلان دارد که افراد در زیر سایه آنها می‌بایست همه رفتارهای خود را تنظیم کنند. برای مثال تعلیم بودا روایت بلندی است که بر همه رفتارهای فردی و اجتماعی بوداییان حاکمیت دارد. روایت بلند چنان فراگیر است که همه رشته‌های علمی را در راستای محوره‌ای موردنظر به هم پیوند می‌دهد، طوری که بر اساس آن روایت حرکت می‌کنند.

قدرت است. پست مدرنیست‌های انتقادی مدعی‌اند که اعطای قدرت بیشتر به مدیران بر اساس ادعایشان مبنی بر بکارگیری عقلانیت، صرفاً برای بازآفرینی تحکم مدیران و سرمایه‌دارانی که آنها را استخدام می‌کنند به کار می‌آید. به گفته پست مدرنیست‌های انتقادی، تحکم و حاکمیت نخبگان حاکم سرمایه‌دار هدف مدرنیست است. پست مدرنیست‌ها مدعی‌اند که چنین عدم تعادل‌هایی در قدرت، اصول دموکراسی را از پایه تخریب می‌کند.

همه این پیشنهادها مستلزم خودنگری است. یعنی بکارگیری شیوه‌های خاص خود برای درک و کشف خود و جهان پیرامون خود تا آنچه که در زمان تولید یا بکارگیری دانش مسلم فرض می‌کنید، آشکار گردد. فوکو می‌گوید برای اینکه پست مدرن باشید باید "خود فعلی‌تان را محو کنید." به عبارت دیگر شما باید برداشت‌های دیرینه از خود و جهان را دور بیندازید؛ طوری که شیوه‌های متفاوت دیدن بیابید و بتوانید آنرا وارد محیله خود کنید.

تفاوت‌های شناخت‌شناسانه نگاه‌های سه‌گانه

شناخت‌شناسی شاخه‌ای از فلسفه است که بر درک این نکته متمرکز است که چگونه می‌توانیم جهان را بشناسیم. شناخت‌شناسی به پیش‌فرض‌ها در مورد چگونگی کسب یا خلق دانش اشاره دارد. تعیین مرز بین شناخت‌شناسی عینیت‌گرا (نظیر اثبات‌گرایی، تجربه‌گرایی) و ذهنی‌گرایی (نظیر ضداثبات‌گرایی، ایده‌آلیسم) در علوم اجتماعی امری متداول است. شناخت‌شناسی عینی‌گرا بر این باور استوار است که محقق یا هر فرد دیگری می‌تواند صرفاً پدیده‌ها را از طریق مشاهده مستقل بشناسد. از دیدگاه ذهنی‌گرایان، همه انواع دانش از جهان از طریق عالم پالایش می‌شوند و بدان طریق به نحوه‌ای قدرتمند به وسیله فرایندهای شناختی یا نیروهای اجتماعی و فرهنگی تغییر داده می‌شود.

موضع سوم که با ذهنیت‌گرایان شباهت دارد، مدعی است که چون همه انواع دانش توسط فرایندهای اجتماعی و فرهنگی شکل می‌گیرند، دوگانگی‌هایی نظیر عین - ذهن و شناخت‌شناسی - هستی‌شناسی دلبخواهی و به طور ماهوی بی‌ثبات هستند و در یک برهه زمانی در یک مکان خاص عمل می‌کنند.

نظریه‌پردازان مدرنیست مدعی‌اند پدیده‌ای که مطالعه می‌کنند مستقل از مشاهده‌گر است و برای ارزیابی صحت تئوری‌ها می‌توان آنها را در برابر واقعیت‌ها مورد آزمون قرار داد. پژوهشگران نمادین - تفسیری و پست مدرن با محور قرار دادن معانی و تفاسیر خاص به در پیش گرفتن موضع شناخت‌شناسانه ذهنی گرا ترغیب می‌شوند.

جدول زیر تفاوت‌های کلیدی نگاه‌های سه‌گانه ارائه شده در مورد تئوری سازمان بر اساس موضوع بحث‌انگیز محوری یا موضوع مورد توجه، شیوه‌های مرجح برای انجام پژوهش و نوع نتایج حاصل به طور خلاصه ارائه می‌دهد.

دیدگاه	موضوع/کانون توجه	شیوه	نتیجه
کلاسیک	اثرات سازمان بر جامعه اثرات مدیریت بر سازمان	مشاهده و تحلیل تاریخی تامل شخصی بر تجربه	گونه‌شناسی‌ها و چارچوب‌های تئوریک تجویزهایی برای نحوه کار مدیریت
مدرن	سازمان از طریق معیارها یا سنجه‌های عینی	معیارها یا سنجه‌های توصیفی همبستگی بین سنجه‌های استاندارد	مطالعات تطبیقی تحلیل‌های آماری چند متغیره
نمادین/ تفسیری	سازمان از طریق برداشتهای ذهنی	مشاهده مشارکتی مصاحبه قوم نگارانه	متن‌های روایتی نظیر مطالعات موردی و قوم نگارهای سازمانی
پست مدرن	تئوری سازمان و تئوریزه کردن عمل	شالوده شکنی انتقاد از تئوری‌پردازی در مورد نحوه عمل مدیریت	خودنگری و توصیف‌های خودنگرازه

در دوره کلاسیک، سوژه مورد مطالعه، سازمان یا اثرات صنعتی شدن بر جامعه (رویکرد جامعه‌شناسانه) یا چگونگی کارآمدتر و اثربخش کردن سازمان‌ها (رویکرد مدیریتی) بود. نگاه مدرنیست، سوژه مطالعه را از جامعه و مدیریت به خود سازمان تغییر داد. نگاه نمادین - تفسیری نیز بر سازمان متمرکز است، اما از موضع شناخت‌شناسانه عمدتاً ذهنی گرا به سازمان می‌نگرد. یعنی به جای تصور سازمان به عنوان یک شیء که باید سنجید و تحلیل کرد، آنرا نوعی شیء تصور می‌کند که معانی آن باید درک شود نگاه پست‌مدرنیست، مجدداً سوژه مطالعه را تغییر می‌دهد. این بار از سازمان‌ها به تئوری سازمان و تئوری پردازی روی می‌آورد.

شیوه‌های کلاسیک در تحلیل تاریخی و تأمل شخصی، استوار است و گونه‌شناسی‌ها (نظیر شکل‌های سه‌گانه اختیار و بر) و رهنمودهای تجویزی (نظیر کارویژه‌های مدیران اجرایی از فایول) نتیجه آثار آنهاست. نگاه مدرنیست بر خود سازمان و بر تحلیل و توصیف آماری حاصل از داده‌های عینی متکی است که منجر به مطالعات تطبیقی از سازمان‌ها می‌شود شیوه‌های پژوهشی نمادین - تفسیری غالباً از فنون قوم‌نگاری استفاده می‌کند و منجر به توصیف‌های حکایت‌گونه (روایتی) و تحلیل‌های موردی می‌شود. رویکرد پست‌مدرن شیوه‌هایی نظیر شالوده‌شکنی و دیگر شیوه‌های انتقادگری موجود در تئوری نقد ادبی در کنار رویکردهای تاریخی و انتقادی مارکسیست، نئومارکسیست و تئوری فمینیسم را مورد استفاده قرار می‌دهد. یکی از ره‌آوردهای پژوهش پست‌مدرن در مورد سازمان‌ها، افزایش نظریه‌پردازی خودنگرانه است.

نکته: بین شیوه مدیریت کلاسیک و خودنگری پست‌مدرن، شباهت‌هایی وجود دارد. در واقع می‌توان گفت سازمان چرخشی کامل به شیوه‌های تئوری مدیریت کلاسیک داشته است. اما تفاوت‌هایی هم وجود دارد که می‌توان در قالب جداول زیر آنها را خلاصه کرد:

پست‌مدرنیست	کلاسیک
تأمل بر حکمت خود و عدم آشکار کردن و تسهیم آن	تسهیم حکمت کسب شده
صاحبان اختیار مسئولیت آشکار کردن انگیزه‌ها و ادراکات ذهنی خود را بر عهده دارند و عدم الزام اخلاقی مبتنی بر تحمیل آنها به دیگران را دارند.	صاحبان اختیار (مدیران و مالکان) حق صحبت کردن و نفوذ بر دیگران را دارند

پست‌مدرنیست	مدرنیست
توزیع اختیار از طریق افزایش تعداد ذینفعان	تمرکز اختیار در دست مدیران باقی بماند
تاکید بر رعایت اصول اخلاقی در کنش سازماندهی شده	تمرکز بر خلق و حفظ قدرت و کنترل مدیریتی

استعاره‌های تئوری سازمان

استعاره، ابزار ویژه مفیدی برای شناخت و درک فلسفه وجودی یک پدیده است. استعاره از طریق مطرح کردن نوعی همانندی بین دو پدیده‌ای که نمی‌توانید به طور طبیعی آنها را معادل تصور کنید، به شما اجازه می‌دهد نوعی تجربه را در قالبی دیگر درک کنید. مادامی که یکی از عناصر استعاره را درک می‌کنید، می‌توانید مطالبی را در مورد دیگری بیاموزید.

مورگان نظریه پرداز بریتانیایی در کتاب تصاویر ذهنی سازمان، استعاره‌های مختلفی را در مورد سازمان مطرح می‌کند. جدول زیر نشان می‌دهد که چگونه نگاه‌های مختلف به تئوری سازمان می‌تواند با استعاره راهنما یا ریشه‌ای، معادل تصور شود. استعاره ریشه‌ای، شیوه‌ای بارز و بنیادی از دیدن، اندیشیدن و صحبت کردن آرایه می‌دهد.

استعاره‌های تئوری سازمان

دیدگاه	استعاره	سازمان به عنوان ...	مدیر به عنوان ...
کلاسیک	ماشین	ماشینی که مدیریت برای تحقق اهداف از قبل تعریف شده خود طراحی می‌سازد.	مهندسی که ماشین سازمانی را طراحی کرده و راه اندازی می‌کند.
مدرن	موجود زنده	سیستم زنده‌ای که کارویژه‌های ضروری برای بقا، نظیر سازگاری با جهانی متخاصم را انجام می‌دهد	بخشی از یک سیستم انطباقی که با دیگر اجزای سیستم وابستگی متقابل دارد.
نمادین - تفسیری	فرهنگ	الگویی از معانی که به واسطه روابط انسانی از طریق ارزش‌های مشترک، سنت‌ها و رسوم خلق می‌شود.	مصنوعی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
پست مدرن	پرده نقاشی (کولاژ)	تئوری سازمان اثری هنری است متشکل از قطعات دانش و درک که برای تشکیل دیدگاهی جدید که ریشه در گذشته دارد، کنار هم قرار می‌گیرند.	یک نظریه پرداز، نظریه پرداز یک هنرمند است.

استعاره ماشین: سازمان‌ها به عنوان ابزار مدیریت: همان‌طور که ممکن است ماشین را برای انجام وظایفی خاص بسازید، همین‌طور می‌توانید سازمان‌هایی را برای تحقق اهدافی معین بسازید. استعاره ماشین، بحث‌هایی در مورد نحوه طراحی بهتر ماشین سازمانی به عنوان ابزاری برای تحقق وظایف خاص شکل داد و مدیران را به عنوان مهندسان سازمانی به تصویر کشید که وظیفه آنها طراحی و هدایت عملیات یک سازمان کارآمد و اثربخش است.

استعاره موجود زنده: سازمانها به عنوان سیستم‌های زنده: این استعاره بیولوژیکی اشاره به آن دارد که سازمان، شبیه موجود زنده برای دریافت منابعی که زندگی و حیات آن را حمایت می‌کند به محیطش وابسته است. محیط سازمان، مواد خام، دانش، نیروی کار و سرمایه را برای سازمان فراهم می‌کند. سازمان و موجود زنده باید با محیط بزرگتری که برای بقای خود به آن وابسته‌اند، خود را منطبق سازند. استعاره موجود زنده بر فرایندهای سازمانی مرتبط با بقا و حفظ مبادله‌ها با محیط تأکید دارد طوری که مواد سازمانی به محض نیاز عرضه شوند.

استعاره فرهنگ: سازمان‌ها به عنوان فرهنگ‌ها: استعاره فرهنگ بر آداب، رسوم و سنت‌ها، روایات و افسانه‌ها، مصنوعات بشری و نمادهای سازمان تأکید دارد. در استعاره فرهنگ، مدیر نماد یک سازمان است، داستان‌سرا و حامل سنتی است که توسط اعضای سازمان به طرق متعددی تفسیر می‌شود

استعاره پست مدرن: پرده نقاشی (کولاژ): پرده نقاشی شکلی هنری است که در آن اشیاء و قطعات اشیاء برای شکل‌دهی پدیده جدید در کنار هم قرار داده می‌شوند. وقتی از پرده نقاشی به عنوان استعاره تئوری سازمان استفاده می‌کنید به ارزش دیدگاه‌های چندگانه تجمیع شده و استفاده از اجزای تئوری‌ها برای شکل‌دهی اثری نو که عرضه و نمایش آن در جلی خود ارزشمند است، پی می‌برید. اشاره ضمنی این حالت آن است که زمانی که نظریه پردازان سازمان

تئوری پردازی می کنند، شبیه هنرمندان عمل می نمایند که دست به خلق اثر هنری می زنند. آنها قطعات تئوری های قدیمی را در راستای دانش و تجربه ای که در زندگی خود گردآوری کرده اند قرار داده و نوعی تئوری جدید می سازند که در شرایط خاصی ارزش استفاده دارد.

نظریه پردازان پست مدرن هرگز با یک استعاره واحد که می تواند شبیه یک روایت بلند دیگر باشد، موافق نیستند. پس از میان جالب ترین استعاره های مورد نظر پست مدرن، سازمان را می توان به عنوان یک متن، یک روایت و یک گفتمان دید.

محدودیت های درک استعاره ای

استعاره فقط می تواند شباهت های بین دو پدیده را نشان دهد و در مورد تفاوت های آن دو پدیده سخن نمی گوید. زمانی که زندگی را به سان جاده ای طولانی و پیچ در پیچ تشبیه می کنید، ضعف و قوت آن را برجسته می سازید یا زمانی که مردی را به شیر تشبیه می کنید، ترسویی و کمرویی موش گونه وی را نادیده می گیرید. این حالت اشاره به آن دارد که استعاره های ریشه ای تئوری سازمان نقاط کوری در درک و استدلال ایجاد می کنند.

گسترش بیش از حد استعاره ماشین برخی از افراد را به این نکته رهنمون می سازد که در مورد اینکه چگونه تعهد یا فرهنگ را "مهندسی می کنند"، به گفتگو پردازند. این نگاه به استعاره، اشاره به نوعی استفاده از استعاره دارد که درک ساده انگارانه یا گمراه کننده ای از تعهد و فرهنگ ارایه داده و آن دو پدیده را به حدی ساده و مکانیکی تصور کرده که مدیران می توانند آنها را کنترل کنند. تأکید بیش از حد بر استعاره موجود زنده افراد را به این نکته رهنمون می کند تا سازمان را پدیده ای تصور کنند که بیشتر فیزیکی است و محیط تعیین کننده حرکت و عملیات آن است و این تصور، تصویر واقعی از سازمان نیست. گسترش بیش از حد استعاره فرهنگ نیز موجب به تصویر کشیدن سازمان ها به عنوان تصویری نمادین می شود که جنبه های مادی مهم سازمان ها را از نظر مخفی می سازد. در نهایت گسترش بیش از حد استعاره های پست مدرن می تواند به تصور سازمان به عنوان پدیده ای آشوبناک و غیر قابل مدیریت و نه پدیده ای طبیعی که عملیات روزمره در آن انجام می شود، منجر شود.

با توجه به محدودیت های درک استعاره ای می توان گفت که هیچ کدام از آنها به تنهایی درک مکفی فراهم نمی کنند که دانش سازمانی بر آن بنا شود. با وجود این هر کدام از استعاره ها درکی القا کرده اند که در تئوری سازمان معاصر نقش داشته است.

نتیجه: باید برای تعمیق و تکمیل درک خود از سازمان آن را در قالب ترکیبی از استعاره های مختلف ارایه شده، بینیم چرا که سازمان پدیده ای چندوجهی است و برای درک این پدیده پیچیده، استفاده از یک استعاره کافی به نظر نمی رسد.

فصل سوم: محیط سازمان

دیدگاه های گوناگون نسبت به محیط سازمان از منظر

۱. مدرنیست: محیط سازمانی به عنوان موجودیتی که خارج از مرزهای سازمان قرار دارد، مفهوم سازی می شود. سازمان در برابر خواسته های محیط با عدم اطمینان مواجه است. این وابستگی و عدم اطمینان، ساختارها و کنش سازمانی را در محیط توجیه و تبیین می کند.

۲. نمادین تفسیری: محیط را نوعی ساخت اجتماعی تصور می‌کند. یعنی محیط‌ها سازه‌های نظری تصور می‌شوند که بر اساس باورهایمان نسبت به آنها شکل گرفته و از طریق انتظاراتی که بر مبنای این باورها بروز می‌کند قوام می‌یابند.
۳. پست مدرن: رویکردهای متعددی در خصوص سازمان‌ها و محیط ارائه می‌دهد که شامل:
- مسئله ساز کردن (زیر سوال بردن) مرز بین سازمان و محیط. در این راستا ایده سازمان بدون مرز را مطرح می‌کند و از شکل‌های شبکه‌ای و سازمان مجازی سخن می‌گوید.
- نقد تئوری‌های روابط سازمان و محیط از نگاه مدرنیست. به زعم پست مدرن‌ها، مدرن‌ها ضدمحیطی‌اند زیرا بهره‌برداری از منابع طبیعی را برای کسب مزیت رقابتی توجیه می‌کنند.

تعریف محیط سازمانی

از دیدگاه مدرنیست محیط‌های سازمانی نوعاً بر اساس عناصر شکل‌دهنده آنها تعریف می‌شوند. چند شیوه برای طبقه‌بندی این عناصر عبارتند از: شبکه بین سازمانی، محیط عمومی و محیط جهانی.

شبکه بین سازمانی: همه عناصر متعامل در چارچوب یک کلیت، شبکه بین سازمانی را تشکیل می‌دهد که شامل موارد زیرند: (۱) عرضه‌کنندگان مواد اولیه، (۲) مشتریان، (۳) رقبا، (۴) مؤسسه‌های قانونی-نظارتی و (۵) ذی‌نفع‌های خاص

تحلیل شبکه، شبکه بین سازمانی را به‌عنوان بافته‌ای پیچیده‌ای از روابط نشان می‌دهد که در آن گروهی از سازمان‌ها جلی می‌گیرند. مرکزیت در شبکه، بر اساس تعداد حلقه‌های ارتباطی یک سازمان با دیگر اجزای شبکه نشان داده می‌شود. از منظر نظریه پردازان مدرن سازمان، چالش اصلی در تحلیل شبکه‌ای، مشخص کردن مرزی معقول بین سازمان و محیط است.

محیط عمومی: مجموعه‌ای از عوامل عمومی‌تر که در محیط سازمان به فعالیت مشغول‌اند و شامل محیط‌های بخش اجتماعی (شامل ساختار طبقاتی، ترکیب جمعیت، الگوهای تحرک اجتماعی، سبک‌های زندگی، نهادهای سنتی اجتماعی)، بخش فرهنگی (شامل تاریخ، سنت‌ها، انتظارات رفتاری، ارزش‌های جامعه) بخش قانونی (شامل قوانین اساسی، سایر قوانین، رویه‌های قانونی)، بخش سیاسی، بخش اقتصادی، بخش فن‌آورانه و بخش محیط فیزیکی می‌شود. فرایندهای بخش اقتصادی می‌تواند اثرات شدیدی بر شرایط سایر بخش‌های محیط عمومی داشته باشد.

محیط جهانی: جنبه‌هایی از محیط که مرزهای ملی را در می‌نوردد یا در مقیاسی جهانی سازماندهی می‌شوند. عناصر محیط بین‌المللی مانند سازمان ملل متحد، صندوق بین‌المللی پول، گات و شرکت‌های مشاوره‌ای بین‌المللی می‌باشند.

تئوری‌های روابط سازمان - محیط

در سیر تکامل درک روابط سازمان و محیط دو دوره‌ی تکاملی برجسته وجود داشته است. دوره‌ی نخست مطالعه‌ی محیطی در تئوری سازمان، چارچوب اقتضایی برای تفکر در مورد روابط سازمان-محیط را شکل داد. پس از بررسی نمونه‌ای از تئوری اقتضایی، به بررسی سه تئوری مهم روابط سازمان-محیط خواهیم پرداخت که در دوره دوم شکل گرفتند: تئوری وابستگی به منابع، تئوری اکولوژی جمعیت سازمانی و تئوری نهادی.

تئوری اقتضایی: سازمان‌های ماشینی و ارگانیکی

۱- سازمانهای ماشینی؛ بخشهای تخصصی دارند که توسط مدیریت درون نوعی سیستم دارای عملکرد بالا مهندسی می‌شوند.

۲- سازمانهای ارگانیک؛ در مقایسه با سازمانهای ماشینی از نظر تخصصی بودن، رسمیت و سلسله‌مراتب در حد پایین‌تری قرار دارند و در این سازمانها ارتباطات افقی بیشتری به چشم می‌خورد.

تئوری وابستگی به منابع

برهان اصلی تئوری وابستگی به منابع آن است که تحلیل روابط بین سازمانی درون شبکه سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت - وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند. تحلیل وابستگی منابع با شناسایی منابع مورد نیاز سازمان آغاز و سپس جستجو برای دستیابی به عرضه کنندگان آن مآخذ ادامه می‌یابد. این رویه به شکل آمیزه‌ای از مدل سیستم‌های باز و مدل شبکه بین سازمانی در می‌آید. راه‌حل عملی طبقه‌بندی منابع بر اساس میزان حیاتی بودن و کمیابی آنهاست.

تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

ایده‌های مطرح شده در مورد فرایندهای شکل‌گیری، گزینش و حفظ بقا شالوده‌ی تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی را شکل می‌دهند. سازمانها برای کسب منابع مورد نیاز به محیط وابسته‌اند و از منظر محیط به سازمان‌ها نگاه می‌کنند. این تئوری نسخه‌ی سازمانی اصل بقاء اصلح داروین است و در آن محیط در حوزه‌های خاصی درون محیط که جایگاه‌های محیطی اکولوژیک نامیده می‌شود بررسی می‌شود که آن شامل مجموعه منابعی است که گروهی از رقبا به آن وابسته‌اند. فرایند تکاملی (شکل‌گیری، گزینش، حفظ) پویایی‌های یک جمعیت را تبیین می‌کند. شکل‌گیری عمدتاً از طریق نوآوری کار آفرینانه در جمعیت سازمانها رخ می‌دهد. یعنی آن دسته از سازمان‌هایی که به بهترین شکل نیازها و خواسته‌های سازمان را مرتفع می‌سازند، مورد حمایت سازمانها قرار گرفته و حفظ می‌شوند.

تئوری نهادی

تحلیل تقاضاهای محیط بر سازمان به دو صورت است: (۱) تقاضاهای فنی و اقتصادی و (۲) تقاضاهای فرهنگی و اجتماعی سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود، بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی نیز خود را منطبق می‌کنند. با اینحال به رسمیت شناختن پایه‌های اجتماعی و فرهنگی نفوذ خارجی بر سازمان‌ها، یکی از نقش‌های تئوری نهادی است. تعریف نهادینه شدن: فرایندی که از طریق آن کنش‌ها تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترکی را به خود می‌گیرند. این امر تعریف نهادها را در کنش‌های تکراری و برداشت‌های مشترک از واقعیت‌ها بنا می‌نهد.

دو جامعه‌شناس به نام‌های پاول و دی‌ماجیو بین سه فشار نهادی تفاوت قائل می‌شوند: فشارهای نهادی اجباری (قوانین و مقررات دولتی)، فشارهای نهادی هنجاری (انتظارات فرهنگی) و فشارهای نهادی تقلیدی (شیبه دیگر سازمان‌ها شدن).

تفاوت بین محیط‌های نهادینه شده و نهادینه نشده صرفاً حول موضوع عقلانیت می‌چرخد.

افسانه‌ها عقلایی شده به استدلالهای عقلایی شده‌ای که به شکل افسانه‌هایی در می‌آیند که نمی‌توان به طور عینی آنها را تجربه کرد اما طوری عقلایی به نظر می‌آیند که هر کسی فکر می‌کند آنها حقیقت دارند و بخشی از بستر نهادی هستند که سازمانها در آن فعالیت می‌کنند و به منظور حفظ مشروعیت اجتماعی خود با آنها سازگار می‌شوند. یکی از نقشهای

مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است. سازمانهایی که حق بقایشان از جانب محیط مورد تردید واقع می‌شود ممکن است از رشته کاریشان بیرون رانده شوند

مقایسه تئوری‌های روابط محیط - سازمان

دیدگاه‌های مطرح شده در این سه تئوری از سطوح تحلیل متفاوت و پیش‌فرض‌های مختلف درباره‌ی اینکه آیا سازمان بر محیط تاثیر می‌گذارد یا تحت نفوذ کامل محیط خود است، منبعث می‌گردد.

تئوری وابستگی به منابع در سطح تحلیل سازمانی فرموله می‌شود و نگاه مدیریت عالی از سازمان به محیط خود را انعکاس می‌دهد. دو تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می‌شوند. تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی نفوذهای منبعث از بخش‌های فنی، طبیعی و اقتصادی محیط عمومی را تبیین می‌کند در حالی که تئوری نهادی بر نفوذهای بخش‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی متمرکز است. تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و تئوری نهادی در این نکته که محیط آنها را شکل داده و خروجیشان را تعیین می‌کند با هم شباهت دارند.

پیچیدگی، تغییر، عدم اطمینان

در تفکر اولیه مدرنیست، عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شد که از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گرفت: پیچیدگی و نرخ تغییر. پیچیدگی اشاره به تعداد و تنوع عناصر در یک محیط دارد و نرخ تغییر به این نکته اشاره می‌کند که این عناصر چگونه به نحوی شتابان تغییر می‌کند.

محیطی مشابه ممکن است به وسیله مجموعه‌هایی از مدیران مطمئن و از جانب برخی دیگر نامطمئن تصور شود. در نتیجه واژه «عدم اطمینان محیطی» به واژه‌ای گمراه‌کننده تبدیل شد. زیرا محیط عدم اطمینان را احساس نمی‌کند، بلکه افراد احساس عدم اطمینان می‌کنند. امروزه نظریه‌پردازان تایید می‌کنند که عدم اطمینان در محیط نهفته نیست، بلکه در افرادی نهفته است که در زمان تصمیم‌گیری، محیط را در نظر می‌گیرند.

تلاش اولیه برای تبیین چگونگی واکنش سازمان‌ها به عدم اطمینان، بر مفاهیم قانون تنوع لازم و هم‌شکلی تاکید داشت. «قانون تنوع لازم» (law of requisite variety) از تئوری عمومی سیستم‌ها عاریه گرفته شده است. این قانون مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند، باید دارای میزان پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد. در قاموس سازمانی این امر بدان معناست که سازمان‌ها باید پیچیدگی درک شده را با ساختارهای داخلی و سیستم‌های مدیریتی خود تطبیق دهند

دیدگاه وضع واقعیت و ساختارگرایان اجتماعی از محیط‌ها

وایک معتقد است که شرایط محیط را نمی‌توان از برداشتهای موجود از آن شرایط مجزا کرد. این دیدگاه هم عدم اطمینان و هم محیط را در ذهن تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد. به واسطه این دیدگاه ذهنی‌گرا، احساس نیاز به اطلاعات، مدیران را وادار می‌کند در پی اطلاعات بیشتری باشند.

دیدگاه وضع واقعیت مدعی است که تقاضای تصمیم‌گیرندگان نامطمئن برای اطلاعات بیشتر، نوعی محیط نامطمئن را بوجود می‌آورند. در این حالت افراد عدم اطمینان خود را به عنوان فقدان اطلاعات تفسیر می‌کنند و آنگاه، تجارب خود را به پیچیدگی و تغییر در محیط خود نسبت می‌دهند.

در دیدگاه وضع واقعیت، مصون‌سازی و مرزبانی، دو ابزار دقیق یک محیط پیچیده هستند، در نتیجه تغییرات در این فعالیت‌ها بطور مشابه اشاره به تغییرات محیط‌ها دارد. در دیدگاه‌های مدرن و دیدگاه وضع واقعیت، محیط و سازمان در نهایت در قالب پیچیدگی و سرعت تغییر، تبیین می‌شوند. اما تئوری‌های تبیین‌کننده این رهاورد به طور بنیادی با هم متفاوتند. در دیدگاه مدرنیست محیط کنترل‌کننده سازمان است اما در دیدگاه وضع واقعیت، افراد سازنده محیط‌ها هستند و سپس در برابر سازه‌های خود چنان واکنش نشان می‌دهند که گویی محیطی که خود آن را ایجاد کردند، آنها را وادار به این کار می‌کند.

پست‌مدرنیست و روابط محیط سازمان

دیدگاه ساخت‌گرایان اجتماعی، راه کارهای جالبی برای تغییر پیشنهاد می‌کند. دیدگاه مدرنیست معتقد است که عدم اطمینان ناخوشایند و قابل اجتناب است، اما بر اساس اصول شالوده‌شکنی در پست‌مدرنیست، عدم اطمینان به جلی ناخوشایند بودن، شکلی از شور و هیجان و نوعی حالت سرزندگی است. آخرین گام در شالوده شکنی، بررسی آثار ضمنی پیش‌فرض‌های جدید فراوری استدلال‌های مدرنیست‌ها است. مثلاً زمانی که عدم اطمینان به عنوان پدیده‌ای جذاب و حیات‌بخش معرفی می‌شود، استدلال‌های مدرنیست‌ها در تبیین اقدام سازمانی بر اساس تنفر از عدم اطمینان تا حدی هیجان و معنای خود را از دست می‌دهد.

برخی از پست‌مدرنیست‌ها، بر اساس این باور راسخ که انتزاعی‌سازی نظری ابزاری است برای پنهان کردن نیت سلطه‌جویانه نسبت به آن بیزارند. تئوری‌های سازمانی پیشنهادی مدرنیست‌ها از جانب پست‌مدرنیست‌ها به صورت روایت‌های بلند، تعریف مجدد می‌شوند و لفاظی‌گری آنها شالوده‌شکنی می‌شود، تا همدستی تئوری پردازان مدرنیست سازمان با نظم سلطه‌جویانه سرمایه‌داری آشکار شود.

اما پست‌مدرنیست‌هایی هم هستند که فراتر از شالوده‌شکنی حرکت می‌کنند. برای آنها شالوده‌شکنی صرفاً حرکتی رهایی‌بخش از عادات فکری مدرنیست است. بر اساس نظر برخی از پست‌مدرنیست‌ها، برای مفهوم‌سازی مجدد محیط، باید کار مشابهی انجام داد. مثلاً پال شریواستاوا استدلال می‌کند که دیدگاه‌های مدرنیستی، ضد طبیعت‌اند. به زعم وی با تمرکز بر دغدغه‌های سرمایه‌داری نسبت به بازارها، رقبا، صنعت و مقررات، ارزش محیط طبیعی به حد «بسته‌ای از منابع که باید توسط سازمان‌ها» استفاده شوند، کاهش می‌یابد. دیدگاه‌هایی نظیر دیدگاه شریواستاوا مدعی است که نگاه افراطی‌گونه مدرنیست ضرورت اقتصادی، دغدغه‌های نسبت به پایداری محیطی را سرکوب و بهره‌برداری نامشروع از منابع طبیعی تجدیدنپذیر را توجیه کرده است. پست‌مدرنیست‌ها شیوه‌هایی برای شالوده‌شکنی این استدلال‌ها و ادعاها در مورد حقیقت را ارائه می‌دهند و ویژگی‌های جایگزینی نظیر فراخوانی شریواستاوا برای قرار دادن طبیعت در مرکز دغدغه‌های سازمانی و جایگزین کردن ارزش برای سلامتی به جای ارزش برای ثروت را پیشنهاد می‌کنند.

فصل چهارم: استراتژی و اهداف

تئوری نهادی استدلال می‌کند، اگرچه منابع اقتصادی برای عملیات یک شرکت حائز اهمیت‌اند، ولی سازمان‌ها نباید اهمیت حفظ مشروعیت اجتماعی را فراموش کنند. اگر سازمانی انتظارات محیط را نادیده گیرد، محیط ممکن است سازمان را بی‌اعتبار سازد.

واژه «تناسب» (گاهی اوقات همسازی یا سازگاری نامیده می‌شود)، استراتژی موفق را نوعی استراتژی می‌داند که آنچه سازمان می‌تواند انجام دهد (قابلیت‌ها) با نیازها و تقاضاهای محیط کاری خود هم راستا می‌سازد. توجه به استراتژی، خودآگاهی و نیت‌مندی را درون بحث‌های مطرح در مورد سازمان‌ها، تزریق می‌کند.

بر اساس تئوری وابستگی منابع، وابستگی به یک مشتری یا عرضه‌کننده، سازمان را در برابر محیط آسیب‌پذیر می‌سازد. تئوری نهادی مدعی است مدیریت نمی‌خواهد به‌طور سنجیده، مشروعیت اجتماعی سازمان را شکل داده و توسعه دهد و تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی مدعی است که محیط‌ها نسبت به تلاش‌های سازمانی برای تدوین استراتژی‌ها بی‌تفاوتند؛ زیرا راه‌آورد‌های فرایندهای انتخاب و بقا تا حد زیادی به بخت و اقبال بستگی دارد.

دیدگاه نهادی مدعی است که استراتژی، موضوعی نمادین است. واحدهای روابط عمومی یکی از بدیهی‌ترین شیوه‌هایی است که از آن طریق سازمان‌ها به تقاضای نهادی برای مشروعیت اجتماعی واکنش نشان می‌دهند. تئوری نهادی این پدیده را به عنوان نتیجه "انتظارات نهاده‌شده" تبیین می‌کند.

یکی از تفاسیر استراتژیک از دیدگاه نهادی آن است که جنبه‌های نمادین سازمان می‌تواند، برای مثال از طریق تقلید از شرکت‌های موفق، مدیریت شود. سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از تجربه‌های شرکت‌های موفق به عنوان محک (الگوی مقایسه) از بهترین‌ها (نوعی کانون مقایسه برای قضاوت درباره برخی از جنبه‌های عملکرد شرکت که گهگاهی از آن به عنوان بهترین اعمال یا تجربه‌ها یاد می‌شود)، به محیط نشان دهند که آنها نیز موفق‌اند و بدین ترتیب مشروعیت اجتماعی موردنیاز برای جذب منابع را تأمین کنند. از نگاه تئوری بوم‌شناسی جمعیت، تقلید از بهترین تجارب سازمان‌های دیگر می‌تواند به عنوان نوعی استراتژی برای تقویت بخت انتخاب و بقا از طریق انطباق با تقاضای محیطی تفسیر شود.

فرآیند استراتژی به عنوان تصمیم‌گیری عقلایی

بخش اعظم مطالعه استراتژی سازمانی، درون سنت هنجاری مرتبط با تئوری مدیریت کلاسیک (برای مثال اصول مدیریت هنری فایول) انجام شده است.

- مایکل پورتر سه استراتژی عمومی را برای دستیابی به آنچه وی آن را مزیت رقابتی پایدار می‌نامد، مطرح می‌کند.
- رهبری هزینه (سازمان محصول‌اش را به قیمت‌های موجود در صنعت عرضه می‌کند ولی با تبدیل شدن به تولیدکننده‌ای که کالاهایش را با هزینه کمتری تولید می‌کند، سود بیش از متوسط را دریافت می‌دارد).
- متمایزسازی (سازمان با ایجاد نوعی محصول یا تصویر ذهنی منحصر به فرد از شرکت در اذهان مشتریان که برای آنها ارزشمند است، فوق‌العاده بهایی برای محصولات و خدماتش درخواست می‌کند).
- تمرکز کردن (سازمان بازاریار را تقسیم می‌کند و فقط برای ارائه خدمات اثربخش به بخش خاصی از بازار متمرکز می‌شود که به طور مجازی رقابتی ندارد).

مدلی که فرآیند استراتژی را بعنوان نوعی تصمیم‌گیری عقلایی توصیف می‌کند شامل تحلیل درون و برون سازمانی، تدوین استراتژی، ارزیابی و انتخاب استراتژی و اجرای استراتژی می‌شود که در ادامه توضیح داده خواهد شد.

تحلیل درون و برون سازمانی

بر اساس مدل عقلایی، فرایند استراتژی با تحلیل محیط (ارزیابی خارجی) و ارزیابی سازمان (ارزیابی داخلی) آغاز می‌شود. ارزیابی خارجی به عنوان شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهایی که محیط برای سازمان به وجود می‌آورد، تفسیر می‌شود. ارزیابی داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را آشکار می‌سازد.

تعریف سازمان در قالب نقاط قوت و ضعف و تعریف محیط در قالب فرصت‌ها و تهدیدها، اشاره به تحلیل SWOT دارد. SWOT سر واژه قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است.

آنچه ارزیابی خارجی را از تحلیل محیطی متمایز می‌سازد آن است که در ارزیابی محیطی به محض گراوری اطلاعات درباره محیط، باید آنها را به درون مجموعه‌ای از تهدیدها و فرصت‌ها از نگاه سازمان برگردانید.

بر مبنای مقایسه بین ارزیابی داخلی و خارجی، فرصت‌های یافت شده در محیط با قوت‌های سازمان هم‌ساز می‌شود؛ ضمن آنکه ضعف‌های شرکت و تهدیدهای محیط قاطعانه به خاطر سپرده می‌شود. اگر این تحلیل در رابطه با رقبا سازمان انجام شود، قابلیت‌های محوری سازمان را آشکار می‌سازد.

تنظیم و تدوین استراتژی

بر اساس مدل عقلایی، مرحله تنظیم و تدوین فرایند استراتژی بعد از تحلیل درون و برون سازمانی انجام می‌شود به طور کلی، تنظیم و تدوین استراتژی مستلزم موارد زیر است:

- ۱- بررسی جریان اقدامات (معادل استراتژی) مختلف تحقق یا حفظ تناسب بین نیازهای محیطی و توانایی‌های سازمان
 - ۲- تدوین معیارهایی برای انتخاب یکی از جریان‌های اقدامات (اگر این معیارها قبلاً استفاده نشده‌اند)
 - ۳- مقایسه و انتخاب گزینه‌ها یا جریان‌های اقدامات بدیل.
- استراتژی سطح کسب و کار متمرکز بر موضوعات بحث‌انگیزی است که نشان می‌دهد، چگونه سازمان در بازار خود رقابت خواهد کرد
- تدوین استراتژی برای یک سازمان بزرگ با چندین خط تولید و فعال در بازارهای متعدد، در دو سطح صورت می‌گیرد: سطح کسب و کار و سطح بالاتر که سطح شرکت نامیده می‌شود که مستلزم تصمیم‌گیری در زمینه نوع کسب و کار و به طور کلی تعیین چگونگی بخش‌بندی محیط سازمان است؛ به نحوی که قسمت‌های مختلفی بتوانند فرصت‌های مختلف را شکار کنند و نتایج کلی را بیشینه کنند.

اجرای استراتژی

بر اساس مدل عقلایی، اجرای استراتژی، شامل بسیج منابع تخصیصی برای تحقق ره‌آورد‌های مورد انتظار بوده و مستلزم (۱) تخصیص منابع برای حمایت از راه‌کارهای انتخاب شده؛ (۲) ایجاد سیستم‌های کنترلی برای سنجش و ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور به مدیریت؛ (۳) ایجاد ساختارها و خط‌مشی‌های منابع انسانی برای حمایت از استراتژی انتخاب شده (برای مثال در زمینه‌های آموزشی و پرداخت پاداش‌ها) می‌شود

برخی از صاحب نظران دیگر مبانی عقلانیت‌گرایی رویکرد فوق را زیر سؤال برده و راه کارهای جایگزین مطرح کرده‌اند که در ادامه بحث ارائه خواهد شد.

چالش‌های فراوری مدل عقلایی

مدل عقلایی فرایند استراتژی، جدایی بین فعالیت‌های تنظیم و تدوین استراتژی و اجرا را تشویق می‌کند. جدایی وظایف پیشنهادی اولیه مدل عقلایی، غالباً مشکلات ارتباطی در پی دارد. چون مجریان استراتژی، نیت تدوین کنندگان را درک نمی‌کنند. ترسیم مرز بین تدوین‌کنندگان و مجریان استراتژی، بر تعهد مجریان نسبت به اهداف استراتژیک تأثیر می‌گذارد. مشارکت در فرآیند طرح ریزی، عموماً به عنوان داروی حل مشکلات مدیریت بالا به پایین تصور می‌شود. در عین حال، مشارکت، مشکلاتی را برای مدل عقلایی ایجاد می‌کند. مدل عقلایی بر نوعی فرآیند خطی استوار است که در آن ایده‌ها از بالا به پایین سازمان جریان می‌یابد. زمانی که مشارکت مدنظر قرار می‌گیرد، فرایند، شکل پایین-بالا و همین‌طور بالا-پایین به خود می‌گیرد. آن دیدگاه از استراتژی که آشکارا فرایندهای پایین-بالا را در نظر می‌گیرد، استراتژی خودجوش (یا ناگهان ظهور) نامیده می‌شود.

استراتژی خودجوش

استراتژی خودجوش، از فعالیت‌هایی که در سراسر سازمان انجام می‌شود، نمود پیدا می‌کند و در نتیجه می‌تواند بر اساس طرح‌ریزی استراتژیک مبتنی بر مدل عقلایی نیز تحت تأثیر قرار گیرد، اما به وسیله عوامل دیگری نیز شکل داده می‌شود. کویین این دیدگاه را تدریج‌گرایی عقلایی می‌نامد. او معتقد است، بسیاری از مدیران اجرایی موفق، در ابتدا فقط اهداف و خط‌مشی‌های کلی را تدوین می‌کنند و به موازات رویدادها و فرصت‌ها، مدیر به صورت تدریجی، الگوی اولیه را با اهداف غایی و تغییرات هم‌سو می‌کند. به زعم کویین، استراتژیست‌ها پیوسته آینده را ارزیابی می‌کنند و همراه با رویدادها، تغییرات و همسازي‌ها را شکل می‌دهند.

کسانی که مدل عقلایی را مطلوب می‌دانند، دیدگاه بالا به پایین در پیش می‌گیرند، ساختار و فرآیندهای داخلی سازمان را صرفاً ابزار مدیریت توصیف می‌کنند. دیدگاه استراتژی خودجوش مدعی است که ساختارها و فرایندهای موجود بر مرحله تدوین استراتژی توسط مدیریت عالی تأثیر می‌گذارد، و بدین ترتیب این ایده را که ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند را به چالش می‌کشد.

استراتژی به عنوان اقدامی (کنشی) نمادین

برخی از آثار اخیر در حوزه‌های استراتژی فراتر از مدل «استراتژی خودجوش» گام نهاده تا نه تنها جهت رابطه بین استراتژی و ساختار، بلکه رابطه بین مراحل تحلیل، تدوین و اجرای فرآیند استراتژی را زیر سؤال ببرد. در این حالت فرایند استراتژی، معکوس فرایند مدل عقلایی است.

کارل وایک مدعی است که اقدام یا کنش، استراتژی را شکل می‌دهد. بر اساس این دیدگاه بنیادی‌تر، تدوین استراتژی هرگز به طور واقعی رخ نمی‌دهد و در حقیقت استراتژی از کنش موفقیت‌آمیزی که تجربه نشان می‌دهد، استنتاج شده یا بر اساس بخت و اقبال کشف می‌شود. به اعتقاد وایک، امور اجرایی در سازمان مرحله تحلیل و اجرای استراتژی، مرحله فرموله کردن است. نقش استراتژی‌ها نمادین است، استراتژیست نمادی است از یک فرهنگ که در جستجوی رهبری در شکل استراتژی است. مادامی که استراتژیست، استراتژی را تدوین می‌کند، انتظارات ذینفعان را ارضا می‌کند.

سه دیدگاه مختلف در مورد استراتژی

مدل عقلایی و نقادان آن به ترتیب نمایندگان تئوری مدیریت کلاسیک و نگاه‌های مدرنیست و نمادین - تفسیری تئوری سازمان هستند. طرفداران مدل عقلایی، سازمان را به مثابه ابزاری در دستان مدیران عالی تلقی می‌کنند و استراتژی را به عنوان فرآیند طراحی سازمان برای تحقق هدف غایی از پیش تعیین شده تصور می‌کنند. این تصور با استعاره ماشین از تئوری مدیریت کلاسیک همساز است. آنهایی که استراتژی «خودجوش» را در پیش می‌گیرند سازمان را پدیده‌ای انطباق‌پذیر می‌دانند و در نتیجه استعاره مدرنیست از سازمان یعنی سازمان به مثابه سیستم بیولوژیک را به کار می‌برند. آنهایی که نگاه نمادین دارند، سازمان را در قالب استعاره فرهنگ می‌بینند. در این نگاه، سازمان از نمادهای فرهنگ کسب و کار (مثلاً استراتژی) برای حمایت از فعالیت‌هایش استفاده می‌کند. نگاه پست‌مدرنیست با اتکا به استعاره پرده نقاشی تاکنون به حوزه استراتژی وارد نشده است.

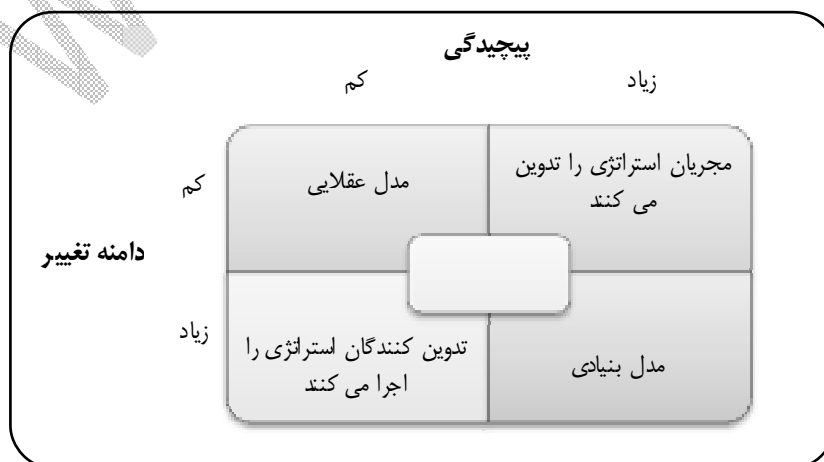
نگاه پست‌مدرن

نگاه معناسازی، ممکن است برای به تصویر کشیدن نگاه پست‌مدرن از استراتژی استفاده شود. بر اساس تئوری پست‌مدرن، پدیده‌ها یا مفاهیم متمایزی نظیر استراتژیست و استراتژی، سازمان و محیط، سازه‌های روایتی هستند. این دیدگاه، دلالت بر آن دارد که استراتژیست‌ها و سازمان‌ها به صورت واقعیات عینی وجود ندارند، بلکه بیشتر از طریق جهت‌گیریهای ذهنی به سمت و سوی آنها، عینی‌سازی (شیء گونه) می‌شوند.

عدم اطمینان و فرآیند استراتژی

تئوری اقتضایی یکی از اصلی‌ترین بخش‌های تئوری سازمان مدرنیست است که توسط یکی از نظریه‌پردازان سازمان، هنری مینزبرگ برای تجهیز استراتژیست‌ها به چارچوبی برای تعیین نوع نگاه مورد استفاده در فرآیند استراتژی در سازمان به کار گرفته می‌شود. تئوری مینزبرگ، حلقه‌های پیوند بین عدم اطمینان درک شده و فرآیندهای استراتژی را نشان می‌دهد: اگر محیط غیرقابل پیش‌بینی است آنگاه تدوین‌کننده استراتژی ممکن است مجبور شود خود آن استراتژی را اجرا کند. همین‌طور در جاهایی که اطلاعات بسیار زیادی وجود دارد که باید توسط یک فرد درک شود، استراتژی ممکن است اجباراً بر اساس نوعی مبنای جمعی تدوین شود. در نتیجه در این دوگانگی (تدوین در مقابل اجرا) مجریان استراتژی به تدوین‌کنندگان تبدیل می‌شوند.

رابطه بین استراتژی و عدم اطمینان در شکل زیر ارایه شده است.



اهداف

آیا اهداف بر استراتژی مقدم‌اند یا استراتژی بر اهداف اولویت دارد؟ زمانی که سازمان را فرآیندی کم و بیش مستمر می‌بینیم که هم مستلزم استراتژی است و هم اقدام عملی؛ به نظر می‌رسد گهگاهی سازمان قبل از تدوین یک استراتژی برای تحقق مجموعه‌ای از اهداف، پیشاپیش، آن اهداف را تعیین می‌کند و در برخی اوقات مجموعه اهداف را در پیوند با یک استراتژی تدوین شده، تعیین می‌کند. استراتژی می‌تواند به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف استفاده شود و اهداف را نیز می‌توان یکی از عناصر درگیر در فرایند استراتژی در نظر گرفت. این امر بستگی به این دارد که شما بر طراحی ره‌آورد‌های سازمانی متمرکزید (دیدگاه اهداف) یا بر فرایندی که از طریق آن، اهداف تدوین و محقق می‌شوند (دیدگاه فرایند استراتژی).

اهداف رسمی و اهداف عملیاتی

نظریه‌پردازان مدرنیست سازمان مدعی‌اند که دو نوع هدف سازمانی متمایز وجود دارد: رسمی و عملیاتی. اهداف رسمی مبهم و کلی‌اند در حالی که اهداف عملیاتی مشخص‌ترند. اهداف رسمی را می‌توان در منشورنامه‌های شرکت، گزارش‌های سالانه و بیانیه‌های عمومی مدیران اجرایی و دیگر سخنگویان سازمانی، مشاهده کرد. اهداف عملیاتی را می‌توان درون خط‌مشی‌ها و رویه‌های عملیاتی واقعی جستجو کرد.

از نگاه عقلایی، اهداف رسمی به عنوان چارچوبی برای تدوین اهداف عملیاتی به کار می‌روند و بدین ترتیب فعالیت‌های سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. از نگاه نمادین، اهداف رسمی، هدف غایی ثانویه‌ای دارند و آن آگاهی‌بخشی ذینفعان به منظور تضمین تعهد سازمانی و مشروعیت اجتماعی است. چون اهداف رسمی مخاطبان متعددی دارند باید در قالب نوعی اصطلاحات کلی بیان شوند، طوری که به نظر آیند که به تعداد زیادی از افراد مرتبط می‌شوند.

اهداف چندگانه و متعارض

سازمان‌ها، ذی‌نفعان متعدد و مختلفی دارند. ذی‌نفعان، افراد، گروه‌ها و سازمان‌های دیگری هستند که در فعالیت‌ها و ره‌آورد‌های سازمان منافع دارند. نمونه اولیه و عینی ذی‌نفع، مالک یا سهامدار است.

فشار وارده از بخش‌های متفاوت محیط نمی‌تواند برای مدتی طولانی نادیده گرفته شود و شما و سازمان باید ابزارهایی برای برآورده کردن این منافع متعارض و چندگانه پیدا کنید. یک راه آن است که منافع متعددی که می‌تواند به وسیله یک سازمان برآورده شود، چنان تفکیک و از هم متمایز شوند که یک بخش سازمان بتواند به دغدغه‌های یک گروه از ذینفع‌ها پاسخ دهد. راه دیگر برخورد با اهداف متعارض متعدد، توجه ترتیبی است؛ یعنی در حل حاضر به دغدغه‌های مجموعه‌ای از ذینفع‌ها توجه می‌کنید، بعد از یک دوره زمانی به منافع دیگر ذینفعان توجه معطوف می‌گردد. رویکرد سوم «رویکرد رضایت‌بخش» نامیده می‌شود. این رویکرد پیشنهاد می‌کند، همه ذینفعان را در همه زمان‌ها تا حدی (نه کامل) راضی نگه دارید.

فصل پنجم: فناوری

تعریف فناوری

در تئوری مدرنیست سازمان فن آوری، ابزار دستیابی به چیزی (ره آورد، هدف یا ستاده‌ای مطلوب و مورد دلخواه) است که در قالب نوعی محصول یا خدمات مفهوم‌سازی می‌شود. از این نگاه، فناوری نوعاً در قالب موارد زیر تعریف می‌شود:

- ۱- اشیاء یا مصنوعات بش‌ساز فیزیکی از جمله محصولات، ابزار و تجهیزات مورد استفاده در تولید آنها.
 - ۲- فعالیت‌ها یا فرآیندهایی که شیوه‌های تولید را در بر دارند.
 - ۳- دانش مورد نیاز برای شکل‌دهی و به‌کارگیری تجهیزات، ابزارها و شیوه‌های تولید یک ستاده خاص (دانش، اشاره به دانش فنی دارد برای مثال چگونگی مونتاژ کردن یک اتومبیل، یا راه اندازی یک سیستم ردیاب موشکی و ...).
- با نگاهی از بیرون به سازمان، همان‌طور که اقتصاددانان عموماً چنین نگاهی دارند، فن آوری ابزاری است که جامعه از طریق آن برای اعضای خود چیزهایی را که نیاز دارند و موردنظر آنهاست فراهم می‌کند. از این دیدگاه، سازمان نوعی فن آوری برای تولید زیرمجموعه‌ای از اشیاء و مصنوعات بش‌ساز است که جامعه خواستار آنهاست.
- علاوه بر سطوح سازمانی و محیطی تحلیل فن آوری، مفهوم فن آوری می‌تواند در سطوح دیگری از جمله سطوح خردتر، نظیر بخش سازمانی و سطح وظیفه نیز به کار برده شود. در سطح سازمانی تصاویر ذهنی از فن آوری در سطوح پایین‌تر تحلیل می‌تواند درون مفهوم فن آوری اصلی (جامع یا کلی) در سازمان قرار داده شود.

نگاه پویا به فن آوری

مفهوم‌سازی فن آوری به عنوان ابزاری برای رسیدن به نوعی نتایج غایی، به‌طور طبیعی منجر به نگاهی پویا به فن آوری می‌شود. مدل‌های پویا بر این نکته تأکید دارند که پدیده چگونگی فعالیت می‌کند و مطالعات فن آوری نیز به‌طور مشابه بر این اساس جهت داده می‌شوند. رایج‌ترین مدل پویا در تئوری مدرنیست سازمان، مدل سیستم‌های باز است و این مدل، درکی پایه‌ای از سازمان به عنوان فن آوری را ارائه می‌دهد. از منظر سیستم باز، سازمان مجموعه‌ای است از فرآیندهایی که از طریق آنها داده‌ها به ستاده‌هایی تبدیل می‌شوند.

توصیف فن آوری‌ها در قالب سه عنصر اساسی آن یعنی: ۱) اشیاء و مصنوعات و بش‌ساز فیزیکی؛ ۲) فعالیت‌ها و فرآیندها؛ ۳) دانش زیربنایی شکل‌گیری و کاربرد اشیاء و فعالیت‌ها، شما را قادر می‌سازد تا فن آوری سازمانی را در بستر الزامات و نیازمندی‌های منابع شان قرار دهید.

فن آوری محوری

به علت پیچیدگی ناشی از سطوح تحلیل متفاوت در تئوری سازمان، ضروریست زمانی که از فن آوری صحبت می‌کنید، کانون تمرکز خود را مشخص سازید. فناوری که بطور مستقیم کالاها و خدمات را برای محیط فراهم می‌کند، فناوری محوری است. برای متمایز ساختن فناوری سطح سازمان از دیگر فناوری‌های مورد استفاده در تولید کالاها و خدمات برای ارایه به محیط، نظریه‌پردازان از اصطلاح فناوری محوری استفاده می‌کنند. فناوری محوری یک شرکت تولیدی، فرایندهای تولید آن، یک خرده‌فروشی، خرید، عرضه و فروش کالاهاست.

اصطلاح «فن آوری محوری» می تواند گمراه کننده باشد، زیرا فعالیت هایی که این فن آوری در بر دارد، معمولاً به وسیله یکی از بخش های سازمان انجام می شود، ولی برای نشان دادن فن آوری کل سازمان، همین فن آوری در سطح تحلیل سازمانی استفاده می شود.

فن آوری پیشرفته

بسیاری از افراد اصطلاح فن آوری را با فن آوری پیشرفته اشتباه می گیرند. این دو واژه یعنی فن آوری و فن آوری پیشرفته با هم یکسان نیستند. فن آوری پیشرفته از روی مساحمه برای توصیف بسیاری از جنبه های متفاوت فن آوری های جدید نظیر رایانه ها، میکرو الکترونیک، فیبرهای نوری، ارتباطات ماهواره ای مورد استفاده قرار می گیرند. فن آوری پیشرفته در قالب ضرورت نیاز به ویژگی های خاصی که بر کارکنان تحمیل می کند نظیر آشنایی با رایانه نیز تعریف شده است. میلان زلنی نظریه پرداز فن آوری و سایبرنتیک، نوعی تعریف دقیق نظری از فن آوری پیشرفته ارائه داده و نسبت به تفکیک فن آوری و فن آوری پیشرفته دقت به خرج می دهد. در حالی که فن آوری در درون یک سیستم خاص طوری به کار گرفته می شود که وظایف سریعتر، با اطمینان بیشتر، در حجم بزرگتر با کارایی بیشتر انجام گیرند، فن آوری پیشرفته نفس (خود) سیستم سازمانی را تغییر می دهد. زلنی معتقد است که فن آوری پیشرفته ماهیت وظایف و عملکرد آنها، روابط متقابل و ماهیت جریان های فیزیکی، اطلاعاتی و انرژی را تغییر می دهد و ادعا می کند که به چنگ آوردن فن آوری پیشرفته به معنای دستیابی به سازمان های جدید، سبک های جدید (یا مدیریت)، فرهنگ های جدید و در کل شیوه های جدید انجام کسب و کار است.

فن آوری های تولیدی در مقابل فن آوری های خدماتی

نظریه پردازان سازمانی سه مشخصه برای ستاده های فن آوری خدماتی ارائه می دهند. خدمات، ویژگی زیر را دارند: (۱) در لحظه ای که تولید می شوند، مصرف می شوند، (۲) لمس پذیر و عینی نیستند. (۳) در قالب موجودی انبار قابل ذخیره نیستند.

شرکت های خدماتی می کوشند تا ویژگی های ملموسی را به خدمات خود بیفزایند و به سمت فناوری های تولیدی پیش روند. شرکت های تولیدی می کوشند تا ویژگی های غیر ملموس بیشتری را به کالاهای خود بیفزایند (مانند خدمات پس از فروش).

انواع فن آوری

در تئوری مدرنیست سازمان، مطالعه ی فن آوری اساساً بر گونه های فن آوری های مورد استفاده و اهمیت این گونه ها برای کشف شیوه های بهتر سازماندهی متمرکز شده است. یکی از محصولات تئوری پردازی دیدگاه مدرنیست در مورد فن آوری سازمانی، مجموعه ای از گونه شناسی ها برای طبقه بندی و توصیف فن آوری ها بوده است.

طبقه بندی وودوارد

سوال وودوارد این بود که "چه نوع چیدمان یا ترتیبات سازمانی، بالاترین سطح عملکرد را دارد؟" وودوارد صد شرکت تولیدی را در انگلستان مورد بررسی قرار داد. او سطوح نسبی عملکرد آنها (بالای متوسط، متوسط، کمتر از متوسط با توجه به هر صنعت) و ابعاد ساختاری زیربنای نظریه پردازان مختلف مدیریت نظیر حیطه ی کنترل، تعداد سطوح مدیریت، درجه ی تمرکز در تصمیم گیری و سبک مدیریت را که به عنوان بهترین شیوه ها پیشنهاد کرده بودند، مورد سنجش قرار

دارد. وودوارد انتظار داشت که نشان دهد یکی از دیدگاه‌های تثبیت شده اثربخش‌تر از دیگر دیدگاه‌ها است. بدین ترتیب زمانی که تحلیل داده‌ها هیچ نوع رابط‌های مشخصی بین ساختار و عملکرد را نشان نداد، شگفت زده شد. وودوارد از طریق آزمون رویکردهای متفاوت نسبت به داده‌ها در پی یافتن پاسخ برآمد. وی شرکت‌ها را بر اساس سطوح پیچیدگی فنی شان گروه‌بندی کرد و این تحلیل، الگویی را آشکار ساخت که از وودوارد یک نظریه پرداز مشهور ساخت. طبقه‌بندی وی این نکته را نشان داده بود که در نهایت ساختار با عملکرد ارتباط برقرار می‌کرد؛ اما فقط زمانی که انواع فن‌آوری‌های مورد استفاده سازمان مدنظر قرار داده می‌شدند، یعنی بهترین ساختار برای یک سازمان (برای مثال ساختاری که با عملکرد بالا پیوند داشت) به نوع فن‌آوری مورد استفاده بستگی داشت.

گونه‌شناسی وودوارد معمولاً در سه محور فن‌آوری‌های اساسی زیر خلاصه می‌شود:

- ۱- تولید واحدی یا دسته‌ای کوچک، ۲- تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ و ۳- تولید فرآیندی مستمر
- طبقه‌ی تولید واحدی و دسته‌ای کوچک مرکب از همه‌ی فن‌آوری‌هایی است که یک محصول را در یک زمان یا تعداد معدودی محصول را یک دفعه تولید می‌کنند.
- فن‌آوری‌های تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ، حجم زیادی از محصولات هم شکل و یکسان را با استفاده از رویه‌های کاری بسیار تکراری و معمولاً مکانیزه تولید می‌کنند.
- تولید انبوه مجموعه‌ای است از وظایف مجزا که به صورت متوالی انجام می‌شود، در حالی که تولید، به عنوان فرآیندی پیوسته مجموعه‌ای از عملیات و پردازش‌های پیوسته به هم وابسته است که در طول یک مسیر متوالی انجام می‌شود.
- هرچه از تولید واحدی یا دسته‌ای کوچک به سمت تولید فرآیندی مستمر حرکت می‌کنیم، پیچیدگی فنی بیشتر می‌شود پیچیدگی فنی به درجه‌ی مکانیزه بودن فرآیند تولید اشاره دارد.

گونه‌شناسی تامسون

تامسون تئوری خود از فن‌آوری را حول سه نوع کلی فن‌آوری به شرح زیر نام‌گذاری کرد:

- (۱) پیوسته - طولانی، (۲) واسطه‌ای و (۳) متمرکز

فن‌آوری‌های پیوسته - طولانی عموماً در طبقه‌های تولید انبوه و فرآیندی وودوارد جای می‌گیرند.

فن‌آوری‌های واسطه‌ای مصرف‌کنندگان یا مشتریان را در نوعی مبادله یا معامله، کنار هم قرار می‌دهند.

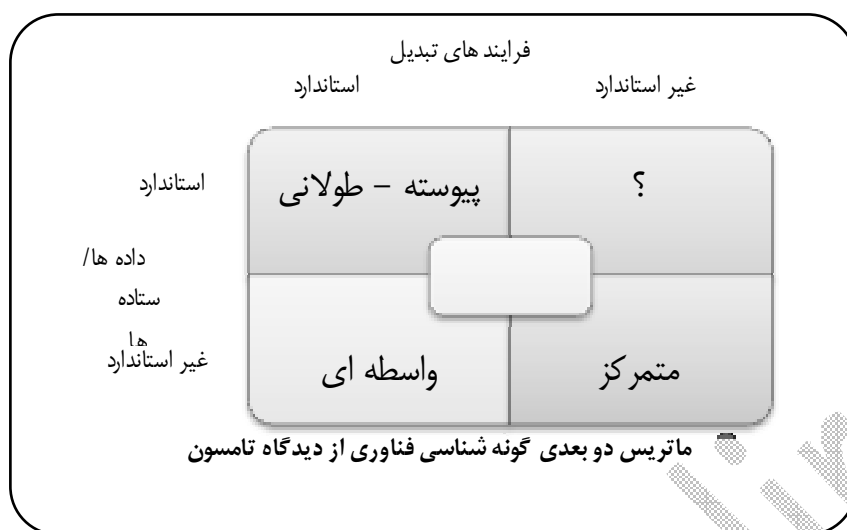
فن‌آوری‌های متمرکز در اتاق‌های اورژانس بیمارستان، در آزمایشگاه‌های پژوهشی و در سازمان‌های پروژه‌ای نظیر طرح مهندسی یا کارهای ساختمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند. فن‌آوری‌های متمرکز مستلزم هماهنگی توانایی‌های تخصصی دو یا چند متخصص در تبدیل کردن یک داده منحصر به فرد به یک ستاده‌ی مشتری‌پسند است.

گونه‌شناسی تامسون می‌تواند به آسانی در قالب دو بعد نشان داده شود. (شکل ۶)

این ماتریس ۲×۲ به ما اجازه می‌دهد تا چهار نوع وضعیت فن‌آوری سازمانی را که از ترکیب دو بعد مفهومی تامسون ایجاد می‌شود، در نظر بگیریم. (۱) نهادها و ستاده‌های استاندارد در مقابل (۲) فرآیندهای تبدیل استاندارد

چهار مربع درون ماتریس، چهار نوع گزینه از فن‌آوری‌های سازمانی را ارائه می‌دهد. گزینه‌ی نهادها و ستاده‌های استاندارد با فرآیندهای تبدیل غیراستاندارد موضوع جالبی را نشان می‌دهد. فقدان یک نوع فن‌آوری مناسب با این طبقه

احتمالاً ناشی از عدم کارایی‌های متعدد مرتبط با چنین سیستمی است. تامسون کسی که نسبت به بحث از آنچه تحت "هنجارهای عقلانیت" اتفاق می‌افتد دغدغه داشت، این مربع را در گونه‌شناسی خود نادیده گرفت.



گونه‌شناسی پرو

رویکرد پرو بر دو بعد استوار بود که با توجه به آن می‌توان واحدهای مختلف یک سازمان را اندازه‌گیری و مقایسه کرد. این دو بعد عبارت‌اند از: تغییرپذیری وظیفه که بر اساس تعداد استثنائات در رویه‌های استاندارد که در به‌کارگیری فن‌آوری معین با آن مواجه می‌شویم، تعریف می‌شود و تحلیل‌پذیری وظیفه که اشاره به این نکته دارد که در زمان مواجهه با یک استثناء، تا چه حد شیوه‌های تحلیلی شناخته‌شده‌ای برای مدیریت آن وجود دارد. بر اساس این دو بعد، یک ماتریس 2×2 که در آن چهار نوع فن‌آوری مشخص می‌شوند را می‌توان ترسیم کرد.

	کم	تغییر پذیری وظیفه	زیاد
کم	تکراری	مهندسی	
تحلیل پذیری وظیفه			
	هنری و صنعتگرانه	غیر تکراری	
زیاد			

استفاده از گونه‌های سه‌گانه

اگر چه درک و تصور وودوارد و تامسون از فن‌آوری در سطح تحلیل سازمانی بوده، ولی طبقه‌بندی آنها به حد کافی عمومی هستند که فن‌آوری در سطح تحلیل پایین‌تر را توصیف کنند. بدین ترتیب، امکان مقایسه بین گونه‌شناسی‌های پیشنهادی توسط هر سه نظریه‌پرداز وجود دارد. سه گونه‌شناسی شباهت‌هایی دارند اما تفاوت‌هایی نیز دارند. سه گونه‌شناسی کاملاً همپوش نیستند؛ اگر چه گهگاهی می‌توان آنها را برای توصیف فن‌آوری مشابهی مورد استفاده قرار داد. مثلاً خط مونتاژ سنتی ساخت اتومبیل می‌تواند به‌عنوان تولید انبوه، پیوسته طولانی و تکراری توصیف شود. در موارد دیگر فقط دو گونه‌شناسی مفیدند، برای مثال کارهای بانکی با فناوری تکراری در گونه‌شناسی پرو تناسب دارد و یا با فناوری واسطه‌ای در طرح تامسون مطابق است اما در گونه‌شناسی وودوارد قرار نمی‌گیرد. زیرا او سازمان‌های خدماتی را

بررسی نکرد. فن آوری‌ها را همچنین می‌توان غالباً با استفاده از طبقه‌های چندگانه در درون یک گونه‌شناسی توصیف کرد. مثلاً برخی کارها هم دارای فناوری تکراری هستند و همچنین جنبه‌های غیر تکراری را نیز دارند.

فن آوری و ساختار اجتماعی

در مطالعات اولیه فن آوری در تئوری سازمان، چندین موضوع بحث‌انگیز مهم در مورد ساختار اجتماعی سازمان مطرح شده است. نخستین موضوع بحث‌انگیز، بحث درباره‌ی "خاصیت تعیین‌کنندگی فن آوری" است که به تئوری وودوارد مرتبط می‌شود. دومین موضوع بحث‌انگیز به عدم اطمینان اشاره دارد که در زمان بحث از نحوه‌ی ارتباط پیچیدگی و تغییر در محیط یک سازمان مورد بررسی قرار گرفت. سومین موضوع وابستگی وظیفه‌ای است که تامسون مطرح کرد در نهایت پیچیدگی محیطی و فنی، عدم اطمینان و وابستگی وظیفه‌ای را بررسی می‌کنیم.

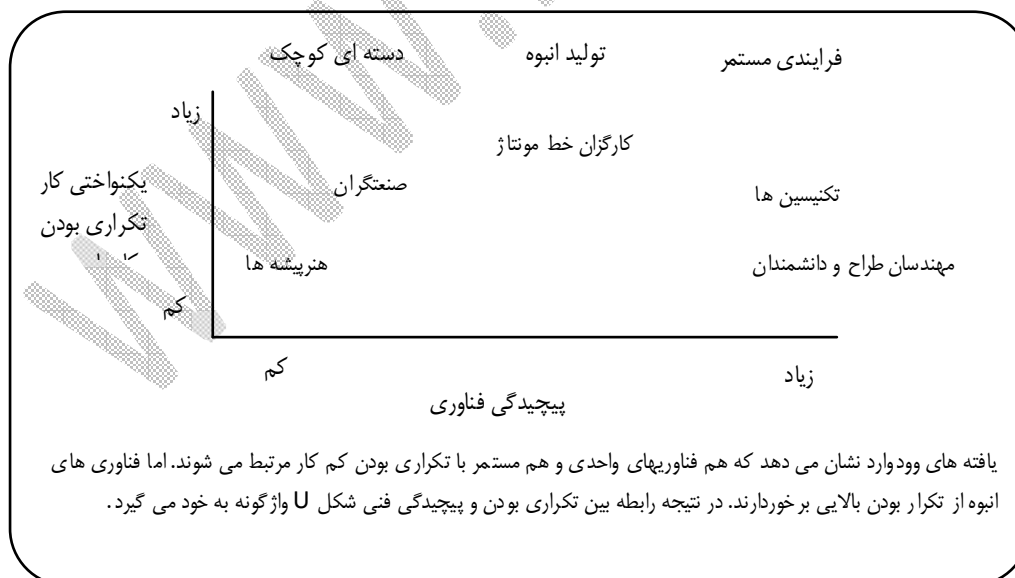
خاصیت تعیین‌کنندگی فن آوری

مطالعه‌ی مهم وودوارد در کنار دیدگاه‌های متقاعدکننده‌ی نظریه‌پردازان از سازه‌ی فن آوری این ایده را شکل داد که فن آوری تعیین‌کننده‌ی بهترین نوع ساختار سازمانی است. باور به این ایده، تحت عنوان «خاصیت تعیین‌کنندگی فن آوری» شناخته می‌شود.

گروه استون به شواهدی دست یافتند که باورها نسبت به تعیین‌کنندگی فناوری را از اساس تغییر داد. تحلیل آنها نشان داد که همبستگی بین فناوری و ساختار اجتماعی در پژوهش وودوارد، مشروط به اندازه سازمان است. آنها مدعی بودند که فناوری، رابطه ساختار - عملکرد را به شدت متأثر می‌سازد ولی زمانی که سازمان‌ها کوچک‌اند نه بزرگ.

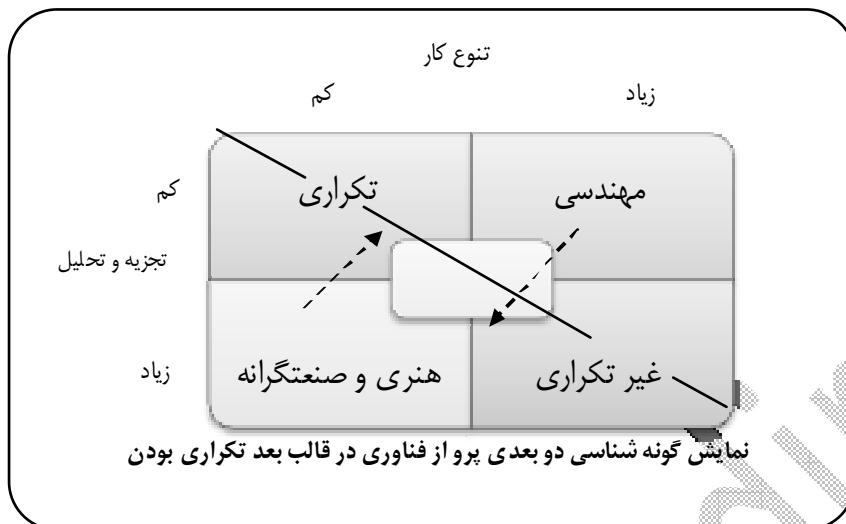
پیچیدگی فنی، عدم اطمینان و تکراری بودن کارها

بر اساس نظر وودوارد فناوری واحدی و مستمر در ساختارهای ارگانیک مناسبند و فناوری تولید انبوه با ساختار ماشینی در تناسب است. رابطه بین تکراری بودن کار و پیچیدگی فنی را در شکل زیر می‌توان دید.



پرو نیز اهمیت تکراری بودن کارها را متذکر شد. ماتریس پرو در واقع به مقیاسی تک بعدی (تکراری - غیر تکراری) تبدیل می‌شود. این امر مستلزم ترسیم نقاط در فضای دو بعدی پرو یا حول قطری است که ربع تکراری و غیر تکراری را

به هم وصل می‌کند. بدین ترتیب این نقاط بر اساس سطح تکراری بودنشان روی این خط جای می‌گیرند. در عین حال برعکس وودوارد از طریق تأمل بر وقوع استثنائات در روال‌های کاری که درگیر مسائل غیرقابل تحلیل هستند، بر غیر تکراری بودن به جای تکراری بودن تاکید کرد.



وابستگی وظیفه‌ای و سازوکارهای هماهنگی

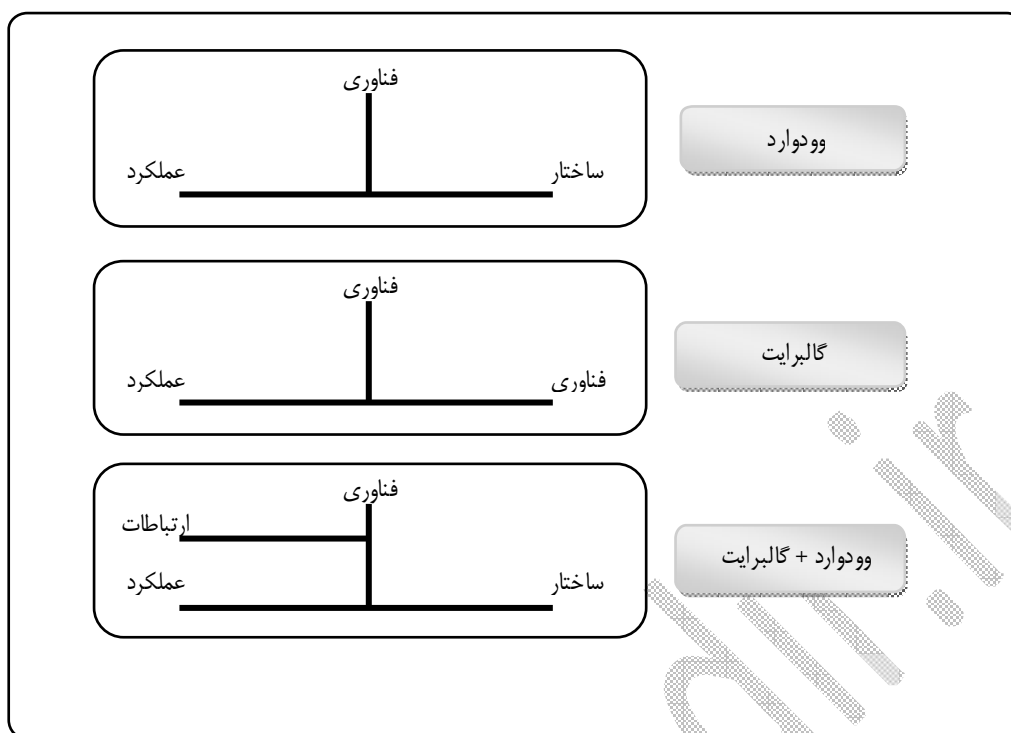
بر اساس دیدگاه تامسون، گروه‌هایی که با وابستگی وظیفه‌ای متمرکز کار می‌کنند، نیاز به هماهنگی کمتری دارند. هماهنگی موردنیاز برای دستیابی به نوعی هویت سازمانی منسجم یا اطمینان از اینکه خدمات میان واحدها سازگار هستند، می‌تواند تا حد زیادی از طریق استفاده از قواعد و رویه‌های استاندارد برای عملیات تکراری، محقق شود. فن‌آوری پیوسته-طولانی، مستلزم وابستگی متمرکز و همین‌طور وابستگی متوالی است.

حیطه وظیفه در فناوری متمرکز برای یک فرد برای انجام عملیات تبدیل، بسیار گسترده است؛ طوری که نیاز به مبادله اطلاعات بین کارگران در انجام وظایفشان وجود دارد. تامسون این حالت را به عنوان وابستگی دوجانبه توصیف می‌کند.

فن‌آوری و پردازش اطلاعات

جی گالبرایت یکی از نظریه‌پردازان آمریکایی که عمدتاً به طراحی سازمان‌ها علاقه‌مند است، اظهار می‌دارد که پیچیدگی، عدم اطمینان و وابستگی متقابل خواسته‌هایی را بر سازمان برای پردازش اطلاعات به منظور هماهنگی فعالیت‌ها اعمال می‌کند. گالبرایت ادعا می‌کند، این امر نوعی ارتباطات می‌طلبد که ساختار سازمان را شکل می‌دهد. به اعتقاد وی پیچیدگی فنی به پیچیدگی ساختاری منجر می‌شود، عدم اطمینان، ساختارهای ارگانیک را شکل می‌دهد و وابستگی متقابل، تقاضا برای هماهنگی را افزایش می‌دهد.

بین استدلال گالبرایت و وودوارد تشابهی وجود دارد. همان‌طور که وودوارد فناوری را به عنوان عاملی واسطه‌ای در روابط بین ساختار- عملکرد نشان می‌دهد، گالبرایت استدلال می‌کند که ارتباطات بین فناوری و ساختار نقش میانجی ایفا می‌کند. این تحلیل از وجوه متمایز و تحلیل روابط با روابط شیوه‌ای است که بدان طریق نظریه‌پردازان مدرنیست سازمان، تئوری‌های جدید را شکل می‌دهند.



ساخت اجتماعی فن آوری

در سال‌های اخیر تعدادی از نظریه‌پردازان سیستم‌های اجتماعی - فنی، رویکرد نمادین - تفسیری را برای مطالعه‌ی فن آوری پیشنهاد کرده‌اند که ساخت اجتماعی فن آوری نامیده می‌شود. این نظریه‌پردازان، مدل‌های خطی نوآوری فن آورانه دیدگاه مدرنیست که نوآوری‌ها را از طریق حرکت در طول مراحل پیش‌بینی علم محض تا پژوهش کاربردی، توسعه، تولید، بازاریابی و در نهایت به کارگیری ترسیم می‌کند، به چالش می‌کشند. ساخت‌گرایان اجتماعی به جای این مدل‌های خطی، بررسی‌های تفصیلی از بستراحاطه‌کننده توسعه محصولات جدید و فناوری‌های آنها را مطرح می‌سازند.

درک فن آوری‌های جدید

اگر چه نظریه‌پردازانی که دیدگاه ساخت اجتماعی فن آوری را تصدیق می‌کنند، مدعی‌اند همان‌طور که جامعه بر فن آوری تأثیر گذار است، فن آوری نیز بر جامعه تأثیر می‌گذارد، ولی تاکنون تأکید بر تأثیر جامعه بر فن آوری بوده است. با این حال، نظریه‌پردازان پست مدرن، موضوع تأثیر فن آوری بر جامعه را انتخاب کرده‌اند.

خواص فن آوری‌های جدید

کارل ویک مدعی است که فن آوری‌های جدید ناشی از پیشرفت در رایانه‌ها و میکروالکترونیک‌ها، گونه‌شناسی‌های تئوری سازمان مدرنیست را به چالش می‌کشند. وی در ادامه می‌افزاید، این فن آوری‌های جدید در مرز مفهوم "پیچیدگی فنی ووودارد" و مفهوم "غیر تکراری بودن کار از دیدگاه پرو" قرار دارند؛ ویک سه خاصیت فن آوری‌های جدید را شناسایی می‌کند و ادعا دارد آنچه این نوع فن آوری‌ها را از فن آوری‌های اولیه و کمتر پیشرفته متمایز می‌سازد، حدی است که این فن آوری‌ها رویدادهای احتمالی، مستمر و انتزاعی را در بر دارند.

ویک در توصیف فن آوری‌های جدید به عنوان فن آوری‌های احتمالی ادعا می‌کند که این نوع فن آوری‌ها به طرقی نامعین کارها را انجام می‌دهند که عمدتاً به واسطه‌ی تعاملات متراکمی است که میان بسیاری از عناصر آنها بروز می‌کند.

و یک استدلال می‌کند که به موازات افزایش پیچیدگی فنی، دانش و نیروی کار درون ماشین‌ها ناپدید می‌شوند؛ بنابراین فن‌آوری‌های جدید انتزاعی‌اند.

فن‌آوری‌های جدید، فن‌آوری‌هایی موازی بوده که مستلزم نوعی فن‌آوری در ذهن و نوعی فن‌آوری در دست هستند. هر کدام خودشمول‌اند. هر کدام با دیگری به طور متناوب (به نوبت) و نه مستمر هماهنگ می‌شوند. هر کدام دیگری را به طور ناپیوسته (منقطع و فاصله‌دار) اصلاح می‌کند. هر کدام می‌تواند اثر قابل ملاحظه‌ای بر دیگری داشته باشد و فن‌آوری‌های موازی، از حجم ثابت جنبه‌ی هنری و رمزی برخوردار هستند که ناشی از نامرئی بودن فرآیندهایی است که هر کدام در خود دارند.

پست‌مدرنیسم و فن‌آوری جدید

یکی از مطالعات انتقادی نسبت به دیدگاه زلنی به وسیله‌ی پژوهشگران بریتانیایی راد کومبز و دیوید نایتز و هیو ویلموت انجام شده است که فن‌آوری اطلاعات را معادل کنترل مدیریتی می‌دانند. این پژوهشگران استدلال می‌کنند که فن‌آوری اطلاعات، ابزاری برای اندیشیدن و عمل در سازمان و تنبیه کردن اعضای است که از خواسته‌ها و انتظارات مدیریت عالی تبعیت نمی‌کنند.

به گفته‌ی نظریه‌پرداز پست‌مدرن، لیوتار، مدرنیست در اثر وقوع اثرات فن‌آوری جدید بر فرآیندهای اجتماعی و شناختی، زیر سؤال رفت. این امر کنایه‌آمیز است؛ زیرا مدرنیست بر اساس آنچه بسیاری از صاحب‌نظران بزرگترین موفقیت آن در تاریخ می‌دانند، یعنی فن‌آوری‌های جدیدی که در دوران بعد از جنگ جهانی دوم ظهور کرده‌اند، نقد می‌شود. بر اساس این نگاه، فن‌آوری، منشأ تغییرات بنیادی در جامعه است. لیوتار مدعی است که «استیلای رایانه‌ها» نوعی تغییر جهت در تأکید از نتایج و اهداف عملی به ابزار تحقق آن نتایج، به همراه آورد.

او ادعا می‌کند سرمایه‌داری فراصنعتی، ارزش‌های جامعه را از ارزش‌هایی نظیر حقیقت و عدالت به کارایی تغییر داده است. این تغییر ارزش، دلالت بر نوعی گذار از آنچه درست (حقیقت) است به آنچه سودمند یا ارزش بازاری تصور می‌شود، اشاره می‌کند. دانش به نوعی کالا تبدیل می‌شود نه نشانه بارز ذهنی تحصیل کرده و آموزش دیده. تفاوت بین مدرن و پست‌مدرن، با ظهور اطلاعات کامل که فناوری رایانه به جامعه ارائه می‌دهد، شکل گرفته است.

فصل ششم: ساختار اجتماعی سازمان

ساختار به روابط میان اجزای یک «مجموعه ساماندهی شده» اشاره دارد. در نظریه‌های کلاسیک و مدرن اولیه سازمان، تصور می‌شود روابطی که ساختار اجتماعی یک سازمان را شکل می‌دهند، ایستا یا تکراری‌اند و تغییر، زمانی رخ می‌دهد که مدیریت حکم به طراحی مجدد ساختار سازمان دهد. تئوری سیستم‌های باز، ایده‌هایی درباره رشد و توسعه ارگانیکی با خود به ارمغان آورد که الهام‌بخش مدل‌های تکاملی رشد و تغییر در ساختار اجتماعی سازمان شد. حتی دیدگاه‌های پویاتری از ساختار اجتماعی توسط نظریه‌پردازان نمادین-تفسیری و پست‌مدرن معرفی می‌شود که تئوری ساختاربندی و ایده‌هایی در خصوص شکل‌های جدید سازمانی نظیر ساختارهای شبکه‌ای و سازمان‌های مجازی را در بر دارد.

ساختار اجتماعی به عنوان تفکیک و یکپارچگی

نظریه پردازان سازمان مدعی اند که سازمان‌ها حول وظایفی شکل می‌گیرند که انجام آنها فراتر از توان تک تک افراد به صورت انفرادی است. مفهوم تفکیک که نظریه پردازان مدرنیست سازمان بکار می‌گیرند، شبیه مفهوم مورد استفاده زیست‌شناسان است. در زیست‌شناسی تفکیک فرایندی است که بر اساس آن کارویژه‌های مختلف میان سلول‌های یک گیاه یا یک جنین تقسیم می‌شود. با قیاس آن با سازمان، می‌توان تفکیک در فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد را دید. دپارتمان‌های خرید، مواد خام را وارد سیستم می‌کنند، دپارتمان‌های تولید این ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌کنند و فروش، آنها را به مصرف‌کننده انتقال می‌دهد.

اخیراً استوارت کلگ، ادعا کرده است که تفکیک در سازمان‌های مدرن، فزاینده بوده به گونه‌ای که به نظر می‌رسد نوعی تفکیک بیش از حد در آنها صورت گرفته است. به زعم وی چنین سازمان‌هایی باید «تفکیک‌زدایی» شوند. تفکیک‌زدایی با یکپارچگی متفاوت است، زیرا یکپارچگی اشاره به این نکته دارد که هماهنگی، فعالیت‌های تفکیک شده را به هم پیوند می‌دهد. تفکیک‌زدایی بدان معناست که سازمان، بسیاری از شرایط تفکیک در ابتدای امر نیاز به یکپارچگی را ایجاد کرده، از میان بر می‌دارد.

از آنجایی که رویکردهای سنتی، نقش یکپارچگی را در دستان مدیریت قرار می‌دهند، دیدگاه تفکیک‌زدایی به خارج کردن این نقش از دست مدیر و ایجاد خودمدیریتی به عنوان شرط اساسی سازماندهی اشاره می‌کند. این دیدگاه با آنچه پست مدرنیست‌ها از آن با نام «علاقه‌رهای بخش» یاد می‌کنند، پیوند تنگاتنگی دارد. علاقه‌رهای بخش، سعی دارد تا پایه‌های تفکر کنترلی مدرنیست‌ها را سست کند.

ساختار اجتماعی سازمانی چیست؟

ماکس وبر سازمان‌ها را به عنوان ساختارهای اجتماعی متشکل از نوعی سلسله‌مراتب اختیار، تقسیم کار و قواعد و رویه‌های رسمی، تصور کرد.

سلسله‌مراتب اختیار

برخی سلسله‌مراتب را طبیعی فرض می‌کنند و آنرا پذیرفته‌اند و برخی دیگر معتقدند سلسله‌مراتب نوعی تلاش پنهانی برای مشروعیت‌بخشی به توزیع ناعادلانه قدرتی است که برخی از افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد تا بر دیگران حکمرانی کنند. به زعم وبر، سلسله‌مراتب، اشاره به توزیع اختیار در بین پست‌های سازمان دارد. سلسله‌مراتب روابط رسمی گزارش‌دهی را که بیانگر کانالهای ارتباطی رو به بالا است و مدیریت انتظار دارد از طریق آنها اطلاعات جریان یابد را تعریف می‌کند. در گذشته، بسیاری از مدیران معتقد بودند که هر عضو سازمان تنها باید به یک فرد گزارش دهد. امروزه روابط گزارش‌دهی دوگانه پذیرفته‌تر است و ارتباطات جانبی، به علت نقش مهمی که در هماهنگی فعالیت‌های متنوع یک سازمان دارد، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار شده‌اند.

تقسیم کار

تقسیم کار توزیع مسئولیت‌ها را تعریف می‌کند. راهی که از طریق آن فعالیت‌های کاری تقسیم و به اعضای مختلف سازمان واگذار می‌گردد، تقسیم کار گفته می‌شود. تقسیم کار، علاوه بر تعریف شغل‌ها و پیوند دادن اشخاص با آنان، با شیوه‌هایی که بدان طریق مشاغل درون واحدهای سازمانی نظیر بخش‌ها گروه‌بندی می‌شوند نیز مرتبط است.

سازوکارهای هماهنگی

برای پر کردن شکاف‌های بین هماهنگی ایجاد شده بوسیله سلسله‌مراتب و هماهنگی مورد نیاز در اثر تقسیم کار، سازوکارهای متعدد دیگری ضروری است. قواعد و رویه‌ها، جداول زمانبندی و ارتباطات افقی و موازی رایج‌ترین این سازوکارها هستند.

قواعد و رویه‌ها، مشخص می‌کنند که چگونه تصمیم‌ها باید اتخاذ و فرایندهای کاری چگونه باید انجام شوند. آنها با تضمین انجام فعالیت‌های موردنظر به طریقی قابل قبول در ایجاد هماهنگی نقش ایفا می‌کنند. جداول زمانبندی، دوره زمانی انجام فعالیت‌ها را مشخص می‌کنند. ارتباطات بین پست‌ها و واحدها که ناشی از تقسیم کار است، عنصر اساسی هماهنگی فعالیت‌های سازمانی است. ارتباطات عمودی با سلسله‌مراتب مرتبط می‌شود. ارتباطات جانبی (افقی) در یک سازمان بر اثر تکرار به شکل الگو در می‌آید، آن را در قالب‌هایی مانند نقش‌های رابط، کمیته‌ها، گروه‌های کاری و تیم‌های مدیریت و پروژه شناسایی خواهید کرد.

ابعاد ساختار اجتماعی سازمان

تئوری مدرنیست سازمان؛ به امید یافتن «یک بهترین راه برای سازماندهی» به سنجش جنبه‌های ساختار اجتماعی سازمان توجه داشت. اما پژوهش‌های تجربی نشان داد که آنچه در یک سازمان به کار می‌آید، ممکن است برای سازمان دیگر مناسب نباشد. این یافته‌ها منجر به شکل‌گیری تئوری سازمان اقتضایی شد. ساختار اجتماعی را با استفاده از متغیرهای متعددی اندازه‌گیری کرده‌اند که برخی از آنها در جدول زیر آمده است. سواى ابعاد مورد نظر کلاسیک‌ها، سه بعد ساختاری که در ادله‌های اقتضایی ذکر شده‌اند، پیچیدگی، تمرکز و رسمیت هستند.

ابعاد ساختار اجتماعی سازمان	
ابعاد	نمونه‌های سنجه‌های عملیاتی
اندازه	تعداد کارکنان سازمان
عناصر اداری	درصد تعداد کل کارکنانی که مسئولیت‌های اداری دارند
حیطه کنترل	تعداد کل زیردستانی که یک مدیر بر آنها اعمال اختیار می‌کند
تخصصی شدن	تعداد متخصصان مشغول به کار درون سازمان
استانداردسازی	وجود رویه‌ها برای فعالیت یا رویدادهایی که بطور مرتب رخ می‌دهند
رسمیت	حدی که قواعد، رویه‌ها و ارتباطات نوشته شده وجود دارد
تمرکز	مرکزیت اختیار اتخاذ تصمیم
پیچیدگی	تفکیک عمودی تعداد سطوح سلسله‌مراتب؛ تفکیک افقی تعداد واحدها درون سازمان

پیچیدگی ساختاری: پیچیدگی به تفکیک عمودی و افقی اشاره دارد. اندازه سازمان عامل اصلی در پیچیدگی سازمان است. به طور کلی هر چه سازمان بزرگتر باشد، پیچیده‌تر است. در عین حال دو سازمان یک اندازه لزوماً پیچیدگی یکسانی ندارند. رابطه پیچیدگی و ارتباطات به این صورت است که هر چه سازمان در قالب تفکیک عمودی و افقی پیچیده‌تر باشد، نیاز بیشتری به ارتباطات خواهد داشت.

تمرکز: یعنی اینکه در چه سطحی از سازمان تصمیم گیری می شود؟ مطالعات در خصوص تمرکز نشان می دهد که میزان ارتباطات، درگیری در کار و رضایتمندی در شرکت های غیرمتمرکز بیشتر ولی هماهنگی و کنترل در سازمان های غیرمتمرکز مشکل تر است. به علت کارایی نسبی ارتباطات در ساختارهای متمرکز نسبت به ساختارهای نامتمرکز، سازمان های متمرکز به فرامین مقامات بالاتر، سریع تر پاسخ می دهند.

رسمیت: به حدی که قواعد، مقررات، خط مشی ها و رویه ها در سازمان اعمال می شوند، اشاره دارد. فقدان رسمیت معمولاً به وضعیتی غیررسمی اشاره دارد و از های که به معنای انعطاف پذیری و خودانگیختگی است. مطالعات نشان می دهند که رسمیت، نوآوری را تضعیف و منجر به کاهش ارتباطات داخل سازمان می شود. بیشتر مطالعات انجام شده در سازمان های بزرگ نشان می دهد که نوعی رابطه منفی بین رسمیت و تمرکز وجود دارد. در این موارد احتمال بیشتری وجود دارد که سازمان های غیرمتمرکز، رسمی تر از سازمان های متمرکز باشند.

سازمان های ماشینی، ارگانیک و بوروکراتیک

روابط بین عناصر ساختار و شکل های سازمانی در جدول زیر آمده است.

مقایسه سازمان های ماشینی، ارگانیک و بوروکراتیک			
	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
ارگانیک	کم	کم	کم
ماشینی	زیاد	زیاد	زیاد
بوروکراتیک	زیاد	زیاد	کم

نکته: بین بوروکراسی و سازمان ماشینی تفاوت وجود دارد و آن اینکه بوروکراسی، نامتمرکز است در حالیکه سازمان ماشینی متمرکز است. شگرد حل معمای عدم تمرکز، درک معنای این عبارت است که یک بوروکراسی، همزمان بسیار رسمی و نامتمرکز است. در بوروکراسی تصمیم ها به سطوح پایین تر سوق داده می شوند، اما قواعد و رویه های محکمی وجود دارد که از آزادی عمل بیشتر در اتخاذ تصمیم های غیرمتمرکز جلوگیری می کند. بدین ترتیب بوروکراسی مانند سازمان ماشینی به شدت کنترل می شود، هر چند که غیرمتمرکز است.

مدل های پویای ساختار اجتماعی

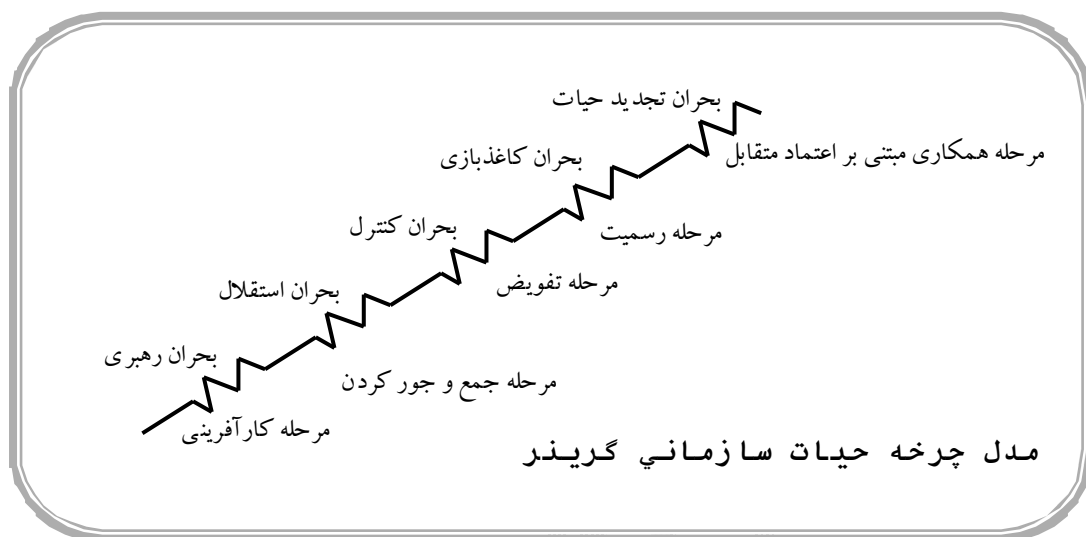
رویکردهای کلاسیک و نیز بسیاری از رویکردهای مدرنیست نسبت به ساختار اجتماعی، درون طبقه مدل های ایستا و نه مدل های پویا قرار می گیرند. مدل های ایستا مدعی اند که ساختار اجتماعی در یک دوره نسبتاً بلندمدت، کم و بیش ثابت اند. این مدل ها بر تعریف ویژگی های اصلی پدیده ثابت متمرکزند و تلاش می کنند این شرایط لازم برای پیش بینی شکل ظاهری یا موفقیت آنها را تفکیک کنند. از طرف دیگر، مدل های پویا بر چگونگی تغییر پدیده در گذر زمان و تغییر شرایط متمرکزند.

مدل های پویای ساختار اجتماعی سازمان، یکی از دو شکل زیر را به خود می گیرند؛ ۱- رویکرد تاریخی و غالباً تکاملی که هدف آن تعیین چگونگی توسعه یک سازمان در یک دوره زمانی نسبتاً بلندمدت است. ۲- مدلی که هدفش کشف پویایی های تغییر آن طور که روزانه در حیات سازمان ها رخ می دهد، است.

رویکرد تکاملی یا تاریخی در محدوده نگاه مدرنیست‌ها قرار می‌گیرند و دیدگاه‌های «تعامل روزانه» با نگاه‌های نمادین - تفسیری منطبق‌اند.

چرخه حیات سازمانی

سازمان‌ها از نظر لاری گرینر، از پنج مرحله گذر می‌کنند: کارآفرینی، جمع و جور کردن، تفویض، رسمیت و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.



۱. مرحله کارآفرینی: به طور خلاصه می‌توان گفت در این مرحله، نوآوری و خلاقیت زیاد است، سازمان غیررسمی است، هدف بقای سازمان است، میزان تمرکز بالا است و سازمان کوچک است و مدیر یک فرد کارآفرین است. رشد سازمان از طریق خلاقیت و ارایه محصول جدید تحقق می‌یابد. در این مرحله بعد از مدتی سازمان پیچیده می‌شود و به گفته گرینر باعث پیدایش بحران رهبری می‌شود. حل این بحران سازمان را وارد مرحله جمع و جور کردن می‌کند.
۲. مرحله جمع و جور کردن: در این مرحله، سازمان غیررسمی است، هدف سازمان رشد است و سلسله مراتب و تقسیم کار به وجود می‌آید. چون تصمیم‌ها متمرکز می‌شوند دیر یا زود تصمیم‌گیری متمرکز تبدیل به گلوگاه کاری می‌شود و باید به پایین سلسله مراتب سوق داده شود. گرینر این را بحران استقلال می‌نامد. راه حل بحران استقلال، تفویض است.
۳. مرحله تفویض: زمانی که تفویض از طریق تمرکز زدایی تصمیم‌گیری انجام می‌شود، نیاز به هماهنگی افزایش می‌یابد. این نیاز آنقدر رشد می‌کند که نوعی بحران کنترل رخ می‌دهد. واکنش مدیریت نسبت به از دست دادن کنترل، معمولاً تدوین قوانین و رویه‌های رسمی است. در این نقطه بوروکراسی ظاهر می‌شود. گرینر این مرحله را رسمی‌سازی می‌نامد.
۴. مرحله رسمی‌سازی: در این مرحله دیوان‌سالاری افزایش می‌یابد، تمرکز و رسمیت بیشتر می‌شود. در این حالت هدف سازمان ثبات داخلی است. تمایل به کنترل از طریق ابزار بوروکراسی منجر به بحران کاغذبازی می‌شود. بوروکراسی شرآور نیست، بلکه در این موقعیت مدیریت بیش از حد زیاده‌روی می‌کند و کاغذبازی به وجود می‌آید. البته کنترل مدیریت هم بیشتر می‌شود. اگر سازمان از بحران کاغذبازی بگذرد، وارد مرحله همکاری می‌شود.
۵. مرحله همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل: در طی این دوره، سازمان از کار تیمی به عنوان وسیله‌ای برای شخصیت‌دهی مجدد به سازمان استفاده می‌کند. در این شرایط نیاز بیشتری به اعتماد و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل احساس می‌شود.

در این مرحله به جای تأکید بر کنترل، مدیریت باید توجه خود را به سمت ایجاد انگیزش در کار معطوف کند. اگر مدیریت در ایجاد انگیزه ناکام بماند، سازمان با بحران تجدید حیات مواجه می‌شود. این بحران منجر به شکل جدیدی از سازمان یا افول و شاید هم مرگ سازمان می‌شود.

مدل گرینر بسیار مشهور است اما تأکید آن بر رهبری، برخی از اطلاعات مهم در مورد توسعه ساختار اجتماعی سازمان را پنهان می‌کند. مدلی که مستقیم‌تر بر توسعه ساختار اجتماعی تمرکز دارد توسط کتر و کان ارایه شده است.

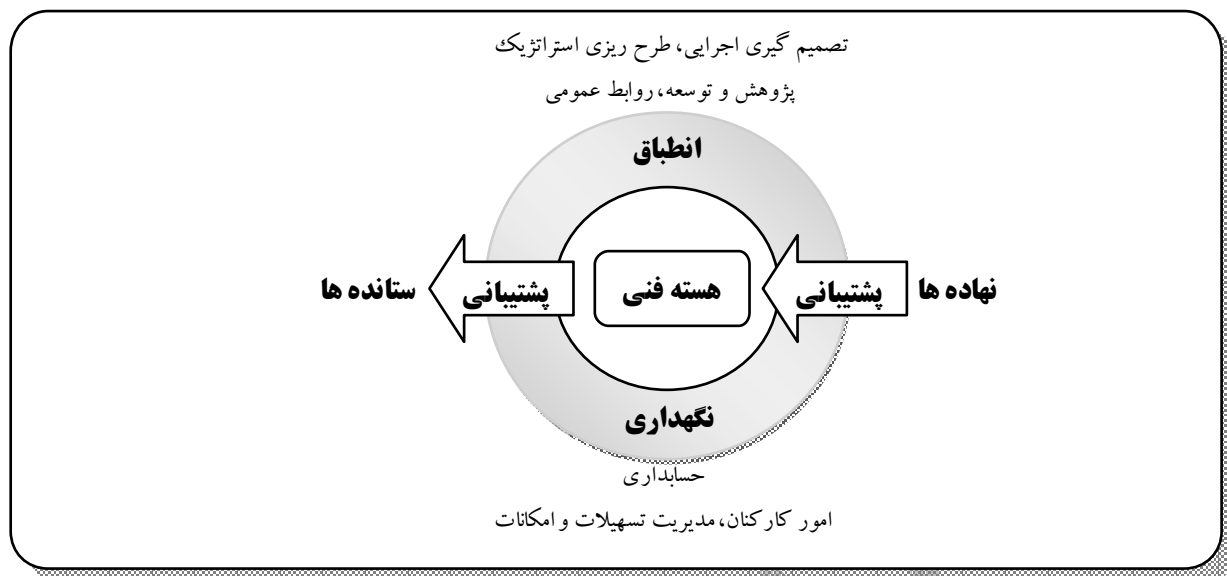
مدل سیستم‌های باز توسعه ساختارهای اجتماعی

این مدل دیدگاه تاریخی از ساختار اجتماعی دارد. در این دیدگاه، ساختار ابتدا بر اساس نیازهای فنی و سپس بر مبنای فشارهای داخلی برای یکپارچگی در کنار تقاضای محیطی شکل می‌گیرد. ابتدا یک سازمان اولیه، از طریق همکاری بین افراد ظاهر می‌شود. این سازمان اولیه دارای نوعی ساختار واقعی نیست، زیرا تلاش همکاری گونه بیشتر نتیجه انگیزش فردی است تا یک موقعیت سازمانی. اگر سازمان اولیه فراتر از پروژه اول به حیات خود ادامه داد، نوعی ساختار اجتماعی سنجیده ایجاد خواهد کرد. این توسعه از شکل اولیه به ساختار کاملاً سنجیده در چند مرحله رخ خواهد داد که هر یک از مراحل مستلزم تفکیک و یکپارچگی هستند.

۱- در مرحله نخست، از نظر ساختاری فعالیت‌هایی مثل خرید و بازاریابی، از وظایف هسته‌ای تولید تفکیک می‌شوند. این مرحله از تفکیک، سازمان را به ظرفیت مصون‌سازی تجهیز می‌کند. یعنی به کارکنان هسته تولید، اجازه می‌دهد توجه خود را به تبدیل مواد اولیه به محصولات معطوف کنند. همزمان افراد دیگری در امر مصون‌سازی (Buffering) مهارت می‌یابند، به طوری که نهاده‌های جدیدی می‌تواند کسب شود. این فعالیت‌های پشتیبانی می‌نامند.

۲- در این مرحله از توسعه ساختار اجتماعی، سازمان تا حد کافی ادامه حیات داده و نیاز به کارویژه نگهداری دارد. در این مرحله ضرورت تکمیل فعالیت‌های تولید، خرید و فروش با فعالیت‌های نگهداری (Maintenance tasks) مثل حسابداری، کارگزینی، روابط عمومی، و مدیریت تسهیلات، احساس می‌شود. چون فعالیت‌های نگهداری با فعالیت‌های خرید، تولید و فروش وابستگی زیادی ندارند، کارویژه نگهداری می‌تواند مستقل از فناوری محوری انجام گیرد. این امر خود نیز نشانه تفکیک بیشتر ساختار اجتماعی سازمان است که در حقیقت یکپارچگی بیشتری را می‌طلبد.

۳- بعد از طی مراحل مذکور، سازمان به جایی می‌رسد که باید تغییرات بیرونی سازمان را بررسی کرده و خود را با آنها تطبیق دهد. در غیراینصورت عدم توجه به این تغییرات، ممکن است جریان نقدینگی و یا شهرت سازمان را تهدید کند. برای حداقل کردن این اثرات، کارویژه انطباقی (adaptive function) در ساختار شکل می‌گیرد که مسئولیت توجه به تغییرات محیطی و تفسیر معنای تغییرات برای سایر بخش‌ها را بر عهده دارد. اولین مظهر این کارویژه اتخاذ تصمیم‌های اجرایی است. دیگر کارویژه‌های انطباقی مثل طرح‌ریزی استراتژیک، پیش‌بینی اقتصادی، پژوهش بازار، پژوهش و توسعه، طرح‌ریزی مالیاتی، مشاوره حقوقی و لابی‌گری، طی مدت طولانی‌تری ظاهر می‌شوند.



تئوری ساختاربندی

سازمان‌ها افراد را وارد تعاملات منظم با یکدیگر می‌کنند. تئوری ساختاربندی، این تعاملات تکراری را به عنوان اساس ساختار اجتماعی مدنظر قرار می‌دهد. مثلاً رییسی ممکن است به طور منظم از زیردست خود اطلاعات خاصی را درخواست کند و این نوع مبادله به نوعی ویژگی یکنواخت و تکراری رابطه بین آن دو تبدیل شود. «این روابط تکراری به مرور ساختار را شکل می‌دهند». چنین تعاملات تکراری این احساس را ایجاد می‌کند که ساختار ایستا و ثابت است. اما واقعاً ساختارهای اجتماعی بسیار پویا هستند و در معرض تغییرات کوچک متعددی قرار می‌گیرند، زیرا متکی به باز تولید روزانه الگوهای تعاملی اند که آنها را شکل می‌دهند. اگر الگوهای تعامل، گسسته یا تغییر کنند، آنگاه ساختار اجتماعی، آماده تغییر خواهد بود زمانی که تعاملات به طور عادی رخ می‌دهند، ساختار اجتماعی ظاهر می‌شود. در عین حال تعاملات غیر تکراری و حتی عدم برقراری تعاملات بین گروه‌ها یا اشخاص نیز در شکل‌گیری ساختار اجتماعی یک سازمان نقش ایفا می‌کنند.

بر اساس دیدگاه ساختاربندی، ساختار توسط افرادی شکل می‌گیرد که با هم در تعامل بوده و فعالیت‌های آنها از طریق همین ساختار محدود می‌شود، حتی اگر الگوهایی را شکل دهند که بعدها آنها را به عنوان ساختار می‌شناسیم این ایده، «دوگانگی ساختار» نامیده می‌شود.

دوگانگی ساختار مدعی است که ساختارهای اجتماعی، گزینه‌های انتخابی افراد در مورد نحوه انجام فعالیت‌هایشان را محدود می‌کند. اما همزمان، ساختارهای اجتماعی بر اساس فعالیت‌هایی که آنها را محدود می‌کنند، شکل می‌گیرند. به علاوه، ساختارها صرفاً محدودکننده نیستند، بلکه تعامل را نیز میسر می‌سازند. تئوری ساختاربندی بر تغییرات بسیار جزئی و همین‌طور بر پویایی‌هایی که در درون ساختارهای اجتماعی رخ می‌دهند، تأکید می‌کند. ساختار اجتماعی پدیده‌ای ثابت و غیرقابل حرکت تصور نمی‌شود، بلکه نوعی حرکت همکاری گونه بین فعالیتی موقتی و همیشه در حال تغییر است که از طریق همدستی افراد درگیر در تعامل با هم در مکان‌های خاص و در لحظات خاص زمانی پایدار می‌شود.

توصیف، تحلیل و طراحی ساختار اجتماعی سازمان

ساختار ساده

ساختار ساده، مجموعه‌ای از روابط کاملاً منعطف است که به علت تفکیک محدود، دارای پیچیدگی اندکی است. در آن رسمیت‌گرایی اندک است. توجه به وظایف با حکم مدیریت یا توافق دوجانبه صورت می‌گیرد و معمولاً هدایت و هماهنگی و سرپرستی بدون مانع انجام می‌شود.

ساختار کارویژه‌ای

با افزایش پیچیدگی سازمان، معمولاً از ساختار کارویژه‌ای استفاده می‌شود. در این ساختار، فعالیت‌ها بر اساس شباهت منطقی کارویژه‌های کاری گروه‌بندی می‌شود که بر اساس وظایف وابسته به هم و اهداف مشترک ایجاد شده‌اند. از آن جهت که در ساختار کارویژه‌ای دوباره کاری فعالیت‌ها محدود می‌شود، کارآمد است. در نتیجه صرفه‌جویی ناشی از مقیاس تخصصی‌گرایی افزایش می‌یابد. در این ساختار، کنترل مدیریت افزایش می‌یابد اما همین کنترل تنگاتنگ بزرگترین عیب این ساختار است. اگر به هر دلیلی فرد دارای دید جامع در سازمان، مسند خود را ترک کند، در این صورت فرد جایگزین که دارای آمادگی مناسب باشد، در سازمان وجود نخواهد داشت. عیب دیگر آن است که با رشد سازمان، مدیر عالی در برابر تصمیم‌گیری‌های متمرکز فزاینده، ناتوان می‌شود.

ساختار چندبخشی (M-Form یا M شکل)

با رشد ساختار کارویژه، ساختار به چندبخشی تبدیل می‌شود. این ساختار در اصل، مجموعه‌ای از ساختارهای کارویژه‌ای مجزا است که به یک ستاد مرکزی گزارش می‌دهند. هر ساختار کارویژه‌ای، مسئولیت مدیریت عملیات روزانه خود را بر عهده دارد، در حالی که ستاد مرکزی عمدتاً مسئول نظارت و مدیریت رابطه سازمان با محیط و تدوین استراتژی است. در ساختار بخشی چون چندین سازمان ویژه کار کوچک درون سازمان بزرگتر وجود دارند، به سطح بالاتری از هماهنگی نیاز است که این هماهنگی از طریق ستاد مرکزی و سطح اجرایی سلسله‌مراتب تأمین می‌گردد. گاهی اوقات بخش‌های شرکت‌ها در صنایع مختلف فعالیت می‌کنند. به این سازمانها، شرکتهای مادر (holding) یا گروه‌های تولیدی (conglomerate) گفته می‌شود. گروه‌های تولیدی معمولاً از طریق ادغام یا تملیک شرکت‌های دیگر بوجود می‌آیند. دلیل ایجاد شرکت‌های مادر، بیشتر مسایل مالی مثل فرصت‌های سرمایه‌گذاری است تا دغدغه نسبت به صرفه‌جویی‌های فنی و مزایای بازار که این دو از طریق یکپارچگی افقی و عمودی و یا از طریق ادغام و تملیک حاصل می‌شود.

تفاوت اصلی بین گروه‌های تولیدی و شرکت‌های چندبخشی آن است که مدیران اجرایی ارشد گروه‌های تولیدی، سازمان‌های خود را در چارچوب‌هایی مالی و نه عرضه کالاها و خدمات برای یک بازار یا محیط خاص تصور می‌کنند. این طرز فکر به سایر واحدهای سازمان نیز سرایت می‌کند.

چون گروه‌های تولیدی در محیط‌های مختلف با فناوری‌های متفاوت فعال‌اند، باید تمام اطلاعات به یک محور مشترک تبدیل شوند تا مدیران ارشد بتوانند برای بودجه‌بندی و تخصیص بودجه بین بخش‌ها از آنها استفاده کنند. این محور مشترک سودآوری است. پس دغدغه نسب به سود، به نیروی جلوبرنده در سازمان تبدیل خواهد شد.

در ساختارهای چندبخشی، بخش‌ها به صورت مرکز سود در نظر گرفته می‌شوند و بر اساس سودآوریشان با هم مقایسه می‌شوند و به آنها بودجه تخصیص داده می‌شود. اما با همه این تأکیدی که بر سود می‌شود، ساختارهای M شکل در مقایسه با واحدهای ویژه کار، سوددهی کمتری دارند. این سازمان‌ها از سازمان‌های دیگری که بر جنبه‌های دیگر تأکید می‌کنند، سودآوری کمتری دارند و علیرغم این موضوع، همچنان فشارهای نهادی در حمایت از ساختارهای چندبخشی باعث شده است که مدیران این ساختار را ترجیح دهند.

دلایلی که ساختارهای M شکل سود کمتری نسبت به ساختار ویژه کار دارند، عبارتند از:

۱- هر بخش در اصل نوعی ساختار ویژه کار است. بنابراین هزینه عملیاتی بالاتری دارند.
۲- اگر سازمان به سمت ساختار متمرکز مثل ویژه کار، عقب‌گرد کند، هزینه هماهنگی بالا رفته و مزیت حساسیت به بازار نیز از بین می‌رود.

۳- بخاطر پراکندگی جغرافیایی و هماهنگی کم، پیچیدگی فزاینده به لحاظ از دست رفتن کنترل، هزینه‌های سفر و ارتباطات زیاد، هزینه‌زا است.

مزایای ساختار چند بخشی نیز به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- به خاطر اندازه بزرگ، رشد سریعتری دارند.
- ۲- اندازه بزرگ باعث ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. چون سازمانهای بزرگ تأثیر بیشتری بر محیط خود داشته و به موقعیت محوری تری در شبکه بین سازمانی دست می‌یابند.
- ۳- اندازه بزرگ، قدرت و نفوذ بیشتری برای سازمان فراهم می‌کند.
- ۴- بخاطر منابع بیشتر، فرصت‌های بیشتری برای توسعه فعالیت‌های رقابتی داخلی و خارجی دارند.
- ۵- آموزش بهتری برای مدیران فراهم می‌کند (نسبت به ساختار ویژه کار)، زیرا اشخاص چندبعدی بار می‌آیند.
- ۶- چون بخش‌ها به عنوان مراکز سود در نظر گرفته می‌شوند، حساب پس‌دهی بهتری ایجاد می‌شود.
- ۷- حساسیت بیشتری نسبت به نیازهای مشتریان حاصل می‌شود.

ساختار ماتریسی

این ساختار با هدف ایجاد نوعی ساختار مرکب از ساختار کارویژه‌ای و ساختار چندبخشی ایجاد شد. هدف ساختار ماتریسی ترکیب کارایی ساختار ویژه کار با انعطاف‌پذیری و حساسیت ساختار چندبخشی است. این کار با ترکیب ساختارهای کارویژه‌ای و چندبخشی نه بر اساس منطق محصول، مشتری یا منطقه‌ای جغرافیایی، بلکه بر اساس کارویژه‌ای در ساختار چندبخشی انجام می‌شود.

دشواری اصلی در این ساختار، مدیریت تعارض خطوط دوگانه اختیار است که کارکنان ماتریس با آن روبه‌رو هستند. اما این تعارض، مزیت اصلی این ساختار است، زیرا توجه همزمان به استانداردهای کارویژه‌ای و تقاضاهای پروژه‌ای را ارتقاء می‌دهد. چالش دیگر در ساختار ماتریسی آن است که افرادی که مسئولیت کل ساختار ماتریسی را بر عهده دارند، باید بین علایق کارویژه‌ای و پروژه‌ای نوعی تعادل ایجاد کنند تا مطمئن شوند یک بعد بر دیگری برتری ندارد. عدم تعادل منجر به از بین رفتن بخش اعظمی از مزایای ساختار ماتریسی یعنی انعطاف‌پذیری ساختار بخشی یا کارایی ساختار کارویژه‌ای می‌شود.

مزایای ساختار ماتریسی به شرح زیر است:

۱- انعطاف پذیری و پاسخ به فرصت‌های محیطی

۲- توانایی در حداکثرسازی ارزش متخصصان گرانسنگ. این امر بدان علت است که استعداد‌های متخصصان برای استفاده در بین پروژه‌های مختلف در یکجا تجمع می‌شود.

ساختار پیوندی (ترکیبی)

ساختارهای مذکور، انواع خالص ساختار هستند. در ساختارهای پیوندی، بخشی مربوط به یک نوع ساختار و بخشی دیگر از نوع ساختار دیگری است. ممکن است علت شکل‌گیری ساختارهای پیوندی، ترکیب مزیت‌های دو ساختار از جانب طراحان باشد یا این که سازمان در حال تغییر باشد. چون در ساختار پیوندی به موازات حرکت از یک بخش ساختار به بخش دیگر، مبنای روابط تغییر می‌کند، شکل‌های پیوندی می‌توانند ابهام آور باشند. از طرف دیگر ساختار پیوندی به سازمان اجازه می‌دهد در انتخاب و به کارگیری مناسب‌ترین ساختار از نوعی انعطاف پذیری برخوردار باشد.

ساختار شبکه‌ای

این ساختار افکار و اندیشه‌های مدرنیست را در تعریف سازمان مورد چالش قرار داده و برخی از پیش‌بینی‌های پست‌مدرنیست‌ها در مورد اثرات گسست و پاره پاره شدن بر سازمان‌ها را در عصر فراصنعتی تأیید می‌کند. سازمان شبکه‌ای، عمدتاً ارتباطات جانبی (مورب) را جایگزین ارتباطات عمودی و روابط کنترلی می‌کند. همکاری میان چندین سازمان، جایگزین روابط رسمی که واحدهای یک سازمان را به هم مرتبط می‌سازند، می‌شود. شبکه‌ها عمدتاً زمانی شکل می‌گیرند که سازمان‌ها با نوعی تغییر شتابان فناوری، چرخه‌های کوتاه حیات محصول و بازارهای پراکنده و تخصصی مواجه می‌شوند.

مزایای ساختار شبکه‌ای به شرح زیر است:

۱- شرکا از طریق روابط عرضه‌کننده - مشتری به هم مرتبط می‌شوند و نوعی سیستم بازار آزاد را به وجود می‌آورند. بدین طریق فشارهای رقابتی بر شرکاء عرضه‌کننده باعث حفظ سیر نزولی قیمت‌ها می‌شود.

۲- نیاز به سلسله‌مراتب عمودی سازمان‌های سنتی را حذف می‌کند و این امر هزینه‌های سربار اداری را کاهش می‌دهد. این ویژگی‌ها، هزینه‌های کلی این سازمان‌ها را کاهش داده و کارایی و سوددهی را افزایش می‌دهد که این امر به حفظ توان رقابتی شبکه کمک می‌کند.

۳- تشویق، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری آزاد و نوآوری. زیرا می‌تواند اطلاعات را یکباره در جهت‌های چندگانه پردازش کند.

بزرگترین چالش سازمان‌های شبکه‌ای: مدیریت روابط شبکه در شکل‌دهی و حفظ نوعی هویت سازمانی و درک هدف غایی در مواجهه با تنوع جغرافیایی و علایق و فعالیت‌های ناپایدار.

طرح ساختاری و منطق سازمانی

طرح ساختاری یک سازمان، می‌تواند به عنوان نوعی نقشه شناختی از نحوه تفکر مدیران در مورد «تفکیک» و «یکپارچگی» داخلی سازمان تصور شود. در ساختارهای ساده هماهنگی بین اشخاص تنها دغدغه ساختاری مالک یا کارآفرین است. در ساختار کارویژه‌ای، مدیر عالی بخش عظیمی از انرژی خود را بر تخصص‌گرایی فنی و هماهنگی

افراد در واحدهای خود معطوف می‌کنند. اگر ساختار مبتنی بر بخشهای محصول باشد، گروه مدیران اجرایی بر هماهنگی بین بخش‌های مختلف متمرکز خواهند شد و هماهنگی بین کارویژه‌ها به مدیران عمومی در هر کدام از بخش‌ها واگذار می‌شود. در یک ساختار ماتریسی، مدیریت عالی توجه خود را بر توازن دغدغه‌های کارویژه‌ای و پروژه‌ای معطوف می‌کند تا مطمئن باشد که یک بعد بر دیگری مسلط نیست، زیرا در صورت عدم تعادل، مزایای استفاده از این ساختار از بین خواهد رفت. دیگر مدیران در این ساختار یا کارویژه‌مداران یا پروژه‌مداران. ساختارهای پیوندی، این دغدغه‌ها را با هم ترکیب می‌کنند در حالیکه سازمان‌های شبکه‌ای این دغدغه‌ها را در سراسر شبکه تقسیم می‌کنند. در یک منطق سازمانی در قالب طرح ساختاری کمک می‌کند تا سردرگمی، تعارض و سوء ارتباطات موجود در بیشتر شکل‌های پیچیده‌تر سازمان را درک کنیم.

فصل هفتم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمان، مبنای تئوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حد و مرز چنین فرهنگی توسط این فرایندها تعیین می‌شود.

برخلاف تئوری پردازی در مورد ساختار اجتماعی، فناوری، محیط و استراتژی، مفهوم‌سازی فرهنگ سازمانی از همان ابتدا از نگاه نمادین - تفسیری متأثر شد. در مطالعه فرهنگ سازمانی غالباً نگاه‌های مدرنیست، ایده‌های نمادین - تفسیری، را در باب فرهنگ به چالش می‌کشند، در حالی که در مورد سایر مفاهیم محوری تئوری سازمان نگاه نمادین - تفسیری، دیدگاه‌های مدرنیست را به چالش می‌کشید.

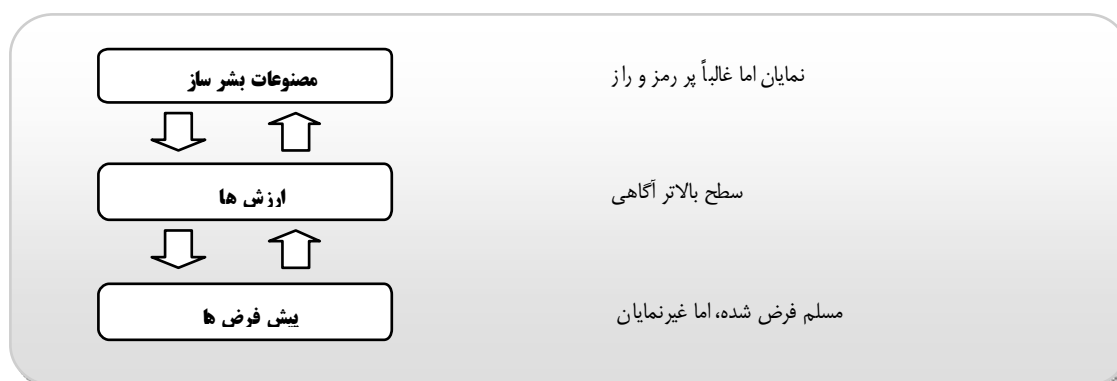
یکی از تفاوت‌های مهم بین نگاه مدرنیست و نمادین تفسیری، در پیش گرفتن شناخت‌شناسی ذهنی‌گرا در مطالعه فرهنگ سازمانی از جانب نمادین تفسیری‌ها است که نقطه مقابل شناخت‌شناسی عینی‌گرای مدرنیست‌ها است. رویکرد عینی‌گرا یعنی اینکه پدیده مورد بررسی در خارج از ذهن شما وجود دارد و رویکرد ذهنی‌گرا (واقعیت در داخل ذهن پژوهشگر) نیز یعنی پی بردن به معانی و تفاسیر از جهان، به جای تحمیل معانی و تفسیر پژوهشگر بر آنها. انسان‌شناسان از این پدیده به عنوان دیدگاه طبیعی یا بومی یاد می‌کنند.

تفاوت‌های فرهنگ ملی درون سازمان‌ها

بحث فرهنگ ملی گریت هافستد در اینجا مطرح می‌شود. او فرهنگ را بر اساس چهار بعد تقسیم کرد: فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، فردگرایی و مردگرایی و سپس کشورهای مختلف را بر اساس این چهار بعد، داخل دسته‌بندی‌های مختلف قرار داد.

مدل فرهنگ سازمانی شاین

در تئوری شاین، فرهنگ در سه سطح مطرح می‌شود: سطح ظاهری (مصنوعات بش‌ساز)، سطح دوم (ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری) و سطح عمیق‌تر یعنی باورها و پیش‌فرض‌ها.



سطح اول (عمیق ترین و غیر قابل مشاهده): باورها و پیش فرض ها

باورها و پیش فرض ها، هسته فرهنگ یک سازمان را شکل می دهند. پیش فرض ها به آنچه را که اعضای سازمان واقعیت می پندارند و نحوه درک، اندیشیدن و احساس آنها راتحت تأثیر قرار می دهد، اشاره دارد. پیش فرض ها، مسلم فرض می شوند. خارج از آگاهی متعارف وجود دارند و تا حد زیادی از حوزه خودآگاهی افراد دورند. آنها حقیقت غیر قابل سؤال و شک هستند که در هر جنبه زندگی فرهنگی نفوذ می کنند و همه شکل های تجربه را متأثر می سازند. مثلاً یکی از پیش فرض های بنیادین (ماهیت طبیعت انسان) از نگاه های مختلف تئوری سازمان در جدول زیر آمده است:

نگاه	پیش فرض	کانون تمرکز/ ارزش ها
کلاسیک	انسان اقتصادی	ثروت / قدرت
مدرن اولیه	انسان علمی	عقلانیت / کنترل / مدیریت
مدرن	انسان اکولوژیک	محیط / کنترل بیرونی
نمادین تفسیری	انسان نمادین	تفسیر / معنا
پست مدرن	انسان زیباشناس	خلاقیت / آزادی / مسئولیت

شاین هفت موضوع بحث انگیز یا هفت پیش فرض فرهنگی را مطرح می کند که باید به وسیله فرهنگ در هر دوره تاریخی حل شود. این ها عبارتند از: ماهیت طبیعی انسان، رابطه سازمان با محیطش، ماهیت واقعیت و حقیقت، ماهیت زمان، ماهیت فعالیت انسان، ماهیت روابط سازمان و تجانس در برابر تنوع.

سطح دوم (غیر قابل مشاهده): هنجارها و ارزش ها

ارزش ها، اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند که از اهمیت ذاتی برخوردارند. ارزش ها مبنایی را برای قضاوت در مورد آنچه درست است و آنچه غلط، شکل می دهند. انسان ها از ارزش ها نسبت به پیش فرض ها حالت آگاهانه تری دارند، اما در سطح ظاهری ذهن قرار ندارند.

هنجارها به طور تنگاتنگی با ارزش ها گره می خورند. هنجارها، قواعد نانوشته ای هستند که به اعضای فرهنگ اجازه می دهند آنچه از آنها انتظار می رود، در دامنه وسیعی از موقعیت ها بدانند. در حالی که ارزش ها، آنچه را که برای اعضای یک فرهنگ حائز اهمیت است، مشخص می کنند، هنجار نوع رفتاری را که آنها از دیگران می توانند انتظار داشته باشند، نشان می دهند. به طور خلاصه، ارزش ها، آنچه را با ارزش است، تعریف می کند، در حالیکه هنجارها آنچه را باید طبیعی یا غیرطبیعی تصور شود، روشن می سازند.

سطح سوم: مصنوعات بشرساز (قابل مشاهده)

مصنوعات بشری آثار نمایان و ملموس رفتار متجلی شده در هنجارها، ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های فرهنگی‌اند. مصنوعات بشرساز را به سه دسته تقسیم می‌کنند: ۱- اشیاء فیزیکی ۲- مظاهر کلامی ۳- مظاهر رفتاری.

جمع‌بندی: باورها و پیش‌فرض‌های بنیادی، هنجارها و ارزش‌ها را پرورش می‌دهند و هنجارها و ارزش‌ها نیز به نوبه خود مصنوعات بشرساز را شکل می‌دهند. البته با توجه به مدل شاین، مشخص است که مصنوعات نیز می‌توانند ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها را متحول سازند.

مصنوعات بشرساز و فرهنگ‌های سازمانی	
نمونه‌های ویژه	طبقه کلی
هنر/ طرح / آرم ساختمان و دکور لباس / ظاهر اشیا مادی چیدمان فیزیکی	مظاهر فیزیکی
آیین / شعائر الگوهای ارتباطی سنتها/ رسوم پاداش / تنبیه	مظاهر رفتاری
حکایات / لطیفه‌ها زبان فنی / اسامی / کنیه تعبیر و تفاسیر دستاورد‌ها/ افسانه‌ها/ تاریخ قهرمانان / اشرار استعاره‌ها	مظاهر کلامی

تئوری فرهنگ سازمانی نمادین - تفسیری

رویکرد نمادین تفسیری از این پیش‌فرض آغاز می‌شود که فرهنگ‌ها، واقعیاتی‌اند که به صورت اجتماعی ساخته می‌شوند یا در کلام کلیفورد گریتس، "بافته‌های معانی هستند که انسان خود آنها را ریسیده است". واقعیت ساخته شده اجتماعی، اشاره به این ایده دارد که برای گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع، واقعیت از طریق شرایط موجود در جهان طبیعی یا فیزیکی شکل داده نمی‌شوند بلکه بیشتر از طریق توافق و معاشرت بین فردی تعریف می‌شود.

زمانی که پژوهشگر فرهنگ درون سنت نمادین تفسیری به پژوهش می‌پردازند، در جستجوی نمادهای کلیدی یک فرهنگ است و به منظور نگاه اجمالی به معنای فرهنگی از منظری بی‌طرفانه به جستجوی خارج از تفاسیر محلی می‌پردازد.

نمادها

نماد پدیده‌ای است که تجلی نوعی تداعی معانی آگاهانه یا ناآگاهانه همراه با برخی از مفاهیم یا معنای گسترده‌تری است. بدین ترتیب، نماد متشکل از نوعی شکل ملموس و معنای وسیع‌تر (یا معانی) است که از طریق آن شکل تداعی می‌شود. مثلاً کبوتر نماد معمول شناخته‌شده صلح است.

نمادها به شکل‌های متعددی در می‌آیند، اما همه آنها درون یکی از این سه طبقه کلی قرار می‌گیرند: اشیاء فیزیکی، رویدادهای رفتاری و حالات کلامی. مصنوعات فرهنگی می‌توانند به نماد تبدیل شوند اما نه همه مصنوعات. یک مصنوع فقط زمانی به نماد فرهنگی تبدیل می‌شود که اعضای فرهنگ معنایی به آن بدهند و با استفاده از نماد، معنارابه دیگران ابلاغ کنند.

تفسیر

رویکرد نمادین تفسیری به ما می‌آموزد که نمادها ذاتاً مبهم‌اند، اعضای یک فرهنگ می‌توانند معانی متفاوتی به یک نماد مشابه دهند و همین‌طور نمادهای متفاوتی را برای انتقال معنای مشابه، مورد استفاده قرار دهند. تفسیرها در خلاء شکل نمی‌گیرند، بلکه شبیه فرهنگ که در آن قرار دارند، واقعیاتی‌اند که به صورت اجتماعی ساخته می‌شوند.

خرده فرهنگ سازمانی

دو پژوهشگر به نامهای جان ون مانن و استیفن بیزلی مکتب خرده فرهنگها را شکل دادند. مفهوم و تعریف خرده فرهنگ: زیرمجموعه‌ای از اعضای یک سازمان که بطور مرتب با دیگر اعضا تعامل دارند، خود را بعنوان نوعی گروه بارز در درون سازمان تعیین هویت می‌کنند، مجموعه‌ای از مسائل را بعنوان مسائل همگان تعریف می‌کنند و به طور روتین بر مبنای ادراکات جمعی منحصر به فرد گروه دست به اقدام می‌زنند. مقایسه تعریف خرده فرهنگ سازمانی با فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ کلیت سازمان را در نظر می‌گیرد و خرده فرهنگها تصویری از فرهنگهای متعدد کوچک را که همگی درون یک سازمان مشابه هستند به تصویر می‌کشد. در خرده فرهنگها آشوب و به هم ریختگی تصویری ذهنی از فرهنگ است که بسیار پیچیده تر و متناقض تر از چارچوب مدل شاین می‌باشد. دیدگاه خرد فرهنگها ما را نسبت به تفاوت‌هایی که خرده فرهنگهای چندگانه موجود درون یک سازمان واحد را از هم متمایز می‌کند آگاه می‌سازد.

در سازمانها باید توجه کنیم که چگونه خرده فرهنگهای مرتبط بهم را نظم و ترتیب داده و برای فرهنگ سازمانی آنها را با هم متناسب کنیم. خرده فرهنگها براساس سطح فرهنگ، مختلف می‌شود. عبارتی فرهنگ یک واحد می‌تواند خرده فرهنگ یک سازمان باشد و فرهنگ یک سازمان می‌تواند خرده فرهنگ یک حرفه یا منطقه یا ملی باشد. خرده فرهنگها را می‌توان بر روی یک پیوستار تصور نمود. از فرهنگ واحد یا یک پارچه تا نامنسجم و از وحدت تا پاره پاره‌گی ادامه دارد. رویکرد خرده فرهنگ بدنبال پاسخ این سؤال است که چه چیزی خرده فرهنگهای یک سازمان را از خرده فرهنگهای یک سازمان دیگر متمایز می‌سازد.

انواع خرده فرهنگها

طبقه‌بندی خرده فرهنگها از دیدگاه سیل و مارتین:

- ۱- خرده فرهنگهای حامی یا حمایت‌کننده، این خرده فرهنگها از ارزشهای غالب فرهنگ سازمانی حمایت می‌کنند و تقویت آنها موجب افزایش اشتیاق آنان برای حمایت می‌شود.
- ۲- خرده فرهنگهای متقابل، این خرده فرهنگها ارزشهای غالب فرهنگ بزرگتر را که خود جزئی از آن هستند مورد بی‌اعتنایی قرار می‌دهند.

۳- خرده فرهنگ‌های همراستا، این خرده فرهنگ‌ها ارزش‌های مستقل را در کنار ارزش‌های غالب فرهنگ سازمانی حفظ می‌کنند.

برخی از پژوهشگران خرده فرهنگ‌ها را براساس حرفه، گروه کاری، سطوح سلسله‌مراتبی (ستادی، صفی)، وابستگی‌های عاطفی سازمانی قبلی (در سازمان‌های ادغام شده) تقسیم‌بندی می‌کنند.

چرا خرده فرهنگ‌ها وجود دارند؟

وان مانن و بیرلی مطرح می‌کنند:

۱- جذابیت فردی، موجب می‌گردد، افراد مشابه معمولاً به هم جذب شوند و معمولاً افراد مشابه جذب یک حرفه، شغل، سطح مدیریتی یا سازمان خاصی می‌شوند.

۲- فرصت‌های تعامل، اشاره به تعامل میان اعضای یک سازمان دارد. مطالعات پویایی گروه‌ها نشان می‌دهد، وقتی افراد به طور مرتب با هم در تعامل هستند، گروه‌ها شکل و انسجام می‌یابند. این تعاملات می‌تواند از طریق وابستگی وظیفه‌ای، روابط گزارش‌دهی، مجاورت در سالن یا راهرو، دفاتر، ایستگاه‌های کاری، تجهیزات مشترک، نهارخوری و غیره باشد و موجب برقراری تماس افراد با یکدیگر شود و پس از آن موجب تشکیل خرده فرهنگ‌ها می‌گردد. عوامل جذابیت میان فردی و فرصت‌های تعامل ممکن است با هم ترکیب شوند. بعنوان نمونه مدیران عالی سازمان‌ها معمولاً مسن‌تر و بالعکس سطوح پایین‌تر کم سن و سال‌تر و یا تحصیلات یکسانی دارند.

دیدگاه پست مدرن: فرهنگ به عنوان پدیده‌ای پاره پاره

جوآن مارتین و دبرا میرسون سه نگاه مجزا را درون حوزه مطالعات فرهنگی مشخص کردند:

۱- انسجام: فرهنگ پدیده‌ای مشترک توصیف می‌شود و همه اعضا اتفاق نظر دارند، نگاه شاین اینگونه می‌باشد.
۲- تفکیک: دیدگاه خرده فرهنگ را در پیش می‌گیرد و نحوه شکستن وحدت فرهنگ‌ها توصیف می‌کند و حالت ثبات دارد.

۳- پاره پاره‌گی. این نگاه پست مدرنیست به فرهنگ است، این نگاه بدنبال سازگاری، همشکلی و ثبات نیست و بر راهپایی متمرکز است که براساس آنها فرهنگ سازمانی، ناسازگار، مبهم، چندگونه و دائماً سیال و پویا است. نگاه پاره پاره‌گی انتقادی به نگاه تفکیک است و کانون تمرکز انتقادات آن، به استفاده نگاه تفکیک از تفکر دوازشی یا متضاد خرده فرهنگ‌ها است. مثل کارگران در مقابل مدیران، صف در مقابل ستاد، زن در مقابل مرد و ... اعتقاد مارتین بعنوان یک پست مدرن بر این است که معمولاً نتایج نهایی نوعی دوازش و دوگانگی را نشان می‌دهد. یکی از دو طرف، دوازشی دارای جایگاهی بالاتر تصور می‌شود. یکی از ایرادات وارده به تفکر دوازشی یا دوگانگی این است که نگرش ما و دیدگاه‌های اعضای گروه‌های دارای جایگاه پایین‌تر را ساده‌سازی و تفسیر نادرست می‌کند و واژه‌های تعریف شده معمولاً در مشخصه‌ها و دیدگاه‌های گروه غالب استوار است.

در تفکر متضاد، نگاه پاره پاره‌گی، مهر تأییدی بر چندگانگی است، اگر چه فقط یک راه برای تصور مشابه یک پدیده است ولی برای دیدن متفاوت پدیده‌ها راه‌های چندگانه‌ای وجود دارد.

بدلیل تنوع مبانی هویت فردی، اتحاد خرده فرهنگ‌ها ممکن است بصورت مستمر با گفت‌وگو و مناظره تغییر جهت دهد و ثابت نماند و همچنین خود موضوعات دائماً در حال تغییرند و تصویر ذهنی نیز در حال تغییر است.

فرهنگ در نگاه مدرنیست‌ها

مدرنیست‌ها نیز مانند تفسیری‌ها اعتقاد دارند پیش‌فرضها و ارزش‌ها از طریق تجلی در رفتارها، رفتارها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و هویت را از طریق نمادها، سنتها، آداب و رسوم ابلاغ می‌کنند.

اختلاف این دو در این است که تفسیری‌ها، فرهنگ را بعنوان بستر معناسازی و تفسیر تعریف می‌کنند و آگاهی از پیش‌فرضها و ارزش‌ها، چارچوب مناسبی برای شناخت از خود در پیوند با جهان پیرامون ارائه می‌دهد.

آگاهی از پیوند خود با جهان پیرامون، چیزی است که بینش را درون فرهنگ شما و افراد دیگر تزریق می‌کند. مدرنیست‌ها شناخت فرهنگی را بعنوان ابزار مدیریت تفسیر می‌کنند و فرهنگ بعنوان متغیری تصور می‌شود که برای بالا بردن احتمال تحقق عملکرد مطلوب موردنظر از دیگران در سازمان دستکاری می‌شود. تفاوت آنها در نوع شناخت‌شناسی یا رابطه پژوهشگر با پدیده است.

تفسیری‌ها در پاسخ به انتقاد وارده به ذهن‌گرایی مدعی‌اند که نه تنها رویکرد ذهنی به علم میسر است بلکه عینیت علمی مورد ادعای مدرنیست‌ها نوعی توهم است و ادعا می‌کنند هیچگونه مشاهده‌ای از پدیده، عاری از اثرات عمل مشاهده نیست و نتیجتاً هیچگونه نگاه عینی بیرونی به پدیده وجود ندارد. خصوصاً هنگامی که از درک چیزی به عینیت معنی فرهنگی به میان آید.

تفاوت تفسیری‌ها با مدرنیست‌ها در نگاه آنها نسبت به بستر فرهنگی است تفسیری‌ها می‌گویند باید با توجه به جمیع جهات پدیده بررسی شود اما مدرنیست‌ها پدیده را بسترزدایی می‌کنند.

انتقاد مدرنیست‌ها این است، گرچه تصاویر ذهنی غنی از فرهنگ در بستر فرهنگی ایجاد می‌گردد، ولی هیچگونه ارزش عملی در تلاشهای آنها خارج از محیط‌هایی که در آن چنین تصاویر ذهنی شکل گرفته وجود ندارد. انتقاد دیگر آنها این است که شیوه‌های تفسیری زمان‌بر است و از لحاظ صرفه اقتصادی، به صرفه نمی‌باشد.

تفاوت ارزش‌ها اینگونه هویدا می‌گردد که ارزش تفسیری بدنبال فهم همدلانه با دیگران است. ارزش‌های مدرنیست بر کارایی و کنترل متمرکز است.

قوت فرهنگی

حد و حدودی که اعضای سازمان، ارزش‌های محوری مشترکی دارند تعریف می‌شود. مدرنیست‌ها بیشتر روی این موضوع کار کرده‌اند.

جان کاتر و جیمز هسکت، قوت فرهنگی را در بیش از ۲۰۰ شرکت با پرسش از تحلیلگران مالی و مدیران شرکتهایی که در رقابت با سازمانهای مورد مطالعه آنها بودند بررسی کردند، قوت فرهنگی شرکتها را رتبه‌بندی و یک نمره متوسط برای هر شرکت محاسبه کردند، این نمرات با عملکرد سازمانی سنجش شده در قالب متوسط رشد درآمد خالص، نرخ برگشت سرمایه، قیمت سهام پیوند دادند. نتایج حاصله حاکی از آن بود که فرهنگ قوی بصورت معنی‌داری با عملکرد کلی سازمان مرتبط است، ولی وقتی ارزش‌های فرهنگی از انطباق سازمانی با محیط حمایت می‌کند رابطه قوی‌تر است. عبارت دیگر فرهنگ بر عملکرد سازمان تأثیر مهمی دارد ولی تا وقتی که فرهنگ سازمانی بتواند تغییرات محیط را پیش‌بینی کند و خود را با آن تطبیق دهد. هرگاه محیط از فرهنگ سازمانی حمایت نکند مانع عملکرد مثبت می‌شود.

دشن (مدرنیست) در تئوری اقتضایی خود ادعا می کند سازمانهای فعال در محیطهای با تغییرات شدید زمانی عملکرد بهتری دارند که انعطاف پذیرتر بوده و برای تغییر ارزش قائل شوند.

مدیریت فرهنگ

آیا می توان فرهنگ را مدیریت کرد؟ از نگاه افرادی (مدرنیستها) که اعتقاد دارند فرهنگ را می توان مدیریت کرد، تئوری فرهنگ، نویدبخش شکل های جدید نفوذ و کنترل مدیریت در سازمان است. این دیدگاه معتقد است چنانچه ارزشها و هنجارها رفتار را تحت تأثیر قرار دهند پس مدیریت می تواند با اشاعه هنجارها و ارزش های سازمانی موردنظر، رفتارهای مطلوب و نتایج آن را برای سازمان تضمین کند.

افرادی که مخالف این ایده هستند و اعتقاد دارند که فرهنگ را نمی توان مدیریت کرد اینگونه استدلال می کنند که چون هنجارها و ارزش ها ریشه در پیش فرضها و هنجارها دارند احتمال مدیریت فرهنگ ضعیف است.

مدیران عالی سازمان با نفوذترین اعضای یک فرهنگ سازمانی می باشند زیرا در دید دیگرانند و ساختار قدرت به نفع آنهاست و معمولاً رفتارشان استاندارد برای دیگران محسوب می شود ولی این تضمینی نیست که اولاً اعضا دقیقاً نیات مدیران را درک کنند و یا سایر اعضا اینگونه عمل کنند.

نگاه تفسیری اینگونه بحث می کند که مدیران از توان بالقوه ای برای تبدیل شدن به نمادهای قدرتمند در درون سازمانها برخوردارند، مدیران بعنوان نمادها، معانی که دیگر کارکنان به سازمان پیوند می دهند را به نمایش می گذارند. این استدلال تأیید می کند که مدیران خود بخشی از فرهنگ هستند بنابراین احتمالاً از طریق نفوذ فرهنگی می توان فرهنگ را مدیریت نمود.

به اعتقاد تفسیری ها مدیران مصنوعاتی هستند که علاقمندند نماد شوند. هرگاه بدنبال تغییر هستند به جای تلاش برای مدیریت فرهنگ باید از طریق برنامه های تغییر فرهنگی بستر فرهنگی خود را مدنظر قرار دهند سازمان را با آگاهی فرهنگی از چندگانگی معانی که از شما و تلاش شما ساخته می شود می توان مدیریت کرد.

فصل هشتم: ساختار فیزیکی سازمانها

ساختار فیزیکی:

روابط بین عناصر فیزیکی سازمان، ساختار فیزیکی آن سازمان را نشان می دهد. عناصر فیزیکی سازمان شامل ساختمانها و مکان استقرار آنها، اسباب، اثاثه تجهیزات، دکوراسیون و پوشش انسانهای آن سازمان را شامل می شود. توجه نظریه پردازان سازمان بیشتر معطوف به جغرافیای سازمانی، محل استقرار واحدها، طرح و دکور سازمانها می شود توجه به ساختار فیزیکی سازمانها به مطالعات هائورن بر می گردد که توجه آنها به نور سالن، هوا و غیره بود اما بعد از آن که متوجه شدند عوامل انسانی تأثیر به سزایی بر روی عملکرد و بازده گذارده کم کم توجه به این عناصر فیزیکی کمتر شد و بیشتر به مکتب روابط انسانی و ساختارهای اجتماعی گرایش یافتند.

مکتب مدیریت علمی از زمان تیلور حدود سالهای ۱۹۰۰ و توجه به حرکت سنجی و زمان سنجی انجام کارها و توجه به تعیین مکان مناسب برای انبار تجهیزات و نقشه کارگاه معطوف بود و به انسان بعنوان انسان اقتصادی می نگریستند.

پس از مطالعات هاثورن تعداد محدودی از پژوهشگران از جمله، فرد استیل و اریک سانداستروم مطالعه در خصوص ساختار فیزیکی را ادامه دادند و مجدداً در عصر کنونی تئوری پردازان سازمان در حال نوآفرینی و بازآفرینی تحقیقات خود در خصوص ساختار فیزیکی هستند. و منابع آنها از تئوری‌های سازمان نبوده و بلکه بیشتر از منابعی همچون مطالعات فرهنگ مادی در انسان‌شناسی و مطالعات پست‌مدرن در جغرافیای انسانی و معماری می‌باشد.

دیدگاه مدرنیستها و تفسیری در خصوص ساختار فیزیکی نسبت به فرهنگ سازمانی نزدیکتر و از شکاف کمتری برخوردار است. برخی از نظریه پردازان مدرنیست سازمان مدعی هستند که نزدیکی دیدگاه تفسیری‌ها و مدرن‌ها بدلیل محدود بودن حوزه چارچوبهای تئوری می‌باشد و علت نامحدود بودن چارچوب تئوریک را نیز وجود ساختار فیزیکی در یک قلمرو قطعی و خاص نه یک قلمرو تجربیدی می‌دانند. نظریه پردازان تفسیری وجود مبنای تئوریک برای پدیده‌های قطعی و مشخص را رد نمی‌کنند و دلیل این ادعا را اینگونه بیان می‌کنند که مطالعات فرهنگ مادی در انسان‌شناسی اینگونه عمل نموده است.

در فرهنگ معین واژه تجربیدی اینگونه بیان شده است: عملی از ذهن که صفتی از صفات چیزی یا جزئی از اجزای معنایی را به نظر آورده و سبب غفلت از صفات اجزای دیگر است، در صورتیکه آن جزء یا صفت به تنهایی و مستقلاً نمی‌تواند وجود داشته باشد، مثل تصور شکل یا قطر یا رنگ یا وزن یک کتاب قطع نظر از دیگر خصوصیات آن. روایتهای کوتاه: غیرانتزاعی، مشخص و خاص می‌باشند و دقیقاً چیزی است که مورد توجه قرار دارد.

روایتهای بلند: انتزاعی، تجربیدی و با توجه به سایر صفات و غیره می‌باشد.

پست‌مدرنیستها به روایتهای کوتاه اعتقاد دارند تا روایتهای بلند

جنبه‌های بنیادی سه‌گانه ساختارهای فیزیکی سازمان:

۱- جغرافیای سازمان (توجه به ارتباطات، بکارگیری نیروی انسانی، حمل و نقل و ایاب و ذهاب)

۲- جانمایی و چیدمان واحدها (توجه به تعامل، هماهنگی، تعارض و کنترل)

۳- طرح که شامل نقشه و دکور سازمان و مبلمان آن می‌باشد (توجه به تصاویر ذهنی، هویت و جایگاه درون سازمانی)

جغرافیای سازمانی:

فعالیت سازمانها در بیش از یک مکان یک پدیده‌ی بسیار رایج شده است، مثل ظهور شرکتهای چند ملیتی، گروههای تولیدی، شرکتهای با کسب و کارهای نامرتبط، شرکتهای دارای حق امتیاز، شرکتهای زنجیره‌ای و غیره. در تئوری سازمان، مفهوم جغرافیای سازمانی توجه به پراکندگی مکان‌هایی که یک سازمان در آنها فعالیت می‌کند، دارد. در جغرافیای سازمانی، سازمان موجودیت فیزیکی است و دقیقاً در فضا و زمان وجود دارد و بوسیله یک نقشه معمولی می‌توان فضاهای اشغال شده توسط سازمان و مجموعه مکانهای به هم مرتبط را ترسیم و توصیف نمود. جغرافیای سازمانی شامل همه نقاط موجود روی زمین که سازمان کسب و کار خود را راهبری می‌کند، است.

مهمترین این عناصر: محل استقرار ساختمانها، دفاتر مرکزی کارخانجات، مراکز خدماتی، فروشگاهها، دفاتر اداری و غیره می‌باشد. برخی، اماکن ذینفعان با نفوذ سازمان و یا مشتریان را نیز در نقشه جغرافیای سازمان قرار می‌دهند و به این نحو تحلیل‌گر، تصویر ذهنی از سازمان بعنوان مجموعه‌ای از فعالیتها را فراهم می‌کند که شامل تعاملات داخلی سازمان تا تعاملات خارجی سازمان گسترده می‌شود.

هر گاه پراکندگی فضایی سازمان ترسیم می‌شود با توجه به ویژگی‌های فیزیکی هر مکان تحلیل می‌شود. جو، منابع طبیعی، تراکم جمعیت، صنعتی‌گرایی، شهرگرایی، حضور یا عدم حضور افراد با نژادهای مختلف و غیره ویژگی‌هایی هستند که برای توصیف اماکن یک سازمان که در آنجا فعالیت می‌کند مفید است.

نقشه داخلی سازمان:

نقشه داخلی سازمان به جانمایی فضاها، اشیاء فیزیکی فعالیت‌های انسانی در یک مکان اشاره دارد. محل قرار گرفتن اشیاء، نوع دیوارکشی داخل ساختمان، قطعات و اثاثه بزرگ و غیره می‌باشد. هر گاه مجموعه‌ای از ساختمانها نیز وجود داشته باشند به ویژگی نقشه داخلی سازمان ارتباط می‌یابد. تعیین فضای کاری، فضای سبز، فضای بوفه، اتاق کنفرانس، محل استقرار واحدهای حسابداری و فروش، خرید و غیره همه در نقشه داخلی سازمان طراحی می‌شود. در ساختمانهای اداری، نقشه داخلی غالباً در قالب میزان باز بودن یا Open بودن، قابلیت دسترسی و میزان خصوصی بودن یک فضا دیوارهای کوتاه، اتاق خصوصی و غیره می‌باشد. دفاتر بدون حصار قابلیت دسترسی بیشتر را دارند و دفاتر با دیوارهای بلند حداقل قابلیت دسترسی را دارند.

نقشه داخلی شیوه ارتباطی و نحوه هماهنگی افراد و گروهها را تحت تأثیر قرار می‌دهد (مثل تأثیر روی کانالهای غیررسمی ارتباطات نظیر شایعات). نقشه داخلی ضعیف نیز می‌تواند روی نحوه ارتباط و هدر دادن فضا، اتلاف وقت و غیره تأثیر بسزایی بگذارد.

طرح دکور:

کلمه طرح و دکور بیشتر سبک معماری و امکانات یک ساختمان را به ذهن متبادر می‌کند مثل سر در، تابلوها، تکنولوژی و غیره که برای بیان موارد جزئی تر در ساختار فیزیکی ایفای نقش می‌کنند. در هنگام تحلیل طرح و دکور باید به مظاهر بیرونی و درونی کارخانه‌ها، دفاتر و سایر ساختمانها توجه کنیم. ساختارهای فیزیکی دامنه‌ای از زشت، قابل تحمل، دلپذیر، زیبا و الهام‌بخش را در بر می‌گیرد. این عناصر فیزیکی مرتبط با طرح و دکور تأثیر مهم و بارزی از فرهنگ سازمان و تصویر ذهنی آن برای افراد خارج از سازمان دارد (مثل یک ساختمان بصورت نامناسب و مبلمان چوبی و غیره و ساختمانی با توجه به مبلمان و کفپوش و گران قیمت. ساختمان اول می‌تواند نشان‌دهنده صرفه‌جویی در هزینه‌ها، ناآگاهی از مظاهر فیزیکی یا نداشتن دغدغه در این خصوص باشد این البته به شدت تحت تأثیر سلیقه شخصی افراد است.

رویکردها نسبت به ساختار فیزیکی در سازمانها

۱- رویکرد رفتاری:

این رویکرد از نگاه مدرنیستها نشأت می‌گیرد و بیشتر بر رابطه ساختار فیزیکی با تعامل و دیگر شکلهای فعالیت‌های درون سازمانی متمرکز است.

این نگاه به ساختار فیزیکی بعنوان چارچوبی می‌نگرد که فرصتها و محدودیتهایی برای اطلاعات و ایده‌ها و هماهنگی فعالیتهای به هم وابسته را فراهم می‌کند و کانون توجه آن بر رابطه بین شکل فیزیکی یک سازمان و رفتار افراد انجام دهنده وظایف کاری درون این فضاها استوار است و ایده اساسی آن این است که چون انسانها نمی‌توانند درون دیوارها قدم بزنند و یا درون کف اتاقها را ببینند رفتارشان به وسیله طرح محیط فیزیکی سازمان شکل می‌یابد و معتقدند هر چه

فاصله بین افراد بیشتر باشد، فرصت کمتری برای تعامل مستقیم خواهند داشت و زمان کمتری صرف اینگونه فعالیتها می شود.

روابط گزارش دهی رسمی، تاریخچه فرهنگی مشابه، وابستگی وظیفه‌ای، با تسهیم اطلاعات و الگوهای دوستی در سازمانها ارتباط دارد و فاصله فیزیکی معمولاً مسائلی را در ارتباط با شکل‌گیری روابط ایجاد خواهد کرد. برخی بر این باورند که محیط‌های دفاتر باز با موانع فیزیکی کم یا بدون موانع فیزیکی، تعامل و ارتباطات را تشویق می‌کند و اینگونه فضاها خلاقیت را تحریک و کار تیمی را حمایت می‌کند و یا دیوارهای بلند مانع خلاقیت است حتی در منازل فضاهای باز می‌تواند نمایش ارتباطات باز باشد.

۲- رویکرد نمادین:

رویکرد نمادین که از نگاه تفسیری‌ها منبعث می‌شود و مدعی است که ساختارهای فیزیکی مأخذ غنی نمادها و کانال مهمی برای نمایش فرهنگی می‌باشند و ساختار فیزیکی سازمان را شکل‌دهنده و حافظ نظام معنایی می‌دانند که به‌اعضای سازمان کمک می‌کند تا مشخص کنند چه کسی هستند و چه کاری انجام می‌دهند. در صورتیکه رویکرد رفتاری ساختار فیزیکی را شکل‌دهنده و حفظ‌کننده و نوعی نظم‌دهنده فعالیتها می‌دانند. در گذر زمان، ساختمانها تجلی سازمانهای خود هستند و به افراد کمک می‌کنند تا آنچه در مورد سازمان می‌اندیشند و احساس می‌کنند بسازند. مثل ساختمانهای دادگستری، مجالس قانون‌گذاری، معابد و غیره. برخی ساختمانهای مرکزی در قالب یک هرم عظیم، شکل داده شده تا سلسله‌مراتب را نشان دهد و افراد را ترغیب می‌کند تا آن را رعایت کنند. اعضا کلیسا می‌دانند چگونه در کلیسا رفتار کنند زیرا واکنش‌هایی همچون زانو زدن، علامت دادن از طریق دستان و غیره آنها را نسبت به این عنصر ساختار فیزیکی شرطی کرده است. نماد سازمان موجب بروز شرطی شدن رفتار است که این نوع شرطی شدن اشاره به شرطی شدن نمادین دارد. اهمیت ایده رفتار شرطی شده نمادین در پیوند ناآگاهانه بین ساختار فیزیکی و روال‌های عادی کاری است که بخش بزرگی از زندگی روزانه سازمانها را شکل می‌دهد. بعنوان مثال، معمولاً افرادی که اتاق‌های لوکس و خصوصی دارند برای خود یک ارزش نمادین محیا نموده و افراد بر اثر آن نماد تفسیر می‌کنند.

ساختار فیزیکی و شکل‌گیری هویت

روابط بین هویت و ساختار فیزیکی را در قالب سه موضوع جایگاه اجتماعی و هویت فردی، مرزهای گروه و هویت گروه، تصویر ذهنی از شرکت و هویت سازمانی، بررسی می‌کنیم.

۱- جایگاه اجتماعی و هویت فردی: کیفیت مبلمان، اندازه اتاق و ممتاز بودن و خصوصی بودن اتاق معمولاً با هویت فرد بستگی دارند و معمولاً فاصله سلسله‌مراتب اجتماعی افراد از طریق فاصله‌های مکانی و سایر اشیاء فیزیکی بیان و ابلاغ می‌گردد.

۲- ساختار فیزیکی و هویت گروه: مرزهای قلمرویی از طریق دامنه متنوعی از اجزای فیزیکی نظیر دیوارها، درها، ساختمانها و اماکن مختلف یا طرحهای تزئینی و غیره قابل رویت است. مشخص کردن وضعیت فیزیکی قلمروهای درون ساختارهای فیزیکی، مرزهای بارزی را ایجاد می‌کند که بصورت نمادین با گروههایی که این فضاها را اشغال می‌کنند پیوند داده می‌شود. هرچه مرزها مشخص‌تر باشند هویت گروهی مشخص‌تر می‌باشد. ظهور خرده فرهنگها و مشخص

کردن قلمروها دو روی یک سکه می‌باشند. البته مشخص نیست که آیا هویت قوی موجب مرزهای مشخص می‌شود یا بالعکس. یاهر دو بر هم اثر مثبت می‌گذارند. علت بررسی هویت گروهها و رابطه آن با ساختار این است که شناخت این پیوند این توانایی را به افراد می‌دهد که چه موقع اقدام به تغییر نمایند و چگونه. زیرا برخی اوقات نیاز است هویت گروه قوی شود و برخی اوقات نیاز به تضعیف گروه می‌باشد.

۳- هویت سازمانی و تصویر ذهنی: هویت سازمانی در مقیاس بزرگتر و وسیع‌تر از هویت گروهی قرار دارد و نشان‌دهنده این است که تجارب اعضاء و باورهای آنها در مورد سازمان بعنوان یک کل چگونه است. هویت سازمانی متمرکز بر این است که اعضای سازمان چگونه خود را بعنوان یک سازمان تصور می‌کنند. معماران و طراحان بر این اعتقادند که چنانچه همه اعضای سازمان جهت کاری خود را از یک مرجع یا یک نقطه که قابل رویت برای همه اعضای سازمان باشد شروع کنند موجب ایجاد عنصر کلیدی ایجاد و حفظ هویت سازمانی است.

تصویر ذهنی از شرکت اشاره به تصورات دیگران از سازمان دارد و تجلی بسیاری از تصوراتی است که یک سازمان در مخاطبان خارجی خود ایجاد می‌کند و دلیلی وجود ندارد که انتظار داشته باشیم که تصویر ذهنی از شرکت با هویت سازمانی با هم سازگار و منسجم باشند.

ظاهر فیزیکی یک سازمان واسطه‌ای بالقوه است که از آن طریق تأثیری ماندگار ایجاد می‌کنند. برخی سعی می‌کنند با تمرکز بر اجزای ظاهری سازمان هویت سازمانی و تصویر ذهنی از شرکت را تحت تأثیر قرار دهند.

معماری، طراحی محصول، علامت استاندارد، لباس‌های هم شکل می‌تواند بر هویت سازمانی و تصویر ذهنی از شرکت تأثیر گذارد.

پیوند بین هویت سازمانی و تصویر ذهنی وجود دارد و آنچه که تصویر ذهنی یک سازمان را به محیط نشان می‌دهد، در شکل‌گیری هویتی که سازمان را حفظ می‌کند بی‌تأثیر نیست. البته نه به این معنا که فعالیت‌های مربوط به نمایش تصویر ذهنی به محیط ضرورتاً برای کنترل هویت سازمانی بکار خواهد رفت.

تصویر ذهنی و هویت سازمانی منبعث از اجزاء ساختار فیزیکی شرکت در معرض انواع از استنباط‌های تفسیری دیگر غیر از آنچه که طراحان مدنظر قرار داشته‌اند قرار می‌گیرد.

پست مدرنها

انتقادات پست مدرن‌ها از تئوری اجتماعی بر به حاشیه راندن موضوعات فضا در تئوری‌های روابط اجتماعی متمرکز شده‌اند و نظریه پردازان اجتماعی را به نادیده گرفتن فضا متهم می‌کنند. ساختارهای اجتماعی و فیزیکی آنقدر بهم تنبیده‌اند که هیچکدام از آنها نمی‌توانند بدون دیگری عمل کنند.

فضای ساختمانها بصورت اجتماعی ساخته می‌شود لذا پتانسیل قوی پدیده‌های نمادین با دیگر مصنوعات فرهنگی را که بطور مشابه قادر به انتقال معنی و محتوی ایدئولوژیک هستند تسهیم می‌کنند.

پست مدرن‌ها خواهان طبیعت‌زدایی معنا (denaturalization) و روشن‌سازی (demystification) فرآیندهایی هستند که از آن طریق، معانی درون ساختارهای فیزیکی جای داده می‌شوند. فقط از طریق شالوده‌شکنی تصویری فضای ساخته شده می‌توان اقدامات و سوء استفاده‌های نادرست قدرتمندان را بر ملا کرد.

کلوترز: برای چندین دهه نسبت به معنای اشکال معماری بی تفاوت بودیم یا آنها را نادیده می گرفتیم. جنبه های ساختاری یک ساختمان و ارزش های کارکردی آن در قالب صرفه جویی در هزینه ها بود و این واقعیت که نوع فضای فیزیکی می تواند بیانگر معنای یک چیز یا چیز دیگری باشد مورد بحث رسمی نبود. روندهای جدید معماری توجه به بسترها یا فضاهای دیگر در کنار ویژگی های کارکردی ساختمان باید مدنظر قرار گیرد.

فصل نهم: شگردهای سیاسی، قدرت و تصمیم گیری سازمانی

استعاره ی سیاسی، اشاره به این دارد که سازمان به عنوان نوعی عرصه سیاسی است و افراد در آن اقدام به فعالیتهای سیاسی در جهت کسب منابع مالی، انسانی و قدرت می نمایند. در بدو ورود استعاره ی سیاسی به بحث تئوری سازمان، بوسیله نگرش های متداول و جاری که حامی ساختارهای قدرت اختیار و دستوردهی و قانونی بودند به حاشیه رانده شد و بکارگیری Politics (شگردهای سیاسی) در کسب و کار از سوی برخی از افراد، ناپسند تصور می شد.

عقلانیت ها

در یک طبقه بندی عقلانیت ها را بر انواع عقلانیت جوهری که به منافع نهایی و جمعی نوع بشر نظر دارد و عقلانیت ابزاری که به سود و زیان کوتاه مدت و فردی نظر دارد و می تواند شامل عقلانیت سیاسی، عقلانیت اقتصادی، عقلانیت اداری و عقلانیت قانونی گردد، تقسیم می کنند.

تحولات عظیمی تحت تأثیر اندیشه و افکار هربرت سایمون و جیمز مارچ قرار گرفت. هربرت سایمون با مقاله ضرب المثل های مدیریت کلیه موضوعاتی که توسط کلاسیکها تحت عنوان اصول مدیریت مطرح بود را بدلیل متناقض بودن در سال ۱۹۵۰ به زیر سؤال برد و ایراداتی عمده بر آنها گرفت اما در آن مقاله هیچ راه حلی ارائه نمود تا جایگزینی برای اصول مدیریت بکار گرفته شود. سایمون بحث عقلانیت محدود و انسان اداری را مطرح نمود و بیان کرد بسیاری از افراد فقط برای پول و منابع مالی تلاش نمی کنند و واژه انسان اداری را جایگزین انسان اقتصادی بیان نمود.

تصمیم گیری سازمانی

سازمانها را تصمیمات احاطه نموده است. تصمیم گیری در خصوص تولید محصول جدید، قیمت گذاری کالا و خدمات، محدوده جغرافیایی فعالیتها و بسیاری تصمیمات دیگر نیاز به طی فرآیند تصمیم گیری دارد و این گوناگونی تصمیمات سازمان را تبدیل به کانون فعالیت تصمیم گیری نموده است. اینگونه نگرستن به سازمان نگاه تئوری تصمیم گیری سازمان است. با توجه به نیاز به اتخاذ تصمیمات بی شمار در سازمان، سازمان را می توان محصول سیر تاریخی تصمیماتش تصور و تفسیر نمود. نظریه پردازان سازمانی هرگاه بحث تصمیم گیری سازمان مطرح می شود به انواع فرآیندهای تصمیم گیری در همه سطوح و واحدهای سازمان اشاره می کنند.

در سازمانهای سنتی فرایند تصمیم گیری معمولاً تخصصی است. در فرایند تصمیم گیری تخصصی مدیران عالی در تصمیم گیری استراتژیک، مدیران میانی در تصمیم گیری های مربوط به چیدمان سلسله مراتبی، داخلی و همانگی میان واحدها و مدیران رده پایین تر (سرپرستی) در تصمیم گیری های مربوط به فعالیتهای عملیاتی روزانه درون واحدها،

متمرکز می‌باشند. در ساختارهای وظیفه‌ای، تصمیمات در خصوص هر وظیفه توسط بخش مربوطه اتخاذ می‌شود. در ساختارهای بخشی تصمیم‌گیری از دغدغه‌ها و منافع بخشی تبعیت می‌کند.

ریشه‌های تئوری تصمیم‌گیری سازمان در کتاب سازمان‌ها نوشته مارچ و سایمون در سال ۱۹۱۸ بر می‌گردد و با انتشار کتاب تئوری رفتاری شرکت در سال ۱۹۶۳ توسط ریچارد سیرت و مارچ پیگیری شد و این کتابها بر روی سیاستهای فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تمرکز داشتند و ایجادکننده نوعی بحث بین تئوری پردازان سازمان و اقتصاددانان در مورد جنبه‌های اجتماعی تصمیم‌گیری بود. اقتصاددانان بصورت سنتی، مدلها و چارچوب‌های شرکت را بر اساس پیش فرض عقلانیت در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی تدوین می‌کنند. سایمون، مارچ، سیرت پیش فرض عقلانیت را زیر سؤال می‌برند و با ارائه یکسری قرائن و شواهد تجربی نشان می‌دهند که فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی محدودیتهایی دارد. فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی با توجه به محدودیتهای زیاد و تأثیر پذیرفتن تصمیم از آن محدودیتها باز هم توسط اقتصاددانان عقلایی خوانده می‌شود. در مقابل نظر اقتصاددانان در خصوص عقلانیت تئوری خاص خود را پیشنهاد می‌کنند. این بحث‌ها و مناظره‌ها تأثیر قابل ملاحظه بر حوزه اقتصاد گذارد و موجب ظهور رشته اقتصاد رفتاری گردید. در تئوری سازمان این بحث‌ها و مناظره‌ها موجب شکل‌گیری مفهوم استراتژی شد. از طریق مطالعات مشاهده‌ای تصمیم‌گیرندگان سازمانی در عمل موجب استدلال‌های مهمی در زمینه عقلانیت تصمیم‌گیری شد و موجب امیدواری محققان تفسیری در به چالش کشیدن حاکمیت نگاه مدرنیست در تئوری سازمان گردید.

عقلانیت محدود:

مدل عقلایی فرآیند تصمیم‌گیری با تعریف و بیان مسأله یا درک مشکل و جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات کافی و مرتبط آغاز می‌شود. پس از درک مشکل، گام ارزیابی و احصاء راه‌حل‌های متعدد و بررسی نتایج و تبعات مثبت و منفی هر راه‌کار می‌باشد و پس از آن بر اساس معیارها و استانداردهای از پیش تدوین شده که با اهداف سازمان تطبیق دارد از میان راه‌کارها، یکی که بیشترین نتایج مثبت و کمترین نتایج منفی را دارد انتخاب، اجرا و بازخورد آن را بررسی می‌کنیم. سایمون پیش فرض‌های مدل عقلایی را زیر سؤال برده و برای مدل ایده‌آل تصمیم‌گیری عقلایی محدودیتهایی را بیان می‌کند. که عبارتند از:

- ۱- اطلاعات ناقص و ناکافی است. بعبارتی همیشه اطلاعات بصورت کافی و کامل در اختیار تصمیم‌گیرندگان نمی‌باشد.
- ۲- مسائل اداری پیچیدگی می‌باشند. بعبارتی تصمیم‌گیری همیشه در محیط‌های ثابت و تکنولوژی ساده نمی‌باشد، بلکه مسائل برخی اوقات در محیط‌های متغیر و تکنولوژی پیشرفته و پیچیده می‌باشد.
- ۳- محدودیت ظرفیت پردازش اطلاعات توسط انسان.
- ۴- فرآیندهای تصمیم‌گیری محدودیت زمان داشته و نمی‌توان در یک پروسه بدون محدودیت زمانی اقدام به تصمیم‌گیری نمود.

۵- معمولاً در اهداف سازمانی و اولویت‌بندی آنها بین تصمیم‌گیرندگان تعارض وجود دارد. با توجه به این محدودیتها نمی‌توان بصورت عقلایی تصمیم‌گیری کرد بلکه مجبور به تصمیم‌گیری بصورت عقلانیت محدود هستیم.

از نظر تئوری پردازان سازمان دو نکته اشاره شده در عقلانیت محدود حائز اهمیت است.

۱- در برخی موقعیتهای، تصمیم گیرندگان برای رعایت مدل عقلایی، اطلاعات ناقص و ناکافی دارند که در این حالت بدلیل کمبود اطلاعات شرایط عدم اطمینان بوجود می آید که با تصمیم گیری عقلایی در تضاد است. در شرایط عدم اطمینان چنانچه محیط ثابت و تکنولوژی ساده باشد تصمیم گیری زیاد با مسائل و مشکلات پیچیده ای روبرو نمی باشد، در صورتیکه سازمانها با محیط متغیر و تکنولوژی پیچیده روبرو باشند حل مسائل و مشکلات دارای پیچیدگی خاصی می شود و به همین دلیل است که نظریه پردازان سازمان تصمیم گیری را بعنوان دارایی یک سازمان تلقی کرده و مورد مطالعه قرار می دهند.

۲- اشاره دیگر نیز تعارض و تناقض در درک اهداف می باشد. طبق شرایط عقلایی در خصوص اهداف و ارزش هانوعی توافق وجود دارد، اما زمانی که این توافق وجود نداشته باشد تصمیم گیری بصورت مبهم انجام می شود و تصمیم گیرندگان راه حل ها را با بیشتر از یک روش ارزیابی می کنند.

تفاوت بین عدم اطمینان و ابهام در میزان و افزایش اطلاعات اینگونه نمایان می شود که با افزایش اطلاعات ابهام برجسته تر و نمایان تر و به عبارتی بیشتر می شود اما با افزایش اطلاعات، عدم اطمینان کاسته و کم می شود. نداشتن توافق در اهداف و روشها عامل کلیدی ایجاد نوعی فرآیند تصمیم گیری می گردد. دو گونه عدم توافق که اکثر نظریه پردازان تصمیم گیری به آن توجه دارند عبارت است از:

- ۱- عدم توافق در اهداف یا مسئله یا مشکل که اینگونه عدم توافق با ابهام در ارتباط است.
- ۲- عدم توافق در نحوه اجرا یا روش های حل مسئله که اینگونه عدم توافق با عدم اطمینان در ارتباط است. تامسون براساس این دو نوع عدم توافق یک ماتریس ۲*۲ را مطرح و چهار موقعیت تصمیم گیری را بر اساس آن چهار مدل تصمیم گیری را نشان داد.



۱- فرآیند تصمیم گیری عقلایی: در صورتیکه در اهداف و شیوه رسیدن به هدف توافق باشد، تصمیم گیری عقلایی کاربرد داشته و در این موقعیت عدم اطمینان و ابهام وجود ندارد. مانند بسیاری از تصمیماتی که مهندسان می گیرند. هدف و روش رسیدن به آن دقیقاً مشخص می باشد.

۲- فرآیند تصمیم گیری آزمون و خطا: در صورت داشتن توافق در اهداف و عدم توافق در شیوه رسیدن به هدف مدل تصمیم گیری جزئی - تدریجی یا آزمون و خطا کاربرد داشته و در این موقعیت عدم اطمینان زیاد و ابهام وجود ندارد، عبارتی تفسیرهای چندگانه ای وجود ندارد.

۳- مدل ائتلافی: در صورت عدم توافق در اهداف و داشتن توافق در شیوه رسیدن به اهداف مدل تصمیم‌گیری ائتلاف کاربرد داشته و در این موقعیت عدم اطمینان زیاد و ابهام وجود دارد، عبارتی تفسیرهای چندگانه‌ای وجود دارد. باید گروه‌های ذینفوذ براساس قدرت خویش در انتخاب هدف موردنظر با سایر رقبا به ائتلاف برسند.

۴- مدل سطل زباله: در صورت عدم توافق در اهداف و شیوه رسیدن به اهداف مدل تصمیم‌گیری سطل بازیافت یا زباله یا تصادفی کاربرد داشته و در این موقعیت عدم اطمینان و ابهام بصورت برجسته وجود دارد. در مدل اتفاقی تصمیمات براساس برخورد اتفاقی، عواملی همچون مسائلی که بدنبال پاسخ می‌باشند، تصمیم‌گیرندگان که بدنبال موقعیت تصمیم‌گیری می‌باشند، راه‌حلی‌هایی که بدنبال صورت مسأله می‌باشند، صورت می‌پذیرد و دقیقاً نقطه مقابل مدل عقلایی می‌باشد.

نگاه پویا به تصمیم‌گیری سازمانی

نگاه مدرن: سازمان را بعنوان سیستمی از فرآیندهای تصمیم‌گیری می‌بیند.
نگاه تفسیری: سازمان را بعنوان فرهنگی که در آن تصمیم‌گیری، فعالیتی نمادین و کلیدی است، می‌بیند.
نگاه پست مدرن: سازمان را به عنوان کولاژ یا چهل تکه‌ای که نقاشی شده با تصمیمات گذشته و در زمان حال بعنوان پیشینه‌ای بر جای مانده وجود دارد، می‌بیند.

به موازاتی که تصمیم‌گیرندگان در روش‌های انجام کار و رسیدن به هدف با عدم اطمینان مواجه می‌شوند فرآیندهای تصمیم‌گیری از مدل سطل زباله و یا آزمون خطا به سمت فرآیندهای ائتلافی و یا عقلایی تغییر جهت می‌دهند. در این حال چون سازمانها همیشه با پیچیدگی‌ها و تغییرات و تفسیرهای متفاوتی مواجه می‌شوند، در نتیجه تصمیم‌گیرندگان بصورت مستمر با عدم اطمینان و ابهامات جدید مواجه می‌گردند. این موضوع موجب دور شدن تصمیم‌گیری براساس مدل عقلایی می‌گردد. احتمالاً هر چهار حالت تصمیم‌گیری در سازمان بصورت مستمر مورد استفاده قرار می‌گیرد.
نگاه به تصمیم‌گیری بصورت پویا و در یک چارچوب اقتضایی و استفاده از هر چهار حالت در سازمان به نوعی روایت بلند تلقی می‌شود.

عدم عقلانیت در تصمیم‌گیری سازمانی

برانسون نظریه پرداز سوئدی، همه مدل‌های تصمیم‌گیری را بدلیل محدود شدن آنان و تمرکزشان بر تصمیمات مورد نقد قرار داده و ادعا می‌کند که دغدغه اصلی و عمده، عمل تصمیم‌گیری مدیران نیست بلکه کنش یا اقدام سازمانی، دغدغه محوری آنان می‌باشد. برانسون پیشنهاد می‌کند که تصمیمات در بستر کنش یا اقدام یا عمل قرار می‌گیرند و معتقد است که تصمیمات عقلایی برای کنش (اقدام) مناسب و موفقیت‌آمیز همیشه مبنای خوبی فراهم نمی‌کند. وی موضوع عقلانیت کنش (action rationality) را مطرح و ادعا می‌کند، هرگاه ما برای عقلانیت کنش اهمیت قائل شویم، آنگاه نسبت به بی‌فایده بودن عقلانیت در تصمیم‌گیری آگاه می‌شویم.

وی اینگونه استدلال می‌کند که برای شکل‌گیری یک کنش سازمانی، به چیزی بیشتر از یک تصمیم نیاز است. اقدام یا کنش سازمانی نیاز به انگیزش و تعهد دارد و بدون انگیزه و تعهد سازمانی نمی‌توان شاهد فعل یا کنش یا اقدام سازمانی بود. کنش سازمانی مناسب و مؤثر به اجرای تصمیمات بستگی دارد، نه خود تصمیمات و اجرای تصمیمات نیز به تعهد، انگیزه و انتظار مثبت برای کنش نیاز دارد. برانسون معتقد است مدل عقلایی انتظارات مثبت را نادیده می‌گیرد و موجب

از بین رفتن انگیزه و کم شدن تعهد می‌گردد. همچنین وی معتقد است که ارزیابی راه‌حل‌ها بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده آنطوری که مدل عقلایی مدنظر دارد عملی نیست، به دلیل اینکه، اهداف ناسازگارند و تلاش برای بکارگیری معیارهای تدوین شده قبلی محکوم به شکست است.

برانسون برای رفع نواقص مطرح شده پیشنهاداتی ارائه کرده و آنها را تحت عنوان گام‌های عدم رعایت عقلانیت بیان نموده و به تصمیم‌گیرندگان توصیه می‌کند در اتخاذ یک تصمیم:

اولاً: راه‌کارهای محدودی را تحلیل کنند و از میان آنها راه‌کاری را انتخاب کنند که بیشترین احتمال پذیرش را دارد. ثانیاً: به جهت افزایش انگیزه، تعهد و انتظارات مثبت و کاستن از تردیدها و عدم اطمینان روی تبعات مثبت راه‌کار مطلوب تأکید بیشتر شود. ثالثاً: از معیارهای تدوین شده قبلی اجتناب کرده و بجای آن تبعات پیش‌بینی شده راه‌کار مطلوب را بعنوان معیارهای تصمیم‌گیری خود، تدوین کنند.

البته برانسون عقلانیت تصمیمی را کاملاً رد نمی‌کند و استفاده از آن را محدود به وضعیت‌هایی می‌داند که اجرای تصمیم نیاز به انگیزه و تعهد کمتری دارد و این مدل تصمیم‌گیری برای تصمیمات ساده مناسب است.

قدرت و سیاست

هر گاه بر سر اهداف یا فرآیندهای رسیدن به اهداف عدم توافق وجود داشته باشد در این صورت فرآیند تصمیم‌گیری تحت تأثیر قدرت و سیاست قرار می‌گیرد. در واقع قدرت و سیاست بخشی از فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. به اعتقاد جفری پفر، سیاستهای سازمانی درگیر آن دسته از فعالیتهای درون سازمان است که برای کسب، توسعه و استفاده از قدرت و سایر منابع جهت دستیابی به نتایج مناسب (مطلوب) انجام می‌شود.

بدلیل اینکه منافع متفاوتی درون سازمان وجود دارد هر تصمیمی نشان‌دهنده منافع عده‌ای از افراد است. دیدگاه سیاسی، سازمان را بعنوان مجموعه‌ای تقسیم شده به دسته‌ها، گروه‌ها، واحدهای فرعی و خرده فرهنگها توصیف می‌کند و نشان می‌دهد که جنبه‌های سیاسی تصمیم‌گیری سازمانی با موضوعاتی همچون تعارض و تناقض ارتباط نزدیکی دارد. تئوری‌های سیاسی سازمان، اساساً تمرکز شان روی رابطه قدرت و سلسله‌مراتب اختیار است و بدنبال چگونگی حل و فصل تعارض، توزیع نابرابر منابع کمیاب و تصمیمات جدلی می‌باشند.

تعریف قدرت:

دال قدرت را اینگونه تعریف می‌کند: «الف» بر «ب» تا حدی قدرت دارد، که می‌تواند «ب» را وادار به انجام کاری کند، که «ب» دوست ندارد. «الف و ب» می‌توانند هر نوع بازیگر اجتماعی اعم از فرد، گروه یا سازمان باشند. این تعریف اشاره به مشخصه مهم قدرت دارد: یعنی قدرت، درون رابطه بین بازیگران اجتماعی وجود دارد، نه درون خود بازیگران اجتماعی. معمولاً فرض بر این است که قدرت برای کسب نتایج مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. این موضوع در مواردی که منافع شخصی وارد بحث قدرت و سیاست می‌شود، صادق است اما قدرت می‌تواند برای تحقق نتایج مطلوب موردنظر حداکثر اعضاء یا همه اعضاء سازمان یا کل جامعه نیز مورد استفاده قرار بگیرد.

قدرت می‌تواند با استفاده از اجبار یا تهدید و زور، استفاده از پاداش مثل کنترل منابع مادی بوسیله فرد قدرتمند، استفاده از هنجارها مثل مشروعیت متکی بر پیش‌فرض‌ها و ارزشهای فردی و یا استفاده از تخصص و دانش مثل کنترل اطلاعات مورد نیاز سایرین توسط فرد قدرتمند باشد.

اتزیونی براساس نحوه استفاده از قدرت سازمانها را اینگونه طبقه‌بندی نموده است:

- ۱- سازمانهای مبتنی بر اجبار مثل زندانها، بیمارستانهای روانی
- ۲- سازمانهای جبرانی یا محاسبه‌ای مثل سازمانهای اقتصادی شرکتهای تجاری، کارخانجات تولیدی و دفاتر خدماتی
- ۳- سازمانهای هنجاری مثل کلیساها، گروهها و انجمنهای داوطلبانه.

ریشه‌ها و منابع قدرت:

۱. قدرت اختیار: ریشه این قدرت در سلسله‌مراتب سازمانی و قانونی نهفته است.
۲. قدرت کاریزماتیک: ریشه این قدرت در ویژگی‌های شخصی افراد و جذابیت‌های فردی نهفته است.
۳. قدرت تخصص: ریشه در دانش و تخصص و مهارتها و اطلاعات فرد که مورد نیاز سایرین نیز می‌باشد ریشه دارد.
۴. قدرت فرصت: ریشه در موقعیت سازمانی فرد دارد. فرد با برخی از افراد قدرتمند ارتباط داشته و این ارتباط و نزدیکی قدرتی برای وی محیا می‌کند.

قدرت و فرمانروایی (اختیار):

جفری پفر: ساختار سازمانی را به عنوان تصویر افرادی می‌بیند که بر منابع حساس سازمان تسلط داشته و تعیین‌کننده فعالیتهای درون سازمان می‌باشند. ساختار سازمانی و سلسله‌مراتب اختیار، موجب ارائه مجوزی برای برقرار نمودن ارتباط رسمی بین افراد، دسترسی به شبکه‌های اطلاعاتی و تبادل اطلاعات می‌گردد. این ارتباطات و اطلاعات، موجب فرمانروایی قانونی برای استفاده از قدرت سازمانی در تعیین اهداف، اتخاذ تصمیمات و جهت دادن به فعالیتهای افراد توسط مدیریت عالی سازمان می‌شود.

تفاوتهای قدرت فرمانروایی با سایر اشکال قدرت:

الف: در قدرت قانونی یا فرمانروایی یا مشروع جهت قدرت از سطوح بالای سازمان بر سطوح پایین سازمان می‌باشد. اما انواع دیگر قدرتها دارای جهات متفاوت و چندجانبه‌ای می‌باشند.

ب: بسیاری از تئوری پردازان مدعی‌اند که فرمانروایی در هر شکلی که درون محیط سازمان مشروعیت یابد، نوعی قدرت محسوب شده و اینگونه استدلال می‌کنند که تفاوت اصلی بین فرمانروایی و دیگر اشکال قدرت ناشی از نحوه‌ی درک قدرت درون یک رابطه‌ی معین است. فرمانروایی زمانی ایجاد می‌شود که شکل دهی و توسعه هنجارها و انتظارات قدرت، امری پذیرفته شده و مورد انتظار باشد.

ج: تفاوت دیگر بین قدرت اختیار و دیگر اشکال قدرت در این است که معمولاً قدرت فرمانروایی هزینه کمتری دارد استفاده از قدرتهای غیررسمی مستلزم هزینه منابعی همچون تخصص، ایجاد تعهد و پرداختهای جانبی برای حمایت از یک موضوع می‌باشد. فردی که براساس تخصص قدرت گرفته، باید با ایجاد تخصص یا شکار فرصت جدید، منابع جدیدی را جایگزین منابع قبلی کند و یا از جایگاه قدرت تنزل یابد.

د: بین فرمانروایی یا اختیار با قدرت اجبار، به اعتقاد ناتیس و رابرتس تفاوت مهم و قابل ملاحظه‌ای وجود دارد و اینگونه استدلال می‌کنند، وقتی افراد در پستهای سازمانی دارای حق فرمانروایی به روشهای اجباری متوسل می‌شوند، رابطه مبتنی بر فرمانروایی که سازمانها براساس آن استوارند از بین می‌رود. قدرت رسمی و سلسله‌مراتبی به شرایطی اشاره می‌کند که تحت آن شرایط، افراد بجای مخالفت و تلاش برای دوری از کنترل اقدامات و کنش خودشان، بصورت داوطلبانه

دستورات دیگران را می‌پذیرند. قدرت مبتنی بر فرمانروایی نوعی رابطه اخلاقی و مبتنی بر اعتماد است و بصورت فردی تحمیل و یا تصاحب نمی‌شود.

نمادهای قدرت و فرمانروایی

پفر می‌گوید، فرمانروایی معمولاً از نمادهایی بر می‌خیزد، که اعضای قدرتمند سازمان از طریق مانور سیاسی کسب می‌کنند. مکان استقرار، اندازه اتاق، دکور دفتر آنان، حق صدا زدن افراد با نام‌های خاص، توانایی اجبار دیگران به صدا زدن آنها بعنوان خاصی همچون آقا، خانم، مهندس، دکتر و غیره می‌تواند نمادهای قدرت فرمانروایی باشد. چون افراد می‌توانند نمادهای فرمانروایی را بدون دارا بودن فرمانروایی واقعی مرتبط به آنها کسب کنند، لذا نمادهای فرمانروایی از مهمترین موضوعات تفسیر قدرت در سازمانها می‌گردد. برخی اوقات رقابت در کسب نمادها بیشتر از خود قدرت در سازمانها می‌باشد. در نهایت می‌توان به این حقیقت اشاره کرد، نمادها با حمایت تفسیرهای کسانی که درون سازمان قدرتمندند به ایجاد و حفظ قدرت کمک می‌کنند.

تئوری‌های سیاسی سازمان

تئوری‌های سیاسی سازمان بدنبال پاسخ به مباحثی همچون مباحث زیر می‌باشند:

- ۱- چه عاملی قدرت بازیگران اجتماعی درون سازمان را تعیین می‌کند؟
 - ۲- چه استراتژی‌هایی باعث توسعه‌ی استفاده از قدرت در سازمانها می‌شود؟
 - ۳- چگونه مدیران می‌توانند استفاده از قدرت قانونی خود را افزایش دهند؟
- تحقیقات و مطالعات قدرت و سیاست در دو حوزه فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار می‌گیرد.
- تئوری پردازان سازمانی بدنبال بررسی قدرت و سیاست در سطح واحدهای درون یا سطح سازمان می‌باشند که از این تئوری‌ها می‌توان به تئوری‌های زیر اشاره کرد:
- تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی که بر توزیع قدرت مبتنی بر اجبار از طریق منابع فیزیکی یا خدمات از طریق دانش، تکنولوژی متمرکز است.
 - تئوری نهادی که در آن توزیع قدرت مبتنی بر انتظارات نهادینه شده و یا پذیرفته شده و همچنین هنجارهای اجتماعی است و پذیرش سازمان توسط نهادهای فرهنگی محیط را مدنظر داشته و هر چه ارزش‌های فرهنگی سازمانی با ارزش‌های فرهنگی محیط تطابق داشته باشد سازمان نهادینه تر می‌شود.
- در ادامه چهار تئوری سیاسی سازمان را مورد بحث قرار می‌دهیم:

تئوری اقتضائات استراتژیک

براساس این تئوری قدرت از توانایی فراهم کردن چیزی که سازمان برای آن ارزش زیادی قائل است نشأت می‌گیرد و فقط از طریق یک بازیگر اجتماعی خاص مثل نوعی مهارت غیرقابل جایگزین و یا منبع کمیاب و حساس کسب می‌شود این تئوری به این دلیل بعنوان تئوری اقتضائات استراتژیک گفته می‌شود، زیرا اقتضائاتی را مشخص و پیش‌بینی می‌کند که بازیگران اجتماعی درون سازمان، در آن وضعیت، از بیشترین قدرت برخوردار خواهند شد.

دیوید هیکسون، مینتنگر و همکارانشان عنوان می کنند که تنها عدم اطمینان موجب قدرت نمی شود، بلکه توانایی اداره مأخذ عدم اطمینان که سازمان را بصورت منفی تحت تأثیر قرار می دهد نیز اهمیت دارد و برای مدیریت مأخذ عدم اطمینان سه استراژی ارائه می دهند:

الف: استراتژی پیشگیری، یا پیش دستی بر عدم اطمینان و براساس این استراتژی باید موجبات جلوگیری از بروز عدم اطمینان را محیا نمود.

ب: استراتژی پیش بینی، از طریق تدارک و تهیه اطلاعات مربوط و مناسب، عدم اطمینان را پیش بینی می کنیم.

ج: استراتژی جذب: از طریق اقدامات عملی پس از رویدادها موجب جلوگیری از تبعات منفی برای سایر واحدهای سازمان می شویم.

این تئوری پیش بینی می کند که غلبه بر عدم اطمینان، زمانی قدرت متفاوت ایجاد می نماید، که وظیفه یک واحد حاکم و غالب برای عملیات سازمانی کلیدی و حیاتی و مهم باشد، اقدامات کنترل عدم اطمینان فقط بوسیله واحد حاکم انجام شود و همچنین جانشینی برای آن واحد وجود نداشته باشد.

تئوری وابستگی منابع

این تئوری، تئوری اقتضات استراتژیک را به تبیین چگونگی ارتباط و پیوند محیط سازمان با فعالیتهای سازمانی از طریق فرآیندهای سیاسی بسط می دهد.

طبق تئوری اقتضات استراتژیک، محدودیتهای و اقتضات محیطی همچون کمیابی منابع و حساس بودن منابع باعث ایجاد عدم اطمینان می شوند، و در نتیجه فرصتهایی را برای غلبه بر عدم اطمینان از طرف سازمان ایجاد میکند. این غلبه بر عدم اطمینان می تواند به قدرت درون سازمان بیفزاید. توزیع اقتضات محیطی، می تواند منجر به توزیع فرصتها برای افزایش قدرتها شود.

هر گاه توزیع قدرت درون سازمان از محیط تاثیر و مشروعیت بپذیرد، وابستگی های محیطی می تواند ساختارهای رسمی را تبیین کند و قدرت برخاسته از غلبه بر عدم اطمینان، به پست سازمانی منتقل شود. تئوری وابستگی منابع استدلال می کند که فرآیندهای سیاسی داخل سازمان تا حدی مستقل از اقتضات محیطی رخ می دهند، زیرا افراد و واحدهای مختلف درون سازمان، استفاده های مختلفی از فرصتهای غلبه بر عدم اطمینان می کنند.

پفرو سالاستیک ادعا می کنند که سازمانها صرفاً به نحوی انعطاف پذیر، با محیط خود ارتباط و پیوند دارند. قدرت، متغیر مداخله گر مهمی بین محیط و سازمانها می باشد.

براساس تئوری وابستگی منابع، توزیع قدرت بعنوان توزیع فرصتها برای مدیریت عدم اطمینان که بازیگران اجتماعی به اشکال متفاوت انجام می دهند، تصور می شود.

توزیع قدرت نتیجه یکسری از فرآیندهای انتخاب و انتقال را نشان می دهد که به آن وسیله قدرت برخی از مدیران به عنوان اختیار افزایش مشروعیت پیدا می کند و قدرت سایرین کاسته شده و مشروعیت خود را از دست می دهد.

صورت پنهان قدرت سازمانی

مطالعات سنتی قدرت و سیاست در سازمان در دو حوزه متمرکز بوده است:

۱- تبیین صاحب قدرت که از رویکرد جامعه شناسی نشأت می گیرد.

۲- چگونگی تحقق نتایج یک تصمیم خاص که از رویکرد علم سیاست ریشه می‌گیرد.

باچارچ و مرتن باراتس هر دو رویکرد را بدلیل نادیده گرفتن نوعی جنبه قدرت مورد انتقاد قرار داده‌اند. باچارچ در مطالعات خود تحت عنوان صور دوگانه قدرت اینگونه استدلال می‌کند: قدرت زمانی اعمال می‌شود که فرد «الف» در اتخاذ تصمیماتی مشارکت می‌کند که فرد «ب» را تحت تأثیر قرار دهد، اما زمانی که شخص انرژی خود را صرف خلق یا تقویت برخی از ارزشهای سیاسی و اجتماعی و اعمال نهادی می‌کند، که قلمرو فرآیند سیاسی را صرفاً به ملاحظه‌ی کلی آن دسته از موضوعات اختصاص می‌دهد که بطور نسبی برای شخص «الف» بی‌ضررند، نیز اعمال قدرت می‌شود تا حدی که فرد «الف» در انجام این کار موفق می‌شود و فرد «ب» نمی‌تواند موضوعات بحث‌برانگیزی که ممکن است حل آنها، به ترجیحات شخص «الف» صدمه جدی وارد سازد مطرح کند.

باچارچ و باراتس صور دوگانه را اینگونه تعریف می‌کنند:

۱- صورتی که آن را در قالب اعمال قدرت برای دستیابی به نتایج مطلوب به صورت مستقیم و قابل مشاهده درک می‌کنیم. این همان شکلی از قدرت است که دال در تعریف خود مبنی بر رابطه بین الف و ب مطرح کرد که تأثیرگذاری بر اقدامات ب را میسر می‌سازد.

۲- صورت دیگر این است که تلاشهای آگاهانه و ناآگاهانه برای خلق یا ایجاد موانع بر سر راه فرآیند سیاسی متمرکز است. این صورت بسادگی قابل مشاهده نبوده و بصورت غیرمستقیم ظاهر و آشکار می‌شود.

انتقاد فمینیست‌ها از قدرت در سازمانها و دیدگاههای انتقادی دیگر

فمینیستها با اتکاء به تئوری انتقادی ماکسیست، استدلال می‌کنند که قدرت برای به «حاشیه راندن» افراد بی‌قدرت استفاده می‌شود و قدرتمندان از طریق استفاده از قدرت برای سرکوب کردن صداهایی که می‌تواند در مخالفت با ادعای آنها نسبت به فرمانروایی بلند شوند، ادعاهای خود را نسبت به مشروعیت حفظ می‌کنند. اینجا شعار اصلی پست مدرن یعنی آوایی در سکوت، یا بگذارید صدایی از سکوت در آید، حمله‌ای بر علیه کسانی است که منافعشان از طریق سرکوب دیدگاه‌های دیگران که به حاشیه نیز رانده شده‌اند، تأمین می‌شود.

قدرت، در ادبیات مدرنیست ارتباط بسیار تنگاتنگی با موضوعاتی همچون، استیلاء و تسلیم یا غالب و مغلوب دارد فمینیستها، بعد جدیدی از قدرت را که بین دو قطب کنش قرار می‌گیرد، تأیید می‌کنند. ۱- کنشی که نتیجه فشار فرمانروایان است ۲- کنشی که بر اساس فرمانروایی خود فرد انجام می‌شود. در این دیدگاه همانگونه که گیدنز خاطر نشان می‌سازد، قدرت به نوعی ظرفیت تحول آفرین، یعنی ظرفیت عاملان برای تحقق اراده خود، تبدیل می‌شود.

گیدنز استدلال می‌کند که ساختار در روابط قدرت و روابط قدرت در ساختار تنیده شده و این دو نمی‌توانند از هم جدا شوند. قدرت فی نفسه یک منبع است و صرفاً کانالها و رسانایی است که از آن طریق قدرت اعمال می‌شود و تأیید می‌کند که اعمال قدرت از طریق منابع می‌تواند ساختارهای استیلاء و تحکم را از نو ایجاد کند. به این ترتیب قدرت هم ظرفیت تحول آفرین دارد (یعنی انجام اقدام علی «عاملان») و هم بعنوان تحکم (یعنی محدود کردن اقدامات دیگران از نگاه «ساختاری») مورد استفاده قرار گیرد.

سیاستهای مربوط به جنسیت در سازمانها

ریشه‌های تئوری فمینیست‌های معاصر نوعاً به تنازع بر سر روابط جنسیت بر می‌گردد که با قدرت سیاسی عظیمی در اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ مجدداً ظهور کرد. نقطه‌ی شروع بیشتر مطالعات مربوط به روابط جنسیت در جامعه و سازمانها کماکان این گفته فراگیر و واقعی است: «بخش اعظم حکمرانی، تصمیم‌گیری، تدوین سیاستها و قوانین مدیریت نمادها، مدیریت رسانه‌ها و اداره‌ی سیستم‌های حرفه‌ای توسط مردان انجام می‌شود».

فمینیستهای سوسیالیست مفهوم تقسیم کار را بکار می‌برند و ادعا می‌کنند نوعی «تقسیم کار جنسی» در سازمانها وجود دارد. این تصاویر کلیشه‌ای این نکته را طبیعی و معمولی جلوه می‌دهد که زنان برخی از انواع کارها را انجام و برخی دیگر را (نمی‌توانند)، انجام نمی‌دهند. توجه فمینیستها به شالوده‌شکنی و غلبه بر این واقعیت زندگی سازمانی است. فمینیستها، مارکسیستها، نئومارکسیستها، تئوری‌پردازان انتقادی و حتی پست‌مدرنها را نیز متهم به این می‌کنند که نقش روابط جنسیتی را در ساخت جامعه و سازمان‌های آن جامعه نادیده می‌گیرند.

فلکس مدعی است یکی از نخستین چیزهایی که در زمان ملاقات با هر کسی متوجه می‌شویم، آن است که آیا آن‌ها زن‌اند یا مرد. وقتی نمی‌تونیم شخصی را درون قرار دهیم دچار اضطراب قابل توجهی می‌شویم و این نشان‌دهنده تفاوت در نقش است که بر آنها قائل هستیم. فمینیستها ادعا می‌کنند که زبان فی‌الذات جنسیت محور است و حول شبکه‌ای از تصاویر ذهنی می‌چرخد که تداعی‌کننده معانی بارز زنانه و مردانه است. فمینیستها به دفاع از توجه به اعضای به حاشیه رانده شده جامعه و سازمانها می‌پردازند و دیگران را تشویق به مطالعه در این زمینه می‌کنند.

فصل دهم: تعارض و تناقض در سازمانها

فرآیندهای سیاسی در سازمانها حول دامنه متنوعی از موضوعات می‌چرخد که می‌تواند گروههای مختلف را به سمت و سوی تعارض مستقیم با یکدیگر سوق دهد. تعارض می‌تواند بین کارگران و مدیران، سطوح سلسله‌مراتب اداری، بخشهای متنوع سازمان، واحدهای تولیدی، بین افراد حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای، بین کارکنان صفتی و ستادی، بین بورکراتها و ارباب رجوع و غیره رخ دهد. به همین دلیل تعارض می‌تواند از ارزشهای مختلفی منبث گردد و رفتار سیاسی، یکی از واکنش‌ها نسبت به تعارض در سازمانها می‌باشد. طبق گفته مارچ و سایمون، تعارض سازمانی می‌تواند منجر به حل مسأله، اقتناع یک طرف یا طرفین، چانه زنی و یا شگردهای سیاسی شود. تعارض، هر چند به مباحث تصمیم‌گیری، قدرت و سیاست در تئوری سازمان مرتبط می‌شود، اما تئوری‌های خاص خود را دارد.

تعارض سازمانی نوعی تنازع آشکار بین دو یا چند گروه در یک سازمان و یا بین دو یا چند سازمان می‌باشد. تعارض معمولاً بر برخی از شرایطی که به منابع یک بازیگر اجتماعی توجه بیشتری دارد متمرکز است. ریشه‌های تعارض می‌تواند در منابع کمیاب، فرصتهای محدود و یا عدم درک مشترک باشد.

تفاوت رقابت با تعارض:

در رقابت، افراد تلاش برای رسیدن به هدفی را داشته اما در راه رسیدن به اهداف دیگران مانعی ایجاد نمی‌کنند. در تعارض افراد تلاش می‌کنند تا به هدفی برسند اما برای رسیدن دیگران به اهداف مانع ایجاد کرده و یا آسیب می‌رسانند در نتیجه طرف دیگر تعارض نیز اقدام به مقاومت و یا انتقام‌گیری می‌کند.

تئوری‌های سازمانی همکاری محور و تعارض محور:

تعارض و همکاری به اعتقاد مورگان دو پیش فرض متفاوت داشته که تئوری‌های سازمان براساس آنها شکل گرفته است. یک پیش فرض همکاری در سازمانها را ضروری و یا حداقل هدف مطلوب می‌داند و تعارض را که همکاری در سازمانها را مخدوش کند، پدیده‌ای مضر و مخرب می‌پندارد. پیش فرض دیگر درک و شناخت تعارض، بعنوان یک پدیده طبیعی و اجتناب‌ناپذیر در سازمانها است و منجر به تئوری‌های تعارض محور که متفاوت با تئوری‌های همکاری محورند، می‌شود. تئوری‌های تعارض ریشه در نحله‌ی جامعه‌شناسانه تئوری کلاسیک دارد و بیشتر در حوزه روابط صنعتی شکل گرفته است.

پژوهشهای جدید در زمینه تعارض این نگاه مدرنیستی که تعارض را پدیده‌ای آشکار می‌پندارد به چالش کشیده‌اند. دבורا کلب و لیندا پوتنام مدعی‌اند که واکنشها به تعارض، بخشی از واقعیت تعارض در زندگی سازمانی روزمره بوده و جنبه‌های عمومی، رسمی و عقلایی مدیریت تعارض را که مدرنیستها به آنها تأکید دارند، باید تعدیل گردد و جنبه‌های خصوصی، غیررسمی و غیرعقلایی مدیریت تعارض روشن شود.

سیر تطور نگرشها نسبت به تعارض:

۱- تعارض بعنوان پدیده‌ای مخرب: بسیاری از نظریه‌پردازان کلاسیک تعارض را پدیده‌ای مضر و مخرب تصور می‌کردند و آن را در تضاد با همکاری می‌پنداشتند، وجود تعارض در سازمانها را نشانه ضعف مدیریت دانسته و چنانچه تعارضی در سازمان مشاهده می‌شد، نشانه عملکرد ضعیف مدیر سازمان بوده و باید به هر شکل ممکن از بروز تعارض جلوگیری بعمل می‌آمد. هیچگونه تعارضی در سازمان قابل قبول نبوده و نگرشی کاملاً منفی به تعارض وجود داشت.

۲- تعارض بعنوان پدیده‌ای طبیعی: مرحله دوم تکامل تئوری‌های تعارض سازمانی به زمان توجه سازمانها به انسانها بعنوان انسان نه بعنوان ابزار کار و آغاز مکتب روابط انسانی بر می‌گردد. در این زمان، وجود تعارض را به دلیل حضور انسانها در سازمانها یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب می‌دانستند و وجود تعارض را بعنوان ضعف مدیریت تلقی نمی‌کردند.

۳- تعارض بعنوان پدیده‌ای سازنده: این نگاه علاوه بر اینکه وجود تعارض را تایید می‌کند بلکه میزانی از آن را در حد کارکردی، سازنده و برای انطباق‌پذیری و نوآوری مفید می‌داند. تعارض از لحاظ روان‌شناختی نشانه سلامتی است زیرا منجر به رهایی از سرخوردگی‌ها می‌شود، نوعی حس مشارکت و نشاط ایجاد می‌کند و از لحاظ جامعه‌شناختی نیز به دلیل مخالفت با وضع موجود و بروز ابتکار عمل‌ها برای تغییرات اجتماعی نیز نشانه سلامت جامعه است. همچنین برخی از نظریه‌پردازان تعارض را بدلیل تکثرگرایی و تشویق نوعی احترام به تنوع، مورد تأیید قرار می‌دهند. نگاه مثبت به تعارض، نسبت به تعارض کم و تبعات منفی آن همچون گروه‌اندیشی، تصمیم‌گیری ضعیف، بی‌علاقگی و رکود هشدار می‌دهد.

۴- مدل اقتضایی تعارض: تئوری مدرنیست مدل اقتضایی را بعنوان بهترین شیوه‌ی درک تعارض سازمانی و انتخاب نوعی واکنش نسبت به آن ارائه می‌دهد. این دیدگاه نسبت به تعارض به گونه‌ای منحنی شکل نگاه می‌کند. اعتقاد دارد که تعارض بسیار کم و تعارض بسیار زیاد منجر به عملکرد ضعیف می‌گردد، اما وجود تعارض در سطح متوسط منجر به عملکرد بهینه و مطلوب می‌شود. توجه این نگاه آن است که تعارض باید طوری مدیریت شود که مزایای تحریک

بهینه‌ی ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید را ایجاد و انسجام گروهی را تقویت و اثرات منفی لج‌بازی و یا دشمنی آشکار بین واحدها و افراد را به حداقل برساند. حفظ توازن بین رقابت و تعارض از راه کاهش و یا تشویق تعارض امکان‌پذیر است.

راه کارهای کاهش تعارض در سازمانها

با اقدامات و استراتژی‌های زیر می‌توان تعارض را کاهش داد: جدایی فیزیکی، افزایش منابع، فرو نشانیدن احساسات و افکار (استراتژی اجتناب)، تأکید بر شباهتها (استراتژی آرام‌سازی)، مذاکره (استراتژی مصالحه)، توسل به مقام بالاتر (ارجاع سلسله‌مراتبی)، گردش شغلی (استراتژی تغییر ساختاری)، مجاورت فیزیکی (استراتژی مواجهه و رویارویی)، تدوین اهداف متعالی یا فراگیر (استراتژی همکاری).

راههای تحریک تعارض

۱) مدل‌سازی تعارض بین واحدی از طریق مخالفت باز، آشکار و واکنش‌های همکاری گونه، ۲) تغییر کانالهای ارتباطی تثبیت شده، ۳) مخفی کردن اطلاعات، ۴) ارتباطات بیشتر بین واحدی، ۵) ارسال پیام‌های مبهم بصورت حساب شده واز روی عمد، ۶) متمایز کردن فعالیتها یا نتایج کار زیردستان، ۷) به چالش کشیدن ساختار موجود قدرت تعارض در تئوری سازمان به دو گونه افقی و عمودی بروز می‌کند در تعارض افقی خطوط سلسله‌مراتب سازمانی قطع می‌شود اما در تعارض عمودی از خطوط سلسله‌مراتبی تبعیت می‌شود. همه نوع تعارض مستلزم استفاده از قدرت است ولی همه نوع استفاده از قدرت منجر به تعارض آشکار نمی‌شود. قدرت مورد استفاده در جنبه مثبت، می‌تواند منجر به نوآوری شود.

مدل تعارض بین واحدی

به علت اینکه انسانها، ساز و کارهای دفاعی روانی متعددی بکار می‌برند و برای رهایی از تعارض آشکار استراتژی‌های هوشیارانه‌ای همچون اجتناب یادآوری از تعارض، آرام‌سازی، مصالحه، حل مسأله و یا ارجاع سلسله‌مراتبی مورد استفاده قرار می‌دهند، پیش‌بینی زمان وقوع تعارض آشکار قبل از آنکه بطور واقعی رخ دهد بسیار دشوار است. ریچارد والتون و جان داتون مدل مأخذ متداول تعارض را ارائه کردند و تعارضات بین دپارتمانهای فروش و تولید را در دو شرکت مشاهده و تحلیل کردند. در این مدل، تعارض از طریق شاخص‌های قابل مشاهده همچون خصومت آشکار، عدم صداقت، بی‌احترامی، تحریف اطلاعات، بیان کلماتی مثل ما- آنها، فقدان هماهنگی و اجتناب از تعامل قابل مشاهده است و این را می‌توان در پیوستاری تصور نمود که یک طرف آن خصومت آشکار و سر دیگر آن اجتناب کامل از تعامل باشد و در این بین نیز مظاهر بی‌اعتمادی، بی‌احترامی، تحریف اطلاعات، بیان کلماتی مثل ما- آنها، فقدان هماهنگی نهفته است.

ریشه این رفتارهای قابل مشاهده در شرایط محلی تعارض همچون خصائص و ویژگی‌های گروه، ناسازگاری اهداف عملیاتی، وابستگی وظایف، پاداش‌ها و معیارهای عملکرد، منابع مشترک، تفاوت در جایگاه‌های اجتماعی سازمان، ابهام در قلمرو اختیار قانونی، موانع ارتباطی، تفاوت‌های فردی می‌باشد. ریشه شرایط محلی تعارض نیز در بستر تعارض یعنی محیط، استراتژی، تکنولوژی، ساختار اجتماعی، فرهنگ سازمانی و ساختار فیزیکی نهفته است.

الف) شرایط محلی تعارض بین واحدها:

۱- خصائص گروه ناشی از تفکیک درون سازمانی (ویژگی‌های گروه): همیشه درون سازمان فشارهای تفکیک و یکپارچگی با هم در تعارض می‌باشند. فشارهای داخلی و خارجی سازمان را مجبور به تفکیک می‌کنند و از طرف دیگر نیاز به یکپارچگی در سازمان ایجاد می‌گردد. سازمانها از طریق واحدها و فعالیتهای تفکیک شده بدنال بالفعل کردن توان بالقوه اعضای سازمانی بوده و برای تحقق اهداف کلی سازمان نیاز به هماهنگی دارند.

فشارهای تفکیک، واحدهای سازمان را ایجاد می‌کند. هر واحد سازمانی، وظیفه متفاوتی انجام می‌دهد و با بخش‌های متفاوتی از محیط سازگار می‌شود. این تفاوتها در وظایف و سازگاری‌ها فرصت شکل‌گیری هویت گروه و خرده‌فرهنگها را در سازمان بوجود می‌آورد. زمانیکه از واحدها انتظار می‌رود که فعالیتهای خود را هماهنگ کند و منابع و فرصتها را تقسیم کنند زمینه بروز تعارض محیا شده است و چنانچه سازمان هم سطوح مدیریت و یا واحد جدیدی را برای هماهنگی ایجاد کند فرصتهای تعارض بیشتر می‌شود.

۲- ناسازگاری در اهداف عملیاتی: اهداف و استراتژی‌های تعریف شده در بالاترین سطوح سازمان باید به واحدها و پستهای سازمانی ابلاغ و تقسیم شود. در نهایت مجموعه‌ای از فعالیتهای برای تحقق آنها انجام شود و به محض آنکه اهداف به سطوح عملیاتی منتقل شوند غالباً توازن بین اهداف مطرح می‌گردد. بعنوان نمونه تعارض در اهداف تولید و واحد فروش یا پیشخدمت‌ها و آشپزها، زمینه‌هایی برای شکل‌گیری تعارض به وجود می‌آورد و هر گروه هم اهداف کلیدی خودش را دنبال می‌کند و به این شکل با رفتار هدف موردنظر دیگران متعارض می‌شود.

۳- وابستگی وظیفه‌ای: سه شکل متفاوت وابستگی متقابل وظیفه‌ای به اعتقاد تامپسون وجود دارد.

۱- وابستگی وظیفه‌ای مجموعه‌ای: در این وابستگی واحدهای وابسته بهم برای انجام وظایفشان نیاز به تعامل بسیار کمی داشته و این تعامل کم موجب بروز فرصت اندک برای تعارض می‌شود.

۲- وابستگی بده - بستنی: این وابستگی نیاز به تعامل مستمر دارد و فرصتهای زیادی برای تعارض بوجود می‌آید در این وابستگی هر گروه برای تحقق اهداف و منافع خود متکی به گروه دیگری می‌باشد.

۳- وابستگی وظیفه‌ای متوالی یا ترتیبی: یک واحد به واحد دیگر وابسته است ولی وابستگی بصورت بده بستان نیست. واحد مستقل انگیزه کمی برای عکس‌العمل نشان دادن به منافع و تقاضاهای واحد مستقل دارد و این امر شرایطی برای تعارض مزمن و موردی ایجاد می‌کند.

۴- پاداش‌ها و معیارهای عملکرد: توجه به عملکرد واحدها به جای توجه به عملکرد کلی سازمان منجر به تعارض بین واحدها شده و به عملکرد بصورت جزیره‌ای توجه می‌شود و واحدها به نادیده گرفتن ارزش همکاری هدایت می‌گردند.

۵- منابع مشترک: وابستگی و اتکا به منابع کمیاب مشترک همچون منابع مالی، انسانی، تجهیزاتی، فضای فیزیکی و غیره می‌تواند زمینه بروز تعارض را محیا نماید.

۶- عدم توازن در جایگاه‌های سازمانی: هرگاه دو گروه در سازمان دارای جایگاه‌های متفاوت باشند و هماهنگی بین فعالیتهای آنها لازم و ضروری باشد زمینه بروز تعارض محیا است. عدم تعادل در جایگاه تا زمانیکه گروههای دارای جایگاه پایین تر ابتکار عمل را در اختیار گیرد به احتمال زیاد منجر به تعارض می‌شود.

۷- ابهام در حوزه اختیارات قانونی: هرگاه مرز روشن و مشخصی بین مسئولیتها و اختیارات واحدها وجود نداشته باشد، تعارض بروز خواهد کرد.

۸- موانع ارتباطی: هنگامی که واحدها به زبانهای مختلفی با هم ارتباط برقرار کنند و بعبارتی زبان فنی و تخصصی یکدیگر را درک نکنند در این شرایط تعارض بروز خواهد کرد.

۹- تفاوتهای فردی: ویژگیها و تفاوت شخصیتی افراد نیز می تواند زمینه بروز تعارض را ایجاد نماید، البته این دیدگاه را نباید طوری اشاعه داد که تصور گردد زمینه همه تعارضها، تفاوتهای فردی است.

(ب) بسترهای تعارض بین واحدی:

محیط: بموازاتی که سازمانها خود را با شرایط در حال تغییر محیطی انطباق می دهند نوعی عدم اطمینان درون سازمان شکل می گیرد. هرچه واحدها توان و ظرفیت بیشتری برای غلبه بر عدم اطمینان داشته باشند موجب تغییر ساختار قدرت درون سازمانها می شوند، بنابراین پیچیدگی و تغییر در محیط می تواند در شرایط محلی تعارض مورد بررسی قرار گیرد و بستری برای شرایط محلی تعارض آماده نماید.

استراتژی: استراتژی رشد در اندازه سازمان می تواند تأثیری مشابه پیچیدگی و تغییر محیط در ساختار قدرت داشته باشد همچنین استراتژی کوچک سازی از طریق ایجاد تصور کم کردن منابع سازمانی، رقابت بر سر تقسیم منابع باقیمانده را تحریک می کند، لذا استراتژی می تواند در تعارض نقش ایفا کند.

فن آوری: وظایف سازمان، در معیار بزرگتری براساس نوع تکنولوژی آن تعریف می شود. تغییرات تکنولوژی به معنای تغییرات وظایف محوله به واحدها و افراد است. تخصیص وظایف بر حجم و نوع وابستگی متقابل بین واحدهای سازمان تأثیر می گذارد. لذا فن آوری شرایطی برای تعارض سازمانی ایجاد کند.

ساختار اجتماعی: ایجاد و حفظ سلسله مراتب اختیار مبنایی برای شکل گیری تعارض عمودی در سازمان تعریف می کند، در حالی که تقسیم کار سازمان را به طریقی از هم منفک و تقسیم می کند، فرصتی برای تعارضات افقی فراهم می شود ساز و کارهای هماهنگی، بخشهای اضافی درون سازمان ایجاد می کند که می تواند کانون تمرکز تعارض باشد.

فرهنگ سازمانی: خرده فرهنگ سازمانی ممکن است بر مبنای واگرایی (دور شدن) از ارزشهای غالب در سازمان ایجاد شوند و این ارزشهای واگرا ممکن است بعنوان ارزشهای مستقل از فرهنگ غالب تفسیر شوند که در این حالت تعارض به وجود می آید.

ساختار فیزیکی: تفکیک واحدها از طریق تفاوتها در کیفیت محیطهای فیزیکی می تواند احساس برتری یا دون پایه گی را پرورش دهد. این شرایط می تواند در بروز تعارض نقش ایجاد کند.

نظریه های مارکسیستی تعارض سازمان

مارکس بعلا نقش محوری که تعارض در تئوری سرمایه ای ارائه شده توسط وی دارد بعنوان پدر تئوری تعارض شناخته می شود. مارکس اعتقاد داشت تعارضات اقتصادی سرمایه داری، روابط اجتماعی درون جامعه را شکل می دهد و این روابط در مراحل متوالی تاریخ اجتماعی منجر به جابجایی گروه حاکم در جامعه می شود. مارکس سرمایه داری را بعنوان مرحله ای از مراحل توسعه روابط انسانی تصور می کرد که در گذر زمان براساس رابطه ارباب و رعیتی به جلو می رفت از نگاه مارکس و انگلس تعارض بین سرمایه داران «بورژوا» و کارگران «پرولتاریا» اینگونه آشکار می شود که تاریخ همه

جامعه موجود کنونی، تاریخ تنازعات طبقه‌ای است. جامعه سرمایه‌داری مدرن نیز از تنازعات طبقه‌ای در امان نمانده است، با این تفاوت که در آن طبقاتی جدید، شرایط جدید سرکوب و اشکال جدید تنازع وجود دارد. مارکس اعتقاد دارد دلیل انقلاب‌های تاریخی، تعارض طبقه‌ای است که برده‌داری به فئودالیزم و فئودالیزم را به سرمایه‌داری تبدیل نموده است و مشخصه بارز هر دوره در تاریخ، نقش‌های خاصی است که بین ظالمین و مظلومین وجود دارد.

از نظر مارکس، تناقض اساسی و محوری جوامع سرمایه‌داری در تعارض ماهوی بین مالکان و کارگران است. تناقض در اینکه مالکان تمایل دارند سود خود را حداکثر و کارگران نیز تمایل دارند دستمزد خود را حداکثر کنند. این تناقض در تفاوت بین ارزش استفاده از نیروی کار (آنچه که مالکان باید برای کسب نیروی کارگران پرداخت کنند) و ارزش مبادله‌ای نیروی کار (درآمدهای دریافتی از فروش کالاها یا خدمات تولیدی با آن نیروی کار) نهفته است. هرگاه ارزش مبادله نیروی کار بیشتر از ارزش استفاده از نیروی کار باشد نوعی سود یا ارزش مازاد حاصل می‌گردد. بدلیل اینکه ارزش افزوده بر اساس تفاضل بین ارزش استفاده از نیروی کار تعریف می‌شود، در نتیجه همیشه بین منافع کارگران و مالکان تعارض وجود دارد. عدم توافق بر سر میزان و درصد ارزش افزوده و نسبت تقسیم آن بین مالکان و کارگران باعث بروز تعارض می‌گردد.

مارکس ادعا می‌کند که رقابت، تعارض ماهوی مالکان سرمایه و کارگران را شدیدتر می‌کند، زیرا نوعی فشار دائمی و مستمر برای کاهش قیمت‌ها وارد می‌شود و این فشار کاهش قیمت‌ها منجر به کاهش سود موجود می‌شود، نتیجتاً بدلیل کاهش سهم ارزش افزوده بین کارگران و سرمایه‌داران و تقلاً برای حداکثر کردن سهم سود هریک از آنان، آتش تعارض شعله‌ورتر می‌گردد.

نکته مهم اشاره شده توسط مارکس، تناقضات درون سیستم اجتماعی است که باعث بروز نیرویی برای تغییر و در نهایت منجر به جابجایی و جایگزینی گروه حاکم با گروه دیگری می‌شود بعنوان نمونه فئودالیزم جایگزین برده‌داری و سرمایه‌داری جایگزین فئودالیزم می‌شود.

نظریه مارکس دو کاربرد برای سازمان به همراه داشت ۱- فرضیه مهارت زدایی نیروی کار ۲- تئوری قشربندی یا تحلیل بازار نیروی کار داخلی.

فرضیه مهارت زدایی نیروی کار

براساس مدل تاریخی مارکس، برخی از تئوری‌پردازان سازمان، ظهور تعارض عمودی در سازمانها را معادل با حرکت تکاملی سازمانهای کاری از صنعتی سنتی به سوی صنعتی مدرن تصور می‌کنند. در سازمانهای صنعتی سنتی هر سطح از پایین سازمان به طرف بالای سلسله‌مراتب سازمان، از شاگردی آغاز و به مرور به کارگری و سرپرستی و استادکاری می‌رسد و این حرکت در سلسله‌مراتب نیاز به کسب تجارب و مهارت‌های بیشتری دارد. در سازمانهای صنعتی مدرن این پیوستگی پیشرفت در سلسله‌مراتب اختیار از بین رفته و تخریب می‌شود. برخی از افراد نمی‌توانند از پایین سلسله‌مراتب به سمت بالای سلسله‌مراتب حرکت کنند و هر وقت فردی در یک سطح قرار گرفت، این سطح تا حد زیادی غیرقابل تغییر می‌ماند و سلسله‌مراتب گسسته و ناپیوسته می‌باشد. براساس این دیدگاه این سیر تکاملی در ماهیت سلسله‌مراتب، زمانی رخ می‌دهد که مالکان یا مدیران کنترل دانش شیوه‌های تولید را از دست کارگران خارج کنند. هاری برآورمن، نحوه خارج کردن کنترل دانش روش‌های تولید را، فرضیه مهارت زدایی نامید. وی مدعی است که مالکان ابزار تولید یعنی

سرمایه‌داران به صورت هدفمند فعالیتهای کاری را از طریق تفکیک، پاره پاره می‌کنند تا پدیده‌ای به نام کارایی که معمولاً عقلانیت نیز گفته می‌شود رخ دهد. این تفکیک تا آنجا ادامه پیدا می‌کند، که کارگران به هیچ وجه کاری را که در حال انجام آن هستند درک نکنند و این نقطه همان جایی است که کار به شدت ساده شده و نیاز به آموزش بسیار ابتدایی دارد و جایگزینی کارگران با کارگران تازه وارد بسیار ساده است، زیرا این قدرت که همان دانش فنی است خرد و بسیار ساده شده است. این امر موجب می‌شود، مالکان نیروی کار را به حداقل هزینه تأمین کنند. البته مهارت زدایی همه کارها در کارخانجات غیرممکن بود. سازمانها به تعدادی از کارگران خاص و ماهر اجازه اعمال قدری قدرت نسبت به دیگران را می‌دانند، در عین حال این تفاوت قدرت در میان کارگران می‌تواند منافع سرمایه‌داران را تقویت نماید چرا که شکاف بین کارگران می‌تواند سازماندهی و یک صدا شدن آنها را در برابر سرمایه‌داران کمرنگ‌تر و مخدوش کند.

تئوری قشربندی و تحلیل بازار نیروی کار

تئوری قشربندی بر توزیع نابرابر پستهای دارای پرداخت بالا، قدرت بیشتر و با اعتبار بیشتر در سازمانهای مدرن تمرکز دارد. محققان تئوری قشربندی با مطالعات متعددی نشان دادند که پستهای دارای قدرت فرمانروایی زیاد در جوامع سرمایه‌داری بصورت بسیار نامتعادل بین سفیدپوستان توزیع شده است و بدنبال بیان محرومیت زنان، اقلیتهای نژادی، جوانان و رنگین پوستها می‌باشند. موضوع قشربندی در تئوری سازمان مدرنیست براساس تحلیلهای بازاری نیروی کار داخلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. پیترو دوارینگر و مایکل پیور مدل بازار نیروی کار داخلی را مطرح کردند. براساس این مدل، بازار نیروی کار از دو بخش متفاوت اولیه و ثانویه تشکیل یافته است. آنها متوجه این موضوع شدند که دستمزدهای بالا و فرصتهای خوب مسیر شغلی برای بخش اولیه فراهم می‌شود و بخش ثانویه دارای دستمزدهای پایین، شرایط ضعیف امنیت شغلی، مزایای محدود و غیره می‌باشند. آنها مدعی‌اند که وجود اختلاف در فرصتها بین بخشهای اولیه و ثانویه به این علت است که کارفرمایان برای حفظ مزیت رقابتی باید عرضه یکنواختی از نیروی کارگران باکفایت که می‌تواند مزیت فن‌آوری شرکت را در بازار کار حفظ کنند داشته باشند. به این معنی که باید به کارگران دارای مهارتها و تحصیلات بالا مزایای اساسی و دستمزدهای بالا پرداخت شود. کارفرمایان به جهت جبران دستمزد و مزایای بالای کارگران ماهر و با انگیزه، از طریق بکارگیری کارگران غیرماهر برای انجام وظایف فرعی با پرداخت بسیار کم و شرایط کاری نامناسب اقدام می‌کنند. منتقدان تئوری بازار کار دوگانه ادعا می‌کنند که این تئوری با ملاحظات صرف دلایل اقتصادی و فن‌آوری، بخش‌های سیاسی، فرهنگی، فیزیکی و قانونی محیط عمومی را نادیده می‌گیرند. بنابراین نمی‌توان علت محرومیت زنان، اقلیتهای نژادی، جوانان و رنگین پوستها را در بخش اولیه بیان کند. زیرا دلایل اقتصادی و فن‌آورانه تنها عامل این پیامدهاست نیست.

تنوع سازمانی

تنوع نیروی کار و ناهمگونی نیروی کار، منبع نوآوری و خلاقیت برای آینده‌ی سازمانها پیش‌بینی شده است. هرچه موانع ملی و تجاری برای جابجایی نیروی انسانی کاهش پیدا کند، سازمانهای چندملیتی افزایش می‌یابد، بیشتر سازمانها به سمت جذب نیروهای ناهمگون با نژادهای مختلف، جذب بیشتر نیروی کار زنان و ایجاد فرصتهای آموزشی برابر برای افزایش میل به رشد در مسیر شغلی زنان، احساس نیاز خانواده برای کسب درآمد بیشتر توسط زن و مرد خانواده و مواردی از این قبیل می‌روند. این عوامل بر تنوع نیروی کار می‌افزاید. برخی از تنوعها بدلیل گوناگونی ایده‌ها و نگاهها

به موضوعات باعث تصور فرصتی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمانها می شود. پیوند و ارتباط نظری تنوع نیروی کار با خلاقیت و نوآوری از نگرش های سازنده و مثبت به تعارض در سازمان در می باشد. عبارتی مزایای بالقوه تنوع منجر به شکل گیری سطوح بالاتر و گوناگون تر تعارض می شود. برخی از تفاوتها می تواند مبنایی برای شکل دهی خرده فرهنگ های درون سازمان باشد و موجب تحریک، توسعه مرزهای ارزش ها و پیش فرض های سازمانی شود.

تناقضات سازمانی

مارکسیستها و نئومارکسیستها در مورد این پیش فرض که عقلانیت، نیروی راهنما در سازمانها می باشد متفق القول هستند آنها اعتقاد دارند که عقلانیت، به جای اینکه یک ابزار اندیشه و فکر باشد، یک ابزار ایدئولوژیک است. عقلانیت براساس استانداردهای عینی توسط افرادی که در صحنه سازمانی ذینفع می باشند، تدوین شده است. در حقیقت استدلال عقلایی نوعی فن اقماع می باشد که براساس معیارهایی تدوین شده که منافع قدرتمندان را حفظ و تأمین می کند. بدلیل اینکه استدلال عقلایی باید همیشه مجموعه ای از معیارها را دارا باشد تا به عنوان استاندارد قضاوت مورد استفاده قرار گیرد، همچنین به دلیل این که هر معیاری خاص بدنبال تأمین منافع گروهی خاص می باشد، لذا معیارها اساساً تعارض زا هستند. کارگران محروم از مزیتها و فرصت های مطلوب، دکترین عقلانیت را باور داشته به همین دلیل زیر سلطه بودن خود را زیر سوال نمی برند. فقط زمانی این موضوع را زیر سوال می برند که از ماهیت ایدئولوژیک عقلانیت آگاه شوند و پس از آگاهی سیستم را برای تغییر تحت فشار قرار خواهند داد.

در علم الاجتماع تناقض به نوعی تقابل در درون ساختار اجتماعی اشاره دارد. دانشمندان علم الاجتماع مارکسیستی فرض می کنند که سازمانها بر پایه های چنین تقابلهایی ساخته می شوند. بنسبون دو نوع تناقض را توصیف می کند که در سازمانها ظاهر می شود. نوع اول: به چگونگی ساخت اجتماعی یک سازمان تفکیک شده اشاره دارد. سازمان محیط پیچیده ای را برای خودش وضع و تعیین می کند و آنگاه از طریق هم شکل سازی و تفکیک داخلی، خود را با بخشهای مختلف محیط سازگار می کند تا همه شرایط محیطی را درک نموده و معادلی برای واکنش به محیط درون سازمان محیا نماید. این هم شکل سازی واحدهای مختلف سازمان با محیط موجب تفاوت بین واحدهای فرعی سازمان می شود و این باعث ارائه دیدگاه های متفاوت از سازمان می گردد. این تفاوتها معمولاً با پاداشهای سازمانی و سیستم های کنترلی تقویت می شود. هنگامی که واحدهای فرعی سازمان جهت هماهنگی با هم تعامل و ارتباط برقرار می کنند، با توجه به تفاوت های بوجود آمده تعارض تحریک می شود.

دومین مأخذ تناقض در سازمانها به اعتقاد بنسبون، به فرآیندهای مستمر ساخت اجتماعی اشاره دارد. همه واحدهای مختلف سازمان بطور پیوسته راه کارهایی برای واقعیت ساخته شده موجود بصورت اجتماعی عرضه می کنند. بدلیل اینکه ساخت واقعیت اجتماعی یک فرایند مستمر و پیوسته است، هر الگوی موجود در سیستم از طریق مبادلات درونی بین اعضای سازمان حفظ می شود. فعالیتهای روزانه اعضای سازمان واقعیت هایی را به وجود می آورد که یا به شیوه ای که آنها قبلاً می ساختند افزوده می شود یا به نوعی از ترتیبات متفاوت افزوده می گردد. از طرفی به دلیل اینکه سازهانست به آنچه که آنها در عالم واقع هستند استوارتر تصور می شود، انتظار و توقع از ثبات موجب می شود که هر تغییری نسبت به سازه ای اجتماعی از قبل تعیین شده موجب تعارض گردد. همچنین حافظه انسانها گرایش به بازسازی واقعیت گذشته

دارد، حتی اگر فعالیتهای امروز برای ساختن آینده باشد. بنسبون نتیجه گیری می کند هرگاه ساختاری بوسیله یک مجموعه از فعالیتهای سازمان ساخته شود در برابر توسعه و تغییر بعدی خود با مقاومت مواجه می شود.

فصل یازدهم: کنترل و ایدئولوژی در سازمانها

کنترل یکی از بخشهای اصلی سازمانها را در حال حاضر شکل داده است و برای تحقق آن از سیستمهای اطلاعات مدیریت، حسابداری، بودجه ریزی و سایر سیستمهای الکترونیکی استفاده می شود. فایول یکی از صاحب نظران دوره کلاسیک، کنترل را بعنوان وظیفه مدیران در کنار سایر وظایف مطرح کرد. مدرنیستها، کنترل سازمانی را بعنوان ابزار و ساز و کاری برای اجرای استراتژی تعریف می کنند و کنترل را یکی از وظایف فرهنگ سازمانی تصور می کنند. پست مدرنیستها کنترل را بعنوان ابزاری مشروع برای پنهان کردن نفوذ و شگردهای سیاسی مدیریت مورد انتقاد قرار می دهند و نمادین - تفسیری ها نگاه کنترل از طریق انتقاد از کنترل بعنوان ایدئولوژی، موضعی که نظریه پردازان رابطه بین کنترل و استقلال عمل در انواع سازمانها روشن گردیده، مورد نقد قرار می دهند.

تئوریهای مدرنیستی کنترل

دیدگاه مدرنیستها در مورد کنترل در سازمانها به گفته آرنولد تننهام اینگونه تشریح گردیده است: واژه سازمان بصورت تلویحی به کنترل اشاره دارد. یک سازمان اجتماعی نوعی تعاملات منظم تک تک انسانهاست. فرآیندهای کنترلی بدنبال محدود کردن رفتارهای سلیقه ای افراد و بدنبال تطبیق دادن آنها با طرح عقلایی (سلسله مراتب، کارایی) می باشند. هر سازمانی نیازمند به میزان و مقداری معین و مسلم از یکپارچگی، هماهنگی و همسازی فعالیتهای متنوع خود می باشد. یکی از وظایف کنترل ایجاد هماهنگی و نظم بدون توجه به منافع متنوع افراد است و کنترل بدنبال اشاعه و ترویج رفتارهای مطلوب بالقوه اعضای سازمان است.

پیش فرض مدرنیستها برای کنترل براین اساس است که چون افراد مختلف دلایل و منافع مختلفی برای مشارکت در سازمانها دارند در نتیجه، سازمانها بطور مستمر با مسائل و مشکلاتی مواجه اند. از آن جمله منافع متضاد و واگراست که با منافع و اهداف سازمانی در تقابل قرار دارد. این پیش فرض موجب فراهم کردن خردهمایه کنترل می شود. سازمانها از افرادی با منافع متنوع تشکیل شده که بعضا واگرا و متضاد با منافع سازمان بوده لذا مدیران برای حصول اطمینان از اینکه اهداف و منافع سازمان تأمین و منفعت طلبی اشخاص حداقل می گردد باید کنترل را اعمال کنند. مفهوم کنترل می تواند برای هر سه سطح فرد، واحد و سازمان کاربرد داشته باشد.

در ادامه سه نظریه مدرنیست کنترل را در سازمانها ارائه خواهیم کرد.

۱- بازخورد و ارزیابی عملکرد - مدل سایبرنتیک کنترل

در مدل سایبرنتیک، وضعیت فعلی سیستم با وضعیت مطلوب و استاندارد تعیین شده سیستم مقایسه و هرگونه انحراف و اختلاف بین آن دو تغییر کرده و تعدیل می شود. ترموستات نمونه ای از مدل سایبرنتیک می باشد. فرآیندهای کنترل سازمانی مانند ترموستات برای تشخیص تفاوت بین عملکرد فعلی (واقعی) با عملکرد مطلوب و استاندارد تعیین شده و انجام اصلاحات در زمان تشخیص انحراف طراحی می شود.

ممکن است فرآیندهای کنترل سازمانی را نوعی الحاقیه به مدل عقلایی استراتژی و اهداف تصور کنید. در مدل استراتژی، محیط بستری را که در آن تهدیدات و فرصتها وجود دارد برای سازمان فراهم می‌کند و بر اساس آنها استراتژی تدوین می‌شود. اهداف سازمانی با استراتژی‌ها پیوند داده شده و در همه سطوح سلسله‌مراتب بصورت آبشاری منظم می‌شود تا هر یک از اعضای سازمان سهم خود را در تحقق طرح کلان استراتژیک ایفا کند. استراتژی و اهداف سازمان را در یک جهت خاص و معین قرار می‌دهد و اقدامات و کنش‌ها موجب تحقق استراتژی می‌شود. برای حصول اطمینان از اینکه اقدامات و فعالیتها در جهت تحقق اهداف و استراتژی‌ها می‌باشد نیاز به طراحی سیستم‌های کنترلی است. در این دیدگاه، سیستم کنترل با سیستم اهداف سازمانی گره می‌خورد و سیستم کنترل، افراد و واحدها را حمایت و تشویق می‌کند در جهت اهداف و استراتژی‌ها حرکت نمایند.

تدوین اهداف عملیاتی و تعیین استانداردهایی برای رفتارهای قابل قبول با اهداف بلندمدت اولین اقدام در طراحی سیستم کنترلی سایبرنتیک می‌باشد. دومین اقدام اندازه‌گیری، سنجش و نظارت بر پیروی از اهداف عملیاتی و ارائه بازخورد می‌باشد. بازخورد بر مقایسه بین عملکرد واقعی و استانداردهای تدوین شده استوار است و هرگاه انحرافی رخ دهد، اقدامی برای اصلاح صورت می‌پذیرد. توجه سیستم بازخورد و ارزیابی عملکرد بدلیل اینکه این سیستم با هدف متناسب کردن فعالیت‌های هر وظیفه با اهداف سازمان طراحی شده بر وظایف استوار است.

تحقق سیستم بازخورد و ارزیابی عملکرد دو الزام و شرط را طلب می‌کند: اولاً فن‌آوری که مورد استفاده افرادی که تابع سیستم کنترل می‌باشد باید درک و شناخته شود، ثانیاً اهداف سازمانی باید مختص وظیفه باشد تا بتوان آنرا کنترل نمود چنانچه این دو الزام محیا نباشد، سیستم کنترلی ضعیفی طراحی خواهد شد.

برای اعمال و تحقق کنترل می‌توان ستاده‌ها، نتایج، ره‌آوردها را کنترل نمود یا اینکه رفتارها را کنترل نمود.

کنترل ستاده‌ای: این سیستم کنترل بر نتایج فعالیت‌های وظیفه‌ای متمرکز بوده و بدنبال سنجش نتایج بدست آمده می‌باشد و در سطح فرد و واحد می‌تواند اعمال شود. چنانچه ستاده‌ها را بتوان بسادگی اندازه‌گیری و براساس مشخصه‌های فردی یا گروهی کنترل کرد در این شرایط استفاده از کنترل ستاده‌ای میسر و مطلوب است. اگر از سیستم کنترل ستاده‌ای استفاده شود، میزان قابل قبول و مطلوب تولید شده، به هدف عملیاتی سیستم کنترل تبدیل می‌شود.

کنترل رفتاری: کنترل رفتاری بر درک و شناخت این نکته که رفتارها منجر به عملکرد مطلوب می‌شوند استوار است. در این سیستم کنترل، رفتارهای معرف عملکرد بالا به استانداردهایی تبدیل می‌شود که می‌توان بر اساس آنها افراد را ارزیابی کرد. در هر دو کنترل، عملکرد فرد با اهداف عملیاتی تعیین شده یا استانداردهای مدون مقایسه می‌شود و هرگونه انحرافی بعنوان مبنای بازخورد و اقدام استفاده می‌شود.

انحرافات بین استانداردها و عملکرد را می‌توان از طریق یکسری اقداماتی در قالب زیر اصلاح نمود:

- ۱- اگر تفاوت، نتیجه خطا در سیستم کنترلی باشد می‌توان هدف بلندمدت یا معیار و سنج تداوم شده را اصلاح نمود
- ۲- افراد و گروه باید عملکرد خود را با تغییر رفتار یا سطح ستاده اصلاح نمایند.

مشکلاتی که سیستم ارزیابی عملکرد را ناتوان می‌سازد:

۱- ابهام: ابهام، سنجش برخی از فعالیتهای سازمانی را با استفاده از سنج‌های ستاده‌ای و رفتاری دشوار می‌سازد. هرگاه برای ستاده و یا رفتار نوعی ابهام وجود داشته باشد، عدم اطمینان مدیران را به سمت استفاده نامناسب از این کنترل‌ها سوق می‌دهد. سیستم‌های کنترلی می‌توانند با تأکید بر جنبه‌های غلط رفتار کاری، عملکرد واقعی و مطلوب را کاهش می‌دهند.

۲- واکنش منفی: گرایش افرادی که در معرض کنترل‌اند به واکنش منفی می‌باشند.

۳- جابجایی اهداف: افراد بدنبال تحقق ستاده‌ها و رفتارهایی که سنجیده می‌شوند می‌روند و از هدف اصلی و زیربنایی سیستمی که سنجش برای آن طراحی شده غافل می‌گردند. همچنین هیچ مجموعه‌ای از سنج‌ها و معیارها نمی‌تواند همه جوانب استراتژی‌ها را به اندازه برابر مدنظر قرار دهد. لذا افراد از برخی از جنبه‌هایی که در سنج مدنظر قرار نگرفته است غافل می‌گردند. مثلاً در سازمانها مقررات برای اطمینان از حصول اهداف تدوین می‌گردند ولی بعد از مدتی قوانین بعنوان هدف اصلی تلقی می‌شود در حالیکه خود این قوانین ابزاری برای رسیدن به هدف اصلی دیگری بوده است.

۴- فریب یا تقلب: هرگاه افراد و کارکنان با ارائه اسناد ناصحیح و گزارش داده‌های نامعتبر، تخلف کنند.

کنترل‌های سطح واحد: برای کنترل و تبدیل اهداف واحد به اهداف دقیق مالی از نهاده‌هایی (منابعی) که در اختیار واحد قرار می‌گیرد، استفاده می‌کنند. بودجه هر واحد مدیران را از میزان منابعی که در اختیار دارند برای یک دوره معین آگاه می‌کند. عملکرد واحدها از طریق مقایسه هزینه‌های واقعی با هزینه‌های پیش‌بینی شده در بودجه کنترل می‌شود و معمولاً از گزارشاتی که دارای اطلاعاتی نظیر حجم ستاده، آمار، کنترل کیفیت و غیره برای بازخور است استفاده می‌شود.

کنترل در سطح سازمان:

۱- با استفاده از اطلاعات درون سازمان، از طریق تجمیع نتایج فرآیندهای ارزیابی سطح فرد و واحد به ارزیابی و کنترل در سطح سازمان پرداخته می‌شود. سیستم‌های حسابداری نمونه‌ای از این نوع کنترل می‌باشد.

۲- با استفاده از اطلاعات بیرون سازمان، که از محیط عمومی سازمان نشأت می‌گیرد به ارزیابی و کنترل در سطح سازمان پرداخته می‌شود. مانند ارزش و قیمت سهام شرکت در بورس، یا میزان سهم بازار شرکت و غیره می‌تواند سنج ارزیابی عملکرد سازمان. این ارزیابی‌ها می‌تواند موجب تعدیل استراتژی‌ها شود یا برای تقویت برخی استراتژی‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

۲- نظریه عاملیت یا وکیل:

پس از اینکه مالکان ترجیح دادند مدیریت سازمان را به متخصصان آن واگذار نمایند مسأله کنترل در سازمان از منظر مالکان و سایر افراد ذینفع بیرونی سازمان مانند بیمه‌گران، بانکها، دولتها و سرمایه‌گذاران بالقوه حائز اهمیت می‌شود طبق این نظریه، مالکان و صاحبان سهام سازمانها به عنوان اصیل و موکل تعیین می‌شوند و مدیران سازمانها بعنوان وکیل یا عامل شناخته می‌شوند. کنترل در این تئوری از آن جهت حائز اهمیت است که اصیل‌ها و موکل‌ها اطمینان یابنده عاملان در جهت منافع آنها گام بر می‌دارند و فقط به فکر تأمین منافع خودشان نیستند. تمرکز این تئوری بر روشهایی که چگونه می‌توان عاملان را کنترل نمود تا در جهت منافع موکلان حرکت کنند می‌باشد. البته این رابطه فقط بین مالکان و مدیران نمی‌باشد بلکه می‌تواند بین سطوح پایین‌تر مدیریت یعنی فرادستان و فرودستان نیز قابل تعمیم باشد. این تئوری از طریق

انعقاد قراردادهای مکتوب بین منافع واگرای این دو گروه ارتباط برقرار نموده و منافع و کلا را در راستای منافع موکل قرار می‌دهد.

تئوری عاملیت بر این پیش‌فرض استوار است که موکلان نمی‌توانند همیشه نسبت به انجام وظایفی که بر سر انجام آن توافق شده اعتماد کنند، زیرا ممکن است و کلا از انجام این وظایف شانه خالی نمایند. در تئوری عاملیت برای تعیین تکلیف این بلا تکلیفی استفاده از اطلاعات پیشنهاد شده است. هر چه موکلان اطلاعات کامل‌تر و جامع‌تر در اختیار داشته باشند اطمینان بیشتری حاصل می‌شود البته در تهیه و تدارک اطلاعات باید صرفه اقتصادی و عملی بودن نیز مدنظر باشد. موکل می‌تواند اطلاعات را در مورد رفتارهای عاملان خریداری و برای بدست آوردن آن پاداش پرداخت کند. یا از سیستمهای نظارتی همچون حسابداری، بودجه‌بندی، حسابرسی یا بر اساس نتایجی همچون سودآوری، کسب سهم بازار و غیره استفاده کند.

آیین‌های متعددی از استراتژی‌های کنترلی برای سازمانها پیشنهاد می‌کند. اولین استراتژی: طراحی مشاغل ساده و تکراری است که بتوان رفتارها را بسادگی مشاهده نمود و براساس آن پاداش داد. دومین استراتژی، طراحی مشاغل پیچیده‌تر و جذاب‌تر برای افراد و سرمایه‌گذاری بیشتر در سیستمهای اطلاعات مدیریت و ایجاد لایه‌های اضافی مدیریت با هدف کسب اطلاع در مورد رفتارها و پرداخت پاداش براساس رفتارهای مطلوب می‌باشد. سومین استراتژی، تلویین و طراحی مشاغل پیچیده‌تر و جذاب‌تر ولی در مقابل استفاده از طرح ارزیابی ساده همچون میزان سود و یا درآمد است. چهارمین استراتژی، تأکید بر ارزیابی عملکرد و در مقابل حذف منافع واگرا و متضاد متمرکز می‌باشد. نیاز به ارزیابی عملکرد در وهله اول حذف می‌شود. این ایده، از طریق گزینش، آموزش و جامعه‌پذیری بعنوان راه‌حل‌های جایگزین سیستم‌های داخلی ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی استفاده می‌کند.

۳- بازارها، بوروکراسی‌ها و سیستم‌های داخلی ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی

اوجی یکی از نظریه‌پردازان مدرنیست نیز همچون سایر مدرنیستها مسأله کنترل را تحقق همکاری میان افرادی که دارای اهداف نسبتاً واگرا می‌باشند تعریف کرده است. به اعتقاد وی برای حل مسأله کنترل در سازمانها می‌توان از سه مأخذ مشخص یعنی بازارها، بوروکراسی‌ها و سیستم ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی استفاده نمود.

کنترل از طریق بازار قیمتها بعنوان شاخص عملکرد اقتصادی تعیین می‌شود، فرض بر این است که مقایسه‌ی قیمتها و سود میان تعدادی از رقبا در یک بازار آزاد رقابت موجبات ارزیابی میزان کارایی بین آنها را میسر می‌سازد. به این طریق بازار، سازمانها را کنترل می‌کند زیرا قیمتهای روبه پایین سازمان را به سمت بهبود عملکرد و در غیر این صورت به سمت فنا و نابودی هدایت خواهد کرد.

کنترل بازاری می‌تواند از طریق ایجاد مراکز سود درون بخشهای یک سازمان نیز بکار رود. واحدها و بخشهای داخلی سازمانی فرصت دارند کالا و خدمات تولید شده خود را در حدی که کامل شده به دیگر واحدهای داخلی و خارجی سازمان عرضه کرده و برای آن قیمت تعیین نمایند. رقابت باید بصورت آزاد باشد، در غیر این صورت اگر بازار انحصاری باشد قیمتها متورم خواهد شد. از این طریق سود واحدها محاسبه و عملکردشان از طریق سیستم اطلاعات حسابداری ارزیابی می‌شود. از این طریق سازمان از بازارها برای کنترل بخشهای گوناگون خود استفاده می‌کند. در عین حال که بخشها نیز برای کسب سود بیشتر با هم رقابت خواهند نمود. البته این نوع کنترل زمانی عملی و اثربخش است که سازمان

کالا و خدماتی تولید کند که قابلیت قیمت‌گذاری داشته باشند و یا این که در بازار شبیه‌سازی شده اگر رقابت نباشد باز هم نمی‌توان از این استراتژی کنترل استفاده نمود.

استراتژی دیگری که اوچی در زمان نبود بازارهای رقابتی برای حل مسأله کنترل معرفی می‌کند، بوروکراسی است. بوروکراسی به مقررات، رویه‌ها، مستندسازی و نظارت متکی می‌باشد. توجه و تمرکز بوروکراسی بر روی تدوین استاندارد رفتار افرادی است که در سیستم بوروکراسی شاغل می‌باشند. در کنترل از طریق بوروکراسی بجای اینکه عملکرد واحدها براساس توانایی و قابلیت شان در بازارها ارزیابی شود، به افراد به میزانی که قوانین، مقررات، رویه‌ها و شیوه‌های تدوین شده را رعایت می‌کنند پاداش می‌دهند. در این سیستم کنترل باید از نزدیک و از طریق سازوکارهای سرپرستی و جهت‌دهی زیردستان از طریق فرادستان اعمال شود. فرض بر این است برای اینکه به نتایج استاندارد و با کیفیت برسیم باید فرایندی بنام مقررات را طی کنیم و ناظران بدنبال ارزیابی میزان رعایت قوانین و مقررات و رویه‌های تدوین شده باشند. در این سیستم کنترلی به جای اینکه بدنبال ارزیابی نتایج و ستاده‌ها باشیم، فرآیندها ارزیابی می‌گردند.

تفاوت بین سیستم بوروکراسی و قیمت‌گذاری سیستم بازار:

۱- قیمت‌ها مستلزم مقایسه ارزش یک کالا یا خدمت تولیدی از طریق خریداران و فروشندگان است در صورتی که مقررات نوعی استانداردسازی تقریباً اختیاری است.

۲- قیمت‌گذاری الزامی به مداخله ناظران ندارد در صورتیکه ناظران در بوروکراسی به منظور تعیین میزان رضایت‌بخش بودن عملکردها، رفتارها را مشاهده و قضاوت می‌کنند که چه میزان با استانداردهای تدوین شده مطابقت دارد. در هر صورت بدلیل اینکه شرایط اعمال بازار در همه سازمانها مقدور نمی‌باشد بوروکراسی می‌تواند راه‌حلی مناسب برای حل مسأله کنترل در سازمانها باشد. مثل کنترل سازمانهای عمومی و دولتی که طبیعتاً و ماهیتاً برخی از آنها قابلیت رقابت را ندارند.

هر وقت محیط‌ها پیچیده و تغییرات شتابان شود و بالطبع عدم اطمینان و ابهامات زیاد شود، سیستم کنترل بوروکراسی توان حل مسأله کنترل در سازمان را ندارد. همچنین هرگاه نتوانیم تکنولوژی و رفتارهای افراد را که در تولید ستاده‌ها نقش ایفا می‌کنند درک و تشخیص دهیم در اینجا نیز سیستم بوروکراسی پاسخگوی نیاز کنترل نخواهد بود. سازمانها برای اعمال کنترل و پیشگیری از آشوب و بهم‌ریختگی مجبورند به سیستم ارزشی، هنجاری روی بیاورند. کنترل قومی متکی بر ارزشها، هنجارها و انتظارات فرهنگی می‌باشد. در این سیستم باید افراد تازه‌وارد را آموزش داد و جامعه‌پذیر نمود پس از جامعه‌پذیری اعضا، کنترل درونی می‌شود و افراد به اهداف و رویه‌های سازمان متعهد می‌شوند. هنجارها و ارزشهای سازمان، رفتارهای صحیح را تعریف و برای آن پاداش تعیین می‌کند. البته اگر منافع سازمان با منافع حرفه‌ای در تقابل و اگر باشد، بیشتر افراد حرفه‌ای ارزشهای حرفه‌ای خود را حفظ و ارزشهای سازمانی را نادیده می‌گیرند. براساس این استراتژی افرادی که ارزشها و هنجارهای تثبیت شده را رعایت و حفظ کنند، ارتقا می‌یابند. در این شرایط دیگر نظارت به ابزاری غیرضرور تبدیل می‌شود. زیرا در این سیستم ارزش‌های شخصی کارکنان به سمت ارزش‌هایی که سازمان تمایل دارد هدایت می‌گردد. البته این استراتژی می‌تواند اثرات منفی و مضر زیادی داشته باشد همچون ۱- گروه‌اندیشی افزایش می‌یابد (یعنی افراد جرأت به چالش کشیدن ایده‌ها و تفکرات و عدم تبعیت از یک راه‌حل مشخص که توسط

مدیران ارائه شده را ندارند) ۲- نوآوری و خلاقیت نادیده گرفته می شود. ۳- فقط افرادی ارتقا می یابند که موضوعات و پدیده ها را به سبک و سیاق مدیران عالی می بینند.

اوچی ادعا می کند همه سازمانها ترکیبی از این سه استراتژی کنترلی را در پیش می گیرند ولی هر سازمانی یکی رایشتر از دیگر استراتژی ها ترجیح می دهد. اوچی اظهار می کند که بر اساس نوع استراتژی کنترلی که سازمان ترجیح می دهد استفاده کند می توان تعیین کرد که آن سازمان تا چه حدی به سیستم های اجتماعی بسیار توسعه یافته یا به سیستم های اطلاعات مدیریت بسیار توسعه یافته نیاز دارد. سازمان تحت کنترل استراتژی ارزشی - هنجاری مستلزم استفاده از سیستم های اجتماعی (فرهنگی) بسیار توسعه یافته و سازمانهای تحت کنترل استراتژی بازار به سیستم های اطلاعات مدیریت بسیار توسعه یافته نیاز دارد و بوروکراسی ها به سیستم های بینابین نیاز دارد. اوچی ادعا می کند که سیستم های ارزشی و هنجاری نیاز کمتری به سیستم های اطلاعات مدیریت داشته و سیستم های کنترل بازار نیاز کمتری به سیستم های اجتماعی دارد.

کنترل، قدرت و ایدئولوژی در سازمان

اوچی با اتکا به فرضیه کنترل ارزش هنجاری خود پیشنهاد می دهد که چون فرهنگ از طریق هنجارها، ارزشها، انتظارات و باورها رفتار را تحت تأثیر قرار می دهد، مدیران می توانند از طریق کنترل این جنبه های فرهنگ، رفتار را کنترل کنند. تئوری پردازان نمادین تفسیری نسبت به این ادعا اعتراض داشته و اعتقاد دارند که درست است فرهنگ را می توان کنترل کرد، اما به روشی که اوچی ادعا می کند نمی توان کنترل را اعمال نمود.

دیدگاه نمادین تفسیری از فرهنگ بعنوان کنترل

اوچی در بیان فرضیه کنترل ارزشی - هنجاری به نوعی فرهنگ اتکا می کند که سازمانها ارزشها و هنجارهایی از یک جنس داشته و در مورد آنها اتفاق نظر وجود دارد. او از نگاه تفکیک و خرده فرهنگها و ارزشهای متفاوت به فرهنگ سازمانی نمی نگرد. این موضوع بیشتر در سطوح عالی مدیریت و افرادی که از خط فکری و نگرش های مدیریتی حمایت کرده و به همین دلیل نیز ارتقا یافته اند، صدق می کند. به همین دلیل اگر فرهنگ را نوعی نیروی کنترلی محسوب کنیم واضح ترین کاربرد آن در سطوح بالای سازمان وجود دارد. البته نمی توان با صراحت اعلام نمود که مدیریت عالی با استفاده از فرهنگ، اعضای سطوح پایین تر سازمان را می تواند کنترل کند. دلیل آن این است که مدیران عالی به کاملترین وجه ممکن به وسیله فرهنگ کنترل می شوند. براساس دیدگاه نمادین تفسیری، فرهنگ است که مدیریت سازمان را کنترل می کند نه مدیریت سازمان که فرهنگ را کنترل می کند. در نتیجه تئوری پردازان تفسیری اعتقاد دارند که کنترل قومی (ارزشی - هنجاری) بعنوان استراتژی کنترل مدرنیست ها دیگر مطلوبیت خود را از دست می دهد.

قرائت های مارکسیستی از کنترل

تفسیری ها به جای اینکه پیش فرض کنترل ارزشی - هنجاری را زیر سؤال ببرند به مبنای اخلاقی کنترل انتقاد دارند. آنها شعور کاذب مطرح شده توسط مارکس را که شبیه سازوکارهای تعبیه شده در کنترل ارزشی - هنجاری اوچی است مبنای انتقاد خود قرار داده اند. مارکس ادعا می کند که افراد احساس می کنند، درست می فهمند و درک می کنند، در صورتیکه این شعور نتیجه روابط فرمانروا، فرمانبردار و سرکوب گر، سرکوب شده درون ساختار اجتماعی می باشد.

شعور کاذب زمانی رخ می دهد که گروهی (نظیر کارگران) درون یک ساختار اجتماعی، از طریق تأیید مشروعیت حق سرکوب گران برای حاکمیت بر آنها در استعمار خود مشارکت می کنند. افراد بجای اینکه درک کنند و یا باورهایشان در خدمت منافع خودشان باشد در خدمت منافع سرکوب گران می باشد، این وضعیت ذهنی اشاره به شعور کاذب دارد. شعور کاذب به ایده های استیلاجویی یا سلطه گری و ایدئولوژی ارتباط دارد. استیلاجویی به قدرتی که یک گروه اجتماعی بر گروه دیگر اعمال می کند، اشاره دارد. در تئوری سازمان رابطه قدرت اشاره به رابطه منافع مدیران با منافع سایر اعضای سازمان دارد و سلطه گری و استیلاجویی از طریق تحکم یا ایدئولوژی فرهنگی تحقق می یابد.

ایدئولوژی: سیستمی از ایده هاست که حاکمیت یک گروه بر گروه دیگر را مشروعیت می بخشد. حاکمیت فرهنگی به فرآیندهای اجماع یا اتفاق نظر از طریق شکل دادن هنجارها و نهادهای نمادین (چیزی که در جامعه پذیرفته شده) اشاره دارد. این هنجارها باورهای ایدئولوژیک را ابلاغ و مورد حمایت قرار می دهد. این اتفاق نظر و اجماع مهندسی شده، خمیرمایه شعور کاذب می شود و در واقع کانون تمرکز انتقادات شدید نسبت به برنامه های تغییر فرهنگ، مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد فرایند کسب و کار و غیره را بعنوان زبان بازی یا لفاظی گری برای جلب حمایت کارگران می پندارند.

نئومارکسیست ها سیستم کنترل قومی اوچی را می پذیرند اما مفهوم فرهنگ را معادل ایدئولوژی تصور می کنند در نتیجه سیالی و پویایی کنترل از طریق سیستم ارزشی - هنجاری را بعنوان نوعی جنگ برای قدرت و حاکمیت تفسیر می کنند. دنیس مامبای تئوری پرداز در زمینه ارتباطات سازمانی دیدگاه سیستم ارزشی - هنجاری را اینگونه بیان می کند: ساختارهای معنای مشترک، به طور خودانگیخته و اجماع گونه بروز نمی کنند، بلکه از طریق سیستم های منافع شخصی تولید می شوند که این ویژگی مشترک همه سازمانها می باشد. این چنین منافع مبنایی برای شکل گیری معنای ایدئولوژیک را فراهم می کند. این نوع سیستم است که به عضو می گوید چه چیزی در یک سازمان خوب، درست و ممکن است و چه چیزی بد، نادرست و غیرممکن می باشد.

سلطه گری و استیلاجویی در چنین محیط و بستری زمانی رخ می دهد که واقعیت اجتماعی بوجود آمده بوسیله منافع حاکم، شکل داده می شود. پست مدرنها ادعا می کنند که دوری از اثرات قدرت و سرکوب در تعاملات اجتماعی انسان غیرممکن است اما برای آگاهی از اثرات، شناسایی و شروع تجربه انسانی که بوسیله نیروها سرکوب می شوند، مفید است. باربارا کازارنیوفسکا - گئورگ اعتقاد دارد که در سیستم های کنترل باید استقلال عمل بررسی و وضع موجود اصلاح و بهبود یابد. وی معتقد است همان قدر که به کنترل در سازمان نیاز است، به استقلال عمل نیز در سازمانها نیاز می باشد. استقلال عمل خمیرمایه اخلاقی و انعطاف پذیری سازمانی است. انعطاف پذیری و اخلاقی برای انطباق سازمان با محیط های پویا و متغیر یک اصل اساسی است. در مقابل نیز اگر در سازمان کنترل نباشد، سازمان در هجوم، آشوب، بهم ریختگی و در نهایت فنا و آنتروپی قرار می گیرد.

آنتروپی: هر سیستمی میل به فنا دارد لذا سازمان را اگر یک سیستم در نظر بگیریم که به سمت نابودی پیش می رود، برای جلوگیری از نابودی باید اقدام به آنتروپی منفی نمود.

کنترل ایدئولوژیک یا ایدئولوژی کنترل

باربارا کازارنیوفسکا- گئورگ دیدگاه مدرنیست را در خصوص مفهوم ایدئولوژی بدین شرح بیان می کند: ایدئولوژی چیزی است که نباید در سازمانهای بازرگانی و اداری یافت شود. زیرا این سازمانها از نظر تعریف، سازمانهایی غیرایدئولوژیک اند. جای ایدئولوژی در سازمانهای سیاسی و مذهبی است.

کنت تامسون ایدئولوژی سازمانی را از نگاه ساخت گرایان اجتماعی بعنوان سازه ای اجتماعی تعریف شده از واقعیت می پندارد که از نظم اجتماعی موجود حمایت می کند. در این تعریف ایدئولوژی هنوز بصورت ضمنی جنبه منفی دارد باربارا کازار نیوفسکا- گئورگ به جنبه های مثبت ایدئولوژی اشاره می کند و می گوید: ایدئولوژی واسطه ای است که از آن طریق افراد پیشینه خود را بعنوان فعالان و بازیگران اجتماعی خود آگاه درون یک بستر سازمانی یا ملی می سازند از آن جهت ایدئولوژی ها باید بعنوان ابزار مهمی برای تغییر تصور شوند نه آن طور که در تعاریف عرف بعنوان موانع تفسیر تصور می شوند. ایدئولوژی سازمانی به اعتقاد وی مجموعه ای از ایده های توصیف کننده ی واقعیت مرتبط با سازمان، ترسیم کننده ی حالت مطلوب امور و نشان دهنده ی راه های ممکن برای رسیدن به وضعیت مطلوب است. وی تئوری کنترل ایدئولوژیک را بعنوان نوعی توسعه کنترل سازمانی از شکل های سازمان های اجباری به محاسبه ای و در نتیجه به شکل های ایدئولوژیک کنترل ارایه می دهد.

سازمانها از نگاه اتریونی جامعه شناس عبارت است از ۱- سازمانهای مبتنی بر حضور اجباری اعضاء مثل زندانها و بیمارستانها. ۲- سازمانهای اقتصادی، سازمانهای بازرگانی و شرکتهای. ۳- سازمانهای ایدئولوژیک مثل احزاب سیاسی و انجمن های خیریه که امور سیاسی و مذهبی را اداره می کنند. اتریونی ادعا می کند، هر کدام از سه نوع سازمان بر مبنای مشارکت متفاوت اعضاء متکی است. در سازمانهای مبتنی بر حضور اجباری اعضاء عضویت بر اجبار متکی است، ولی در سازمانهای اقتصادی بر مشارکت حسابگرانه متکی می باشد. افراد در سازمانهای اقتصادی بدنبال منفعت شخصی می باشند. در سازمانهای ایدئولوژیک مشارکت بر اساس هویت استوار است، زیرا اهداف عالی سازمان را باور دارند و از این مشارکت احساس رضایت مندی شخصی می کنند و از تقویت عزت نفس خود با مشارکت در سازمان لذت می برند باربارا کازارنیوفسکا- گئورگ ادعا می کند که هر سه نوع سازمان اتریونی می تواند در سازمانهای بازرگانی و اداری کاربرد داشته باشد. بعنوان نمونه اخراج موقت کارگران نوعی تهدید است و به گونه ای مشارکت اجباری را در سازمان نشان می دهد که در سازمانهای اجباری، یک کار متداول است.

ایده ها، در مورد ایدئولوژی در سازمانها می تواند توسعه یابد تا نشان دهد که نفس کنترل یک ایدئولوژی است. یعنی یکی از راه هایی است که از آن طریق سلطه گری و استیلاجویی در سازمانها حفظ می شود. از طریق ساختارهای کنترلی تحکم مدیران عالی مورد حمایت قرار می گیرد. بدین ترتیب دیدگاه مدرنیستها بر این باور که کنترل برای موفقیت سازمان اساسی است؛ حق فرمانروایان و قدرتمندان را برای حاکمیت و فرمانروایی مشروعیت می بخشد و این باور می تواند بعنوان یک ایدئولوژی توصیف شود. تفسیر مجدد همه تئوری های سازمان از طریق ایدئولوژی، یکی از پروژه های نظریه پردازان انتقادی پست مدرن سازمان است.

فصل دوازدهم: تغییر و یادگیری سازمانی

تغییر سازمانی تاریخچه‌ای غنی و متنوع دارد. قلمرو اصلی رشته توسعه سازمانی (OD)، تغییر سازمانی است. برخی سازمان را پویا و برخی آن را ایستا و قانون‌مدار توصیف می‌کنند. نگاه ایستا مبتنی بر پیش‌فرض‌های ثبات سازمان است که بیشتر در نحله فکری مدیریت کلاسیک و مدرنیست‌ها ریشه دارد و همیشه تمرکز شان بر ثبات، یکنواختی و عقلایی کردن دانش سازمانی برای اثربخش‌تر کردن عملکرد سازمان است. در تئوری‌هایی که ثبات محورند، تغییرات بعنوان نتایج هدفمند انجام یک کار مطلوب یعنی کاری روتین، تکراری، ساختارمند و در یک چارچوب معین عقلایی‌تر تصور می‌شود. نگاه پویا و یا تغییرمحور به مرور زمان بر دیدگاه‌های ثبات‌محور غلبه کرده و در حال حاضر نگاه‌های مدرنیست، تفسیری و پست‌مدرن در تئوری سازمان ایده‌های پویا را در پیش گرفته‌اند.

تغییر یکی از ویژگی‌های جامعه فراصنعتی است. مدرنیست‌ها نیز نیاز به شکل‌های جدید سازمانی را با توجه به تغییرات محیطی درک کرده‌اند. دیدگاه مدرنیست‌ها در پیش‌بینی مستمر و تغییر شتابان در محصولات، بازارها، تکنولوژی و جامعه ریشه دارد. با توجه به محیط متلاطم و پیچیده، سازمانها اگر می‌خواهند بقاء داشته باشند باید تغییر کنند. مدل‌های ایستا معمولاً کمتر علت تغییر را بیان می‌کنند. تغییر را در مقایسه بین دو وضعیت ایستا مدنظر قرار می‌دهند. هر چه تغییرات محیطی بیشتر شود از مطلوبیت مدل‌های ایستا کاسته خواهد شد. البته نباید این تصور پیش آید که مدل‌های ایستا درست نیستند. بلکه برای شرایط پویا به چیزی بیشتر از مدل ایستا نیاز داریم.

همه مطالعات و پژوهش‌های دیدگاه تفسیری در تئوری سازمان بر مدل‌های پویا استوار است. دلیل آن اینست که فرآیندهای ساخت اجتماعی بر جنبه‌های زندگی روزانه تاثیر گذاشته و شرایط و ساختارهای موجود را مجدداً تولید یا منجر به تغییر آنها می‌شود.

پست‌مدرن‌ها نیز مشابه تفسیری‌ها دیدگاه ثبات را مورد انتقاد قرار می‌دهند. این تصور نباید پیش آید که مدرنیست‌ها از بحث تغییر سازمانی کنار گذاشته می‌شوند. بلکه برعکس تئوری‌پردازان مدنیست معاصر با بیان مدل‌های تکامل یافته همچون بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نظریه چرخه حیات سازمانی نسبت به تغییر حساس‌تر و پویاتر شده‌اند. همچنین توسعه تئوری‌های سیستم‌ها، ایده‌های جدیدی در مورد سیستم‌های خود بازآفرین و خود مرجع که موجب استعاره جدید سازمانهای یادگیرنده شد، مطرح گردیده است. استعاره جدید، مدل‌های مدرنیست‌های اولیه تغییر سازمانی که فرض می‌کردند سازمانها خود را با فشار بیرونی محیط تطبیق می‌دهند به چالش می‌کشد. این استعاره ادعا دارد که سازمانها، پویایی داخلی خاص خود را که بعنوان فرآیند یادگیری سازمانی توصیف می‌شود، خلق می‌کنند.

تئوری‌های تغییر با مدل‌های تغییر طرح‌ریزی شده مدرنیست‌ها که در آن یک عامل تغییر که معمولاً یک فرد یا یک گروه دارای قدرت فرمانروایی می‌باشد، تغییر را در سازمان بصورت برنامه‌ریزی شده ایجاد می‌کند. مدل یادگیری نیز عاملیت سازمانی را مطرح، اما به شکلی پراکنده بیان می‌کند. در مدل یادگیری به جای اینکه یک نفر از بالا به طرف پایین عامل تغییر و به شکل دستوری، مستقیم و کنترل از بالا به پایین باشد، فرآیندهای تغییر را افراد و کارکنان خودشان تعریف می‌کنند و عاملان تغییر خود کارکنان می‌باشند. نظریه‌های یادگیری سازمانی، فرایندهای

دموکراتیک را توصیف می کنند و دیدگاه های مدرنیست را به تفکر پست مدرنیست که بر تکثرگرایی، تنوع و آزادی استوار است، بسیار نزدیک می کند.

مدل لوین: خروج از انجماد، تغییر، انجماد مجدد

کرت لوین روانشناس اجتماعی در دهه ۱۹۵۰ یک تئوری تغییر اجتماعی را تدوین که در آن نهادهای اجتماعی را بعنوان محملی برای توازن نیروهای پیش برنده و بازدارنده تغییر تعریف کرد. در مدل لوین ثبات به نوعی بی تحرکی و بی حرکتی بین نیروهای پیش برنده و بازدارنده تغییر تعریف شده است. در این مدل ثبات صرفاً از طریق نیروهای بازدارنده یا مخالف تغییر تعریف نشده است.

مدل لوین نوعی تئوری ثبات است، تا نوعی تئوری تغییر، به این دلیل که لوین تغییر را نوعی بی ثباتی زودگذر که یک تعادل با ثبات دیگر را بر هم می زند تعریف نموده است. لوین اولین فردی بود که اظهار داشت «هیچ چیزی عملی تر و کاربردی تر از تئوری خوب وجود ندارد» در واقع اشاره به دعوای دیرینه تئوری و عمل دارد. برخی افراد بدنبال خلق تئوری هستند و کاری به حل مسئله و مشکل و نحوه عملی بودن آن در محیط عینی و واقعی ندارند. بر همین اساس برخی اعتقاد دارند که تئوری ها مختص محیط های آکادمیک می باشد و نمی توان آنها را در عمل اجرا نمود. ولی لوین اعتقاد داشت که یک تئوری خوب حتماً عملی است. مدل لوین نوعی مدل تجویزی یا هنجاری است و مشخص می کند که چه باید یا نباید انجام داد.

بر اساس مدل لوین تغییر مستلزم سه دسته اقدامات و فعالیتهای مجزا و در عین حال مرتبط به هم می باشد. اولین دسته از فعالیتهای مربوط به ذوب شدن و خروج از حالت انجماد می باشد. در این مرحله در واقع اقدام به باز شدن یخ های عادت و تکرار و روتین می شود. در این مرحله ثبات زدایی الگوهای رفتاری فعلی رخ می دهد و نیروهای پیش برنده تغییر بر نیروهای بازدارنده تغییر غلبه می کنند. در این مرحله نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی و استرس بوجود می آید ایجاد استرس و نارضایتی از وضع موجود یکی از استراتژی های خروج از انجماد می باشد. خروج از انجماد می تواند از طریق ارائه ایده های جدید و نو مثل آموزش رخ دهد. پس از مرحله خرد و ذوب شدن یخ ها نوبت به مرحله تغییر می رسد. این مرحله اشاره به تأثیر بر جهت حرکت در سیستم نامتعادل فعلی دارد که استراتژی های نفوذ می تواند شامل آموزش الگوهای جدید، تغییر روابط گزارشگری، تغییر در سیستم پاداش و یا تغییر در سبک مدیریت از نوع مستبدانه به مشارکتی ادامه یابد، تا به یک نقطه تعادل جدید بین نیروهای پیش برنده و بازدارنده تغییر برسیم. مرحله آخر انجماد مجدد است. در این مرحله الگوهای جدید رفتاری نهادینه می شوند. اقداماتی از قبیل تدوین سیاستهای جدید استخلامی می تواند تضمینی برای اجرا و تداوم ساختار جدید و سیستم های پاداش و سبکهای مدیریتی جدید در سازمان باشد.

مدل سه سطحی تغییر

کنتر، اشتین و جیک مدل لوین را دیدگاه سازمان بعنوان «مکعب یخی از تغییر» نام گذاری کردند و این مدل را بعلت داشتن یک برداشت ایستا و خطی که یک فرآیند بسیار پیچیده را در یک فرمول بسیار ساده قرار داده، به باد انتقاد گرفتند. آنها ادعا کردند که تغییر در همه جای سازمان رخ داده و دارای جهات متنوع می باشد. به همین دلیل مدل ارائه شده توسط لوین بسیار ساده بوده و نمی تواند پیچیدگی های مورد نیاز برای بررسی پدیده تغییر را محیا نماید.

کنتر و همکارانش ادعا می کنند که مدل لوین اینگونه تصور می کند که سازمانها فقط در یک زمان خاص و با استفاده از یک برنامه متمرکز و صرفاً در یک جهت خاص تغییر می کند. در مقابل کنتر و همکارانش ادعا می کنند که تغییر داری جهات چندگانه و بصورت مستمر می باشد. شاید در ظاهر تصور کنیم که سازمان در حالت ثبات است ولی تغییرات غیرقابل توجه و غیرچالشی در سازمان در حال رخ دادن است. ثبات ظاهری هنگامی رخ می دهد که منابع فراوان و به راحتی قابل دستیابی باشد. تعداد رقبا محدود، رقابت بسیار محدود، فن آوری ها ساده و قابل درک، افراد و گروهها کمتر بدنبال جاه طلبی باشند. به اعتقاد کنتر و همکارانش هرگاه برداشتها و ذهنیتها از سازمان با شرایط ثبات ظاهری متناسب نباشد، در آن زمان از سازمان و مدیریت باید درک و شناخت جدید داشت.

کنتر و همکارانش مدل سه سطحی برای سازمانها جدید ارائه می کنند. مدل سه سطحی نشان می دهد که چگونه تعدادی از مفاهیم کلیدی و تئوری هایی که توسط نظریه پردازان سازمان تدوین می شود، می تواند برای شکل دهی و تبیین یکپارچه از تغییر سازمانی ترکیب شود. آنها تئوری های روابط محیط با سازمان، ساختار اجتماعی، فرهنگ سازمانی و ساختار فیزیکی را بهم گره می زنند. آنچه که در مدل سه سطحی فریبده می باشد، مشخص نبودن عامل تغییر معین است و مبنای تغییر را مدل های تکاملی تعیین نموده اند. اما مدل لوین دقیقاً عامل تغییر را مشخص کرده است. در مدل کنتر و همکارانش تغییر در فرآیندهای سازماندهی تجلی پیدا می کند. آنان سازمان را بعنوان مجموعه ای از فعالیتها تعریف کردند. وقتی فعالیتها تغییر جهت دهند یا واحدها و افراد جدیدی در سازمان وارد شوند، تغییر رخ می دهد. آنها اعتقاد دارند که تأثیر بر مجموعه ای از فعالیتها و ایجاد تغییر در همه سطوح سه گانه تحلیل در تئوری سازمان یعنی در سطح محیط، سازمان و فرد رخ می دهد.

در سطح محیطی، نیروهای کلان تکاملی تغییر مطرح می گردد که از رفتار دیگر سازمانها ناشی می شود. این نیروها می تواند از طریق تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی، تئوری وابستگی منابع و تئوری نهادی توصیف و به نوعی با تئوری اقتضایی و تئوری سیستم ها ترکیب شود. بعبارتی تغییر در جمعیت سازمانها که برای منابع فراوان یا کمیاب با عدم اطمینانهای متفاوت و فشارهای مختلف برای انطباق و سازگاری با خواسته ها و انتظارات اجتماعی و ملی باهم رقابت می کنند، نوعی محیط را که تغییر در سیستم فعالیتهای سازمانی را بوجود می آورد، شکل می دهند. در این سطح تحلیل تغییر در هویت سازمانی، روابط جدید سازمان با محیط در قالب بازارها، دارایی های سازمان، روابط عرضه کنندگان و مشتریان یا منابع سرمایه ای منعکس می گردد.

در سطح تحلیل سازمانی، نیروهای خرد تکاملی برای تغییر براساس پیشرفت در چرخه حیات سازمانی در کنار آثار ضمنی برگرفته از اندازه، قدمت سازمان و مسائل مرتبط به رشد یا افول سازمان شکل می گیرد.

در سطح فردی، نیروهای سیاسی تغییر، از تنازع برای قدرت و کنترل بین افراد نشأت می گیرد. در این سطح، سازمان بعنوان صحنه جنگ و تنازع بین قدرت دیده می شود که ذینفعان متعدد، فعالیتهای سازمانی را حول منافع شخصی خود شکل می دهند. تغییرات در توزیع کنترل و قدرت میان افراد و ائتلافهای متنوع، از طریق حرکات سیاسی شکل می گیرد گرچه کنتر و همکارانش نوعی تئوری تغییر ارائه می دهند، بطور قابل ملاحظه ای از مدل لوین پیچیده تر است. اما روشن نیست که مدل آن طوری که ادعا می کنند پویا باشد. آنها فقط چارچوبی برای ترکیب تئوری های دیگران ارائه می دهند و

چارچوب فقط تجلی یک سطح از سیستم‌های غیرپویا است. دلیل دیگر شاید این باشد که این پژوهشگران بر الگوهای کلی تغییر سازمانی به جای تأکید بر تغییر در سطح عادی زندگی روزانه سازمانها متمرکزند.

تغییر فرهنگی در سازمانها

محققان مدرنیست فرهنگ را به عنوان تثبیت‌کننده نیروها در درون سازمان تصور کرده و از مفهوم فرهنگ به عنوان نوعی تبیین برای مقاومت در برابر تغییر استفاده می‌کنند. محققان تفسیری، فرهنگ را به طریقی پویاتر می‌بینند از آن جمله پاسکواله گالیاردی تئوری در باب رابطه بین فرهنگ و استراتژی ارائه می‌دهد که برای تبیین چگونگی تأثیر فرهنگ بر تغییر و همین‌طور چگونگی تأثیر تغییر بر فرهنگ استفاده می‌شود.

مدل پویایی‌های فرهنگ سازمانی گالیاردی چهار فرایند تغییر فرهنگی و نقش نمادین مدیریت درون این فرایندها را توصیف می‌کند. این تئوری با ایده‌های شاین در مورد پیش‌فرضها و ارزشها به عنوان هسته یک فرهنگ سازمانی آغاز می‌شود. گالیاردی ادعا می‌کند که استراتژی اصلی هر سازمان حفظ هویت سازمانی آن سازمان است که این پیش‌فرضها و ارزشهای سازمان را حفظ و خلق می‌کند. گالیاردی این‌گونه استدلال می‌کند که سازمانها برای اجرای استراتژی اصلی خود دامنه‌ای از استراتژی‌های ثانویه را تدوین می‌کنند که می‌تواند ابزاری یا عملیاتی و نمایی (نمادین) باشند. استراتژی‌های عملیاتی بدنبال مدیریت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط و انسجام و یکپارچگی درون سازمان می‌باشند. استراتژی‌های نمادین در حوزه‌ی نمادین فعالیت می‌کنند و بدنبال ثبات و انسجام معانی مشترک سازمان هستند. استراتژی‌های اصلی و کلان یا نوع اول، اعضای گروه را قادر می‌سازد که آگاهی نشاط‌انگیزی از هویت جمعی و سازمانی خود داشته باشند. استراتژی‌های عملیاتی یا نمادین یا ثانویه یا نوع دوم سازمان را قادر می‌سازد تا هویتی قابل تشخیص برای افراد خارج از سازمان ارائه دهند (تصویر ذهنی).

گالیاردی سه نوع تغییر را مشخص می‌کند:

۱- تغییر ظاهری: درون فرهنگ رخ می‌دهد اما فرهنگ را تغییر نمی‌دهد. به این معنا که هرگاه مسئله‌ای جدید برای سازمان پیش می‌آید سازمان دامنه‌ای از استراتژی‌های ثانویه را انتخاب می‌کند که ریشه در پیش‌فرضها، ارزشها و استراتژی‌های اصلی دارد. اجرای این استراتژی ثانویه منجر به تغییرات در سطح مصنوعات فرهنگی می‌شود. این تغییرات سطحی هستند و سازمانها صرفاً درون محدوده هویت سازمانی موجود اقدام به انطباق‌پذیری می‌کنند. در این نوع تغییر فرهنگ سازمانی بصورت سطحی با هدف حفظ وضع موجود تغییر می‌کند.

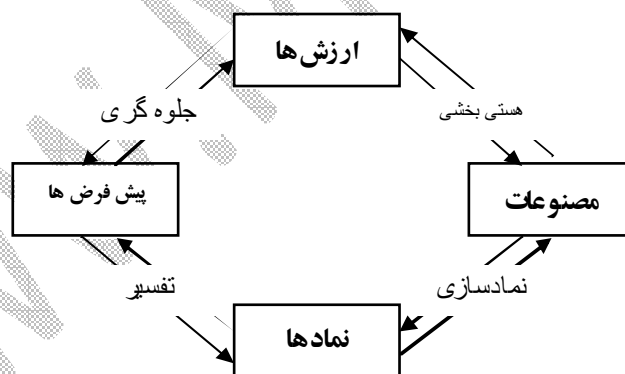
۲- تغییر/انقلابی: در این تغییر، نوعی استراتژی ناسازگار و متقابل با پیش‌فرضها و ارزشهای فرهنگی بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی به سازمان رخ می‌دهد. بدنبال تخریب نمادهای قبلی و خلق نمادهای جدید می‌باشند. در این نوع تغییر به اعتقاد گالیاردی این نکته صحیح‌تر است که بگوییم شرکت قبلی می‌میرد و شرکت جدیدی متولد می‌شود و با شرکت قبلی شرکتات کمی دارد.

۳- تغییر تدریجی/گرایی فرهنگی: این تنها نوع تغییر است که در سطحی عمیق در ارزشها و پیش‌فرضهای فرهنگی صورت می‌گیرد. در این نوع تغییر یک استراتژی که بر ارزشهای متفاوت اما نه سازگار استوار است فرهنگ سازمانی را می‌شکافد تا ارزشهای جدیدی را در کنار ارزشهای قدیمی در خود جای دهد. اگر این استراتژی جدید با موفقیت اجرا شود در این صورت تغییرات به درون پیش‌فرضهای سازمان رخنه خواهد کرد که به اعتقاد گالیاردی این تحول در

ارزش‌ها و پیش‌فرضها در صورتی محتمل‌تر خواهد بود که موفقیت با داستان‌سرایی و افسانه‌سازی درون سازمان همراه باشد. از این طریق این تلاشهای نمادین می‌تواند تغییر را درون حوزه نمادین فرهنگ سازمانی تثبیت کند. مدل گالیاردی، فرهنگ و استراتژی را از هم مجزا می‌سازد و پیشنهاد می‌کند اقدامات استراتژیک مختلف، اثرات مختلفی بر فرهنگ سازمانی می‌گذارد. هرگاه استراتژی‌ها با پیش‌فرضها و ارزش‌های سازمانی همراستا باشد فرهنگ تغییر نمی‌کند. اما زمانی که استراتژی با پیش‌فرضها و ارزش‌ها در تقابل باشد فرهنگ مضمحل یا تخریب می‌شود و جلی خود را به فرهنگ دیگری می‌دهد یا اینکه فرهنگ (پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها) در برابر اجرای استراتژی مقاومت کرده و استراتژی هرگز اجرا نمی‌شود. آنچه مدل گالیاردی تبیین نمی‌کند این است که استراتژیست‌ها یا استراتژی‌ها چگونه برای تحقق استراتژی‌ها بطور واقعی درون فرهنگ جذب می‌شوند و یا بر اساس فرهنگ سازمانی اجرا می‌شوند.

پویایی‌های فرهنگ سازمانی

این مدل نیز براساس تئوری شاین از فرهنگ سازمانی بعنوان پیش‌فرضها، ارزش‌ها و مصنوعات ساخته شده تبیین گردیده است. با این تفاوت که مدل پویایی فرهنگ سازمانی بر عناصر فرهنگ یعنی پیش‌فرضها، ارزش‌ها و مصنوعات متمرکز نمی‌باشد بلکه بر فرآیندهایی که این عناصر را به هم پیوند می‌دهد متمرکز است. مدل پویایی‌های فرهنگی، فرهنگ را بعنوان فرآیندی که از آن طریق مصنوعات و نمادها در بستر ارزش‌ها و پیش‌فرضهای سازمانی خلق می‌شوند، تبیین می‌کند. نحوه حفظ و تفسیر پیش‌فرضها و ارزش‌ها را از طریق نوعی بکارگیری و تفسیر مصنوعات و نمادها تبیین می‌کند. بعبارتی ساده‌تر میان مصنوعات، ارزش‌ها، نمادها و پیش‌فرضها تأثیرگذاری متقابل وجود دارد. تغییر در یکی از عناصر می‌تواند سایر عناصر را تحت تأثیر قرار دهد.



جلوه‌گری: در نیمه نخست فرایند ایجاد مصنوعات، پیش‌فرضها و ارزشها، انتظاراتی در مورد جهان ایجاد می‌کند که تصاویر ذهنی و چشم‌اندازها و افقهای برای راهنمایی عمل (کنش) فراهم می‌کند که به این فرایند جلوه‌گری گویند. هستی‌بخشی: هرگاه فرهنگ از طریق تصاویر ذهنی و ارزشهای آشکار، کنش افراد را تحت تأثیر قرار دهد، اقدام تأثیر گرفته از این نوع فرهنگ، مصنوعات را تولید می‌کند که این تولید مصنوعات به فرایند هستی‌بخشی اشاره دارد. نمادسازی: فرایندی که از آن طریق نمادها براساس مصنوعات ساخته می‌شوند. تفسیر: تفاسیر مستتر در نمادهای منتخب، آنچه را که افراد در مورد سازمان به آن باور دارند و می‌پذیرند تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرایند تفسیر در دو جهت عمل می‌کند.

۱- فرایند تفسیر برای کمک به تعیین معنای نمادها از پیش‌فرضها استفاده می‌کند

۲- به نمادها اجازه می‌دهد تا پیش‌فرضهای موجود را حفظ یا مورد چالش قرار دهد.

احتمال تغییر فرهنگی وقتی فرا می‌رسد که پیش‌فرضها به طور نمادین درون فرایند تفسیر مورد چالش قرار گیرند. فرایندهای توصیفی مدل پویایی‌های فرهنگ سازمانی پیوسته و مستمر می‌باشد. لذا تلاشهای فعال توسط مدیران برای تغییر سازمانها می‌تواند بعنوان بخشی از این فرایندها توصیف شود. پیام این مدل به رهبران این است که شما بیشتر قدرت نمادین دارید تا قدرت واقعی، اما نسبت به آنچه احتمالا تمایل دارید، کنترل کمتری بر تفاسیر دارید.

تغییر سازمانی و نگاه پست‌مدرن

پست‌مدرنیست‌ها غالباً تحلیل‌های خود را با شالوده‌شکنی آغاز می‌کنند. در شالوده‌شکنی، پیش‌فرض‌های زیربنای برهان‌ها آشکار و معکوس می‌شوند. معکوس شدن پیش‌فرض‌ها، فضایی برای پیش‌فرض‌هایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند، باز می‌کند و بدین طریق مرحله خروج از انجماد لوین در مورد تغییر سازمانی را نشان می‌دهد. تفاوت آن دو در این است که در رویکرد پست‌مدرن، بدیل‌ها به روی تفاسیر و استفاده‌های متعدد باز است به جای آنکه صرفاً بعد از مرحله خروج از انجماد، توقف یا تغییر، انجماد مجدد باشد. این شیوه پست‌مدرن، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک‌نگاه یا یک ایده است و پست‌مدرنیسم از به کارگیری دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می‌کند.

پیام دیگر پست‌مدرن این است که ما بار مسئولیت گزینه‌های تصمیمی متعددی را بر دوش داریم صرف‌نظر از اینکه مسئولیت را بپذیریم یا رد کنیم. انتقادهای پست‌مدرنیست این است به راحتی دیدگاه‌های دیگر رد نشوند و شیوه‌های مختلف دانستن در مورد هر موضوعی در گفتمان عمومی مدنظر قرار گیرد.

نگاه پست‌مدرن حرکت ساخت‌گرایی اجتماعی را یک گام به جلو پیشنهاد می‌کند که باید در یک جهان اجتماعی وضع شده، مسئولیت شرایط محیطی و سازمانی بر عهده کسانی باشد که دست به ساخت واقعیت اجتماعی می‌زنند. ساخت‌گرایی اجتماعی، قدرت را در خود فرد قرار نمی‌دهد، بلکه در کلیت اجتماعی جایگزین می‌کند، ما به عنوان افراد نمی‌توانیم واقعیت متفاوتی انتخاب و آن را به دیگران تحمیل کنیم بلکه دیگران هم باید مشارکت کنند. این گفته دو سناریوی رقیب را برای تغییر سازمانی پیشنهاد می‌کند.

نخست، تغییر سازمانی می‌تواند ابزار تحکم افرادی باشد که برای وضع جهان برای دیگران توطئه‌چینی می‌کنند که در اینجا خطر توتالیتاریسم یعنی حکومت عده‌ای محدود بر جامعه وجود دارد. در این سناریو، تئوری پوم‌شناسی جمعیت سازمانی و تئوری نهادی ابزارهای لفاظی‌گونه برای متقاعد کردن کارکنان است که ما مدیران هیچگونه راه کار تصمیمی دیگری نداریم و اعضای کم قدرت نیز مسئولیت را از طریق عدم مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها واگذار می‌کنند و از طریق عدم مقاومت در برابر شرایط موجود، به حفظ وضع موجود کمک می‌کنند.

یکی از بدیل‌های استفاده از ساخت‌گرایی اجتماعی، خلق نوعی دموکراسی در وضع واقعیت است که در آن فرایند وضع واقعیت از طریق گفتمان عمومی باز بوده و در دسترس همگان قرار می‌گیرد. پست‌مدرنیستها استدلال نمی‌کنند که روابط قدرت نادیده گرفته می‌شود بلکه فقط ادعا می‌کنند که ما با ایجاد نوعی فرصت برای در نظر گرفتن قدرت آنها، به عنوان نیروهای آزادی، خلاقیت و مسئولیت به جای نیروهای تحکم، محدودکننده و کنترل، مواجه هستیم.

گفتمان

ایده پست مدرنها برای تغییر، گفتمان است و خلق گفتمان درون سازمانها فرصتهای بیشتری برای سازماندهی و یا سازماندهی مجدد فراهم می‌سازد. گفتگو بر باور قدرت اندیشه جمعی استوار است. اذهان انسانها از طریق تعامل با یکدیگر می‌تواند بر محدودیتهای فردی غلبه کرده و ایده‌های جدیدی را خلق کنند. در گفتگو، یک گروه موضوعات بحث انگیز پیچیده را از دیدگاه‌های گوناگون می‌شکافد. افراد در گفتگو بر پیش‌فرضهای خود مردد می‌شوند ولی پیش‌فرض‌های خود را آزادانه ابلاغ می‌کنند. نتیجه نوعی کاوش آزاد است که عمق کامل تجربه و اندیشه افراد را ظاهر می‌کند و می‌تواند فراتر از دیدگاه‌های افراد به صورت انفرادی باشد.

یادگیری سازمانی

سازمانها در آینده باید سازمانهای یادگیرنده باشند. به موازاتی که جهان یکپارچگی بیشتری به خود می‌گیرد و کسب و کارها پیچیده‌تر و پویاتر می‌شوند کارها نیز یادگیرنده‌تر می‌شوند. به هیچ عنوان دانستن یک نفر که برای سازمان دست به یادگیری می‌زند کافی نیست. سازمانهایی در آینده سرآمد و موفق می‌باشند که کشف کنند چگونه تعهد و ظرفیت افراد به یادگیری را در همه سطوح سازمان به هم پیوند می‌دهند. لیوت و مارچ ادعا می‌کنند که منحنی‌های تجربه نشان می‌دهد که سازمانها می‌آموزند خواه افراد بیاموزند یا نیاموزند.

منحنی‌های تجربه، مسیر رابطه‌ی منفی بین هزینه‌های تولید و کمیت یک کالای تولید را نشان و ردیابی می‌کند. شاید ما نتوانیم در سازمان بگوییم که چه چیزی یاد گرفته‌ایم ولی عملکرد ما نشان می‌دهد که واقعا چیزی یاد گرفته ایم. به اعتقاد بارنی، دانش ضمنی سازمان بخش مهمی از مزیت رقابتی آن شرکت است. دانش ضمنی، ارزش رقابتی دارد زیرا سایر رقبای نمی‌توانند آن را تولید کنند. فرهنگ سازمان، بخشی مهم از مزیت رقابتی را در خود دارد. سازمانها از راه‌هایی می‌آموزند که این ایده‌ها به وسیله دیگر فرایندهای سازماندهی تبیین می‌شوند. از طریق تجربه مستقیم (آزمون و خطا) یا غیرمستقیم از طریق مهندسی معکوس یا تقلید یا داستانها، نمادها، هنجارها و انتظارات رفتاری یاد می‌گیرند. درون تئوری سازمان، ایده یادگیری سازمانی نوعاً به نهضت سیستم‌های باز پیوند می‌خورد که تئوری سایرنیتیک را درون نگاه مدرنیست وارد کرد. امروزه سازمانها با فشارهای فزاینده نوآوری مواجهند و نوآوری در استثنائات نهفته است نه در روال‌های یکنواخت.

مدرنیست به تبعیت از مسیر علوم طبیعی، سیستم‌های سایرنیتیک را ایجاد می‌کند و نوعی حلقه انعکاسی می‌افزاید که خودآگاهی سیستم را میسر می‌سازد. آرجریس و شون، با طرح ایده یادگیری دوحلقه‌ای که یادگیری تک‌حلقه‌ای را به چالش می‌کشد، زمینه شکل‌گیری این جریان تئوریزه کردن در مورد یادگیری سازمانی را فراهم کرده‌اند.

مسیر بدیل‌های پست مدرنیست‌ها در راستای مسیر علوم قرار نگرفت، بلکه در کنار هنر قرار گرفت. برخی از پست مدرنیست‌ها با اتکا به فهم سازمانها، به عنوان پدیده‌ای اجتماعی ساخته شده (Socially constructed) و تجلی‌یافته در زبان به تئوری زبان‌شناسی و نقد ادبی برای روشن‌تر کردن جنبه‌های نمادین تر سیستم‌های اجتماعی در مقابل سیستم‌های فیزیکی متوسل شوند. جالب این است که اگر چه پست مدرن‌ها پدیده‌ها را متفاوت می‌بینند ولی نوعی همخوانی بین آنچه آنها مهم می‌یابند و مفاهیم درون‌نگری (self-reflexivity) و گفتمان‌ارایه شده توسط همتایان مدرنیست آنها وجود دارد.