

مطالعه ای در مورد مدل های چرخه حیات سازمانی

چکیده

از آغاز سال‌های 1950 که برای اولین بار از سوی *Kenneth Boulding* مفهوم چرخه‌های سبک زندگی سازمانی مطرح گردید، بحث در مورد این مفهوم با بسیاری از رشته‌ها از جمله مدیریت، سرپرستی عمومی، آموزش، علوم اجتماعی، روانشناسی و بازاریابی مطرح گردیده و در یک راستا قرار گرفت. پژوهش حاضر یک مدل چرخه حیات کلی و چند نوع مختلف آن را ارائه کرده و در مورد نقاط ضعف تئوری چرخه حیات بحث و استدلال می‌کند و همچنین درصدد پاسخ به دو سؤال اصلی در ارتباط با چرخه‌های حیات می‌باشد.

اولاً: آیا چرخه حیات سازمان دارای گام‌های توسعه می‌باشد؟

ثانیاً: چگونه چرخه سازمانی با چرخه حیات زیست پذیری در ارتباط بوده و شبیه یکدیگر می‌باشند؟ یکی دیگر از مسائل در پژوهش حاضر، این است که چگونه مدیران رومی چرخه حیات سازمانی را سازمان‌دهی کردند؟

کلمات کلیدی: بقاء، چرخه سازمانی، افول، انحلال، پیری.

1- مقدمه

در سال 1950، *Kenneth Boulding* برای نخستین بار مفهوم چرخه‌های حیات سازمانی را مطرح کرد. از آن موقع به بعد، بحث در مورد چرخه حیات سازمانی با بسیاری از رشته‌ها از جمله مدیریت، سرپرستی عمومی، آموزش، علوم اجتماعی، روانشناسی و بازاریابی تحقق یافت.

همان‌طور که استحضار دارید، مدل بسیار کلی و عمومی چرخه حیات سازمانی دارای سه مرحله می‌باشد: تولد/معرفی، جوانی/رشد بلوغ و افول.

اهداف مرتبط سودمندی، رشد و بقاء به نظر می‌رسد در ارتباط با ساختارهای کلی اغلب سازمان‌ها می‌باشد. به‌هرحال، تأکید روی این است موضوع است که یک بنگاه یا سازمان در حول این سه هدف کلی در سپری شدن زمان به حیات خویش ادامه می‌دهد. یک مدل کلی، این تأکید روی جهش را از طریق چرخه حیات سازمانی

معمولی همان طور که در شکل 1 ارائه شده است را نشان می‌دهد. البته همه سازمان‌ها همه این مراحل را پشت سر نمی‌گذارند. در واقع، تنها تقریباً نصف همه سازمان‌های تجاری تنها بیشتر از یک سال و نیم می‌توانند به حیات خویش ادامه دهند و تنها یک‌چهارم آن‌ها در تولید شش‌ماهگی خویش منحل می‌گردند. به‌طور نسبی اندکی از سازمان‌ها برای سود و برخی نیز صرف‌نظر از سود به مدت طولانی به بقای خویش ادامه داده و می‌توانند کل مسیر چرخه حیات سازمان را طی کنند.

شکل 1 نشان می‌دهد که مدیریت روی اهداف مختلف و متنوع در خلال گام‌های مختلف چرخه حیات سازمان تأکید دارد. در سال‌های اخیر تاریخچه شرکت، مالک، کارآفرین اساساً سود گرا بوده و کمتر برای بقا و رشد هزینه می‌کند. از آنجایی که سود و منفعت حاصل گردد، شرکت می‌تواند تأکیدش را روی رشد معطوف نماید. این جهش مهم و حیاتی از سودگرایی و تمرکز روی رشد اغلب اوقات از سوی جهش سازمانی از جانب مدیریت از طریق سرمایه‌گذار، مالک، کارآفرین و خانواده وی برای مدیریت از طریق گروه حرفه‌ای همراه است.

تولد، یک سرمایه‌گذاری ادغامی و یا جزئی ممکن است اساساً منجر به ایجاد سازمانی جدید گردد. به‌هرحال، یک سازمان بسیار احتمالاً دارد که در یکی از روش‌های مطرح‌شده منحل گردد: چه از طریق هزینه‌های شناور فردی و یا کارآفرین ریسک‌پذیر که افراد را برای تقویت ایده‌های جدید، محصول و یا خدمات دورهم جمع‌آوری می‌کند. انگیزه در هر دو موارد معمولاً میل برای کسب سود است.

رشد، وقتی مدیریت حرفه‌ای تحقق یابد، عدم توجه وافر به انجمن‌ها با کنترل بهره، منجر می‌گردد که اهداف ابتدایی سازمان اغلب اوقات از سودگرایی به‌سوی رشد و توسعه حرکت کند. گروه مدیریت جدید در تلاش است تا شایستگی خویش را نشان دهد و رشد یکی از راه‌های آشکار برای تحقق این موضوع است. رشد به وضعیتی دلالت دارد که مدیر یک شرکت بزرگ حتی اگر نرخ برگشت شرکت پایین باشد، محترم شمرده شود. این دغدغه جدید با رشد دارای نتایج کمک‌کننده‌ای می‌باشد. اولاً اهداف کمتر خاص بوده و تا حدودی قابل‌اندازه‌گیری می‌باشند. ثانیاً ارتقای جایگاه سازمان روی بازاریابی تأکید دارد و امید دارد تا افزایش حجم فروش تحقق یابد که خود منجر به تنظیم طیف و گسترده شرکت و کسب ابزارهای مختلف و تجهیزات جدید می‌گردد.

بلوغ/افول. از آنجایی که یک شرکت روزی به بلوغ خویش می‌رسد، مسلماً افولی را نیز تجربه می‌کند و میل و توجه به بقا و حیات، اهداف پیشین سازمان را کم‌رنگ می‌کند: سود و رشد. سازمان‌ها در این مرحله به طرق بسیاری دقیقاً در نقطه مقابل سازمان‌هایی قرار دارند که در مرحله اول قرار گرفته‌اند. سازمانی که در مرحله سه در حال فعالیت است دارای اندازه بسیار بزرگ بوده و فناوری آن نیز پیچیده است؛ ساختار آن دیوان‌سالاری بوده و بیشتر سود گراست. به‌طور چشم‌گیری از سوی بازار و نیروهای اجتماعی تأثیرپذیر است؛ زیرا این دسته از سازمان‌ها بسیار پیچیده بوده و احساس خطر می‌کند، روی یکپارچگی تلاش‌های اعضا تأکید دارد. در مرحله سون همه سازمان‌ها در تلاش هستند تا انحلال و فروپاشی خویش را از طریق جستجو انعطاف‌پذیر در ساختار و عملیات خویش خود را حفظ کرده و سپس خود را احیا و مرمت نمایند.

سازمان‌هایی که بسیار قدمت پیدا می‌کنند قبل از پیری، یا سقوط کرده و یا می‌میرند. John Freeman و همکاران آنچه را که آن‌ها مسئولیت نوگرایی برای سه نوع سازمان می‌نامند، نشان دادند: اتحادیه‌های نیروی کار عقلایی، مسئولیت نوگرایی و تولیدکننده‌های نیمه هدایتگر. Glenn R. Carrol, John Freeman و

Michael I. Mannan، «مسئولیت نوگرایی: وابستگی سنی در مرگ سازمانی Roats»، مرور جامعه‌شناسی آمریکایی 48 (اکتبر 1983)، 692-710. نوگرایی بدیهی است که یک مسئولیتی برای چنین سازمان‌هایی به شمار می‌آید؛ زیرا سازمان‌هایی که بسیار نوپا می‌باشند، وقتی که شرکت‌ها کهن‌سال می‌گردند، محکوم به مرگ می‌باشند. لذا، سازمان‌هایی که در این طیف سازمان‌های کهن‌سال قرار می‌گیرند به‌طور کلی بهتر عمل کرده و شانس آن‌ها برای بقا بیشتر است. ساختارها و استراتژی‌ها به‌مجرد اینکه سازمان‌ها در چرخه‌های حیات خویش مسیر خویش را طی می‌کنند، دستخوش تغییر قرار خواهند گرفت.

<p>گروه اصلی</p> <p>جهت‌گیری‌ها</p> <p>ویژگی‌های اهداف</p> <p>فناوری تولیدات</p> <p>تأثیر محیطی</p> <p>تأکید ساختاری</p>	<p>کارآفرین سرمایه‌گذار تولید محوری</p> <p>عملیاتی، منحصربه‌فرد، قابل اندازه‌گیری، اجرای کوتاه‌مدت.</p> <p>ساده: تولید تک‌واحدی بزرگ، کل سازمان به‌صورت ارگانیک فعالیت می‌کنند، انعطاف‌پذیر، تطبیق‌پذیر، کنترل ارهبری شخصی‌سازی شده: تأکید روی مأموریت و وظایف متمایز و تفهیم‌پذیری شده</p>	<p>مدیران تولید حرفه‌ای و متخصص</p> <p>بازاریابی</p> <p>میزان عملیاتی بودن کمتر، کلی محوری</p> <p>سادگی کم: تولید چند واحدی</p> <p>قابل آموزش و کمی قابل پیش‌بینی</p> <p>کنترل غیرشخصی؛ اختلاف اختیارات؛ دستگاه‌های یکپارچه تا حدودی رسمی</p>	<p>کارمندان حرفه‌ای یا آموزش‌های مالی و قانونی و سوابق مالی</p> <p>غیرعملیاتی، کلی، غیرقابل اندازه‌گیری، راه‌اندازی بلندمدت</p> <p>پیچیده؛ تولیدات انبوه مستمر</p> <p>قابل پیش‌بینی و تا حدودی قابل کنترل</p> <p>دیوان‌سالاری؛ متراکم، توسعه و به‌کارگیری یکپارچه دستگاه‌ها</p>
--	---	---	---

شکل 1- تأکید نسبی روی سه هدف مختلف در خلال چرخه سازمانی

جدول 1، برخی از ویژگی‌های سازمان‌ها در هر سه مرحله چرخه حیات را نشان می‌دهد. برای مثال، به‌مجرد اینکه سازمان از آغاز دوره بلوغ حرکت خویش را شروع نماید، اگر با فقدان ساختار رسمی به‌سوی تمرکزگرایی رسمی سوق پیدا کند درنهایت به تمرکززدایی رسمی منجر می‌گردد. در خلال این سه مرحله، مدیران ارشد این دسته از سازمان‌ها از کلیت ابتدایی برخوردار بوده و سپس تخصص‌گرایی را پیشه کرده و به برنامه‌ریزانی مبدل می‌گردند. فرایندهای ارتباطی آن‌ها به‌صورت غیررسمی آغاز شده و درنهایت بسیار رسمی می‌گردد.

جدول 1- ویژگی‌های سازمان‌ها در مراحل مختلف چرخه حیات سازمانی

ویژگی‌ها	مرحله معرفی/شکل‌گیری (مرحله کارآفرینی)	مرحله رشد زیاد	مرحله بلوغ
نوع ساختار سن و انداز	ساختار غیررسمی جوان و کوچک	متمرکز؛ رسمی مسن و بزرگ	تمرکززدایی؛ رسمی مسن و بزرگ (یا دو برابر بزرگ)
نرخ رشد	بی‌ثبات ولی در حال		به‌کندی و روبه تنزل
ارتباطات و برنامه‌ریزی	بهبود غیررسمی؛ چهره به چهره؛	سریع	بسیار رسمی؛ برنامه‌ریزی‌های 5
روش تصمیم‌گیری	برنامه‌ریزی پایین قضایوت	نسبتاً رسمی؛ بودجه‌بندی	تخصص‌گرایی؛ چانه‌زنی
نوع سطح مدیریتی	فردی/شخصی؛ کارآفر ینانه	تخصص‌گرایی؛ ابزارهای تحلیلی	متخصصین استراتژیکی و
سیستم پاداش	کلیت‌گرایی فردی و مبتنی بر هدف	تخصصی بین فردی و نظام‌مند	برنامه‌ریزان بین فردی، رسمی و به‌طور کامل مبتنی بر هدف

منبع: استخراج‌شده از Ken G. Smith, Terence R. Mitchell, and

Charles E. Summer. "اولویت‌های مدیریت سطح ارشد در مراحل مختلف چرخه حیات سازمانی"،

آکادمی مجله مدیریت 28 (دسامبر، 1985)

2- مدل‌های اصلی چرخه حیات

در طول گذشت سه دهه گذشته، تنوع و دگرگونی‌های متعددی در اساس مدل چرخه حیات صورت گرفت. در

این پژوهش، پنج مدل ارائه می‌گردد.

2-1- منابع مدل‌ها

a. مدل منابع اجتماعی

در سال 1965، Arthur Sinchombe تلاش کرد تا در آن عصری که سازمان‌ها پایه‌گذاری شده بودند، نشان

دهد که اثرات متعاقبی روی ساختارهای بعدی‌شان دارند (Arthur Sinchombe، "ساختار و سازمان‌های

اجتماعی" در سازمان‌های Handbok. James G. ed. Chicago Rand Mc Vally College -

193-142, Publishing Co. 1965). برای مثال، سازمان‌های پارچه‌بافی و نساجی و سازمان‌های

تولیدی مکانیزه عصر معاصر به طور متفاوتی ساختاریافته‌اند؛ زیرا آن‌ها در خلال دوره‌های زمانی مختلف پایه‌گذاری شده‌اند- شرکت نساجی در خلال دهه 19 ام و شرکت‌های تولیدی مکانیزه در خلال دهه 20 ام میلادی. در شرکت‌های نساجی اواسط سال 1960، هنوز می‌توانست آرامش در کارها را با اعضای با خاندان متفاوت مشاهده کرد: این موضوعی است که در شرکت‌های تولیدی مکانیزه و خودکار وجود ندارد. یکی دیگر از تمایزها این است که در اغلب صنایع پایه‌گذاری شده در دهه نوزدهم میلادی، بخشی‌های از کارمندان وجود دارد که به طور تخصصی آموزش دیده‌اند و سازمان‌هایی که در اوایل این دهه پایه‌گذاری شده بودند بخش‌های کارمندان خویش را بسط داده بودند و به‌دوراز تخصص‌گرایی و رسمیت بودند. سازمان خودش را به‌گونه‌ای پایه‌گذاری می‌کند تا از مزایای اقتصادی، شرایط محیطی و فنی بهره‌مند گردد و عمده ساختارهای آن در همه موقعیت‌ها و شرایط ممکن و امکان‌پذیر برای اجرایی شدن است.

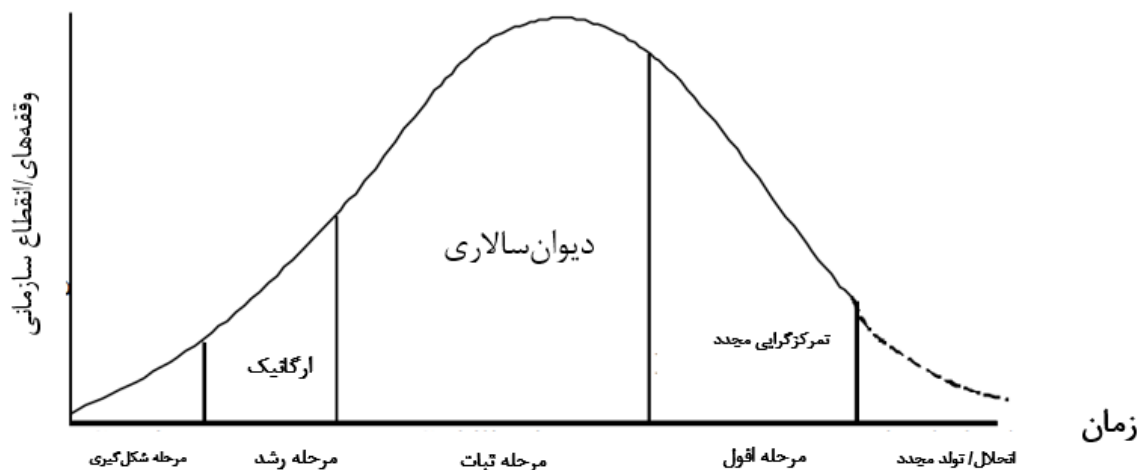
b. مدل انقطاع ساختاری

مدل Frank Tuzzolino و Barry Armandi پیشنهاد می‌کنند که چرخه حیات سازمانی دارای پنج مرحله توسعه می‌باشد و هر مرحله با یک ساختار سازمانی مشخصی در ارتباط است (Frank Tuzzolino and Barry Armandi، "طراحی سازمانی، انقطاع و چرخه حیات"، آکادمی مرور مدیریتی 5، آوریل 1980، صص 589-598).

مراحل و ساختارها عبارت‌اند از:

1	ساختار تک‌کاره و ایستا → مرحله شکل‌گیری
2	ساختار ارگانیک → مرحله رشد
3	ساختار دیوان‌سالاری → مرحله ثبات
4	ساختار تمرکزگرایی مجدد → مرحله افول
5	فقدان ساختار → مرحله انحلال/مرگ

سازمان منحل شده می‌تواند دوباره متولد شود؛ می‌تواند دوباره با یک ساختار جدید و مستقل پایه‌گذاری گردد. شکل 2، این مدل را ارائه می‌کند.



شکل 2- مدل چرخه حیات با انقطاع-ساختار Tuzzolino and Armandi's

منبع: Frank Tuzzolino and Barry Armandi، طراحی سازمانی، انقطاع و چرخه حیات، آکادمی

رخدادهای مدیریتی ---، ص، 261.

Tuzzolino و Armandi در قالب مدل، مفهوم انقطاع سازمانی را به‌عنوان پرداخت‌هایی به اعضای سازمانی تعریف کرد که در ارتباط با ضرورت پرداخت‌هایی به آن‌ها می‌باشد تا برای حفظ و ثبات سازمان از خود کارکردهای کافی نشان دهند. منحنی انقطاع تقریباً شبیه زنگوله می‌باشد. سازمان‌های تازه شکل گرفته و در حال انحلال تقریباً چنین انقطاعی را تجربه می‌کنند. سازمان‌های در حال رشد و افول نیز دارای برخی وقفه می‌باشند و سازمان‌های دیوان سالار باثبات نیز دارای وقفه‌های قابل توجهی می‌باشند.

2-2- مدل‌های بحران

a. مدل مواجهه موقعیتی

مدل Gordon Lippitt مدعی این موضوع است که بحران مستلزم توجه سازمانی ساختاریافته و متمرکز متناسب با مرحله رشد چرخه حیات می‌باشد (Gordon Lippitt)، مراحل رشد در سازمان‌ها، نیویورک؛ (1969، Appleton – Century – Crofts). موقعیت و جایگاه سازمان در چرخه حیات خویش صرفاً از سوی اندازه، سهم بازار، سن، و یا تدابیر حرفه‌ای مدیریتی تعیین نمی‌گردد؛ بلکه در جهان واقعی، از طریق مسائل واقعی که سازمان با آن روبرو است و نحوه رویاروی آن با چنین رخدادی تعیین می‌گردد. سازمان‌ها باید بر اساس

موقعیتی که در آن قرار گرفته‌اند به‌طور مطلوب و شایسته و همچنین موفقیت‌آمیزی با مرحله بحران خویش برخورد کرده اگر بخواهند مرحله بعدی را تجربه نمایند. بسیار محتمل است که مراحل ارائه‌شده زیر را طی کنند.

1- **راه‌اندازی و ایجاد کسب‌وکار جدید.** چه میزان و چگونه شما تمایل دارید تا پذیرای ریسک و مخاطرات بوده و به‌طور مالی از این کسب‌وکار جدید خویش محافظت کنید؟

2- **بقا و قربانی کردن.** تا چه میزان ما تمایل داریم تا برای حفظ این سازمان فعلی از حیث فردی و مالی قربانی کنیم و چیزی را از دست بدهیم؟

3- **دستیابی ثبات و پایداری.** آیا ما به‌طور رسمی تمایل داریم که سازمان‌دهی گردیم؟ آیا ما این اصول را پذیرفته و پس از تعهد به آن‌ها، در پی تقویت آن برمی‌آییم؟

4- **فخر و سربلندی و شهرت.** آیا ما تمایل داریم در صورت خودآزمایی فردی نیز متعهد باشیم؟

5- **توسعه قابلیت‌های منحصربه‌فرد.** آیا ما تمایل داریم که با تغییرات دست‌وپنجه نرم کرده تا منجر به یگانگی و منحصربه‌فردی ما گردد؟

6- **ارتباط با جامعه:** آیا ما تمایل به کمک‌رسانی به کارمندان، انجمن‌ها و جامعه، و ملت خویش به‌منظور کامیابی و شکوفایی آن‌ها بدون انتظار لطفی از سوی آن‌ها متوجه به ما گردد، داریم؟ آیا ما باید از منابع خویش برای بهبود کیفیت زندگی بشریت استفاده نماییم؟

دو بحران نخستین اغلب اوقات در مرحله تولید و شکل‌گیری و دومین بحران در مرحله جوانی و رشد و سومین بحران در مرحله بال بلوغ می‌باشد. Lippitt براین باورند که سازمان‌ها افول می‌کند؛ زیرا تغییرات شدید و اساسی در محیط بیرونی رخ می‌دهد یا آن‌ها در شناسایی و رویاروی با شش بحران مهم ناکام باقی می‌مانند.

b. **مدل تکاملی-رشد.** Larry Greiner سازمانی را تصور کردند که در حال توسعه از طریق دوره‌های تکاملی برای از دوره تکامل می‌باشد (Larry Greiner، تکامل و رشد به‌عنوان رشد سازمان‌ها"، مرور تجاری هاروارد 50، جولای/اوت 1972، صص. 37-46). در دوره‌های تکامل، سازمان از رشد بدون موانع اقتصادی اصلی مرتبط با توزیع داخلی لذت می‌برد. گام‌های تکامل معمولاً در رویه‌هایی مدیریتی رخ می‌دهد که برای دوره‌های زمانی

کوتاه مدت و یا فوری طراحی شده‌اند که در این دوره‌ها بی‌اثر می‌شوند. در خلال هر دوره رشد، وظایف حیاتی مدیریت، جستجوی کارکردهای جدید با سازمان‌دهی سازمان‌ها در خلال دوره جدید رشد می‌باشد.

مدت این دوره زمانی از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت و مختلف است. دوره‌های تکامل اغلب اوقات از چهار سال تا هشت سال می‌باشد. برای صنایع با رشد سریع، می‌تواند کوتاه‌مدت، و برای بلوغ، با صنایع رشد کند ممکن است طولانی‌مدت باشد.

7. مرحله رشد 1: ایجاد و شکل‌گیری (معروف به مرحله کارآفرینی). در خلال دوره اول، سازمان اقدام به ایجاد محصول/کالا و بازار خویش می‌نماید.

8. رهبری بحران. به‌مجرد اینکه زندگی رشد می‌کند، تولیدات با شاخص بزرگ شدیداً مستلزم دانش زیاد در مورد اثربخشی و کارایی تولیدات می‌باشند. سازمان‌دهی اثربخش شمار زیادی از کارمندان از طریق ارتباطات غیررسمی امری غیرممکن است. برخلاف کارمندان نوآور و خلاق، کارمندان جدیدی که وجود دارند میل چندانی به تخصیص زمان و وقت خویش به محصولات و سازمان ندارند. توسعه‌های آن‌ها در ارتباط با نخستین رشد با یکدیگر ترکیب می‌باشد: بحران رهبری. راه‌حل، استقرار و راه‌اندازی مدیر تجاری قوی، موردپذیرش سرمایه‌گذاران سازمان می‌باشد که از اصول مدیریتی اثربخش و فنون استفاده می‌کنند که درنهایت به پیشرفت سازمان می‌گردد.

9. مرحله 2 رشد: هدایت و جهت‌گیری: تحت رهبری جدید و توانمند سازمان‌ها وارد دوره رشد دوم با برخی از ویژگی‌های جدید و نو می‌گردند.

بحران استقلال. اگرچه این فنون جدید، تلاش‌های کارمندان را به‌طور اثربخشی به‌سوی رشد سوق می‌دهد، آن‌ها درنهایت ناکارآمد شده و سازمان بیش‌ازحد بزرگ می‌شود، بر پیچیدگی و تنوع سازمان نیز افزوده می‌گردد. مدیران و بازرسان سطح پایین/ عملیاتی خود را محدود به سلسله‌مراتب ساختاری می‌بینند و تقاضای استقلال بیشتری خواهند داشت. آن‌ها بین رویه‌های جاری گرفتار شده‌اند و خواهان ابتکار و نوآوری هستند. بحران استقلال تا جایی توسعه می‌یابد به‌مجرد اینکه تقاضای مدیران عملیاتی در راستای عدم تمرکز و آزادی در تصمیم‌گیری‌ها تقویت گردد و افزایش یابد. نتایج این رشد منجر به آزادی بیشتر در اختیارات می‌گردد.

10. مرحله 3 رشد: تفویض اختیار. این مرحله رشد از کاربرد موفقیت‌آمیز ساختار سازمانی عدم تمرکز رشد می‌کند. توسعه و بسط در این مرحله در ارتباط با انگیزش در سطوح پایین‌تر ابتدایی می‌باشد. مدیران در این سطوح دارای اختیار و انگیزه‌هایی برای نفوذ در بازارهای بوده و می‌توانند با چنین ویژگی‌هایی به سرعت به نیازها و ترجیحات مشتریان و توسعه کالاها و خدمات پاسخ دهند.

بحران کنترل: مدیریت ارشد سیستم‌های کنترلی رسمی و جدیدی را آغاز و مدیریت و اجرا می‌کند.

بحران مقررات خشک: در نهایت فقدان اعتماد بین خطوط اجرایی و کارمندان و بین رهبری و میدان ایجاد می‌گردد. تعداد سیستم‌های جدید و برنامه‌ها به گونه‌ای اجرا می‌گردند تا از حداکثر کارایی خویش بهره ببرند. از آنجایی که رویه‌ها فراتر از حل مشکل رفته و نوآوری روبه کاهش سوق پیدا می‌کند و یک بحران تکامل مقررات خشک رخ می‌دهد. سازمان‌ها از طریق تأکید جدید روی همکاری بین فردی قوی بر این بحران چیره می‌شوند و از این بحران رد می‌شوند.

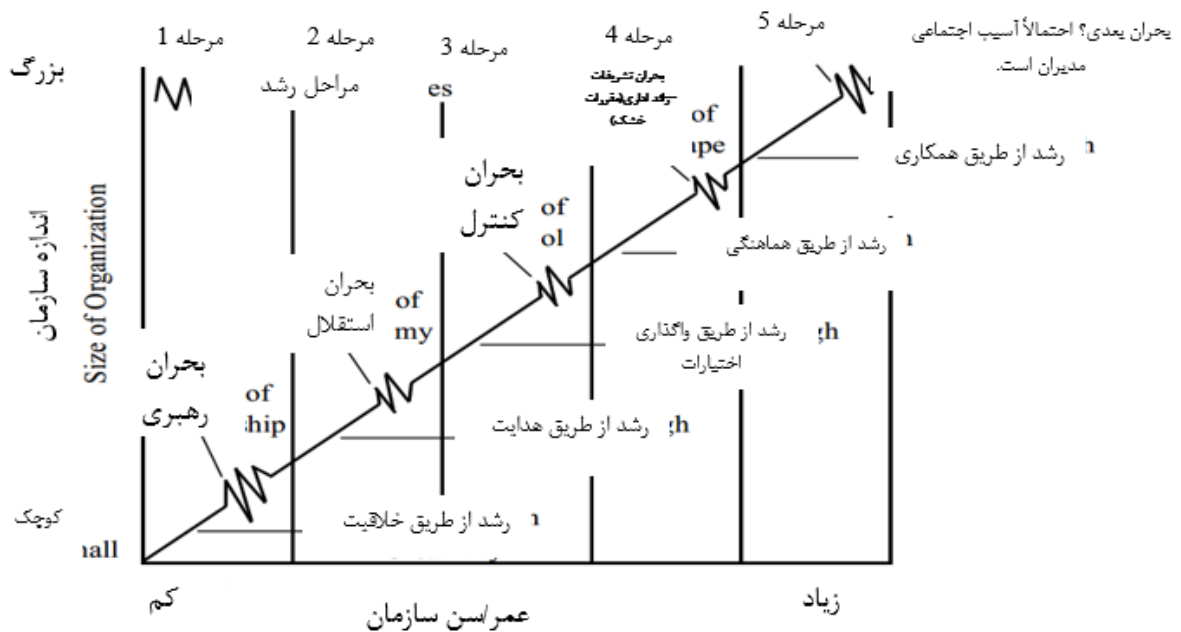
10. مرحله 5 رشد. همکاری. در این مرحله جدید، سازمان روی فوریت بالا در فعالیتهای مدیریتی، کار تیمی و مقابله و چیرگی حرفه‌ای و نیات و مقاصد بین فردی مختلف تأکید دارند.

بحران بعدی؟ احتمالاً آسیب جسمانی مدیران است. بسیاری از شرکت‌های بزرگ ایالات متحده حال در مرحله تکامل همکاری هستند. اگرچه ما باید منتظر بمانیم تا با چه بحران رشد دیگری این شرکت‌ها روبرو خواهند شد، Greiner پیشنهاد می‌کند که رشد اصلی بعدی ممکن است خستگی احساسی/ذهنی و فیزیکی کارمندان باشد که به دلیل فشار همکاری گروه کاری و فشارهای استرسی برای راه‌حل‌های نوآورانه در راستای حل مسائل و مشکلات سازمانی باشد. به عبارت دیگر، با وجود این پیش‌بینی می‌شود که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسئله جدیدی ایجاد کند، به این صورت که با تشدید کارگروهی و تحمل فشارهای سنگین برای یافتن راه‌حل‌های خلاق، کارکنان از نظر جسمانی و احساسی تحلیل می‌روند. این بحران مستلزم ساختارهای جدید بوده و تجدید پذیر است. Greiner پیشنهاد می‌کند که ساختارهای سازمانی دوگانه ممکن است منجر گردد اولاً یک ساختار برای کار و دیگری بری استراحت و بازخورد با کارمندان ایجاد شود و این کارمندان به عقب سوق پیدا کرده و بین درک Greiner چگونگی رشد یک سازمان از تولد تا دوران بلوغ یک دوگانگی ایجاد می‌گردد که در شکل 3 نمایش داده شده است. در هر مرحله تاریخچه حیات سازمان، ساختارهای مختلف و رویه‌هایی برای تطابق و

تناسب ایجاد می‌گردد. شکل موردنظر همچنان نشان می‌دهد که سازمان‌ها به مجرد اینکه رشد می‌کنند بزرگ می‌شوند. خواه ساختارهای مطلوب مطابق با مرحله چرخه حیات تعیین گردد یا اندازه سازمانی جای سؤال باشد.

2-3- مدل‌های افول

a. **مدل Whetten**. اغلب نظریه‌پردازان سازمان به منظور تمرکز روی مراحل پیشین مدل چرخه حیات سازمانی کلی متمایل می‌باشند. از اوایل 1980 میلادی، مرحله افول و یا پیری از سوی بسیاری از سازمان‌ها و مدیران آن‌ها مورد توجه قرار گرفت. دو کار پژوهشی صورت گرفته از سوی David A. Whetten و Jeffrey D. Ford (David A. Whetten) منابع، پاسخ‌ها و اثرات افول سازمانی " در مسائل مربوط به چرخه حیات سازمانی در ایجاد، انتقال و انحلال سازمان‌ها، ed. John R. Kimberly و Robert H. Miles — سان‌فرانسیسکو: Jossey-Bass, 1980, 342-374; Jeffrey D. Ford, "پیدایش رموز ساختاری در سازمان‌های روبه انحلال"، آکادمی مرور مدیریتی 5، آوریل، 1980، 589-598) می‌باشد.



شکل 3- مراحل رشد و تکامل سازمانی Greiner منبع: استخراج‌شده از مرور تجاری هاروارد. نمایش رشد و تکامل در قالب رشد سازمان‌ها ارائه‌شده از سوی Greiner (جولای/اوت 1972 میلادی).

این افول سازمانی در ارتباط با کاهش در مقیاس‌های اندازه‌گیری مهمی از قبیل اعضای کارمندان، سود، دارایی، مشتریان و از قبیل آن برآورد می‌گردد که از سوی Whetten ارائه‌شده است. افول منجر به افزایش فشار روی

اعضای سازمانی، مناقشه‌ها و تنازع بین فردی بالا، توجه کم به فضائل اخلاقی و گردش شغلی بالا می‌شود. افول در سرتاسر سازمان رخ می‌دهد-بخش‌های دورافتاده سازمان حتی آن‌هایی که از اثربخشی و کارایی بالایی برخوردارند، نیز نفوذ می‌کند. Whetten به چهار منبع افول سازمانی اشاره کرد: ضعف، آسیب‌پذیری، فقدان مشروعیت، و آنتروپی محیطی.

ضعف: سازمان‌ها می‌توانند نقاط کلیدی و تخصصی خویش را از دست داده و در تطبیق با تغییرات زمانی با شکست روبه‌رو شوند. افول از سوی فقدان پاسخگویی در مقابل تغییراتی ایجاد می‌گردد که می‌تواند در هر مرحله از چرخه حیات هم در سازمان‌های جوان و نوپا هم در سازمان‌های مسن و پیر اتفاق بیافتد.

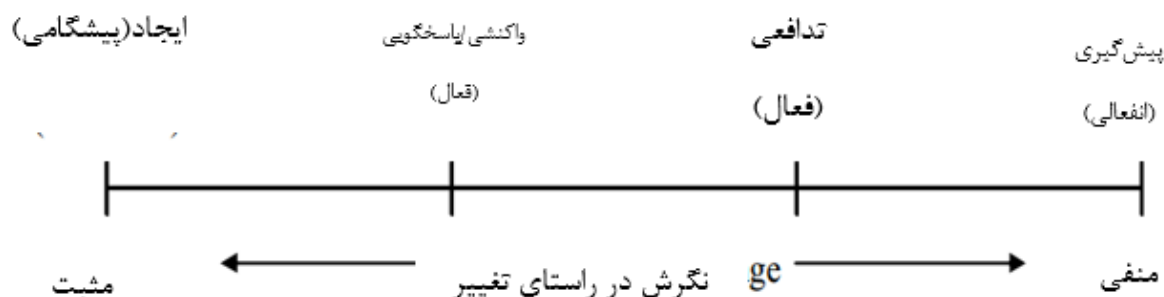
آسیب‌پذیری: سازمان‌های جوان، به‌ویژه آن‌هایی که در دوران طفولیت خویش قرار دارند، بسیار مستعد شکست و ناکامی می‌باشند. سازمان‌هایی که افول می‌کنند قبل از آن، آن‌ها درصدد بودند تا از طریق افراد با پیشینه و سوابق فنی قوی کار خویش را آغاز کنند اما بدون دانش در حوزه‌های تخصصی و مهم، از قبیل بازاریابی و امور مالی محکوم به نابودی هستند.

فقدان مشروعیت: فلسفه وجودی شکل‌گیری سازمان ما چیست؟ اگر سازمانی نتواند به سؤال مطرح‌شده فوق پاسخ معقولی دهد، فاقد مشروعیت اجتماعی بوده و به‌زودی محکوم به فنا و نابودی می‌شود.

آنتروپی محیطی: آنتروپی یک مفهوم نظری می‌باشد که به گرایش برگشت‌ناپذیر هر سیستمی به افزایش بی‌نظمی و کهولت دلالت دارد. وقتی محیط پیرامون یک سازمان شروع به اضمحلال می‌کند، افول سازمانی ممکن است سریع جریان یابد. Whetten چندین پاسخ احتمالی سازمانی به افول را متذکر شده و در میان آن‌ها به دفاع، پاسخگویی، پیشگیری و ایجاد اشاره می‌نماید. پاسخ انتخابی می‌تواند به مفهوم و زمینه سازمان و ارتباط آن با تغییرات نهادینه‌شده بستگی داشته باشد.

شکل 4، مدل Whetten را نشان می‌دهد. پاسخ‌های پیشگامی و فعالانه آن دسته از پاسخ‌هایی هستند که از سوی سازمان قبل از وقوع رخدادهایی حقیقی آغاز می‌گردد اما وقتی که قریب‌الوقوع به نظر می‌رسند، پاسخ‌های واکنشی تا زمانی که تغییرات مثبت نباشند، ایجاد نمی‌گردند، چه ایجادکننده (مشوق تغییرات درونی گردد) خواه پاسخ و واکنشی در مقابل تغییرات باشد (پذیرای تغییرات بعد از وقوع باشند). اگر نگرش سازمان منفی باشد،

شاید اولین اقدام جلوگیری از وقوع تغییرات و سپس دفاع از خویش در مقابل آن تغییراتی باشد که احتمال وقوع آن وجود دارد.



شکل 4- پاسخ‌ها و واکنش‌های مدیریت به محرک‌های محیطی ایجادکننده تغییر. منبع: پاسخ‌ها، اثرات افول سازمانی"، در چرخه حیات سازمان: در ارتباط با ایجاد، انتقال، و افول سازمان‌ها، **ed. John R. Kimberly and Robert H, Miles** (سان‌فرانسیسکو: انتشارات Jossey-Bass سال 1980 میلادی).

b. مدل فُورد جِفری

این مدل به چندین ویژگی‌های سازمان‌ها در مرحله انحلال و اضمحلال اشاره می‌کند. افزایش در تعداد مدیران اجرایی ممکن است در خلال دوره انحلال یا افول نسبت به مرحله‌های رشد چرخه حیات شدیدتر باشد.

11. برای یک سطح مشخصی از اندازه سطح، افول در سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های در حال رشد دارای ساختار بالایی است. تغییرات ساختاری به سرعت در خلال رشد نسبت به دوره افول و اضمحلال رخ می‌دهد.

12. رابطه ساختار-اندازه در خلال دوره‌های رشد مشابه بعد دوره افول نمی‌باشد وقتی که آن‌ها قبل از دوره افول قرار داشته باشند. افول به نوبه خود منجر به تغییرات ساختاری می‌گردد. ایجاد و پایه‌گذاری مجدد ساختارهای اصلی بعد از افول این‌که به سرانجام برسد، امری بس دشوار است. Ford این پدیده را «حمله ساختاری» نام‌گذاری نموده است.

c. مدل (عدم تمایل به تغییر) *Inertia*

John Freeman و Michael T. Hannan نظریه‌پردازی کرده‌اند که از آنجایی که سازمان‌ها در طول چرخه حیات جابه‌جا می‌شوند، آن‌ها گرایش قوی به پدیده *Inertia* دارند-یک عدم تمایل و بی‌میلی به عنوان عدم‌کفایت و توانایی برای تغییر (John Freeman و Michael T. Hannan، "عدم تمایل ساختاری و

تغییرات سازمانی"، نشریه بازبینی اجتماعی آمریکا، 49، آوریل 1984، 149-164). سازمان‌های نوپایی کوچک به سرعت می‌توانند به تهدیدات و فرصت‌ها نسبت به سازمان‌های کهن‌سال و بزرگ پاسخ داده و از خود واکنش نشان دهند.

در مراحل ابتدایی چرخه حیات، سازمان‌ها با تجربه‌های مکرر، برنامه‌ها و ساختارها- در تلاش هستند تا ترکیبات موفقیت‌آمیزی را بیابند. زمانی سازمانی موفق می‌گردد، که تمایل به حفظ و تکرار الگوهای موفق خویش داشته باشد و عدم تمایل به تغییر را به‌عنوان بهانه‌ای برای ایجاد مجدد ساختارهای موفقیت‌آمیز جزئی در نظر بگیرد.

منابع