

بسم... الرحمن الرحيم

"جزوه درس تئوری مدیریت پیشرفته"

استاد: دکتر رمضانپور نرگسی

تنظیم کنندگان:

محمد علیشاهی - سعید رحمتی

محبوبه شریفی نیا - مجید عظیمی

محسن خادمیان - فاطمه حاتمی

شیما زیرک سار - الهام توباپور

فهرست

1	فصل اول
5	طبقه بندی تئوری مدیریت
8	طبقه بندی اسکات از تئوری مدیریت
12	جلسه دوم
13	اهداف مشترک سازمانها
13	وجوه افتراق
14	مدل مفهومی یا مدل ارکانی سازمان
15	جلسه سوم
16	سیستم عقلایی
17	سیستم طبیعی و باز
19	فصل دوم
21	تعریف رسمیت
21	تصمیم گیری عقلایی
21	تصمیم گیری تدریجی و تصادفی
22	کارکردهای رسمیت
22	جادوی حکومت
23	مکاتب مختلف در نگرش عقلایی
23	دیدگان بنیس
23	دیدگاه وبلین
24	Soldiering
25	پدیده کارآیی پایین
26	جلسه چهارم
26	دو مفهوم کلیدی در نگرش عقلایی: - اهداف - رسمیت
26	تعریف رسمیت از نظر بولین و مک وبر
27	ساختارهای غیر متمرکز
28	سازمان انسانی
28	عقلانیت و خودگرایی
29	اصول مدیریت فایول
30	نکات مهم در مورد ماکس وبر
30	سنخ شناسی وبر (سه نوع منشاء قدرت)
32	جلسه پنجم

32 بقاء و روابط غیر رسمی
33 ساختار هنجاری - ساختار رفتاری
34 ساختارهای غیر رسمی عبارتند از:
35 منافع و مضار ساختارهای رسمی و غیر رسمی
35 سبکهای مدیریتی
37 تحلیل کارکردی
40 دیدگاه سلزنيک
41 تعاریف نهادینه سازی
41 نظریه پارسونز (AGIL)
43 جلسه ششم
43 نگرش سیستمی - سازمانها به عنوان سیستمهای باز
43 دیدگاه کلاسیک - نئوکلاسیک - مدرنیسم
45 منشاء ظهور دیدگاه سیستمی
47 اصول تفکر سیستمی
48 دو مفهوم کلیدی در نگرش سیستم باز
50 طبقه بندی سیستمها بر اساس پیچیدگی سطوح
52 یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای
53 اصول علم سایبرنتیک
56 نگرش سیستم طبیعی
56 ویژگیهای سیستم باز از منظر اسکات
57 سازمان بعنوان سیستمهای سلسله مراتبی
57 مکتب طراحی سیستمها
58 نگرش اقتضایی با مکتب اقتضایی
59 جلسه هفتم
59 نگرش کلاسیکها، نگرش عقلایی ها، نگرش های طبیعی
59 انواع مدلهای ترکیبی
59 مدل ساخت گرایی اتریونی
60 سطح مدیریتی، نهادی، فنی
60 مدل عقلایی سیستم باز و طبیعی و باز
61 نظریه کارگزاری
61 بازنگری نظریه اقتضایی
61 تحلیلهای تطبیقی ساختاری

62.....	تحلیلهای هزینه های داد و ستد.....
62.....	مدل طبیعی باز.....
62.....	نظریه ویک.....
62.....	نظریه فنی - اجتماعی.....
63.....	نظریه یادگیری سازمانی.....
65.....	جلسه هشتم.....
65.....	محیط.....
66.....	تقسیم بندی محیط در پست مدرنیسم.....
66.....	Set چیست؟.....
66.....	مدل نقش چیست؟.....
67.....	جمعیت های سازمانی.....
67.....	تبدیل نهاده ها به صادره ها.....
67.....	میدانهای سازمانی.....
68.....	تقسیم بندی محیط از نظر منبع.....
68.....	تقسیم بندی محیط بر مبنای حدود ساخترا تصمیم گیری.....
69.....	انتخاب اجتماعی.....
69.....	ائتلافی.....
69.....	فدرال.....
69.....	متحد.....
71.....	ویژگیهای انواع محیط.....
71.....	جنبه فنی.....
71.....	جنبه نهادی.....
72.....	ابعاد عدم قطعیت.....
74.....	نظریه آشوب و مدیریت.....
85.....	پست مدرنیسم.....

منابع درسی:

- کتاب انگلیسی اسکات

- مدیریت الوانی: 35 صفحه اول، سازمانهای مجازی، پست مدرنیسم و تئوری آشوب.

- مقدمه کتاب تئوری مدیریت خانم جو مری هچ در خصوص پارادایم های حاکم بر حوزه علوم انسانی

علت مطالعه تئوری مدیریت: نظرات و انتقادات مختلفی به تئوریهای مدیریت وجود دارد. اما در کتاب اسکات یک عبارت استفاده شده تحت عنوان **UBIQUITI** به معنای حضور هر زمان هر مکان. اسکات می گوید قبل از تولد نوعی سازماندهی وجود دارد. تصور کنید فرزندی که متولد می شود چقدر سازماندهی و نظم می خواهد و تا روز مرگ، لذا در فرایند تولد تا مرگ، سازمان و سازماندهی وجود دارد. بنابراین باید توجه کرد موضوع سازمان و سازماندهی در همه مراحل زندگی ما وجود دارد. شاید عنوان شود چه دلیلی دارد ما نظریات دیگران را مطالعه کنیم؟ بویژه اینکه بسیاری از این نظریه پردازان غربی هستند. از کشورهای مثل آمریکا، انگلیس، آلمان، فرانسه، هلند و آقای شومپتر از اتریش. تیلور اهل امریکاست. فایول فرانسوی است. مکس وبر آلمانی است. ما هرچه تئوری مدیریت می خوانیم مربوط به غرب است و یک انتقاد دیگر هم شاید به محتوا باشد.

فریمن می گوید تئوریهای مدیریت 2 مقام دارد:

1) مقام عمل: تئوریها باید با توجه به شرایط فرهنگی و ارزشهای یک جامعه پاسخگو باشند. اگر چنین بود

می گوئیم این تئوری **Value-laden** یا گرانبار از ارزش است.

2) مقام نظر: همه تئوری پردازان معتقدند تئوریهای آنان **Value-free** یا ارزش زدوده هستند. یعنی این

تئوریهها جهان شمول بوده و محدود نیستند.

ما هم از این زاویه به تئوریهها نگاه می کنیم. شاید بعضی از این تئوری ها را بشناسید، مانند تئوری نیازهای بشری مازلو. شامل 5 نیاز: فیزیولوژیکی، امنیت، عشق و محبت، تعلق اجتماعی، خودشکوفائی که در همه جوامع بشری صدق می کند و فقط ممکن است مصادیق آن متفاوت باشد. مثلا نیاز به امنیت در کشور ما با نیاز به امنیت در یک کشور افریقایی فرق دارد. ولی همه به نیازهای فیزیولوژیکی محتاج هستند.

در یک طبقه بندی دیگر تئوریهای مدیریت یا سازمان را به 3 دسته تقسیم می کنند:

- 1) تئوریهای توصیفی (descriptive): تئوریهای سازمانی عمدتاً چون سازمانها را توصیف می کنند در این گروه قرار می گیرند.
- 2) تئوریهای تجویزی (prescriptive): تئوریهای مدیریت چون برای سازمانها نسخه می پیچند و تجویز می کنند در این دسته بندی قرار می گیرند.
- 3) تئوریهای عملگرا (pragmatic): برخی مانند تئوری مدیریت علمی تیلور در این گروه قرار می گیرند.

در یک طبقه بندی دیگر تئوریها به لحاظ سطح تجزیه و تحلیل تقسیم بندی می شوند:

سطح روانشناسی فردی یا اجتماعی: این سری تئوریها عمدتاً به روابط فرد و گروه در داخل سازمان، تاثیر آنها بر سازمان و یا تاثیر سازمان بر آنها توجه دارد. برای مثال سط تحلیل مطالعات التون مایو، روترزبرگ، دیکسون از دانشگاه هاروارد که در کارخانجات وسترالکتریک انجام دادند روانشناسی اجتماعی است.

1) سطح ساختاری: در این نوع تئوریها به هریک از اجزای تشکیل دهنده سازمان و یا ارتباط آنها با هم می پردازند. اجزایی مانند تکنولوژی، سیستم دستمزد، سیستم پرداخت، ذینفعان (stakeholders)، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایندهای مدیریتی، خود افراد، نقشهای آنها، چشم انداز، ماموریت، اهداف و استراتژی. مثلاً ارتباط چشم انداز یا استراتژی بر ساختار، تاثیر تکنولوژی بر ساختار، تاثیر سیستم پرداخت بر ساختار، یا فرهنگ سازمانی و بالعکس. می دانید که سازمان یک سیستم است که متشکل است از اعضای بهم پیوسته و وابسته که ضمن اینکه هر کدام کارکرد مستقلی دارد در مجموع در جهت اهداف سازمانی حرکت می کنند.

2) سطح جامعه شناختی یا بوم شناختی (ecological) یا زیست محیطی.

اسکات از جمله افرادی است که در سطح جامعه شناختی نظریه پردازی کرده است. به همین دلیل از نظر اسکات محیط (داخلی و خارجی) جایگاه مهمی دارد. بخصوص در دنیای امروز که بی توجهی سازمانها به محیط برابر با مرگ آنها است.

نگاه تئوریهای به سازمان از چند منظر است:

1) نگاه تاریخی به سازمانها: از زمان خلقت بشر سازمان وجود داشته. مثلاً مکس وبر در نظریه بروکراسی امپراتوری ایران و اسلام را هم مطالعه کرده است. اما آنچه که امروز بر اغلب تئوریها غالب است سازمانها

را به مثابه کسب و کار در نظر می‌گیرد و بطور مشخص می‌داند آنچه که موضوع تئوریهای سازمان یا مدیریتی را برجسته کرده مبدا آن 1776 بوده و اختراع ماشین بخار توسط آقای جیمز راد و به تبع آن توسعه کسب و کارها و تجارت و گسترش کارخانجات و مهاجرت روستائیان به شهرها و حجیم شدن کارخانجات و زیاد شدن مشکلات در محیط کارگری بوده اند. در نتیجه سه دسته دست به دست هم دادند و موجب رشد و گسترش این تئوریه‌ها شدند: (1 سرمایه داران یا مالکان (2 دولت‌ها (برای اعمال نظر و حاکمیت) (3 دانشمندان

آنچه که امروز مطالعه می‌کنیم مجموعه‌ای از تئوریه‌ها است که تقریباً از قرن 18 شروع شده و بعد از آن عمدتاً در قرن 19 و بعد هم در قرن 20 توسعه یافته است.

(2 نگاه به سازمانها از نظر پیچیدگی آنها: چرا ما تئوریه‌های متفاوتی داریم. چون سازمانها پیچیده هستند. تمثیلی هست که می‌گویند 7 مرد کور از مسیری به فیلی رسیدند و هرکس از منظر خودش با لمس فیل نظری را راجع به آن ارائه کرد. علت گوناگونی این تئوریه‌ها هم این است که انسانها در سازمان هستند و انسانها هم پیچیده هستند. ادگار شای، سیر تئوریه‌ها را تقسیم بندی می‌کند: اولین بخش از تئوریه‌ها مربوط به این نگاه به انسانها از منظر اقتصادی بوده، بعدها این نگاه به نگاه اجتماعی تغییر کرد. و بعد تحولات تئوریک انسان را به عنوان موجود خودیاب دانسته ولی نهایتاً همگی می‌دانستند که انسان آنقدر پیچیده است که نمی‌شود یک نسخه واحد برای آن پیچید.

یک دسته بندی دیگر تئوری های سازمان و مدیریت:

(1 تئوریه‌های کلاسیک 1900-1930: مانند تئوریه‌های تیلور، فایول، چستر بارنارد، مکس وبر و امثال اینها. مرجع تقلید کلاسیک‌ها، آدام اسمیت است و نظریه تقسیم کار او در کتاب سرقت ملل مربوط به 240 سال پیش بوده

(2 تئوریه‌های نئوکلاسیک 1930-1960: بنیانگذار مکتب روابط انسانی التون مایو است که استرالیایی است و بعد به امریکا مهاجرت کرده. روانشناس صنعتی بوده و به کارخانجات انگلیس مشاوره می‌داده. این فرد اولین بار با گروهی از دانشمندان دانشگاه هاروارد به کارخانجات وسترن الکتریک رفتند و آزمایشات متعددی را انجام دادند و تاثیرات شرایط محیط کار بر کارائی کارکنان را اندازه گیری کردند. مک گریگور و کریس آرجریس و چستر بارنارد را در این گروه قرار می‌دهیم.

3) دیدگاه مدیریت سیستمی و مدیریت اقتضایی: تا الان این دو دیدگاه سلطه خود را حفظ کرده اند.

طبقه بندی Scott از تئوریهای مدیریت: وی تئوریها را بر اساس تقدم و تاخر زمانی تقسیم بندی کرده است:

1) نگرش سیستم عقلایی

2) نگرش سیستم طبیعی

3) نگرش سیستم باز

a. سیستم عقلایی باز

b. سیستم طبیعی باز

خانم جو مری هچ هم یک طبقه بندی دارد که در ترجمه آقای دانایی فرد هست. که البته این طبقه بندی برای او نیست و از دیگران گرفته: نمادین، تفسیری، مدرن

از 1900 تا سال 1960 دیدگاه سیستم بسته بر تئوری پردازان حاکم بوده است. سیستم بسته یعنی سیستمی که با بیرون از خود هیچگونه تعاملی ندارد. تا سال 1960 محیط اینقدر پویا نبوده و تحولات شتاب امروز را نداشته است. محیط اینقدر پیچیده نبوده است. وقتی صحبت از پیچیدگی می شود یعنی عوامل متعدد و مختلفی روی محیط تاثیر می گذارد. با توجه به پویایی بعد از 1960 (جنگ جهانی دوم) می بینیم که سرعت تولید علم و تکنولوژی و تغییرات آن بسیار زیاد است. ما شاید در ادبیات بگوئیم سیستم بسته است و نیازی به تعامل با بیرون ندارد، اما واقعیت این است که در آن زمان عوامل تاثیر گذار و پیچیدگی کمتر بوده است.

در طبیعت و حوزه علوم طبیعی نمونه اتم را یک سیستم بسته می دانیم و که اگر با بیرون از خود تعامل داشته باشد نابود می شود.

اما امروزه معتقدیم که سیستم ها (بنگاهها) و حتی سیستمهای سیاسی اگر به تغییرات محیطی توجه نداشته باشند محکوم به زوال هستند. در این رابطه حضرت امیر می فرماید وای به حال کسی که دیروز و امروزش یکی باشد که نشان دهنده اهمیت همگامی با تغییرات محیطی است.

منظور از سیستم باز و بسته چیست؟ در یک جمله سیستم باز با محیط تعامل دارد و سیستم بسته با محیط تعامل ندارد. اما چرا تعامل ندارد چون معتقدند که وقتی سیستمی را ایجاد می کنیم برای آن هدفی تعیین کرده ایم و همه تلاشها در جهت رسیدن به آن هدف است. اما امروز کسی چنین دیدگاهی ندارد.

تقسیم موضوعات تحقیق:

شما یک گزارش تحقیق می دهید و یک مقاله هم از آن استخراج می کنید به عنوان مقاله علمی ترویجی. مثلاً در باره کارآفرینی فناورانه از شما مطلب می خواهیم. شما ابتدا ادبیات این موضوع را در اینترنت سرچ کنید مقالات و تحقیقات صورت گرفته و نظر صاحب نظران و اندیشمندان این حوزه چه بوده است. ممکن است یک مقاله بدست بیاورید که به نظر چندین صاحب نظر اشاره کرده باشد. ممکن است از دو نفر **fact** آورده باشد. شما باید حداقل 5 مقاله انگلیسی تاکید می کنم که حداکثر از سال 2010 در باره یک مفهوم و عوامل موثر بر آن تهیه کنید. یعنی مثلاً در این مورد الگوها و مدل‌های کارآفرینی فناورانه را تحقیق کنید. معمولاً ادبیات نظری راجع به یک مفهوم شامل این موارد می شود:

- 1) بررسی پیشینه نظری: راجع به سیر تحول و تئور درباره مفهوم بحث می کند و نظریه دانشمندان و محققان
- 2) پیشینه تجربی: دانشمندان و محققانی که در کشور خوشان تحقیقاتی را انجام و مدل‌هایی را ارائه داده اند. بخشی از این پیشینه تجربی راجع به تجارب کشورها است. مثلاً هلند، امریکا، دانشگاه MIT ، موسسه مارکس ترانک که دانشمندانش 40 تا جایزه نوبل گرفته اند مدل کارآفرینی فناورانه خاص خود را دارند. شما این مدلها را در بخش ادبیات تجربی بررسی کنید.
- 3) تدوین یک چارچوب نظری: به جای این چارچوب نظری ابتدا از شما می خواهیم که 2 جدول را طول این گزارش تهیه کنید. یک جدول راجع به خود مفهوم و تعاریف مختلف صاحب نظران به شکل زیر فرمت گزارش نویسی و مقاله نویسی را سرچ کنید.

سال	نام نویسنده	تعریف مفهوم
جمع بندی	انتخاب یک تعریف	

در آخر یا یک تعریف را به عنوان نتیجه تحقیق خود انتخاب کنید و یا از ترکیب این تعاریف خودتان یک تعریف جدید ایجاد کنید. یک جدول هم مدلهای را دربرآورد. یعنی مدل مفهومی یا **/ conceptual framework /** **theoretical framework /conceptual model** یعنی رابطه یک مفهوم با یک یا چند مفهوم دیگر. مثلاً در کارآفرینی فناورانه ما مدل داریم که دولت/ دانشگاه/ بازار مشتریان/ سرمایه/ خود کارآفرین فناورانه تاثیر می گذارد. اینها می شوند متغیرهای مستقل ما و بصورت گراف نشان می دهید اما در جدول دیگر گراف نشان نمی دهید بلکه می نویسیم. مثلاً گفته 3 تا عامل یا پارامتر هست. یکی دولت و دانشگاه و صنعت را گرفته و دیگری دولت و دانشگاه و صنعت و سرمایه را گرفته یا بازار مشتریان را هم گرفته. اینها را میاورید در یک جدول:

نام نویسندگان	چارچوب نظری یا متغیرهای مستقل	نقد خودتان
		یا بدون نقد و در ذیل جدول نام خودتان را ذکر می کنید و جدول به نام شما می شود

این می شود یک مقاله مروری که شامل: چکیده/ مقدمه/ ادبیات نظری/ جمع بندی/ نتیجه گیری. ساختار مقاله مروری را در مقالات علمی ترویجی مورد قبول وزارت علوم بررسی کنید. این مقاله 8 نمره دارد.

موضوعات تحقیق:

Technological learning curve
منحنی یادگیری تکنولوژیک در این موضوع به دنبال این هستیم ببینیم کشورهای مختلف چگونه فناوری را یاد گرفتند. مثلاً منحنی یادگیری فناوری کره جنوبی با مالزی ممکن است با هم تفاوت داشته باشد. این تفاوتها چیست
Technological transfer یکی از موضوعات بسیار مهم و مطرح همین موضوع انتقال فناوری است. منظورمان فقط انتقال از یک کشور خارجی نیست. مثلاً ممکن است انتقال بین بنگاهی باشد. بین یک سازمان با یک بنگاه کوچک باشد. بین یک برند و SME هایی باشد که با آن کار می کنند. مثل NEC ژاپن که ساختار تپی دارد (یعنی همه کارهای خود را برون سپاری می کند). مثلاً شرکتهایی مثل هیوندایی زمانی افتخارشان تعداد نفرات زیاد در واحد R&D شرکت بود. اما امروز دیگر این

افتخار نیست. حتی در واحد R&D هم امروزه (OS) outsourcing می کنند. و سفارش می دهند که مثلا چنین سیستم ترمزی می خواهیم.
Technological innovation نوآوری فناورانه. من خودم معادل کارآفرینی فناورانه می دانم. بنابراین شما بگویید قابلیت‌های نوآوری فناورانه Technological innovation capabilities
همین کارآفرینی فناورانه را یک نفر یا گروه دیگر با موضوع قابلیت‌های کارآفرینی فناورانه Technological entrepreneurship capabilities دنبال کند. با وجود تشابه یک تفاوت‌هایی دارد. با این تحقیق متوجه می شوید که می توانید مثلا قابلیت‌های فناوری کارآفرینانه در یک صنعت (فولاد/ نفت/ سیمان) را اندازه گیری کنید.
فرایند توسعه تکنولوژی Technological development process روی این موضوع خیلی کار شده اما شما راجع به جذب فناوری Technological adaptation/absorption تحقیق کنید.
یک سری موضوعات موضوعات پایه ای و فلسفی مدیریت است: طبقه بندی از مدیریت که ارائه دادیم مبتنی بر یک سری مقولات فلسفی است. 4 پارادایم در حوزه علوم انسانی داریم: 1 اثبات گرایی (positivism) 2 ساختارگرایی (constructualism) یا تفسیرگرایی (interpretivism) 3 تئوری انتقادی (critical theory) 4 پسا ساختارگرایی post-constructualism هرکدام از این پارادایم‌های درارای 4 رکن هستند: 1. Anthology هستی شناسی 2. Epistemology معرفت شناسی 3. Methodology روش شناسی 4. Common research
از موارد بالا فقط به سه مورد اول پردازید. هرگروهی یکی از پارادایمها را به این سه رکن بردارد. یک گروه 2 نفره روی 4 پارادایم بالا با 3 رکن اشاره شده و با رویکرد سیستم کار کنند. مثلا در نگاه هستی شناسی پارادایم اثبات گرایی چه نظری درباره سیستم هست.

همه مقالات 5 ساله گذشته/نظریه ها/ سیر تحول و تتور خود مفهوم/ جدول مفهوم/ سابقه تجربی از نظریه ها و با سابقه تجربی جدول درست می کنید.

مقالات باید تا قبل از امتحان استخراج شود. بر مبنای مقالات علمی ترویجی مورد قبول وزارت علوم باشد.

تقسیم موضوعات تحقیق بین بچه ها را با توجه به تغییرات جلسات بعد پیاده نکردم.

اهمیت سازمان

آقای ریچارد اسکات از دو استعاره مهم در خصوص تعریف اهمیت سازمان استفاده می کند:

1- Ubiquity به معنای حضور در هر زمان و هر مکان می باشد.

2- استعاره دیگر استفاده از تعبیر آقای مک لوهان می باشد که می گوید وظیفه رسانه ها تنها انتقال پیام نیست بلکه رویکرد اصلی آنها تغییر در ارزشها و الگوهای زندگی می باشد. سازمانها همانند رسانه در بسط وجودی ما تاثیر گذار می باشند.

از دیگر وجوه اهمیت سازمان، نظر آقای هومانز می باشد که می گوید:

سازمانها و موسسات بزرگ دولتی یا خصوصی در جامعه مدرن، تمایلاتی هستند که در همه گروههای انسانی وجود دارند و بر اساس آن شکل می گیرند.

سازمانها علاوه بر محسنات آنها، بیماریهایی را هم به دنبال دارند:

- سازمانها ابزاری برای ظهور قدرت نخبگان (ارتش، ادارات دولتی و شرکتهای عظیم) هستند.
- ماکس وبر و رابرت میشلز: مساله اصلی جوامع مدرن، تسلط روزافزون بوروکراسی دولتی رهبران سیاسی آنهاست نه نوع ساختار اقتصادی غالب.
- کافکا معتقد است به جامعه ای می رسیم که در آن انسان روز به روز بیشتر سرگردان و وابسته به دژهای تسخیر ناپذیری می شود که متخصصان مرموز، سرنوشت آنها را رقم می زنند.

سازمانها از اواخر دهه 1940 مطرح شدند و با رویکردهای مختلف علوم انسانی مورد مطالعه قرار گرفتند.

بر خلاف آقای ماکس وبر، دیدگاه دیگر دانشمندان مطرح در این حوزه نظیر فایول، گیولیک و اورویک کار خود را روی گسترش اصول عمومی نظام اداری متمرکز کردند و نظراتشان بیشتر تجویزی بود. به عبارت دیگر بیشتر به بایدها پرداختند و کمتر به هست های سازمانی توجه داشتند.

اولین بار ماکس وبر در محدوده جامعه شناسی به مطالعه سازمان پرداخت. سپس هربرت سایمون یک گروه خبره از دانشمندان علوم سیاسی، اقتصاد، مهندسی و روان شناسان را شکل داد و به آنها ماموریت داد تا در زمینه علوم اداری با محور رفتار تحقیق کنند.

از دیگر پیشگامان این حوزه می توان از ماکیاولی، سنت سیمون، تیلور، بارنارد، مایو و دو خانم به نامهای گیلبرت و مری پارکر فالت نام برد.

هم چنین در سال 1956 فصلنامه ای به نام علوم اداری تاسیس گردید و به ویژگی میان رشته ای این حوزه پرداخت و سه کتاب درسی از مارچ و سایمون، اتزیونی، و بلا و اسکات به چاپ رسید که انسجام لازم در رشته را پدید آوردند.

وجوه اشتراک و افتراق سازمان

سازمانها با اهداف مشترکی روبرو هستند. نظیر:

- اهداف
 - ترغیب افراد سازمانی به ارائه خدمات
 - کنترل و هماهنگی فعالیتها
 - جذب منابع از محیط
 - توزیع محصول
 - انتخاب
 - آموزش و جایگزینی کارکنان
- ولی مساله مشترک در همه سازمانها این است که درصد بالایی از منابع مورد استفاده هر سازمان، صرف نگهداری خود سازمان می شود.

وجوه افتراق:

- سایز و اندازه
- ارتباط با محیطهای متفاوت
- سازمانهای تکنولوژی بر در مقابل سازمانهای کارگر بر
- برون سپاری
- ویژگی های ساختاری نظیر افقی، عمودی، ماتریسی و شبکه ای
- علایق متنوع که دانشمندان حوزه های مختلف به علایق مورد نظرشان می پردازند:
- دانشمندان علوم سیاسی بر فرآیندهای قدرت تصمیم گیری در سازمان تاکید می کنند.

دانشمندان علوم اقتصادی به تاثیر تخصیص منابع کمیاب سازمان اشاره می کنند. جامعه شناسان حول موقعیت اجتماعی و تاثیر هنجارها بر افراد مطالعه می کنند. انسان شناسان بر تاثیر ارزشهای فرهنگی بر کارکرد سیستم اشاره می کنند.

مدل مفهومی یا مدل ارکانی سازمان

بر اساس مدل لویت سازمان از چهار مولفه: 1- ساختار اجتماعی 2- اهداف 3- افراد و 4- فن آوری و ابزار کار تشکیل می شود. آقای لویت به نقش محیط در اجزا سازمان اشاره نکرده است.

ساختار اجتماعی بر اساس نظریه آقای دیویس، از دو مولفه ساختار رسمی Normative Structure یا سیستم هنجاری که شامل ارزشها، معیارها بایدها و نبایدها و انتظارات نقش می باشد و ساختار غیر رسمی یا سیستم رفتاری Behavioral Structure که شامل آنچه که هست و رفتار واقعی و به عبارت دیگر نظم واقعی می باشد.

این دو ساختار، به میزان متفاوتی به همدیگر وابسته هستند.

ساختار هنجاری محدودیت های بسیاری را بر ساختار رفتاری تحمیل می کند و رفتار را شکل داده و به آن جهت می دهد. از طرف دیگر بسیاری از رفتارها، از ساختار هنجاری تجاوز می کند و منبع توسعه و تغییرات در هنجارها می گردد. به عبارت دیگر همانطور که هنجارها، رفتار را شکل می دهند، رفتارها هم در شکل گیری هنجارها نقش مهمی ایفا می کنند.

مدلی دیگر در خصوص سازمان مطرح می باشد که بر گرفته از Harvard Business Review می باشد که طبق نظر استاد، مدلی کامل در نظر گرفته می شود و از ارکان زیر تشکیل شده است:

- چشم انداز، رسالت و راهبرد
- ذینفعان
- ساختار
- فرهنگ سازمانی
- نقش افراد
- پانل های مدیریتی
- تکنولوژی
- سیستم پاداش که دو مورد آخر نقش محوری و کلیدی در سازمان دارند.

اجزا و عناصر سازمان مانند اجزاء و عناصر ماشین است. همانطور که اجزاء اتومبیل بی حساب و کتاب نیست و هر کدام کارکردی برای خود دارند. این نکته نیز حائز اهمیت است که علاوه بر اینکه هر کدام از اجزاء ماشین برای خود کارکردی دارند، اما بدون ارتباط با سایر اجزاء فایده ای ندارند. در ارتباط متقابل این عناصر هست که ماشین خروجی دارد. سازمانها هم به همین صورت هستند.

مهمترین ساختار از منظر اسکات: - ساختار اجتماعی

- ساختار رفتاری

تئوری ها به 3 نوع پارادایم تقسیم بندی می شوند:

- آقای ویلیام کوهن perspective (پارادایم) را اینگونه تعریف کرده است: هر پارادایم مشتمل بر مجموعه ای از اعتقادات اساسی است که نمایانگر یک جهان بینی بوده و ماهیت پدیده یا دنیا و جایگاه فرد و چگونگی عمل او را تعریف می کند.

یا

مجموعه ای از عقاید و باورها و سنت هاست که معمولاً برای دانشمندان آن حوزه شناخته شده است. آنان پایبند به آن هستند و لذا نظریه پردازی و هرگونه کنش علمی در چارچوب این پارادایم صورت می گیرد.

ارکان پارادایم شامل موارد ذیل می باشد:

- هستی شناسی

- معرفت شناسی

- روش شناسی

- روش تحقیق

و

آقای اسکات پارادایم (perspective) را به این شکل تعریف می کند: مجموعه عقاید و باورها و تأکیدی که در یک حوزه علمی صورت می گیرد.

انواع پارادایم از منظر اسکات بر مبنای ذیل می باشد:

- سیستم عقلایی

- سیستم طبیعی

- سیستم باز

* تعریف سازمان به عنوان یک **سیستم عقلایی**: (تعاریف مختلف در ذیل آورده شده است):

- چستر بارنارد: سازمان رسمی، اشتراک مساعی آگاهانه، انتخابی و هدف دار بین افراد است.
- مارچ و سایمون: سازمانها مجموعه روابط متقابل بین انسان ها بوده و در جامعه، وسیع ترین مجموعه ای هستند که تمام عوامل مشابه به یک سیستم هماهنگ را نشان می دهند.
- اف زینونیک: سازمان ها واحد های اجتماعی و یا گروه بندی های انسانی هستند که به طور همزمان و هماهنگ، به منظور تلاش در جهت هدف های خاص بنا نهاده شده و یا تجدید سازمان یافته اند.

اغلب تعاریف مشابه اند و روی دو موضوع مشترکند که این دو موضوع مفهوم کلیدی تعاریف سیستم عقلایی اند:

1- هدف 2- رسمیت (که همان ساختار هنجاری است).

* تعریف سازمان ها

تعریف نهایی از سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی: سازمان ها گروه هایی هستند که در جهت پی گیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختار های اجتماعی با سطوح نسبتاً بالای رسمیت را نشان می دهند. (بر ساختار هنجاری و هدف تأکید شده)

تعاریفی که آقای اسکات ارائه داده، نظریه علمی تیلور، نظریه بروکراسی لیبر، نظریه اداری فایول، نظریه اداری سایمون، ... که همه اینها در محتوا متفاوتند ولی در دو مفهوم کلیدی گفته شده مشترک اند.

یکسری از نظریه ها در **سیستم طبیعی** قرارداده شده اند: (تعریف سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی): سازمانها یک سیستم طبیعی تلقی می شوند که سرشار از تمایلات قوی برای حفظ و بقا خود بعنوان سیستم هستند.

گسترش سازمان های غیر رسمی و فرهنگ های خاص ابزار های مهم رسیدن به هدف تلقی می شوند و این ساختار ها (غیر رسمی ها) ناشی از تمایلات و علایق طبیعی افراد است.

در نگرش طبیعی: بقاء سازمان هدف مشترک همه اعضا است و آنها با انجام فعالیت های دسته جمعی برای دست یابی به این هدف به صورت غیر رسمی ساختار یافته اند.

صرف نظر از اختلافات بین نظریه پردازان این پارادایم همگی بر دو مفهوم کلیدی تأکید دارند:

1- بقاء که هدف نهایی سازمان است.

2- ساختار های غیررسمی (ساختار رفتاری)

* پارادایم سازمان به عنوان یک **سیستم باز** :

دو تعریف قبلی سازمان ها را به عنوان یک بسته و جدای از محیط و شامل افرادی با هویت ثابت و ساده تلقی می کنند. (تا 1960 سازمان سیستم بسته تعریف می شده است.)

* در پدیده های پویا مانند سازمان، بسته بودن فاقد معنی است. چرا تا 1960 چگونه فکر می کردند ؟

در پدیده های طبیعی سیستم بسته وجود دارد. مثلاً اتم! یک سیستم بسته است. در مورد پدیده های طبیعی می گویند اصلاً نباید با محیط تعامل پیدا کند. مثلاً اگر نیرویی به اتم وارد شود منفجر خواهد شد، برعکس سازمان. سازمان اگر با محیط خود در تعامل نباشد رو به فنا خواهد رفت.

تعریف سازمان به عنوان یک سیستم باز:

سازمانها نه تنها سیستم بسته نیستند، بلکه باز هستند و وابسته به جریان مداومی از کارکنان، منابع و اطلاعات محیطی اند. یعنی هر چیزی که عنوان نهاده ها و ورودی های یک سیستم محسوب شود اعم از سرمایه، نیروی کار، دانش، اطلاعات و با نگرش سیستمی محیط، سازمان را شکل می دهد و از آن را حمایت می کند و در آن نفوذ می کند. در واقع ارتباط با عناصر بیرونی ممکن است حیاتی باشد بدون ارتباط با محیط، بقا سیستم

مورد سوال است. در نگرش سیستمی باز نیز بر دو مفهوم کلیدی تأکید می شود: 1- سازمانهای ائتلافی از گروه های ذینفع هستند 2- به شدت تحت تأثیر محیط اند.

در تعریف دیگر: سازمان را به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت ها عنوان می کنند که برخی از این ارتباط ها با هم روابط تنگاتنگی دارند. برخی هم اندک ارتباطی دارند ولی تمام این ارتباطات برای بقاء سازمان باید پیوسته هماهنگ شود.

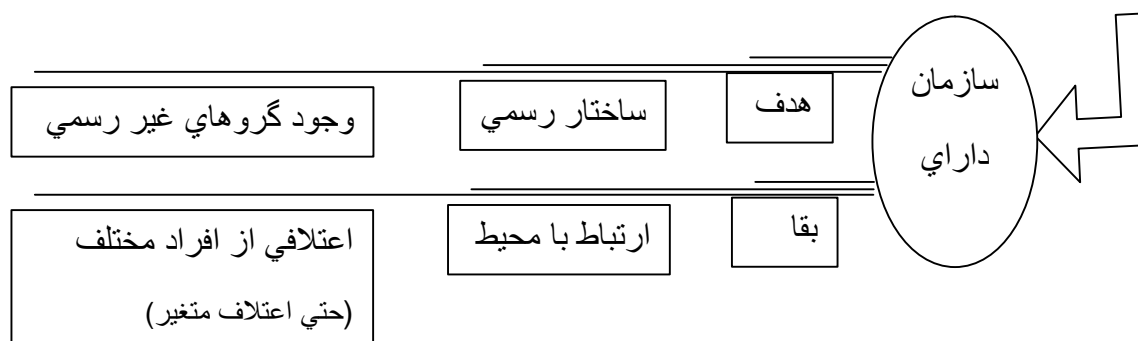
تعریف نهایی سیستم باز: سیستم هایی از فعالیت های وابسته به هم هستند که ائتلافات متغیر افراد سازمان را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آنها عمل می کنند احاطه شده اند. البته به نسبت تعامل با محیط و سهم در بوجود آوردن آنها.

دیدگاههای زیادی راجع به این سه تعریف هست که در واقع هر کدام از آن تعاریف به جنبه ای از سازمان اشاره دارد:

P تعریف 1: جنبه ای سازمان را کاملاً رسمیت یافته تلقی می کند که پی کسب اهداف است

P تعریف 2: مجموعه ای که به دنبال بقاست.

P تعریف 3: ائتلافی از گروههای ذینفع که به شدت تحت تأثیر محیط اند.



نکته کلیدی و قانونی 3 تعریف : برای اینکه سازمان ها به بقاء خود ادامه دهند نیازمند همکاری مؤثر افرادشان هستند.

سؤالاتی که باید بتوانید پاسخ دهید:

- سازمان ها را از منظر سه نگرش یا دیدگاه تعریف کنید

- مفاهیم کلیدی هر دیدگاه را بیان نمایید

- کانون مرکزی و مشترک 3 دیدگاه چیست؟

- چه تحلیلی در خصوص تفرق سه دیدگاه در باره سازمان دارید

- چگونه این سه نگرش را درباره سازمان تلفیق میکنید

فصل دوم:

در هر سیستم مکاتب (نظریه های) مختلفی مطرح است، اگر چه همه مکاتب در چارچوب نگرش عقلایی قرار گرفتند (هدف و رسمیت نکته کلیدی کلیه مکاتب است) ولی در محتوا با هم تفاوت هایی دارند. علت تفاوت نظریه ها در این پارادایم تفاوت در سطح تحلیل نظریه پرداز است.

سه سطح تجزیه تحلیل (روانشناسی) داریم 1- اجتماعی 2- ساختاری 3- اکولوژیکی

چرا این دانشمندان سطوح تجزیه تحلیلشان متفاوت است؟ چند دلیل در این باره وجود دارد:

1- به دلیل نوع تحصیلات و تجربیات، ارزش ها و اعتقاداتی که دارند و اساساً در روش شناسی متفاوتند و حتی چارچوب مفهومی شان با هم متفاوت است. حتی متغیر های مورد مطالعه شان هم ممکن است متفاوت باشد، برخی روی رفتار و یا صفات افراد شرکت کننده در سازمان تمرکز می کنند. برخی به کارکرد یا ویژگی های بعضی از جنبه ها یا ساختار سازمانی تمرکز کردند، برخی به ویژگی ها و فعالیت های سازمان به عنوان یک موجودیت گروهی تمرکز کرده اند. هر سه مورد بالا یک سطح تجزیه تحلیل محسوب می شود.

- در اولین سطح تجزیه تحلیل، بر رفتار یا صفات افراد در سازمان متمرکز شده است. این سطح را سطح تجزیه تحلیل خرد می گوئیم. (سطح روانشناختی اجتماعی *micro level*). در این سطح به رابطه فرد و گروه پرداخته شده. برخی به توضیح رفتار افراد در سازمان علاقه مند هستند. کسانی که در این سطح نظریه پرداز کرده اند، ویژگی های سازمان را به عنوان زمینه با محیط در نظر گرفته اند و محقق می خواهد تأثیر آن ویژگی های سازمان را بروی گرایش ها و یا رفتار افراد ببیند.

از ویژگی های سازمان می توان به ساختار تکنولوژی، سیستم پاداش و تأثیر هر یک از آنها بر روی

گرایش ها و رفتار افراد اشاره کرد = رفتار شناسی اجتماعی

2- سطح دوم تجزیه تحلیل (*mediate level*) تأکید نظریه پردازان به توضیح جنبه های ساختاری و فرآیند های اجتماعی است که سازمانها و بخش های فرعی آنها مشخص می کند.

در این سطح تأکید بر واحدهای فرعی گوناگون تشکیل دهنده سازمان مانند گروههای کار، واحد، میزان اختیارات و یا بررسی تحلیلی اجزای گوناگون تشکیل دهنده سازمان مانند شبکه های ارتباطی، سلسله مراتب و .. می باشد. به دلیل اینکه جنبه های ساختاری را مورد مطالعه قرار می دهند آنرا سطح ساختاری تجزیه و تحلیل می گویند. ماکس، فایول و وبر در این سطح اند.

3- سطح تجزیه تحلیل کلان (macro level): که اسکات به آن سطح جامعه شناسی یا سطح زیست محیطی می گوید. در این سطح سازمان را تحت تأثیر محیط می بینند و برعکس. رابطه محیط و سازمان یک رابطه متعامل و متقابل است.

مثلاً اینکه چطور سازمان ها توانسته اند ذائقه مصرف کنندگان را تغییر دهند و یا هر روز برایشان نیاز جدید ایجاد کنند. « رابطه سازمان و محیط \Leftarrow وابسته به هم» بسیاری از مطالعات جامعه شناسی سازمان در این سطح اند. مطالعات اسکات از این دست می باشد (اکولوژی جمعیت سازمانی) البته چون تا سال 1960 سازمان یک محیط بسته تلقی می شد در آن زمان اثرات محیط مطالعه نشده بود.

سوالی در اینجا مطرح است و آن اینکه: چرا تا سال 1960 سازمان ها بسته بودند و بعد از آن باز شدند؟

چون تا سال 1960 تغییرات محیطی کند بود و محیط آنچنان پویا نبود و سازمانها که تولید و یا ارائه خدمات داشتند آنها را در محیط جغرافیایی خودشان به فروش می رساندند و یا با یک بازاریابی در سایر کشورهای دنیا حضور پیدا می کردند. اما از 1960 به بعد تأثیراتی که به ویژه جنگ جهانی دوم داشت، تغییرات عجیبی را در عرصه های علم و تکنولوژی به وجود آورد به طوری که امروزه هر رشته علمی که مطرح می شود در جنگ جهانی دوم قبل و بعدش به کار گرفته شده است. از جمله رشته تحقیق در عملیات (O.R) (operation research)، کامپیوتر، مدیریت صنعتی، هسته ای ، بعد از جنگ جهانی دوم محیط بسیار پویا شد، سرعت تغییرات تکنولوژیکی به شدت افزایش یافت که این سرعت در دهه های اخیر بسیار زیاد بوده است. سازمانهایی که به خواب می روند قطعاً از دور خارج می شوند. لذا محیط جزیی از سازمان شده است. اسکات در این دیدگاه هم بیشتر رویکرد نهادگرایی دارد.

نظریه ها هم از نظر سطوح تجزیه تحلیل متفاوتند و هم از نظر نوع نظریه.

(یادآوری: تقسیم نظریه ها: 1- توصیفی 2- تجویزی 3- عمل گرایی)

اغلب کشور های غربی، آمریکا، آلمان، انگلستان، ... پیشروی را از قرن 19 به صورت جدی دنبال کردند و در مسیر تحول صنعتی قرار گرفتند. (آنچه گفته شد دلیل آن است که نظریه ها از نظر محتوا متفاوت اند ولی اشتراکاتی در اصول دارند)

مفهوم عقلانیت (مفهوم عقلایی بودن هدف در سازمان) چیست؟ در سازمان هر آنچه طراحی می شود برای تحقق هدف نهایی سازمان است. همه عناصر در روابط با همدیگر و در تأثیر و تأثر با همدیگرند و کارکرد مجموعه آنها هدفی را محقق می کند. همانگونه که کارکرد اجزاء و عناصر و ماشین کار نهایی را ارائه می کند. در طراحی سازمان، هیچ جزء آن تصادفی نیست.

مفهوم رسمیت: ساز و کارهای لازم برای رسیدن به هدف

تعریف رسمیت: موضوع عقلایی بودن نه تنها به انتخاب اهداف بلکه به چگونگی رسیدن به اون اهداف نیز اشاره می کند. پس رسمیت یعنی ساز و کار لازم برای رسیدن به هدف. هر چقدر هدف یک سازمان کلی و مبهم باشد ساختار پیچیده تری پیدا خواهد کرد. از طرفی مفید یا غیر مفید بودن یک ابزار هم به عواملی مختلفی بستگی دارد که مانند مفهوم عقلایی، مطرح می کنند عقلانیت محدود است یا خردگرایی محدود است. این موضوع توسط تامسون و سایمون مطرح شده است. به این معنا که ما معمولاً سه نوع تصمیم گیری داریم:

1- **تصمیم گیری عقلایی:** زمان برای این نوع تصمیم گیری مهم است. همه گزینه ها و راه حل ها را بررسی می کند. دیدن پیامد هر راه حل و هزینه و فایده آن راه حل. انتخاب ره حلی با کمترین هزینه و بیشترین راندمان. اختیار با تصمیم گیرنده است ولی معمولاً نیاز به مشاوره دارند. عقلانیت محدود (به دلیل وجود محدودیت های قانونی، عقل کل نبودن فرد، نداشتن همه اطلاعات مفید و ...)

2- **تصمیم گیری تدریجی:** زمان وسیع نیست. امکان بررسی همه راه حل ها به علت محدودیت زمان وجود ندارد. برخی راه حلها را بررسی می کنند. آنچه بهینه است انتخاب می شود. اختیار با تصمیم گیرنده است ولی معمولاً نیاز به مشاوره دارند = عقلانیت محدود

3- **تصمیم گیری مدل سطل زباله ای (تصادفی):** بدون خبر از تحولات محیطی و تکنولوژیکی و یا زمانی که مجبور باشند سریع تصمیم گیری نمایند = افزایش امکان عدم موفقیت

رسمیت: مجموعه قوانین و مقرراتی که برای طراحی یک ساختار در نظر می گیرند. رسمیت شامل: سلسه مراتب فرماندهی که برای یک سازمان طراحی می شود، قوانین و مقررات، شرح مشاغل، تعریف نقش فرد،

شرایط احراز شغل، ... می باشد. در ساختار هم همین موارد را بکار می گیرند، لذا رسمیت وسیله دستیابی به هدف است.

در طراحی ساختار (رسمیت) علاوه بر اهداف، استراتژی و راهبردها، اندازه سازمان، تکنولوژی و سایر عوامل نیز نقش دارند.

کارکرد های رسمیت:

- 1- مشخص کردن محدوده نقش های افراد
- 2- کمک به کارکرد عقلایی سازمان
- 3- تسهیل کردن کنش های بین شاغلین علی رغم تنش های بینشان و تمایلاتشان
- 4- رسمیت به عینی کردن ساختار از طریق آشکار ساختن تعاریف نقش ها و روابط، به شکل عینی کمک می کند.
- 5- کارکرد را سازمان علی رغم احساس + یا - که افراد نسبت به هم دارند مرتب می کند.
- 6- موجب می شود محدودیت های انسانی را با مختصر آموزش جبران کند.
- 7- جابجایی افراد در سازمان را تسهیل می کند، ورود و خروج افراد به شرکت، جاودانی شدن سازمان را باعث می شود.
- 8- ساختارهای رسمی به افراد خاص وابسته نیست. دیگر استخدام افراد خاصی برای پست های اصلی ضرورت ندارد.
- 9- قدرت و نفوذ مدیران با توجه به شغلشان با توجه به شخصیتشان تعریف می شود.
- 10- با توجه به ساختار های سیاسی افرادی که دستور می دهند ممکن است نه خردمندتر و نه تواناتر از همکاران خود باشند. شاید از همکاران معمولی نیز بهتر نباشند و حتی پایین تر هم باشند! کارکردهای

حکومت (جادوی حکومت)

روش علمی:

- رسمیت: - وسیله ای برای افراد تازه کار و وسیله ای برای جبران ضعف کار آنها است.
- به حد متوسط اجازه فائق آمدن به ضعفشان را می دهد.
- نیاز به استعداد های فوق العاده را کاهش می دهد در سازمان ها از طریق ساده کردن و عادی کردن روش ها

- بر مبنای انسانهای متوسط تعبیه می شود = جادوی رسمیت (آقای والین)

ایجاد ساختارهای رسمی به نحوی جایگزین کارکردهای مهمی برای ساختارهای اجتماعی است. ساختار اجتماعی را در ادبیات مدیریت سوسیومتریک می گویند. ساختار اجتماعی یک عامل پیوند اجتماعی است که در آن ارتباط به صورت شبکه ای بین افراد یک سازمان برقرار می شود.

لذا:

دو مفهوم کلیدی هدف+رسمیت

جادوی حکومت و جادوی رسمیت

مکاتب مختلف در نگرش عقلایی:

نظریه اداری فایول، نظریه مدیریت علمی تیلور، نظریه بروکراسی وبر، نظریه رفتار اداری سایمون

دیدگاههای انتقادی برخی محققان در خصوص نگرش سیستم عقلایی: بنیس و وبلین مهمترین منتقدان

دیدگاه بنیس:

بیشتر در مورد رسمیت است، دیدگاه سیستم عقلایی را سازمان های بدون افراد می داند چون تاکید بر ویژگی های ساختاری است و نه بر ویژگی های افراد. در چهار چوب مقررات رفتار افراد برای رسیدن به اهداف مورد نظر هدایت می شود. چون در هر صورت باید در چهار چوب مقررات حرکت کنند. عملاً خودشان کارهای نیستند. ضمن این که برای عرض یابی عملکرد و تشخیص انحراف از استاندارد یک سیستم کنترلی هم تعبیه شده و افراد از طریق سیستم پاداشی که برایشان مقرر شده انگیزه پیدا می کنند. همچنین افراد بر اساس معیارهای مقرر شده در ساختار و تأثیری که این معیارها دارد، جایگزین می شوند و یا ارتقاء پیدا می کنند.

دیدگاه وبلین:

اعتقاد دارد، سیستم عقلایی خاموش ساختن چراغ فکر است. از آنجا که سطوح بالای سازمان مبانی ارزشی را در کلیه سطوح تصمیم گیری تسری می دهند و رده های پایین صرفاً مجری تصمیمات هستند (اجرا کننده تصمیمات مقامات بالا هستند). رفتار عقلایی در رده های پایین سازمان به منزله خاموش ساختن چراغ فکر، قضاوت خردمندانه، سازش کورکورانه با برنامه عملکرد است که معمولاً در شرح شغل مشخص می شود.

انتقاد آقای تامسون از سیستم عقلایی:

به دلیل عقل محدود (خرد گرایی محدود). چرا که این سیستم خیلی هم عقلایی نیست. زیرا تهیه مشاغل از همین رسمیت است. چون تعیین مشاغل، تعریف نقش ها قوانین و مقررات ارزش ها و داده ها است که تصمیم گیری را هدایت می کند. لذا بدان گونه نیست که افراد بتواند آنطور که می خواهند تصمیم بگیرند. بنابراین همیشه گرایی مطلق نیست.

این نظریه پردازان به چند دلیل با همدیگر متفاوتند :

1 - **نوع تحلیلات:** به عنوان مثال تیلور خود آمریکایی بود و در دانشکده مهندسی مکانیک بوده (اواخر قرن 19 تا اوایل قرن 20) و در کارخانجات مشغول به کار شد. چون در آن زمان (1856-1915) آمریکا در بحران اقتصادی به سر می برد (نقطه عطف کار آفرینی 1970 بوده چون شرکت های بزرگ و شرکت های چند ملیتی به سمت کوچک شدن حرکت کردند). شعار تیلور بهترین راه برای انجام هر کار بود. آنچه تیلور با آن مواجه شد، **پایین بودن بهره وری** در کارخانجات از جمله کارخانجات پنسیلوانیا و **عدم کارایی** بود. پدیده ای به نام **soldiering** یا همان سربازی که در اینجا به معنی زیر در رویی آمده است، تعریف شد.

پدیده **soldiering** تیلور: در بسیاری از محیط های کاری کارکنان به ویژه کارهای تکراری را در پایین سطح یا کارهای عملکردی و یا بر اساس حداقل انتظارات عملکردی گروه انجام می دهند. به گونه ای که مورد توبیخ و یا تنبیه قرار نگیرند. این نرخ پایین عملکردی را تنبلی و یا کم کاری و یا **soldiering** می گویند. خود **soldiering** (کارگریزی) دلایل گوناگون دارد: (چهار عامل):

الف) **پرداختی های یکسان به کلیه کارکنان:** وجود نظام های جبران خدمات غیر عملکردی، نه اینکه بر اساس عملکرد به افراد مزد ندهیم، بلکه (مانند سیستم های اداری کنونی ما)، یعنی پرداخت حقوق منوط به زدن کارت تردد است این که چقدر کار شما را ارزیابی می کنند مشخص نیست.

ب) **فشار های گروه های غیر رسمی:** مثلاً در زمان تیلور بعد از این که کار را استاندارد کرد و قرار شد مزد کارگران بر اساس میزان کارشان باشد یک کارگر که مسئول حمل شمش بود، میزان جابجایی شمش ها را از 12 تن به 40 تن رساند و این باعث شد سایر کارگران احساس خطر کنند چون فکر می کردند اگر این حجم کار انجام شود به زودی تعدادی از آنها کارشان را از دست می دهند. بنا بر این در مقابل این تغییرات مقاومت کردند.

ج) مالکیت و تصاحب کامل منافع ناشی از افزایش عملکردها توسط مدیران مالک و مالکان کارخانجات: وقتی این اتفاق در سازمانها رخ می دهد که مدیر بخواهد تمام منافع افزایش عملکرد را بردارد و سهمی به کارگران که آن کار را انجام داده اند ندهد. لذا کارگران انگیزه برای افزایش عملکرد ندارند.

د) وجود فضای مدیریتی تمامیت خواه و یک جانبه گرایانه حاکم بر تمامی امور سازمان.

یکی دیگر از مواردی که تیلور را رنج می داد: پدیده کارایی پایین (low efficiency) بود.

عوامل متعددی به آن تاثیر دارد. علت ها شامل:

1- soldiering

2- تخاصم بین مدیران و کارگران

3- عدم استانداردسازی کارها

4- عدم آموزش کافی

5- عدم توانایی افراد و یا حتی عدم تمایل در صورت داشتن توانایی

6- عدم تامین به موقع امکانات و تجهیزات

7- عدم وجود سیستم انگیزشی پرداخت

8- عدم وجود فرهنگ کار، سبک مدیریت و یا جو یا فضای کار

لذا دو موضوع از مدیریت علمی شامل: پدیده soldiering و پدیده کارایی پایین می باشد.

نکات کلیدی فصل دوم:

* تعریف سازمان از نگرش عقلایی (از دیدگاه چشم انداز و منظر): از منظری نگاه کنیم که بهترین شکل را داشته باشد و این موضوع متفاوت با پارادایم است.

* پارادایم: مجموعه ای از باورها و اعتقادات است که در جامعه علمی بروی آن توافق وجود دارد و افرادی که بر اساس آن پارادایم نظریه پردازی می کنند باید آن اصول را رعایت کنند.

* از نظر اسکات: اسکات از منظر به جای پارادایم در تعریف سازمان عقلایی استفاده می کند و دلیل استفاده ایشان این است که پارادایم خیلی خاص و جامع است و لذا او از منظر استفاده کرده است.

انواع نظریه ها

1- توصیفی

2- عمل گرا (جنبه فکری دارد)

دو مفهوم کلیدی در نگرش عقلایی: - اهداف - رسمیت

تعریف هدف: از نظر اسکات اهداف تصوراتی از مقصد مطلوبند.

تعریف رسمیت: از دیدگاه مک وبر، بولین، شومپتر، گالبرایت

از نظر بولین: رسمیت به افراد حد متوسط برای فائق آمدن بر نقاط ضعف شان اطلاق می شود.

از نظر مک وبر: از ساختار سیاسی، از رسمیت به عنوان جاده حکومت استفاده می کند. (باید توجه داشت، ساختار در بحث سازمان فرق می کند با رسمیت)

ساختار، جریان کار تعریفی است که اسکات آورده است. مطالعه تقسیم کار و مسئولیت ها، شرح شغل، جریان اطلاعات و مواد و روش های گزارش دهی افراد سازمانی به رسمیت یکدیگر را امکان پذیر می کند.

تعریف رسمیت: یعنی ساز و کارهای سازمانی برای دستیابی به هدفی که مد نظر است. پس عقلایی بودن سازمان نه تنها به انتخاب اهداف بستگی دارد، بلکه به چگونگی رسیدن به اهداف نیز اشاره دارد که این چگونگی رسیدن به اهداف ساختار و رسمیت است.

تذکر: هدف و رسمیت نقش مهمی در عقلایی کردن سازمان دارد.

رسمیت: استاندارد سازی رفتار افراد در یک سازمان است. در این صورت رفتار قابل پیش بینی می شود و در این صورت انتظارات در میان اعضاء یک سازمان شکل می گیرد. رفتار اگر قابل پیش بینی شود مهم ترین اثر آن پیش بینی و اعتمادسازی در میان انسانها است. لذا مهم ترین کارکرد استانداردسازی رفتار برای قابل پیش بینی شدن رفتار سازمان است که در صورتی که رفتار افراد قابل پیش بینی باشد انتظارات ثابتی در میان اعضاء سازمان نسبت به عملکرد یکدیگر شکل می گیرد.

عوامل موثر در طراحی ساختار: اندازه سازمان، تقسیم کار، تکنولوژی، استراتژی محیط، بازار، محیط پویا و محیط ثابت می باشد.

ساختارها شامل: 1. مکانیکی (متمرکز) 2. ارگانیکی (غیرمتمرکز) که مهمترین مصادیق بارز ارگانیکی، اینترنت است.

سازمان های غیر متمرکز: از اطلاعات متمرکز برخوردار نیستند. ولی اطلاعات در سراسر سازمان پخش شده است. این نوع سازمان ها دارای هرم قدرت نیستند. بلکه از دید آنها تمام اعضاء از جایگاه یکسانی برخوردار دارند. در واقع این نرم های حاکم بر سازمان است که ستون فقرات را تشکیل می دهند. همه چیز بر پایه اعتماد و دوستی انجام می شود. وجه مشترک اعضاء آن اعتقاد راسخ آنها به ارزشهای سازمانی است. این باور در تمام سازمان جاری است و موتور محرک این سازمان ها است.

انسان سازمانی

مصدق آدم هایی است که در سازمان مکانیکی کار می کنند. به انسان به چشم منابع نگاه می کنند. (به عنوان یک ابزار مطرح اند)

- نگاه یک جانبه به سودآوری به جای اثربخشی و رضایتمندی دراز مدت ناشی از ارزش ها

- تاکید بر تقویت منافع مالی مادی به جای پرورش سرمایه انسانی

- کلاس صرف برای دستیابی به فناوری پیشرفته به هر قیمت ممکن

- گسترش مصرف گرایی با این پیش فرض که منابع جهانی تجدیدپذیر است
- ارجحیت در رقابت و تضاد بر همکاری و همدلی در روابط اجتماعی در کار سازمان

سازمان انسانی: برداشت واقع بینانه از انسان در چارچوب سازمان های توسعه یافته و منابع انسانی تجلی یافته.

مفروضات سازمانی انسانی: در یک چنین سازمان هایی برای انسان حقوق شهروندی قائل هستند. تقدم توسعه پایدار و متوازن یا بلند مدت به جای تاکید بر رشد و کارایی زود هنگام. سود رضایت بخش به همراه رضایتمندی مشتری به عنوان هدف نهائی و عامل توسعه. اهمیت به سرمایه اجتماعی و انسانی در مقایسه با سرمایه فیزیکی و توسعه فضای یادگیری توأم با رقابت سازنده. ضرورت توجه به موفقیت مدیریت دانش مشتری و لزوم شناخت و طبقه بندی مشتریان درونی و بیرونی به منظور شناخت نیازها و انتظارات آنها و استفاده از دانش آنها در ارائه خدمات بهتر. توجه به ارزش های مشترک و توسعه خودباوری که از طریق تقویت هوش عاطفی هیجانی کارکنان تقویت می شود. اهمیت دادن به دانش ها و مهارت های حرفه ای کارکنان بویژه شناسایی، مستند سازی و انباشت و انتقال دانش حرفه ای در سطح مختلف شغلی و در نهایت تقویت متخصصان هوشمند، خلاق و توسعه گرا که در این گونه سازمان ها توجه می شود که همه اینها فقط با ایفای نقش و کارکرد سازمان های توسعه منابع انسانی با مفروضات انسان مداری متجلی می گردد.

سازمان انسانی مهم ترین نقش را در تدوین راهبرد توسعه منابع انسانی و راهبردی کلان سازمان و در نهایت موفقیت سازمان ایفا می کنند.

رابطه ساختار با هدف: ساختار و هدف در عقلایی کردن سازمان نقش دارند. رابطه ساختار با هدف باید علی باشد تا هم زمانی. هدف است که ساختار را تغییر می دهد. اگر هدف پیچیده باشد ساختار پیچیده تر می شود.

عقلانیت و خودگرایی:

برای انتخاب یک فعالیت از میان فعالیت ها باید به اطلاعات دانش بهینه کردن کارایی، طراحی و امکان اجرای آن فعالیت توجه داشته باشیم و لذا برای تصمیم گیری، ناگزیر هستیم به مجموعه ای از محدودیتها، مقررات قوانین و محدوده صلاحیت ها و سایر موارد حاکم بر محیط و کلا مقدورات توجه داشته باشیم.

* نمونه عقلانیت ماشین است که نمونه بارزی از هدف ساختار است.

بهره برداری پایین از دید تیلور به جای برخورد با افراد و کارفرما، کار را استاندارد می کند. شیوه استاندارد کردن کار نیز بدین ترتیب است که از خود کارگران مدد گرفته و اطلاعات از آن ها دریافت می شود. پس از تجزیه و تحلیل استاندارد سازی برای کار انجام می گیرد.

تیلور روش های انجام کار را تغییر داد و منجر به افزایش بهره وری شد.

شومپیتر به تخریب خلاق اعتقاد داشت. به آنچه دارید دلخوش نباشید.

اصول مدیریت فایول

- 1- سلسله مراتب
- 2- وعده فرماندهی
- 3- اصل دستورات یک نفر
- 4- اصل حیطة نظارت
- 5- استثناء
- 6- تخصص
- 7- دایره بندی و بخش بندی
- 8- صف و ستاد
- 9- اصل تناسب اختیار و مسئولیت
- 10- اصل برتری منافع عام بر منافع فرد
- 11- نوآوری و خلاقیت
- 12- تقویت روح همکاری
- 13- پایداری و ثبات
- 14- اصل عدالت و انصاف

5 اصل فایول شامل: سازماندهی، هماهنگی، بسیج منابع و امکانات، برنامه ریزی و رهبری می باشد.

خصیصه های مدیران (ویژگی های مدیران): ثبات رای، حفظ اسرار کارکنان، ویژگی های فیزیکی، شکل و شمایل و ... می باشد.

فایول اعتقاد دارد: صحت و نظم خوب یک مجموعه متحد بستگی به شرایط معینی دارد که به عنوان اصول و قوانین و مقررات نامیده می شود. تمام امور مدیریت نسبی است و به ندرت اتفاق می افتد که اصولی را در شرایط یکسان به کار ببریم باید خودمان را برای شرایط متغیر آماده کنیم. (1994)

نکات مهم در مورد ماکس وبر:

- 1- خلاقیت ماکس وبر در بحث تفکر بروکراسی در واکاوی سیستم های قانونی، مذهبی، سیاسی و اقتصادی ادوار مختلف، پیدا کردن وجه تشابه این سیستم ها با ساختار اداری بود.
- 2- کشف ساختارهای مشترک حاکم بر امپراتوری ها و رشد عقلانیت در غرب ویژگی های این عقلانیت را در سازمانهای نشان می دهد.

برجستگی کار ماکس وبر:

بر اساس رشد عقلانیت در غرب برخلاف وبر و فایول ویژگی های بروکراسی از مقابله فرهنگ های مختلف در دورههای تاریخی مختلف ایجاد می گردد.

سنخ شناسی وبر (سه نوع منشاء قدرت):

1- اعمال قدرت بر مبنای سنت: تقدس سنت کاذب مورد قبول جامعه قدرت سران، عشایر و قبایل و خانواده ها براساس قراردادهای روانی و نسبی اطلاعات از رئیس جامعه را بدون تامل می پذیرد. 5 اصل دارد

- اعمال قدرت براساس نفوذ شخص رهبر
 - تخصص شرط اشتغال به کار نیست
 - سلسله مراتب براساس سیستم منطقی نیست
 - ارتقاء و انتصاب نظم و ترتیب ندارد
- 2- رهبر کاریزما: یک الهه زیبایی در یونان باستان. یعنی دارای جذبه الهی است که اصول خودش را دارد:
- سلسله مراتب اداری ندارد
 - حدود وظایف مشخص نیست
 - انتصاب براساس نزدیکی به رهبر
 - حقوق و مزایا معیار نیست
 - مشاغل و عناوین نیز به ارث برده نمی شود

3- اعمال قدرت براساس و مبنای قدرت عقلایی و قانون است:

- باور به مشروعیت
- هنجاری مقرراتی
- افراد جامعه به درستی قوانین جامعه اعتقاد دارند. لذا مردم از قانون در این حالت حمایت می کنند.
- قدرت از مقام شخص شاغل نشأت می گیرد
- قدرت از آنچه قانون تعیین کرده نشأت می گیرد

بروکراسی: به گسترش تقسیم وظایفی تعبیر می شود که مدیر یا مالکان اولیه سازمان در خلال کارهای روزانه انجام می دهند.

اصول وبر (بروکراسی):

- تقسیم کار ثابت بین اعضاء و سلسله مراتب مشاغل
 - اصل تمرکز اختیارات
 - مقررات عمومی حاکم بر عملکرد
 - جداسازی شکل مالکیت حقوق و شکل دارایی آن
 - انتخاب پرسنل براساس نیازهای کمی
 - انتخاب اعضا برای طول یک دوره
- تصمیم گیری سایمون: نوع تصمیمات افراد قبل از ورود به سازمان و بعد از ورود آنها فرق می کند.

فصل سوم کتاب اسکات

رویکرد سیستمی به سازمان. بخش دیگری از تئوری های مدیریت را در این نگرش دسته بندی کرده اند. چند تن از نظریه پردازان را در این نگرش قرار داده اند. همانطور که در سیستم نگرش عقلایی گفتیم دانشمندان مختلفی در این عرصه نظریه پردازی کرده اند که به لحاظ محتوا اگر چه با هم متفاوت هستند اما به دلیل اینکه همه نظریه پردازان روی دو مفهوم کلیدی توافق داشتند، همه را در این دسته قرار داده اند. از منظر آن دو مفهوم کلیدی که در سیستم عقلایی و طبیعی بوده، در سیستم طبیعی این دو مفهوم کلیدی 1- رسمیت و 2- هدف مداری برای سازمان بود.

به عبارتی سازمان رسمی یا هنجاری در سیستم طبیعی همین دو مفهوم است با این تفاوت که در سیستم طبیعی هدفمداری برای سازمانها را نفی نمی کنند ولی می گویند: با توجه به تعریفی که از سازمان ارائه می دهند، سازمانها چون از گروهها تشکیل شده اند و مثل یک ارگانیزم هستند، بقای سازمان، هدف مشترک همه آنها است و آنها با فعالیتهای دسته جمعی شان برای رسمیت یابی به اهداف، به صورت غیر رسمی ساختار یافته اند. بنابراین با این حساب که از سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی بیان شد دو مفهوم کلیدی، مطرح می شود یکی به جای هدف مشخص روشن و معین بقا هست و دوم اینکه سازمان غیر رسمی و رابط غیر رسمی بهتر می باشد. روابط غیر رسمی را به عنوان ساز و کار خودشان برای دستیابی به آن اهداف توسعه داده اند.

پس دو مفهوم عبارتند از: 1- بقا 2- اگر روابط غیر رسمی را به عنوان ساختار رفتاری معنا کنیم، همه این سه مفهوم ساختار، روابط، ساختار رفتاری و بقا دو مفهوم کلیدی هستند. ساختار رفتاری در مقابل ساختار هنجاری. هدف پنهانی در مقابل هدف مشخص و آشکار قرار می گیرد.

دانشمندان یا مکاتب مختلف که در این دسته بندی قرار می گیرند، اگر چه به لحاظ مکاتب فرق دارند ولی به دلیل اشتراک در این دو مفهوم کلیدی در این دسته بندی قرار داده شده اند. در واقع سیستم طبیعی در واکنش به سیستم عقلایی و در ارتباط با انتقاداتی که به این سیستم وجود داشت توسعه پیدا کرده و بهر حال دیدگاه ارزشمندی را نگاه سیستم طبیعی در سازمان ارائه داده که مورد توجه همگان قرار گرفته است.

از منظر سیستم طبیعی سازمانها اولین و مهمترین فعالیت های گروهی محسوب می شوند. نه اینکه دو ویژگی مهمی که در سیستم عقلایی بود (هدف و رسمیت) را که خود صاحب نظران این حوزه می گویند این دو ویژگی

سازمان را از بقیه گروهها متمایز می کند، رد کنند، اما می گویند برای سازمانها علاوه بر این دو ویژگی ویژگیهای دیگری نیز می توان قائل شد. این ویژگیها با ویژگیهای تمامی گروههای اجتماعی مشترک هستند. البته از اهمیت بیشتری هم برخوردارند.

یکی از وجوه افتراق بین دیدگاه سیستم طبیعی و عقلایی درباره هدف بوده است. لذا در سیستم طبیعی هدف را انکار نمی کنند ولی هدف در سیستم عقلایی اصل و اساس ویژگی سازمان است. ضمن اینکه در سیستم طبیعی این را انکار نمی کنند. اما اعتقاد دارند که سازمانها به عنوان یکی گروه اجتماعی قبل از هر چیز به بقا و تجدید حیات خودشان فکر می کنند. لذا از منظر سیستم طبیعی قبل از اینکه سازمان وسیله ای برای تحقق هدف باشد، خودش در واقع هدف است و **بقای سازمان هدف** است. می توانیم بگوییم صاحب نظران در سیستم طبیعی علاوه بر اینکه برای سازمان هدف خاصی قائل هستند که آنرا ظاهری می دانند، یک هدف ذاتی یا باطنی هم قائلند و آن هم بقاست. بحث دیگر اختلاف نظری که وجود دارد درباره رسمیت: صاحب نظران سیستم طبیعی ساختار را به دو معنا گرفته اند. - ساختار هنجاری - ساختار رفتاری.

ساختار هنجاری همان رسمیت سیستم عقلایی است. در واقع مجموعه ای از بایدهاست. ولی خوب اینها اعتقاد دارند که همیشه بین بایدها و هستها و یا واقعیتها فاصله بسیار هست. ضمن اینکه در ساختار رفتاری اعتقاد بر این است که باید به ساختار غیر رسمی بها دهند و در واقع ساختار غیر رسمی را واقعی می پندارند. ساختار رسمی را مصنوعی نگاه می کنند. این دو مفهوم کلیدی در سیستم طبیعی به عنوان دو موضوع اصلی و اساسی است. افراد متعددی در خصوص هدف ذاتی و یا هدف نهایی یا نهانی سازمانها بحث کرده اند. اندیشمندان این حوزه می گویند سازمانها در پس هدف مشخص و معین، در واقع هدف اصلیشان که بقا هست را پیگیری می کنند. البته سوال اینجاست که آیا سازمانها این هدف مشخص را که تعریف کرده اند زیر پا می گذارند؟ نادیده می گیرند؟ چگونه است؟ می گویند چند حالت وجود دارد: - یا به کلی نادیده گرفته می شود و یا تغییراتی در آن داده می شود. حتی اگر سازمانها به اهداف خودشان هم برسند و در مسیر خودشان قرار داشته باشند، باز هدف نهایی فراموش نمی شود. آن هدف نهانی همیشه مد نظر هست. یعنی بقا.

منتهی سازمانها در مواجهه با ریسک گاهی هدف را به کلی نادیده می گیرند و گاهی در هدف تغییراتی ایجاد می کنند. چون نمی خواهند ریسکی که با آن مواجه می شوند، موجب شود که اصل و اساس و ماندگاری آنرا تهدید کند. لذا گاهی این عامل موجب می شود هدف زیر پا گذاشته شود و یا تغییر کند و گاهی برای دستیابی به منافع برتر و بیشتر هدف متحول و دگردیس می شود. بنابراین منافع بالاتر و بیشتر هم گاه موجب قربانی شدن هدف می شود. سازمانها برای بقا به هر کاری دست می زنند. حتی اگر آن اهداف بر ضد خودشان باشد.

این حرف عموم نظریه پردازان است که در عرصه نگرش سیستم طبیعی وجود دارد. افرادی که بیشتر در این زمینه اظهار نظر کرده اند، یکی مرتون است. در این باب که سازمانها به هنگام مواجهه با ریسک و یا وقتی احساس می کنند بقای آنها در معرض خطر قرار گرفته و یا برای دستیابی به منافع بالاتر و بیشتر اهداف خود را متحول می کنند و یا زیر پا می گذارند، سخن گفته است.

بحث دیگری هم درخصوص رسمیت یا ساختار رفتاری وجود دارد در مقابل ساختار هنجاری. کلا تحلیل گران سیستم طبیعی، مفهوم ساختار در نگرش عقلایی را نارسا و ناکافی و همراه با واقعیت نمی دانند. اگر چه وجود ساختار رسمی را منکر نمی شوند. ولی اهمیت و تاثیر آنها در رفتار زیر سوال می برند. در ادامه متوجه می شویم که چقدر این دیدگاه ها با واقعیتها انطباق دارد یا فاصله دارد. ساختار رسمی را در هر حال منکر نمی شوند اما اهمیت تاثیرشان را بر رفتار افراد زیر سوال می برند. آنها اعتقاد دارند که ساختارهای رسمی به شدت تحت تاثیر ساختارهای غیر رسمی قرار می گیرند و در برابر ساختار غیر رسمی اتفاقا ساختار رسمی یا تکمیل یا حذف یا تبدیل می شود. ساختار رسمی در جلسات قبل تعریف شد. گفتیم به آن دسته از هنجارها و الگوهای رفتاری اتلاق می شود که مستقل از مشخصات افراد سازمانی وجود دارند.

اما ساختارهای غیر رسمی عبارتند از: ساختارهایی که بر مبنای مشخصات یا افراد خاصی در درون ساختار رسمی شکل می گیرند. بنابراین ساختار رسمی منشاء در قوانین و مقررات دارد، در حالیکه ساختار غیر رسمی منشاء در تمایلات درونی افراد دارد. ساختار غیر رسمی هم از زمانی شکل می گیرد که افراد گوناگون با آراء، نظرات، انتظارات، مهارتها و توانائیها متفاوت وارد سازمان می شوند، این افراد ساختارهای غیر رسمی را ایجاد می نمایند. عواملی که بیان شد یعنی آراء، افکار، نظرات، مهارتها و ...، اینها، معمولا در تعاملات متقابل بین افراد متجلی می شود و موجب شکل گیری ساختار غیر رسمی نسبتا ثابتی می شود. در بحث سازمان و مدیریت گفته می شود ساختار رسمی برای هدف هست. اما ساختار غیر رسمی ابتدا دارای هدف مشخص نیست. یعنی وقتی افراد گوناگون دور هم جمع می شوند، ابتدا دارای یک هدف نیستند. به دلیل استمرار ارتباطات کم کم گروههای مختلفی که این ساختار غیر رسمی را در یک سازمان تشکیل می دهند دارای هدف هم می شوند. در آن موقع می گویند آیا ساختار غیر رسمی نعمت است یا مهنت. آیا ساختار غیر رسمی به عنوان یک فرصت برای یک سازمان تلقی می شود یا به عنوان تهدید. بستگی دارد به اینکه سبک مدیریت و فرهنگ سازمان، چگونه باشد و مدیریت یا رهبری چگونه با این ساختارهای غیر رسمی برخورد کند. خیلی ها در صدد این بر می آیند که ساختارهای غیر رسمی را حذف کنند. بهرحال همه کسب و کارها و سازمانهای بزرگ و کوچک نشان داده اند که به این سادگی نمی توان ساختارهای غیر رسمی را حذف نمایند. نمونه آن سیر تحول در چین است.

بعضی از همین رهبران چین مدتها در زندان بودند، ولی باز آزاد شدند. لذا بدان مفهوم نیست که تصور شود اگر ما سرگروه را بزنییم بدنه هم از بین می رود. بدنه همیشه وجود دارد و کم کم رشد می کند. در مدیریت گفته می شود، سبکهای رهبری در یک سازمان می تواند از ساختارهای غیر رسمی یک فرصت بسازد و یا برعکس، آنها را تبدیل به یک تهدید کند. به طور مشخص در سازمانهای معمول و کسب و کارها می گویند، سبک مشارکتی در مدیریت موجب می شود که اساسا ساختارهای غیررسمی در سازمان شکل بگیرد و یا اگر شکل بگیرد، اهدافش در جهت اهداف سازمان قرار گیرد.

برخی از منافع و مضار ساختارهای رسمی و غیر رسمی:

برخی از تحلیل گران مختلف سیستم طبیعی و عقلایی در مدح ساختارهای غیر رسمی صحبت کرده اند و برخی بر خلاف آن. اما تحلیل گران سیستم طبیعی اعتقاد دارند که ساختار اجتماعی مرکب از دو ساختار رسمی و غیر رسمی است و این اعتقاد را هم پنهان نمی کنند که ساختار غیر رسمی غیر ساختارمند نیست.

به عبارتی دارای نظم است. ضمن اینکه ساختار غیر رسمی برخلاف انتظار، منحصر به افراد رده پایین سازمان نیست. آقای دالتون طبق تحقیقاتش شمول ساختار غیر رسمی را به مدیران و سرپرستان هم تسری می دهد. یعنی می گوید ساختار غیر رسمی شامل مدیران و سرپرستان هم هست.

برخی افراد اما ساختار غیر رسمی را مخل می دانند.

آقای روتلیزبرگر و دیکسون ساختار رسمی را معادل با منطق هزینه و کارآیی نام برده اند و ساختار غیر رسمی را معادل با منطق عواطف در نظر گرفته اند. این نگرش بر اساس همان دیدگاهی است که ساختار رسمی را منطقی و درست می دانند و ساختار غیر رسمی را مانع می دانند.

لازم به یادآوری است که ما در مدیریت 4 سبک داریم: - سبک دیکتاتوری صالح - سبک پدران - سبک مشاوره و سبک مشارکتی است

سبک دیکتاتوری صالح که کاملا دیکتاتوری است.

سبک پدران یعنی تصمیم گیری توسط راس سازمان انجام می شود، فقط هر از چند گاهی در حق زیردستان لطف و عنایتی می شود.

سبک مشاوره جویانه که در مواردی موضوعاتی را که می خواهند در سازمان تصمیم بگیرند، به زیردستان انتقال داده و از آنها نظر می گیرند و در نهایت خودشان تصمیم می گیرند. در این سه سبک یعنی دیکتاتوری صالح، پدران و مشاوره جویانه، به خصوص در سبک اول و دوم، ساختار غیر رسمی شکل می گیرد و هدف آن هم خلاف هدف سازمان می باشد. یعنی تهدید محسوب می شود. اما وقتی سبک مدیریت مشاوره جویانه می شود تا حدی این موضوع تلطیف می شود و امکان دارد سینرژی ایجاد شود و هدفش در راستای هدف سازمان قرار گیرد. اما در سبک مشارکت جویانه ساختار غیر رسمی شکل نمی گیرد و یا اگر شکل بگیرد هدفش قطعاً تقویت هدف سازمان است.

امروزه مدیران در بسیاری از موارد ساختار غیر رسمی را مغل کارهای خود تلقی می کنند. اما تحلیل گران سیستم طبیعی بر کارکردهای مثبت سیستم غیر رسمی نظیر: افزایش سهولت در ارتباطات، اعتماد و تصحیح نواقص ساختارهای رسمی تاکید می کند. به همین دلیل تحلیل گران بر کارکرد ساختارهای رسمی با دیده شک و تردید نگاه می کنند. البته شاید این حرف آنها هم بیراهه نباشد که می گویند، هیچ برنامه ریزی آنقدر دور اندیش نیست که قادر به پیش بینی همه شرایط ممکن برای همه مشاغل سازمان باشد. ضمن اینکه ایراد دیگری هم بر ساختار رسمی وارد می کنند و آن اینکه در چارچوب قرار دادن افراد قدرت خلاقیت و ابتکار را از آنها سلب می کند و موجب تسری روحیه از خودبیگانگی و بی تفاوتی در افراد و موجب عدم مشارکت آنها در کارهای بزرگ و مهم می شود.

این موضوع را آقای مک گری گور و آرجریس که دو تن از دانشمندان دانشگاه هاروارد هستند بیان نموده اند. در مجموع تحلیل گران سیستم طبیعی ساختارهای کاملاً متمرکز و رسمیت یافته را به غیر کارا بودن و غیر عقلایی بودن محکوم می کنند. زیرا آنها ارزشمندترین منابع خود یعنی هوش و ابتکار افراد سازمان را هدر می دهند.

سوال: بر اساس دیدگاه این آقایان در تحلیل سیستم طبیعی آیا ما برای سازمانها نباید هیچ ساختاری قائل شویم و هیچ ساز و کاری را برای اصول فرماندهی طراحی کنیم؟

آنچه که ما در دنیا امروز شاهدیم چه جوامعی که در مرحله صنعتی قرار دارند و چه جوامعی که در مرحله فرا صنعتی قرار دارند و در مرحله اطلاعات قرار دارند و کارشان از تولید کالاهای جهان سوم گذشته کار آنها تولید اطلاعات و دانش و طراحی است.

هر جا که نگاه می کنیم بالاخره ساز و کاری طراحی شده است. آیا دانشمندان یا تحلیل گران سیستم طبیعی می خواهند وجود این ساختار را منکر شوند؟ آنچه که ما متوجه می شویم این است که، آنها در پی این نیستند

که این ساختار را کامل رد کنند. این ساختار را به دیدگاه انتقادی نگاه می کنند. بخشی از ناکارآمدی این ساختار را مورد بیان و پرسش قرار می دهند و به صاحبان قدرت و مالکان و کارفرمایان و مدیران گوشزد می کنند که تصور نکنند و فکر می کنید که هدفی را تعریف کردید، ساختاری را هم پی ریزی کرده اید، دیگر این ساختار تا انتها برای شما کار می کند. لذا شما تصور می کنید عقل کل هستید و آنچه را که طراحی کرده اید تا ابد پاسخگوی جامعه شماست. چشم خودتان را بر روی تغییرات می بندید و تصور می کنید که ساختاری را که برای چندین سال پیش است می توانید با این ساختار بر قدرت همچنان باقی بمانید. اعتقاد بر این است که ساختار ضمن اینکه ساز و کاری برای استاندارد کردن رفتار افراد است، اما این ساختار وافی به مقصود نخواهد بود و باید به ساختارهای غیر رسمی بها داده شود. باید این گروهها در سازمان مورد پذیرش قرار گیرد. هنر مدیریت این است که اهداف گروههای غیر رسمی را در جهت اهداف سازمان قرار دهد و یک هم افزایی اخلاقی ایجاد کند. چگونه؟ راههای مختلفی وجود دارد که شاید در 50 سال اخیر منشاء تحقیقات بسیار فراوانی در دنیا بوده است. هر روز تحقیقاتی در عرصه های گوناگون در رابطه با سبک مدیریت و رضایت شغلی انجام می شود تا سازمانها مورد ارزیابی قرار گیرند و اینها تماما پیامد همین تحلیل ها و نظریه ها هستند. پس مفاهیم کلیدی ساختار رفتاری در مقابل ساختار هنجاری دو مفهوم کلیدی هستند که بیان شدند.

یکی از موضوعاتی که در بحث تحلیل گران سیستم طبیعی مطرح است بحث تحلیل کارکردی است. اولین بار روی مدل تحلیل کارکردی انسان شناسان انگلیسی کار کرده اند و پس از آن در سال 1957، آقای مرتن معروف ترین بیانیه این دیدگاه را در جامعه شناسی مطرح کرد. در هر حال امروز بیان می شود، این یک پارادایم است. یک پارادایم پیچیده و دارای تغییرات زیاد. اما چرا این موضوع در سیستم طبیعی آمده: باز بحث بقا اینجا مطرح است.

به طور خلاصه مدل تحلیل کارکردی این است که اگر یک واحد اجتماعی به طور مشخص یک سازمان، بخواهد به شکل فعلی خودش باقی بماند، طبعاً هر موجود زنده ای که سازمان هم به عنوان موجود زنده تلقی می شود، باید یک سری الزامات و ملزوماتی را تامین کند تا بقا داشته باشد. همانطور که در بدن خون و اکسیژن باید به سرتاسر بدن برسد و این کارکرد به عهده ریه گذاشته شده، سازمان هم به همین وجه توصیف می شود. سازمان به عنوان یک موجود اجتماعی برای بقا نیاز به تامین یک سری ملزومات دارد، در مورد سازمان جریان مستمری از اطلاعات باید به سازمان برسد. بدون تغذیه اطلاعات سازمان از بین می رود و حالا برای تصمیم گیری موثر توسط مدیران، شبکه اطلاعات داخلی باید اطلاعات را بدست مدیران ارشد سازمانها برسانند. بنابراین این مهم است که ما بدانیم یک ساختار معین در یک سازمان چه نیاز کارکردی را برای ما تامین

می کند. تحلیل کارکردی یکی از بحثهایی است که محل اختلاف نظریه پردازان سیستم عقلایی و طبیعی است. البته پارادایم کارکردی مشکلات خاص خودش را دارد. دو تا اشکال به این پارادایم وارد است: اینکه نیازهای اساسی یک سیستم را چگونه تعیین می کنند؟ برخلاف سیستمهای بیولوژیکی که نیازهای آن به راحتی معین می شود، اما تعیین نیازهای اساسی یک سیستم اجتماعی بسیار مشکل است.

لذا بحث بقا موضوعی نیست که بتوان به راحتی راجع به آن نظر داد. بلکه عوامل متعدد و مختلفی روی آن اثر می گذارد. دوم خود تعریف بقای سیستم است. هر نظریه پردازی به خودش اجازه می دهد، نظرات دیگران را نقد کند، اما موضوع دیگر بحث نیاز به گزینه بقاء سازمانهاست که به دو شکل توضیح داده می شود. یعنی گزینه ای که موجب می شود بحث بقاء سازمانها پیگیری شود منشاء در چند چیز دارد. گروهی اعتقاد دارند که سازمانها چون سیستمهای اجتماعی هستند، طبعاً برای بقاء شان به یک سری از نیازهای معین محتاجند. که این نگاه همان چهارچوب تحلیل کارکردی است. اما نظریه دوم درخصوص گزینه بقاء سازمانها: یک سری تحلیل گرانی هستند که تشبیه سازمان به انسان را نامعقول می دانند و اصلاً در بهترین وجه هم می گویند: این تشبیه غیر ضروری است. اینها عقیده دارند افراد علائق پنهان و نهانی به بقاء سازمان دارند. زیرا که سازمانها منشاء قدرت، منابع منزلت و لذت برای آنها هستند، چون سازمانها منشاء قدرت برای آنها هستند، لذا به صورت گزینه بقاء سازمان مطرح می شود. لذا اختلاف دیدگاه صاحبان نظران سیستم عقلایی و طبیعی در دو موضوع گزینه بقاء سازمان و تحلیل کارکردی نیز وجود دارد.

اما مکاتبی که در این نگرش مطرح است، التون مایو است. التون مایو به اتفاق روتلیزبرگر و دیکسون نظریه ای داده اند. التون مایو اهل استرالیا بوده. از سال 1380 تا 1949 زندگی کرده است. آنطور که در ادبیات مدیریت آمده در سال 1922 به امریکا مهاجرت کرده و در دانشگاه پنسیلوانیا و بعد در هاروارد فعالیت می کرده است. ایشان مشاور صنایع انگلیس بوده. وی تاثیر شرایط محیط کار را بر راندمان کاری در کارخانه هاثورن بررسی کرده اند. ایشان در مقام انتقاد از کلاسیکها بود. ایشان البته به آقای تیلور ارادت داشت ولی یکی از منتقدین سرسخت کلاسیکها بود، از این باب که آنها انسان را تک وجهی در نظر گرفته اند. فقط بعد اقتصادی انسان را در نظر گرفته اند. در حالیکه ایشان این موضوع را قبول نداشت.

تحقیقی ایشان انجام داد بدین شکل: در کارخانه هاثورن صاحبان کارخانه از مهندسان خواسته بودند که آنها مناسب ترین نوری را که برای محیط کار مناسب است برای آنان مشخص کنند. تا آنان در تبلیغات خود بگویند شدت نوری که از این لامپ ساطع می شود برای محیط کار مناسب است. برای آزمایش دو گروه انتخاب می کنند. - گروه آزمایش - گروه کنترل.

مهندسان میزان شدت نور را تغییر داده بودند و گروه کنترل باید از آنچه اتفاق می افتد بی اطلاع می بودند.

و علی القاعده این تغییرات برای گروه آزمایش انجام گرفت تا تاثیرات دستکاری یک متغیر مستقل روی متغیر وابسته بررسی شود.

وقتی نور افزایش می یابد، ثبت عملکرد گروه آزمایش بالا می رود. با کمال تعجب می بینند که ثبت عملکرد گروه کنترل که هیچ دستکاری در میزان نور کارگاه آنها انجام نشده بوده هم بالا می رود. این موضوع تعجب همه را برانگیخت. تعجب بیشتر این بود که وقتی شدت نور کاهش یافت و حتی کمتر از حد معمول شد نسبت عملکرد همچنان بالا بود و کاهش نیافت. اینها در تفسیر موضوع از آقای التون مایو کمک گرفتند. تحقیق بر سر این موضوع 12 سال طول کشید، حدود 600 جلد کتاب نتایج حاصل از این آزمایشات بود. التون مایو به همراه همکارانش کار را ادامه دادند و نهایتاً به نتایجی رسیدند که این نتایج به ادبیات مدیریت راه پیدا کرد. گفتند بهترین حالت این است که از کارکنان بپرسیم چرا این اتفاق افتاده و وقتی از کارکنان پرسیدند راجع به این موضوع اینکه نور کم شده ولی راندمان کار بالا بوده است، متوجه شدند که کارگران از اینکه برای کار خاصی انتخاب شده اند و توجه خاصی به آنها مبذول شده، خشنود بودند و می خواستند به بهترین وجه ممکن برای محققان و شرکت کار کنند و بدین ترتیب اثر هائورن کشف شد. لذا آقای التون مایو و همکارانش این نتایج را مطرح کردند. آنها می خواستند تاثیر شرایط محیط کار را بر افزایش بهره وری چک کنند.

یافته ها حاکی از آن بود که الگوهای غیر رسمی ارتباطات یا به عبارتی رابطه بین سرپرستان و کارکنان بهم خورد. رابطه رسمی برداشته شد و به کارکنان گفتند، ما فقط از شما وظایف می خواهیم. ساعت رفت و آمد و تقسیم کار به عهده خودتان است. شما فقط نتیجه تحویل دهید. در بررسی ها معین شد که الگوهای غیر رسمی ارتباطات، پایگاههای سازمانی، هنجارها که در پاسخ به نیازهای اجتماعی افراد سازمان تشکیل می شوند در افزایش بهره وری و راندمان کاری بسیار موثر است. علاوه بر این عواملی که موثر بر افزایش بهره وری کارکنان است پاداش، تامین نیازهای فیزیولوژیکی، احساس شخصیت، روابط اجتماعی مطلوب تماماً بر افزایش راندمان اثرگذار است. ایجاد حرمت و صمیمیت در محیط کار هم موجب افزایش بهره وری در محیط کار می شود. البته عامل کلیدی رفتار کاری فردی هنجارهای اجتماعی گروه یا روابط غیر رسمی می باشد. یعنی میزان تولید نه اینکه به فرد بستگی نداشته باشد ولی به شبکه اجتماعی ما بستگی دارد که فرد در آن قرار دارد و می دانید که اولین بار کسانی که واژه سازمان غیر رسمی را بکار بردند، همین گروه التون مایو بودند. پیشنهاداتی را آنها مطرح کردند شامل: به رسمیت شناختن ساختارهای غیر رسمی، توجه به نیازهای روحی و روانی کارکنان، مشارکت کارکنان در تصمیم سازیها. بعداً این نظریه توسعه پیدا کرد. هنوز هم شاهد هستیم که تحقیقات بسیار زیادی

بعد از نتایج کار التون مایو ادامه دارد. البته یک سری موضوعات دیگری را آقای التون مطرح کرد از جمله انتقاد به تقسیم بیش از اندازه کار. هر چقدر تقسیم کار ادامه یابد خستگی و ملال بودن و ترک محل کار افزایش می یابد. پیامدهای تقسیم کار سهولت در آموزش، سهولت در جا به جایی، افزایش بهره وری بود. التون مایو راه‌هایی را مطرح کرد یکی از آنها مشورت بود. یعنی برای کاهش مضرات تقسیم کار و افزایش راندمان کاری التون مشورت و مشارکت کارکنان را پیشنهاد داد بدین شکل که مسائل مهم با سرپرستان و کارکنان به شور و مشورت قرار داده شود و از فکر آنها برای حل مسائل استفاده شود و یا برای جلوگیری از خستگیهای ناشی از تقسیم کار می توان کار بیشتر به افراد واگذار کرد و یا گردش شغلی ایجاد نمود و یا کارسنجی و زمان سنجی یا استاندارد سازی کار و غنی سازی شغل انجام داد. اینها همه موجب افزایش اعتماد به نفس در پرسنل و کاهش خستگیها و ملالت می شود.

اما در ادامه لارنس و ترنر روی ویژگیهای یک شغل خوب بررسی کردند، این ویژگیها شامل:

- تنوع و گوناگونی مهارت داشتن - هویت داشته باشد. حد نیاز یک شغل برای تکمیل یک کار باشد
- کار اهمیت داشته باشد، یعنی تاثیر آنرا در زندگی خود و دیگران ببینیم. - خودمختاری: یعنی بتوان به فرد آزادی و اختیار عمل در انجام کار داد. - بازخورد: یعنی فرد نتیجه و تاثیر کار خود را ببیند.

یکی دیگر از دیدگاههای مطرح شده دیدگاه سلزنيک است.

ایشان هم مدل نهادی را ارائه داده اند. تفاوتی بین سازمان و نهاد وجود دارد. آن طور که مطرح شده توسط اسکات عقاید آقای سلزنيک منسجم نیست. سلزنيک هم مانند دیگر نظریه پردازان سیستم عقلایی ویژگیهای خاص سازمانها را که هدف و رسمیت است را قبول دارد و می گوید این را قبول دارد که رسمیت و ساختار هنجاری به عنوان ابزارهای نظم یافته عقلایی برای دست یابی به هدف است اما تفاوتی که دارد: سلزنيک عقیده دارد ساختارهای رسمی هر گز نمی توانند بر ابعاد غیر عقلایی رفتار سازمانی فائق آیند. بنابراین چرا این دیدگاه نهادی را در ابعاد سیستم طبیعی می گوییم. همین اظهار نظری است که بیان شد. اینکه ساختارهای رسمی نمی توانند بر ابعاد غیر عقلایی رفتار سازمانی فائق آیند.

اما منشاء رفتار غیر عقلایی از دیدگاه سلزنيک: 1- افرادی که در سازمانها به عنوان یک کل در فعالیت های سازمان مشارکت می کنند و یا افرادی که مشارکت دارند، صرفا بر اساس نقشهای رسمی در چهارچوب سیستم عمل نمی کنند. 2- ساختار رسمی یکی از جنبه های ساختار اجتماعی است که ناگزیر است به طرق مختلف

خود را با فشارهای محیط نهادی تطابق دهد. 3- افراد با ویژگیهای معینی به سازمان می پیوندند و هر یک به نوبه خود تعهدات را برای خود ایجاد می کنند که این تعهدات ظرفیت عقلایی آنها را محدود می کند. 4- سازمانها در جریان برخورد با محیط اهداف فعلی خود را مصالحه و فرصتهای آتی خود را محدود می کنند. در سه مورد اول ایشان ساختار غیر رسمی را پذیرفته و در گزینه 4 می گوید: سازمانها در اهداف خود بازنگری می کند. پس سلز نیک جزو نظریه پردازان سیستم طبیعی است. پس اگر سوال شد که التون مایو، سلز نیک به چه دلیل در نظریه پردازان سیستم طبیعی قرار می گیرد باید این دو مفهوم بیان شود.

اما نهادینه سازی از دیدگاه سلز نیک چیست؟ **دو تعریف برای نهادینه سازی وجود دارد:** 1- نهادینه سازی فرایندی است که سازمان از طریق آن ویژگیهای ساختاری متمایزی برای خود ایجاد می کند. 2- عجین شدن ارزشهای ماوراء تجهیزات فنی و تکنولوژیکی در وظایف جاری سازمان.

حالا دیدگاه خود سلز نیک یک نهاد بر خلاف یک سازمان تقریباً محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است. به عبارتی نهاد یک ارگانیزم انطباق پذیر و تاثیر پذیر است.

اما تعهدات نهادی چگونه از دیدگاه سلز نیک ایجاد می شود؟ تعهدات نهادی در مواجهه با محدودیتها و فشارهای محیط بیرونی و تغییرات در علائق کارکنان و روابط غیر رسمی آنها ایجاد می شود. اظهار نظر می کند که هیچ سازمانی از فشارهای درونی و بیرونی در امان نیست. اگر چه میزان نهادی شدن از یک سازمان به سازمان دیگر تفاوت پیدا می کند ولی در هر حال مشخصات ساختارها و برنامه های سازمانی در طی زمان در پاسخ به شرایط تغییر می کند. اعتقاد دارد که رهبری در سازمان نقشی حیاتی در این فرایند ایفا می کند.

از جمله وظایف رهبری در این فرایند: - تعیین رسالتهای سازمان - حمایت از ارزشهای خاص سازمانها - ایجاد ساختار اجتماعی برای تبلور آن ارزشها اینها همه جزو وظایف رهبری است. این نظرات پس از مطالعه و فعالیت های تحقیقاتی فراوان توسط آقای سلز نیک بدست آمده است.

یکی دیگر از نظریه پردازان سیستم طبیعی **آقای پارسونز (AGIL)** است که مدل **AGIL** نام دارد. این مدل 4 کارکرد اصلی را ارائه می دهد. در این مدل نیازهای یک سیستم برای بقاء توضیح داده شده است. ضمن اینکه این مدل عامل است و از گروههای کوچک تا بزرگ کاربرد دارد، این مدل شامل: 1- **انطباق (Adaptation):** مسئله تحصیل منابع کافی 2- **نیل به هدف (Goal Attainment):** مسئله هدف گذاری و اجرای آن 3- **انسجام (integration):** مسئله ایجاد و حفظ همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم 4- **کمون (Latency):** مسئله ایجاد، حفظ و انتقال فرهنگ و ارزشهای خاص سیستم است.

این مدل برای تمام سیستمهای کوچک و بزرگ کاربرد دارد. اگر ما این 4 وظیفه را در سازمان انجام دهیم فرض بر این است که سیستم یا سازمان بقاء خواهد یافت. علاوه بر این، این مدل برای بیش از یک سطح تجزیه و تحلیل در یک سیستم معین نیز به کار می رود. یعنی اگر یک سازمان را بخواهیم از بعد اکولوژی بررسی کنیم، یا سطح روانشناختی و ... این مدل برای آن سازمان کاربرد دارد. لذا مدل سازمانی پارسونز در سطوح اکولوژیکی، ساختاری و روانشناسی و اجتماعی کاربرد دارد. بنابراین اگر فرد مسئله انسجام، نیل به هدف، انطباق و کمون برایش اهمیت نداشته باشد، سازمانش بقاء نخواهد داشت. بعد اکولوژی بررسی کنیم، یا سطح روانشناختی و ... این مدل برای آن سازمان کاربرد دارد. لذا مدل سازمانی پارسونز در سطوح اکولوژیکی، ساختاری و روانشناسی و اجتماعی کاربرد دارد. بنابراین اگر فرد مسئله انسجام، نیل به هدف، انطباق و کمون برایش اهمیت نداشته باشد، سازمانش بقاء نخواهد داشت.

فصل چهارم کتاب اسکات

نگرش سیستمی - سازمانها بعنوان سیستمهای باز

دیدگاه سیستمی سومین نگرش می باشد.

سه دیدگاه موجود: - کلاسیک ها - نئو کلاسیکها - امروزی یا مدرنیسم

مدیریت اقتضایی از سال 1960 به بعد مطرح گردیده است. دیدگاه اقتضایی از دل سیستم در آمده است. در یک جمله اینکه چون سیستمها، انواع گوناگون ساده تا پیچیده دارند، همچنین اصلی و فرعی - قطعی و احتمالی - طبیعی و مصنوعی - باز و بسته و با توجه به تاثیرات محیطی، فرهنگ ارزشها و نوع سیستم، اقتضاعات متفاوت است. پس نمی شود یک حکم کلی برای هر زمان و مکان و سیستمها و جوامع ارائه داد. سیستمها مختلف هستند. جوامع مختلف است. فرهنگها متفاوت هستند. لذا ما بسته به اقتضاء محیط نسخه می پیچیم.

دیدگاه سیستمی از دل سیستم در آمده است. دیدگاه سیستمی بعد از 1960 بوجود آمده است.

علم دارای سلسله مراحل تدریج و تدرج می باشد. در حالیکه مسیر تحول و تدبر دارد و یک پیکره واحد است. معمولا در هر مرحله و زمان در انتقاد نسبت به گذشته دیدگاههایی مطرح گردیده است. در جوامع غربی دیدگاه کوپر حاکم بود که اصل را بر ابطال فرضیه ها می گذارد.

کوپر می گوید ابطال فرضیه ها موجب پیشرفت علم شده است. هیچ چیز را مطلق تلقی نکنیم و بگوییم وابسته به زمان و مکان است. هیچ فرضیه ای قطعی نیست. فرضیه موقتا تأیید یا موقتا رد شده است. چون اصل بر ابطال فرضیه است، علم رو به جلو پیشرفت کرده است. دیدگاه سیستمی در انتقاد به دو دیدگاه عقلایی و طبیعی بوده است.

نظریه پردازان سیستمی اعتقاد دارند که آنها جزئی نگر بوده اند.

دیدگاه عقلایی: - مدیریت علمی تیلور - وبر - فایول بوده است.

دیدگاه طبیعی مایو بوده است.

سطح تجزیه و تحلیل ایشان در حد خرد بوده و جزعی نگری داشتند. لذا دیدگاه سیستمی در اصل هم در انتقاد به اصل فروگاهی (مکتب قرن نوزدهمی) که بحث تقسیم کار آدام اسمیت سایه افکنده بود بر این مکتب می باشد. آنها عقیده داشتند زمانیکه شما پدیده ها را فروگاهی می کنید، روابط اجزا را با همدیگر نمی توانید ببینید چون دیده نمی شود. یک پدیده وقتی به اجزاء خود تقسیم می شود دیگر خاصیت کل را ندارد. در واقع فروگاهی یک پدیده به اجزاء تشکیل دهنده آن، موجب نادیده گرفتن روابط بین آنها می شود. لذا یک منشاء بروز دیدگاه سیستمی این عقیده و طرز تفکر بوده است.

مثال: NACL را وقتی به اجزاء تشکیل دهنده آن تقسیم می کنیم دیگر خصوصیت اصلی را ندارد به همین دلیل دیدگاه سیستمی مخالفت با این پدیده است.

دوم اینکه این دیدگاه تفکر سیستمی محصول دوران پس از جنگ جهانی دوم است. اولین بار در 1940 انگلستان در ارتش از این تفکر بهره برد و آنرا در بحث OR (تحقیق در عملیات) که در یک جمله تخصیص بهینه منابع است بکار گرفت و بعد در امریکا و بعد از جنگ جهانی دوم در عرصه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی هم وارد شده است.

این تفکر سیستمی که ابتدا در حوزه نظامی مورد استفاده قرار گرفته دامنه خود را وسعت داد. حتی در پزشکی و سیستمهای علمی دیگر سلطه دارد.

آنچه که در ادبیات مدیریت آمده عمدتاً همین است. استفاده دیدگاه سیستمی پس از جنگ بوده که امروز هم این سلطه همچنان حفظ شده است.

در بحث فروگاهی آقای برتا لانفی که زیست شناس امریکایی بوده، مثالی دارد که برای درک تفاوت یک سیستم بعنوان یک کل ارائه می گردد. برفرض قورباغه را در نظر بگیرید. اگر ناگزیر باشیم که قورباغه را تشریح کنیم، اینکه چه درکی از روابط میان اجزاء قورباغه داریم مهم نیست. مهم این است که بدانیم هرگز نمی توانیم اجزاء را مجدداً در کنار خود قرار دهیم. تفاوت بین شبیه سازی مجدد قورباغه با یک موجود زنده، جنبه های منحصر به فرد یک سیستم کلی نگر را نشان می دهد.

می گویند زمانیکه شما یک قورباغه را به اجزاء تشکیل دهنده تشریح می کنید، خاصیت اجزاء هرگز نمی تواند نمایشگر کل باشد. مثل NACL که خاصیت هر یک از اجزاء هرگز خاصیت کل را ندارد.

NACL قبل از تجزیه یک ماده مفید است و بعد از تجزیه هر یک از آنها مواد سمی هستند که تجزیه شده است.

پس سیستم در کلیت آن یک کل تصور می گردد و در کلیت آن درک می شود. یک سیستم نمی تواند هرگز به طور کامل از طریق تحلیل اجزاء و نه حتی از طریق شبیه سازی مجدد آن، درک شود.

البته این معنی نیست که بگوییم رویکرد سیستمی می خواهد بگوید که وارد تحلیل اجزاء یک سیستم نشویم. در پی اثبات این موضوع نیست.

تحلیل سیستم اجزاء، ایده بدی است، همیشه کل بیشتر از مجموعه اعضاء هست.

پیشینه منشاء ظهور دیدگاه سیستمی:

1- مخالفت با مکتب فروگاهی بیش از اندازه کار بود و اجزاء تشکیل دهنده یک شیء یا کار.

2- محصول دوران پس از جنگ جهانی دوم 1960 به بعد

البته خود لانفی که نظریه سیستم را مطرح کرد در دهه 50 بود که نظریه را مطرح کرد. آنچه جان گرفته در ادبیات ورود کرده 1960 بود.

چستر برنارد: سازمان را به مثابه خرده سیستمهای همکاری کننده نام گذاری کرده است.

میلر: سیستم را معرفی کرده که تقریباً شبیه سیستم هایی است که برنارد مطرح کرده است.

برتا لانفی زیست شناس آلمانی و بعد از آن بولدینگ اقتصاد دان امریکایی که از پیروان لانفی بودند که در این باره نظر داند. برای اینکه درکی از تفکر سیستمی از تئوری های سازمان داشته باشیم ضروری است که سیستم را تعریف کنیم.

تعاریف گوناگون موجود: هیچ کس را گریزی از تعریف زیر نیست: یک معناست و بیش از یک معنا نیست.

- سیستم عبارت است از یک مجموعه پیچیده یا ترکیبی از اجزاء و اعضاء که این مجموعه را به صورت واحدی پیچیده در می آورد.

- چیزی مرکب از بخشهای مرتبط به هم است که هر بخش بعنوان عامل موثر بر بخش های دیگر تصور می شود و هر کدام به کلیت پدیده وابسته اند.

- مجموعه ای از اجزاء با ارتباط و همبستگی متقابل (وابستگی متقابل متعادل) مجموعه واحد را تشکیل می دهند و نقشی معین را ایفا می کنند.

- مجموعه ای که از چندین جزء وابسته به همدیگر تشکیل شده است.

موجودیت سیستم قائم به شرایط و حداقل چهار جزء ذیل است:

هر سیستم از دو جزء تشکیل شده و هر جزء حداقل با یک جزء دیگر از مجموعه در ارتباط است. هر تغییری با هر یک از اجزاء منجر به تغییر در کل مجموعه می گردد.

دگر عضوها را نماند قرار چو عضوی به درد آورد روزگار

نشاید که نامت نهند آدمی تو کز محنت دیگران بی غمی

مجموعه دارای خصوصیات متفاوت از اجزاء می باشد. یعنی کل دارای خصوصیتی است مجزا از خصوصیات اجزاء است. این اجزاء با هم ترکیب می شوند ویژگی ها یا خصوصیات از خود نشان می دهند که متفاوت از ویژگی های جزء جزء اجزاء می باشد. نحوه ارتباط بین اجزای سیستم نتیجه و خاصیت کل سیستم را مشخص می کند.

در واقع چنانچه بخواهیم عناصر اصلی سیستم را بگوییم شامل: - ورودی - پروسه (فرایند) - خروجی - فرایند می شود.

بقیه مشخصات عمومی سیستمها شامل: داده- فرایندها (عملیات)- ستاده- بازخور می باشد. بازخور در واقع تامین کننده تعادل سیستم است. تعادل کار به تداوم سیستم ارتباط دارد که از هماهنگی اجزاء سیستم بوجود می آید. برقراری تعامل یک سیستم به کمک این بازخور تامین می شود. رابطه ای که بین فرایند و ستاده جهت کنترل و اصلاح کار سیستم و اقتضات محیطی ایجاد می کند، موجب تداوم سیستم می شود. بنابراین بازخور مبنای کنترل سیستم است. بازخور مستلزم کسب اطلاعات از کم و کیف بازده، ستاده و انتقال آن به سیستم و اطلاعات بدست آمده می باشد. اطلاعات بدست آمده از فرایند کنترل می شود.

انواع کنترل مطابق ذیل می باشد:

- آینده نگر

- زمان وقوع

- گذشته نگر

انواع سیستم: ساده - پیچیده، اصلی - فرعی، قطعی - احتمالی، طبیعی - مصنوعی، باز - بسته

در سازمان بحث باز و بسته بودن سیستم بحث مهمی است.

اگر مفهوم باز و بسته بودن یک سیستم را روی طیفی قرار دهیم که یک طرف قاعده طیف بسته و طرف دیگر باز باشد، به هر میزان که سازمان با محیط تعامل می کند، سیستم باز است. هر چقدر به سمت باز جلوتر برویم بازتر می شود. میزان تعامل سازمان با محیط معیار باز و بسته بودن سیستم است.

با توجه به تعاریف فوق و از این دیدگاه مدیریت سیستمی را مورد بحث قرار می دهیم:

مدیریت سیستمی بر این فرض استوار است که مدیریت در خلاء انجام نمی شود. مدیران تحت تاثیر متغیرهای سازمانی و محیطی قرار دارند و متقابلا بر این متغیرها هم اثر می گذارند. هدف از مطالعه سیستمی دیدن مجموعه سازمان از ابتدا تا انتها می باشد تا هیچ یک از اجزاء که سیستم را مورد مطالعه قرار می دهد پنهان نماند.

اصول تفکر سیستمی:

مدیری که می خواهد بر سیستمی مدیریت کند این اصول را باید مد نظر داشته باشد:

1- دخالت ندادن عقاید شخصی به هنگام قضاوت در مورد دیگران. هر کسی در جامعه دارای عقاید و ارزشهاست. این عقاید و ارزشها در واقع در محیط خارج رابطه او با فرد دیگر است و طبعا عقاید شخصی هر فرد بینش و افعال او را تحت تاثیر قرار می دهد.

اگر مدیری پیرو نظریه X باشد، قطعا با مدیری که پیرو نظریه Y می باشد عقیده اش متفاوت است. در نظریه X محرک اصلی پرداخت های مالی است و احساسات انسانی غیر منطقی است. لذا رفتار بر اساس آنچه در نظریه Y است را رد می کند. اینها اعتقاد دارند احساس های انسانی غیر منطقی است و محرک صرفا پرداخت های مالی می باشد، طبعا مدیری که پیرو نظریه X است و اعتقاد دارد که انسان ذاتا آدم تنبلی است با ابزارهای تنبیه و تشویق افراد را وادار به کار کرده و با مدیری که پیرو نظریه Y است رفتار و کردار قضاوتی متفاوت خواهد داشت. پس بر اساس تفکر سیستمی نباید به هنگام قضاوت عقاید خودتان را دخالت دهید و این کار، کار آسانی نیست.

2- دومین اصل مربوط به تفکر سیستمی:

یک مدیر باید قبول کند که دارای محدوده فکری و ذهنی است. چون نظریه های علوم اجتماعی و انسانی جنبه کلیت و عمومیت علوم فیزیکی را ندارد و عوامل محیطی در رد یا قبول آن موثر است. انسان عقل کل نیست و طبعا باید افراد این واقعیت را بپذیرند. انسان در هر حال دارای محدودیت ذهنی و فکری است. اتفاقا قبول محدوده فکری افق دید انسان را توسعه می دهد. اگر قبول کنیم که دارای محدوده فکری هستیم، این پذیرش موجب می شود، قبول کنیم همیشه یک راه خاص برای رفع مشکلات وجود نداشته بلکه راههای مختلفی برای برخورد با مشکلات وجود دارد. اگر مدیری این اصل را قبول کند طبعا یک راه حل را برای حل مسائل انتخاب نمی کند و راههای مختلف را امتحان می کند.

3- سومین اصل: تجسم شیء به صورت کل می باشد و داشتن طرز فکر سیستمی که این اصل مهمترین اصل می باشد. این اصل با قبول دو اصل دیگر حاصل می شود. زمانی می تواند یک فرد این اصل را بپذیرد که آن دو اصل را پذیرفته باشد. قضاوت به معنای دخالت عقاید شخصی منجر به از دست دادن همه جانبه نگری می شود و جزء نگری بر او حاکم می شود.

ما سیستم را به مثابه یک سیستم باز نگاه می کنیم و تعریفی که بر اساس این دیدگاه از سازمان است شامل: سازمان مجموعه سیستمهایی از فعالیت های به هم وابسته می باشد که ائتلاف های متغیر، افراد سازمان را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که سازمان بر آنها عمل می کنند بسته به میزان تعادل با محیط احاطه می شوند.

دو مفهوم کلیدی در نگرش سیستم باز:

الف - سیستم باز ائتلافی از منافع افراد گوناگون است. وقتی که منافع افراد گوناگون وجود داشته باشد و این افراد با هم ائتلاف کنند باید برای وادار کردن آنها به فعالیت از ابزارهای گوناگون استفاده شود.

ب - دومین مفهوم کلیدی در این سیستم باز، محیط می باشد.

اگر چه هر یک از تعاریف مستقل از هم هستند لیکن هر یک از جلوه های فوق جنبه های معینی از پدیده مورد مطالعه (سازمان) را بیان می کنند. حالا اگر ما خود سازمان را یک جزء بسته تعریف کنیم، سازمان مجموعه ای است از بخش های به هم وابسته که با هم شکل کلی سازمان را تشکیل می دهند. زیرا هر کدام از آن اجزاء بر کل اثر می گذارد و از کل تاثیر می پذیرد و سازمان نیز با محیط های بزرگتری وابستگی متقابل دارند.

هر یک از این نگرش‌ها اذعان دارند که سازمان برای بقاء نیاز به تعامل دارند و نیازمند همکاری موثر افراد می‌باشند و در این موضوع اتفاق نظر دارند.

ضمناً در نگرش سیستمی باز بر این مفهوم تاکید شده که چون منافع افراد متفاوت است جلب همکاری آنها هم متفاوت است. لذا نگرش سیستمی را بعنوان روابط متقابل بین فعالیت‌ها در نظر می‌گیرد.

برخی از این ارتباط‌ها، ارتباط تنگاتنگ دارند و برخی ارتباط‌ها اندک است. لکن تمامی این فعالیت‌ها باید هماهنگ باشند.

در این مدل مفهومی اجزایی وجود دارد: چشم انداز، رسالت، اهداف و یک طرف آن ذینفعان و یک طرف ساختار - فرهنگ سازمانی و یک طرف تکنولوژی و سیستم پاداش و یک طرف فرایندهای مدیریتی و یک طرف نقش‌های فردی. همه اینها بعنوان اجزاء عناصر سیستم محسوب می‌شوند.

سوال: درباره بحث مدیریت سیستمی چه تحولاتی باید در نظر گرفته شود.

تحولات چیست؟ تحول در خود تعریف سازمان است. یکی از مواردی که کشورها را رنج می‌دهد بهره‌وری پایین است. بهره‌وری سرمایه است. نیروی کار است.

در برنامه توسعه چهارم میزان رشد اقتصادی 8% برآورد شده است که 5% از آن از طریق سرمایه‌گذاری جدید و 2/5% در ارتقاء بهره‌وری می‌باشد. (ارتقاء سرمایه که ماشین‌آلات و تکنولوژی و نیروی کار نیز جزو آن است)

بحث دیگر هشدار به طرفداران دیدگاه سیستمی می‌باشد و تفاوتی که بین سیستم فیزیکی و انسانی وجود دارد. سیستم‌های انسانی هیچ‌گاه از شرایط سیستم‌های طبیعی برخوردار نیستند. در بررسی سیستم‌های انسانی باید ملاحظات فرهنگی را نیز در نظر بگیریم.

- همانگونه که سیستم‌ها از اعضاء به هم پیوسته تشکیل شده سازمان هم همین‌طور است.

- همانگونه که در سیستم درجه وابستگی اعضاء و عناصر متفاوت هستند و درجات آن با هم فرق می‌کند سازمان هم همین‌طور است.

- در سازمان درجه وابستگی عناصر متفاوت است.

- همانگونه که هر یک از اجزاء سیستم در جای خود وقتی مورد مطالعه قرار می‌گیرد بعنوان واحد تحلیل مورد مطالعه قرار می‌گیرد، لذا حکم یک سیستم را دارد، اجزاء و عناصر سازمان نیز در هنگام انتخاب برای مطالعه بعنوان سیستم محسوب می‌شود.

- اگر تکنولوژی بعنوان واحد تحلیل انتخاب شود، سرسیستم نمی‌شود. زمانی سرسیستم می‌شود که سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد. آن وقت تکنولوژی یا فرهنگ سازمانی یا ساختار سرسیستم می‌شود.

- وقتی آنها را بعنوان سیستم در نظر داشته باشیم، سازمان بعنوان ابرسیستم خواهد بود. اما اگر سازمان را بعنوان سیستم مورد مطالعه قرار دهیم هر کدام از اجزاء بعنوان سرسیستم محسوب می‌شود و محیط به عنوان یک سوپرسیستم.

- همانگونه که برای مطالعه سیستم باید اصول تفکر سیستمی را در نظر داشته باشیم درخصوص سازمان نیز همینطور است.

- همانطور که در خود سیستم از سطح ساده تا پیچیده هم تفاوت داریم. در سازمانها هم از سطح ساده تا پیچیده تفاوت وجود دارد. در سازمان هم سطح ساده و پیچیده موجود می‌باشد.

افرادی که نظریه پرداز سیستم هستند و بنیان گذاری نظریه سیستمی هستند، لوردنیک و برتا لانفی آلمانی است. ایشان متخصص فیزیولوژی موجودات است (زنده). هدفش تدوین همه علوم طبیعی و اجتماعی بود.

نظریه ایشان این است که جامعه از گروهها و گروهها از افراد و افراد از اندامکها و اندامکها از یاخته ها و یاخته ها از مولکولها و مولکولها از اتمها تشکیل شده است و لذا بدین ترتیب تئوری سیستمی را بنیان گذاشت.

بعد از این تئوری سیستمها از آقای بولدینگ بود که 9 سطح سیستمی را مطرح کرده است. سیستمی که داده های فرایندها، ستاده ها و بازخورهاست را او ساده پنداشته و بیان داشته که این سیستم نشان دهنده پیچیدگی سیستمهای موجود در طبیعت نیست. لذا چیزی که او مطرح کرده SOS است. نظریه ای است که در واقع انواع سطوح سیستمی در پیچیدگی اعضاء و ماهیت بین اعضاء متفاوتند. SOS هم در یک طبقه بندی از سیستمها بر اساس پیچیدگی سطوح قرار گرفته است.

1- اولین سطح سیستمها با چهارچوب ثابت است و اصطلاحا به آن چهارچوب گفته می‌شود. نمونه های سیستمها با چهارچوب ثابت مثل اسکلت ها، نقشه ها، جغرافیا، کاتالوگها می‌باشد.

2- سیستمهای ساعتی یا ساعت واره ها که ویژگی هایشان رویدادهای چرخشی است. تعادل و توازن دارند مثل منظومه شمسی - ماشین های ساده، ساعت، قرقره، نظام های متعادل اقتصادی

3- سطح سوم که خیلی سطح مهمی است **سطح توسعه سایبرنتیک** نامیده می شود. تئوری هایی که مهم است در این سطح مطرح است. این سطح، سطح کنترل نام دارد و ویژگیهای آنها: 1- **خودکنترلی** 2- **بازخور** 3- **انتقال اطلاعات** می باشد.

سیستمهایی هستند که بر اساس هدف یا معیاری که در بیرون برای آن تعبیه شده قادر به کنترل هستند. مانند ترموستات. یعنی از بیرون به آن برنامه می دهند. اطلاعات را می گیرد با برنامه تطبیق می دهد و در صورت انحراف نسبت به تصحیح آن اقدام می کند. هوشمندی آن در همین حد است. بر اساس برنامه پیش می رود. اگر سازمانهای ما هم چنین باشد ما خوش شانس هستیم.

4- سطح 4 **سیستمهای باز** می باشد. سیستمهایی هستند که بر مبنای اخذ منابع تعیین می شوند. مانند سلول زنده که دو نیم می شود. خود نگهدارنده هستند. مواد را تبدیل می کنند. نهاده و نیرودهنده هستند. تولید مثل می کنند. مانند رودخانه - آتش - سلول زنده - یاخته

5- **سطح ژنتیک**: سیستمهایی رشد یابنده با برنامه قبلی. از راه تقسیم تکثیر نمی شوند بلکه از طریق بذر یا تخم تکثیر می شوند. دارای دستورالعملهای از پیش تعیین شده برای رشد هستند. مانند سیستم میوه درخت بلوط یا تخم مرغ که تقسیم کار می کنند و قسمت های آن دارای وابستگی متقابل هستند. رشدشان منظم می باشد.

6- **سطح درون تصویری یا حیوان**: این نوع، سیستمهایی هستند که استعداد و آگاهی مشروع از محیط را دارند که اطلاعات را از آن دریافت می کنند و در یک ساختار تصویری با آگاهی از محیط فعالیت می کنند. بعنوان یک کل، سطحی که حیوانات در آن قرار دارند. ویژگیهای این سطح: خودهوشیاری - ظرفیت تولید- جذب و تغییر نمادها- احساس گذر زمان می باشد.

7- **سطح هفت سیستمهای نماد پردازی**: انسان شخصی - درک - خودآگاهی - دریافت کننده های تخصصی - سیستم عصبی توسعه یافته - ساختارهای دانش جزو این دسته می باشند.

8- سطح انسان اجتماعی است. سیستمهای چند جانبه ای که در سطح هفتم بیان شد در صورتیکه فرهنگ اجتماعی مشترک داشته باشند در سطح هشتم قرار می گیرند. سازمان های اجتماعی در این سطح عمل می کنند= انسان اجتماعی

9- سطح 9 سیستمهای ماورایی یا متعالی: به قول آقای بلدینگ ناشناخته های غیر قابل گریز- متافیزیک- زیباشناسی (عرفان). این نوع سیستم را آقای بلدینگ دسته بندی کرده و البته خدمات بزرگی ارائه نموده است. بولدینگ می گوید نقش تئوری سیستمها، اسکلت بندی دانش است. ایشان می گوید: من نقشه ای را تدوین کرده ام که علوم جدا از هم را به هم مرتبط می دهد.

دغدغه موجود: در اثر جدایی رشته های علمی از همدیگر، اندیشه ای تکه تکه شده است. در صورتیکه عمل باید تکه تکه شود. چون رشته های علمی از هم جدا شده، اندیشه ها جدا شده است. با توجه به اینکه زبانهای علمی، زبانهای تخصصی شد و از یک رشته، رشته های گوناگون بوجود آمده، دانشمندان آن رشته ها، زبان هم را درک نمی کنند. امکان دارد جدایی رشته ها از همدیگر در بلند مدت باعث تنزل کل علم شود.

تئوری عمومی سیستمها نقش پیوند دهنده بین سیستمها و رشته را دارد. کاری که انجام می دهد این است که چگونه پیوند و همبستگی ایجاد کند که منجر به زبان مشترک شود. یعنی تمام روابط جدا از هم، یعنی تمامی روابط قابل تصور را به صورت مشترک قرار دهد و زبان عمومی را جایگزین زبان تخصصی که موجب جدایی رشته هاست نماید.

یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای: عمدتاً از نظریه ارتباطات و یا سایبرنتیک نشأت گرفته است. سازمان به عنوان مغز است.

استعاره در این نظریه بدین گونه است که دو پدیده که یکی پدیده کاملاً شناخته شده است با پدیده ای که ناشناخته است، مورد مقایسه قرار می گیرد.

برای مثال نظریه های بسیاری در خصوص مغز انسان وجود دارد. تمامی مطالعه ها می گویند مغز انسان غیرقابل مقایسه پدیده های دیگر می باشد. زیرا مغز اعجاب خلقت است لذا نمی توان آنرا با هیچ پدیده دیگری مقایسه کرد.

می توان از استعاره مغز برای بررسی برخی از پیچیدگیهای سازمان استفاده کرد. سازمان هم مثل مغز اطلاعات را دریافت و تجزیه و تحلیل می نماید. بعبارتی سازمان را می توان سیستم های اطلاعاتی، ارتباطی قلمداد کرد. مثل مغز که فرایند مدیریت نظیر تصمیم گیری، برنامه ریزی، سازمان دهی، کنترل و نظارت را انجام می دهد.

نظارت در سازمان تحقق می یابد. بخشی از کار برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازمان دهی، هماهنگی، کنترل و نظارت است. لذا سازمان را با مغز مقایسه می کنند، برای اینکه این تشابهات را در بیاورند. این موضوع به بحث اصول علم سایبرنتیک یا نظریه ارتباط کنترل هم شبیه است. بنیان گذار این نظریه واینر است. ریاضی دان مشهور در 1940. مفهوم سایبرنتیک رابطه بین مغز و سازمان را سریعتر بیان می کند.

چگونه می شود یک سیستم مصنوعی مثل مغز انسان را طراحی کنیم. زمینه هایی که علم سایبرنتیک به آن توجه کرده اطلاعات، ارتباطات و کنترل است.

واژه سایبرنتیک هم برای مفهوم تبادل اطلاعات در ماشین و سیستم هایی نظیر سازمان به کار برده شده است. در تحقیقات سایبرنتیک، خود نظمی با استفاده از بازخور منفی و اصطلاحات پی در پی و پرهیز از خطا به هدف دست می یابد. لذا می توان سیستم ها را اینگونه طراحی کرد.

اصول علم سایبرنتیک:

1- احساس درک از محیط و جذب اطلاعات از آن

2- توانایی برقرار ارتباط بین اطلاعات دریافتی و عملیات

3- توانایی و یا قدرت آگاهی از انحرافات

4- توانایی عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات

هر گاه این چهار اصل با هم برقرار باشد، رابطه بین سیستم و محیط برقرار شده و سیستم خود منظم می شود. چنین سیستمی هوشمند است. البته تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات که از قبل طراحی شده اند مناسب است.

هر گاه سیستم این معیارها را از دست بدهند، هوشمندی سیستم افول پیدا می کند. از این مفهوم سایبرنتیک در بحث یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای استفاده می کنیم.

در تک حلقه ای مثل ترموستات: فرایند کنترل شامل مقایسه اطلاعات جدید با دستورات برنامه ریزی شده است برای انتخاب یک رفتار از میان رفتارهای شرطی شده. در یادگیری تک حلقه ای یک نمونه از سیستمهای سایبرنتیک ترموستات است. این سیستمها هدف مدار هستند و مرکز خط مشی گذاری این نوع سیستمها از بیرون می باشد. هدف از قبل تعیین شده است. سیستم فقط بر اساس هدف معین عمل می کند. قدرت تغییر را ندارند. این سیستمها در پی ثبات هستند.

اگر سیستمی طراحی کنیم که علاوه بر اینکه قدرت تشخیص انحرافات را داشته باشد، اطلاعات را بگیرد و با نرم ارائه شده مقایسه کند و بعد قدرت تشخیص انحراف را داشته باشد و اصطلاحات لازم را بعمل آورد و اگر این سیستم بتواند بر اساس مقتضیات زمان و شرایط محیطی در آن نرم هم تجدید نظر کند و تغییر دهد و دو بازخور داشته باشد یادگیری دو حلقه ای سیستم هدفگذار است. از این مفهوم استفاده کرده و برای مدیریت امروز از آن بهره می گیریم. لذا هدف این است که برنامه ای برای سازمان طراحی شده باشد.

در اینصورت آیا سازمان قرین موفقیت خواهد بود؟ بقای چنین سازمانی حفظ خواهد شد؟ آیا سازمان موفق خواهد بود در شرایطی که فقط از داخل فیدبک بگیرد یا باید از محیط نیز اطلاعات را دریافت کند؟

مرکز خط مشی گذاری سیستم دوم (یادگیری دو حلقه ای) از داخل هست. چنانچه بتوانیم چنین سیستمی را عندالزوم بر اساس شرایط محیطی و حتی بر اساس اهداف سازمان طراحی کنیم، هوشمندی سازمان بالا می رود. به نوعی این شیوه رویارویی یا تغییر شرایط است.

سیستم دو حلقه ای برای موقعیت های غیر منظره آماده تر است. در این شرایط سازمان به اهداف مسلط است نه اینکه اهداف به سازمان مسلط باشد. اما در یادگیری تک حلقه ای اهداف بر آنها مسلط است. در سیستم دو حلقه ای سیستم به اهداف مسلط است. در دو حلقه ای موقعیت های غیر منظره فرصتی برای توانایی سیستم است. حتی سیستم برای موقعیت های بد هم فائق می شود.

در سیستم دو حلقه ای قابلیت های تطبیق پذیر توسعه می یابد. در چنین شرایطی می شود گفت رویارویی با تغییر شرایط قوی است. یعنی مسائل آنگونه که هست با آن تطبیق می شود. بسته به شرایط می شود توانایی را افزایش داد و برای رسیدن به هدف، خود را تغییر داد.

آنچه که بعنوان قابلیت های نوآوری در کسب و کار می شناسیم از همین خصیصه بهره مند هستند. ساختار سازمانی را به نوعی طراحی می کنند و ساز و کارها را به نوعی ایجاد می کنند تا مدیران و کارکنان نیز بر همین

شرایط ایفای نقش کنند. یادگیری تک حلقه ای شبیه سطح سوم بولدینگ است. یادگیری دو حلقه ای شبیه سطح چهارم بولدینگ می باشد. آنچه نیاز سازمانهای امروز می باشد، یادگیری دو حلقه ای است.

در سازمانها به عنوان سیستمهای سایبرنتیکی (تک حلقه ای یا دو حلقه ای) مفهومی مطرح می شود بعنوان سازمان هلوگرام.

هلوگرام یعنی: کل به گونه ای در اجزاء منعکس می شود که هر جزء می تواند بعنوان کل عمل کند.

جزئیات هلوگرام در صفحات نوری است و از طریق لیزر عمل می کند که اگر بشکند، هر جزء خاصیت کل را دارد. مثل آینه که چنانچه شکسته شود هر جزء به مثابه کل را دارد. در راستای استعاره سازمان و به مثابه مغز است. حال چه کنیم که سازمانی را طراحی کنیم تا مثل مغز عمل کنند. اگر تعدادی از نورونها خارج شوند و از کار بیفتند، بقیه نورونها فعال می شوند.

اگر می خواهید سازمانی به مثابه هلوگرام داشته باشیم:

1- وظایف مضاعف و چندگانه را برای واحدهای سازمان معین و از تقسیم کار و تخصصی شدن بیش از حد کار جلوگیری شود.

2- میزان تنوع و پیچیدگی و کارکرد واحدهای سازمان در ارتباط با محیط آنها مشخص شود به نحوی که واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلا پاسخ دهند.

3- برای سازمان حداقل ضوابط و قوانین را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان بوجود آید.

4- برای جلوگیری از حرکت به سمت بی نظمی در سازمان توانایی آموختن رویارویی پویا با مسائل ایجاد شود.

آقای ویک یکی از مکاتب دیدگاه سیستمی است: اگر سازمانی بخواهد بقاء داشته باشد باید تعادلی بین انعطاف پذیری و ثبات ایجاد کند. نه اینکه به بهانه انعطاف پذیری، ثبات را از بین ببریم یا برعکس.

باید چنان طراحی داشته باشیم که انعطاف به سمت بی نظمی نرود تا ثبات را از بین ببرد و یا در عین حال آنچنان جزیره با ثباتی ایجاد نکنیم که جلوی انعطاف را بگیریم. هر گاه سازمانی این چهار شرط را داشت این سازمان، سازمان هلوگرام خواهد بود.

سازمانها بعنوان سازمانهای دارای ارتباطات ضعیف:

خلاصه این دیدگاه: یکی از دستاوردهای اصلی نگرش سیستم های باز این است که بسیاری از سیستمها به خصوص سیستمهای اجتماعی شامل عناصر و اجزایی هستند که صرفا ارتباط جزئی با دیگر عوامل دارند و مایلند فعالیت خود را به صورت نیمه مستقل انجام دهند.

نگرش سیستم طبیعی: ساختار هنجاری به میزان کمی با ساختار رهبری تفاوت دارد. حتی تحقیقات در سطح روانشناسی اجتماعی نشان می دهد، اهداف و مقاصد یک فرد ممکن است به طور طبیعی (ضعیفی) با فعالیت های فرد در ارتباط باشد.

ما وقتی نمودارهای سازمان را می بینیم که این واحدها شدیداً در تعامل با هم هستند و همکاری تنگاتنگی با هم دارند در حالیکه رفتار آن افراد را مشاهده می کنیم پی می بریم که ارتباط جزئی با همدیگر دارند. بحث دیگر که در سازمان سیستمی مطرح شده است این است که سازمان به مثابه یک سیستم باز است.

ویژگیهای سیستم باز از منظر اسکات:

1- آگاهی از محیط

2- بازخورد: کسب اطلاعات مداوم از محیط و تطبیق سیستم با شرایط محیطی و اصلاح انحراف سیستم.

3- ویژگیهای دورانی: خروجی سیستم امکاناتی را برای نهادهای جدید ایجاد می کند که موجب تکرار چرخه می شود.

4- آنتروپی منفی: به مجموعه بی نظمی در سیستم اشاره می کند.

چون سیستم باز دائماً با محیط در ارتباط است و ورودیها از بیرون تامین می شود و انرژی می گیرد و منابع می گیرد ساختار خود را حفظ می کند در حالیکه در سیستم بسته آنتروپی مثبت است.

5- حفظ ثبات

6- حرکت به سمت رشد و توسعه

7- تعادل بین فعالیت های نگهدارنده و انطباقی. سازمان برای بقای خودش حتما باید این فعالیت ها را با هم انجام دهد.

8- برای انجام یک کار راههای متعددی وجود دارد به جای راه حلهای محدود، راه حلهای زیادتری وجود دارد که می توان آنها را در نظر گرفت. لذا نهاده ها و پردازشهای مختلفی باید مد نظر قرار گیرد.

سازمان بعنوان سیستم های سلسله مراتبی:

هر سیستمی شامل چند سیستم فرعی است و خود نیز در داخل یک فراسیستم یا ابر سیستم یا سوپر سیستم قرار دارد.

اجزاء و عناصر سازمان نقش سرسیستم و محیطی که سازمان را فراگرفته بعنوان سوپرسیستم یا فراسیستم محسوب می شود.

مکاتب مختلف:

بحث طراحی سیستم: مجموعه نظریاتی در ارتباط با طراحی سیستم مطرح شده است. آنچه که درباره دیدگاه و نظریات افرادی که در قالب این نگرشها بحث کرده اند، از دیدگاه طراحی باز می باشد و شامل ذیل است:

1- دیدگاه طراحی سیستم ها

2- نظریه اقتضایی که خود از نظر طراحی سیستمها منقطع شده است.

3- مدل روانشناختی اجتماعی آقای ویک در مورد سازماندهی است.

سه دیدگاه فوق اولین دیدگاههایی هستند که در سیستمهای باز مطرح شده است.

مکتب طراحی سیستمها

خیلی از نظریه پردازان سازمان برای ارتقای سیستم و بهبود و طراحی سیستم نظریه هایی را عنوان کرده اند. بیشتر طراحان سیستم در پی تغییر و بهبود سازمانها از طریق بهبود مدیریت سیستم هستند. (مهندسی سیستم).

منظور و هدف اصلی طراحی سیستم:

تعیین جریان مناسب کار، سیستمهای کنترل و مکانیزهای برنامه ریزی و ارتباط متقابل در این بخش بسیار مهم است. جریان اطلاعات و در میان آن جریان های مختلف حیاتی تر است و عمل جمع آوری و ذخیره سازی و اصلاح اطلاعات از مهمترین وظایف سازمان هست و نظریه پردازان طراحی سیستم به آن توجه دارند.

نظریه پردازان طراحی سیستم نوعی طبقه بندی از سیستم ارائه کرده اند:

ساده و قطعی - پیچیده و احتمالی که پیچیده مثلا عملیات خط تولید کارخانه و فوق العاده پیچیده و احتمالی مانند کل سازمان یا شرکت می باشد. مطالعات انجام شده بر روی اینها نشان می دهد سیستمهای فوق العاده پیچیده و احتمالی سرعت پیدایش رشته سایبرنتیک را افزایش می دهند.

یکی از تکنیک هایی که برای تحویل سیستمهای جدید استفاده می گردد و دارای پیچیدگی زیاد است، تکنیک شبیه سازی است. لذا از سیستم دینامیک برای این منظور استفاده می شود.

در تکنیک شبیه سازی، تحلیل سیستم با انواع متغیرها در روابط میان آن که تاثیر گذار است در پدیده مورد بررسی و شناسایی قرار می گیرد. بررسی می شود که با تغییر یک متغیر رفتار یک پدیده چه تغییری می کند. پس از آن عملکرد کل عوامل در حین کار شبیه سازی مشاهده و تغییرات مورد بررسی قرار می گیرد.

نگرش اقتضایی یا مکتب اقتضایی: منشاء بروز این دیدگاه محدوده های شناختی سایمون است در مورد تصمیم گیرندگان که می گوید: ظرفیت کانال ارتباطی افراد پایین است و اعتبار توانایی محاسباتی آنها ضعیف است. اگر چه انسانها تعیین شده که دارای ظرفیت حافظه زیاد هستند، مجموعه گسترده از واکنش حسی هستند، دارای انعطاف پذیری بالایی هستند در مواجهه با ورودیهای اطلاعاتی، ولی بهر حال بدلیل اینکه ظرفیت اطلاعاتی محدود دارند و عقل کل نیستند و با توجه به شرایط محیطی و تفاوت فرهنگی و شرایط سیستمی لازم است که طراحان سیستم بر این نکات توجه داشته باشند و جهت اقتضانات محیطی تصمیم بگیرند.

نگرش ها

هر نگرش بخشی از تئوری های سازمانی را در بر دارد. بعضی از نگرش ها تفاوت دارند، اما در نهایت کلیات آنها با هم مشترک هستند. نگرش ها از نظر زمانی تقسیم بندی شده اند.

نگرش کلاسیک ها

نگرش عقلای ها 1930-1960

نگرش های طبیعی از سال 1960 به بعد توسعه یافت. البته در این سالها، دیدگاه های دیگری هم بوده است و گاهی این دیدگاهها هم پوشانی داشته اند. اسکات دیدگاه نظریه پردازان را جمع آوری کرده تا بین نظریه ها سازی ایجاد نماید.

پارادایم: در حکم چارچوب مفهومی و مجموعه ای از فرضیه های راهنما برای بررسی های تجربی می باشد. پارادایم رد شدنی نیست. بلکه پارادایم طرح جدیدی از محدوده مورد مطالعه را ارائه می دهد. و حتی طرح های مورد بررسی را حذف یا واژگون می سازد. آقای کاهن این واژه را خلق کرد. هر کدام از این نگرش ها یک پارادایم هستند.

اسکات معتقد است که این نگرش ها اگر چه متفاوتند اما تلفیقی از هم هستند از همین رو ترکیب نگرش ها توسط ایشان مطرح شد.

انواع مدل های ترکیبی:

مدل ساخت گرایی «Etzionni» اتزیونی

تلفیقی از نگرش های عقلای و طبیعی است. دیدگاه اتزیونی بر ساختگاه کنترل بنا شده است. سیستم عقلایی به توزیع قدرت بین مشاغل سازمانی کمک می کند. اتزیونی نیز علاوه بر ترکیب دو نگرش عقلایی و طبیعی به تجزیه و تحلیل جریان قدرت کمک می کند. ساخت گرایی به ساختار رسمی و غیر رسمی، به خصوص روابط بین آنها در حیطه گروه های غیر رسمی و روابط بین گروه ها در داخل سازمان ها، پاداش مادی و اجتماعی و روابط متقابل آنها، به واکنش متقابل آنها، به واکنش بین سازمان ها و محیط، توجه یکسانی دارد. در مجموع

مدل ساخت گرابی چنین مطرح می کند که نگرش عقلایی و طبیعی مکمل یکدیگرند و هر دیدگاه جزئی از واقعیت را نشان می دهد و اگر این نگرش ها گاهی متضاد به نظر می رسند به دلیل عوامل سازمانی بوده و شناخت تضادها بخش مهمی از شناخت کل واقعیت سازمان ها، ویژگی های ساختاری و کارکرد آنهاست.

سطح فنی: بخشی از سازمان که کارکرد تولید را انجام می دهد و وارده ها را به صادره تبدیل می کند.

سطح مدیریتی: بخشی از سازمان که مسئول طراحی و کنترل سیستم تولید بوده، وارده ها را تدارک دیده و صادره ها را تنظیم کرده و پرسنل را تخصیص می دهد. سطح مدیریت باید یک رابطه سطح فنی و نهادی را مد نظر قرار داده و راهکار مناسب را در پیش بگیرد و این دو سطح را به هم مرتبط کند. مدیر باید رسمیت کمتر و رابطه اجتماعی داشته باشد.

سطح نهادی: بخشی از سازمان که سازمان را به محیط فراگیر آن ارتباط می دهد و پیشرو سیستم باز است. مرزها را شخصی و مشروعیت سازمان را تامین می کند. تامسون این سه سطح را باهم آشتی داده است:

دیدگاههای اسکات: این دیدگاه ها را جنبه های مختلف یک سازمان می داند و معتقدند که گرایشهای سازمان در چرخه عمر سازمان ساختار رسمی و غیر رسمی یا عقلایی و غیر عقلایی دارد و تامسون بخشی از قسمتهای سازمان را فعال تر از بخش های دیگر سازمان می داند. اسکات می گوید که این نگاه ها موجب تقویت سازمانها شده است.

مدل اسکات: یک برش عرضی از عقلایی، طبیعی و باز، به لحاظ زمانی که 4 حالت را بوجود آورده و معتقد است که 1960 تحولات وسیعی در سازمان ها بوجود آمده با توجه به شرایط محیطی و تحولات محیطی.

1930-1960 حاکمیت را از آن سیستم طبیعی می دانند و یا گاه دیدگاه هایی را بر اساس زمان مطرح کرده اند و می گویند مدل های باز طبیعی بیشتر از مدل های عقلایی هستند.

لذا 4 مدل وجود دارد: سیستم عقلایی بسته - سیستم طبیعی بسته - سیستم عقلایی باز - سیستم طبیعی باز.

مدل عقلایی سیستم باز و طبیعی باز:

برای اینکه سازمانها به زوال نیفتند باید نوآوری کنند. طراحی سریع جهت حفظ شرایط موجود برای سازمانها مورد نیاز است. تن دادن به اتخاذهای نو و قابل قبول به جای راه حل بهینه. برخورد با مسائلی به طور متوالی تا

هم زمان. تحقق برنامه های موجود به جای توسعه. لذا آنچه که در مدل عقلایی باز مهم است محیط است. باید دنبال بقا و محیط باشد و به مسائل فوق توجه کند تا بقاء داشته باشد.

نظریه کارگزاری:

نظریه کارگزاری به کنترل عمل تعاونی توجه دارد عملی که در آن دو یا چند نفر در یک فعالیت مشترک همکاری می کنند. چگونه هر کدام از آنها می توانند مطمئن شوند که دیگری سهم عادلانه خود را در کار انجام می دهد. در این نظریه یکی از شرکا رئیس نام دارد که برای انجام فعالیت های ضروری و برای دستیابی به محصول معینی به یاری شرکت دیگر نیاز دارد. فرد دیگر عامل نام دارد. برای مثال رابطه مهماندار- مدیر یا سرپرست- کارگر، مثالهایی برای (رابطه) رئیس - عامل می باشد. فرض شود که طرفین این رابطه با منافع فردیشان برانگیخته می شوند و این منافع مخالف می باشد، به این معنی که کارگزاران تقریباً همیشه بیش از روسا درباره کار خود می دانند. زیرا که منافع کارگزاران با منافع روسا مطابقت ندارد. روسا در جستجوی گردآوری اطلاعاتند و می خواهند سیستم پاداشی را طراحی کنند که کارگزاران را به تعقیب منافع خود وادار کنند. دایر کردن سیستم های اطلاعات و کنترل به نوبه خود گران تمام می شود. لذا مساله ای که نظریه پردازان کارگزاری با آن مواجه اند طراحی سیستم های موثری است که این بها را به حداقل می رساند.

بازنگری نظریه اقتضایی:

سازمانها با توجه به شرایط محیط تلاشهای متفاوتی کنند. این موضوع مربوط به سیستم باز می شود و دیدگاه اینها در واقع دیدگاه اثربخشی سازمان است. معتقدند که یک سازمان می بایست دسترسی پیدا کند به اهدافی که از قبل تعیین کرده و لذا تطبیق با شرایط محیطی را شرط اصلی سازمان می دانند و این موضوع مربوط به سیستم عقلایی باز است. تامسون اهمیت و تاثیر محیط را در عملکرد سازمان می دانست و لذا سازمان برای اینکه از حوادث مصون بماند باید از مکانیزم هایی استفاده کند که امنیت سازمان بالا رود.

تحلیل‌های تطبیقی ساختاری:

این موضوع به تقاضای محیطی و واکنش سازمان در مقابل آن اشاره می کند. لذا طراحان و مدیران به نحوی با کاستن هزینه ها، توسعه منابع برای تطبیق با پیچیدگی محیط و ایجاد مکانیزم های هماهنگی برای اداره تجهیزات و پردازش اطلاعات سر و کار دارند. سازمان باید خود را با محیط تطبیق دهد و این موضوع مربوط به سیستم باز می شود. لذا ساختارها باید طوری باشند که کارا باشند.

تحلیل های هزینه های داد و ستد:

سازمان ها باید در تحولات داد و ستدها طوری رفتار کنند که افراد تامین شده و اطمینان پیدا کنند و لذا سازمان ها با طراحی ساختار، هزینه داد و ستد را پایین می آورند. زمانی که افراد در داد و ستد مشکلی برایشان پیش نیاید با رغبت وارد داد و ستد می شوند. ساختار سازمانی در کاهش هزینه داد و ستد خیلی مهم است.

مدل طبیعی باز: تاکید بر اهمیت ساختار - محیط - رفتار - فرصت های چرخه عمر سازمان ها جز روانشناختی و اکولوژیک

نظریه ویک:

ایشان معتقد هستند که سازماندهی برای رفع احتمالات محیطی است و سازماندهی برای محدود کردن طیف احتمالات - کاهش اتفاقات موجود در سیستم عمل می کند. سازماندهی استقرار قابل قبول از فرآیندهای شناختی است و برخلاف سایمون معتقدند که فرآیندها تکاملی عمل می کند. نظریه ویک نظریه سیستم طبیعی است. ایشان خاطرنشان می کند که موقعیت پیچیده رفتارها یعنی الگوهای سازمان یافته فعالیت می تواند بدون هر نوع افزایش ضروری در کار یا قابلیت بقای سیستم صورت گیرد و اصرار داشت که ما باید خود را از این نظریه که انتخاب مزیت محیطی است رها سازیم.

نظریه فنی - اجتماعی

در اواخر جنگ جهانی دوم کلینیک « تاویستاک » شیوه ای جهت درمان سرپایی بیماران را در انگلستان اجرا می کردند و با عنوان موسسه روابط انسانی- در کنار این کار مطالعاتی انجام می دادند. لذا سازمان ها را هم به عنوان سیستم اجتماعی و هم به عنوان سیستم اجتماعی و هم به عنوان سیستم فنی تلقی می کردند. بحث اصلی آنها سیستم فنی بر سیستم انسانی بود. در دیدگاه فنی و اجتماعی به مسائل فنی برای بقا و سیستم انسانی نیاز است. زیرا که هر دو سیستم از قوانین مختلفی پیروی می کنند. این دیدگاه به جای تاکید بر تطبیق واحدهای فردی و اجتماعی با الزامات فنی، بر هر دو نیاز فنی و انسانی تاکید داشت. به جای دستیابی به بهترین هماهنگی بین اجزای فنی اجتماعی، هدف بهینه کردن نیازهای هر دو می باشد. زیرا که دو سیستم از قوانین مختلفی پیروی می کنند و روابط آنها نمایانگر همخوان کردن تفاوتها است.

نظریه یادگیری سازمانی:

مارچ در تصمیم‌گیری فردی با ویک موافق است و می‌گوید که اعمال اغلب به جای اینکه به دنبال هدفها بیاید مقدم بر آنها هستند. ترجیحات ما نه دقیق و نه ثابت بوده و اغلب لازم است که مشخص شوند. یکی از انواع آن نظریه یادگیری است. در این نظریه آنچه می‌خواهیم تغییر دهیم یکی دیگر از ویژگی‌های موقعیتهای تصمیم‌گیری است و از نتیجه تصمیم‌گیری مهمتر می‌باشد. تصمیم‌گیری، عملکردی است که به منظور اطمینان بخشیدن مجدد به تصمیم‌گیرنده و دیگران در جهت انجام بهینه امور طرح ریزی می‌گردد. علاوه بر آن بسیاری از اقلیتهای تصمیم‌گیری ابهام‌آلودند.

مارچ فرضیات تصمیم‌گیری فردی را کنار می‌گذارد و به جای آن ائتلاف آزاد و متغیر افراد را توسعه می‌دهد که هدف‌های سازمانی را انتخاب می‌کنند. سازمان‌ها دارای اهدافی اند آن اهداف دارای خصوصیات کلاسیکی مانند ثبات دقت و دوام می‌باشند. می‌توانیم یک سازمان را به منزله نوعی عالم عقلایی محسوب نماییم. اما سازمان‌ها کارکردهای ترجیحی ساده و مستمری ندارند. آنها ترجیحاتشان تضاد داخلی را نشان می‌دهد و زمانی که به چنین تضادی توجه شود طبیعی است از شکل حل مسئله به یک سری دیدگاههای سیاسی تر تغییر جهت می‌دهیم.

نمونه سوالات امتحانی طبق نظر استاد:

- نظریه نظریه پردازان بویژه انتقاداتی که شده به کلاسیک (عقلایی) این انتقادات سوال می‌آید.

- نظریه‌های عقلایی و طبیعی

- یکی از 4 نظریه فوق

- نظریه عقلایی باز و طبیعی باز با شواهد آن

سیستم عقلایی باز

- نظریه‌های خودگرایی محدود - نظریه کارگزاری - بازنگری نظریه اقتضایی - تحلیل‌های تطبیقی

ساختاری

- سایمون انسان اقتصادی را به انسان اداری تبدیل کرد

- انسان اداری: به جای راه حل های بهینه راه حل های مناسب انتخاب کند - کارها را اهم و فی الهم کند. تحقق برنامه های موجود، موضوع تصمیم گیری سایمون حتما مطالعه شود.

محیط:

محیط به معنی اکولوژی است. ما از منظر اکولوژیکال به سازمان نگاه می کنیم. کمی با مفهوم Environmet تفاوت دارد. بحث محیط در اینجا با معنای محیط زیست- محیط زندگی تفاوت دارد. البته ما دیدگاه اکولوژیکال را دیدگاه زیست محیطی نیز می دانیم. محیط زیست محیطی صرفا اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است.

لذا محیط در اینجا جامع در نظر گرفته می شود. شامل محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی هست. همچنین محیط مربوط به یک سازمان که در رابطه با تولید یک خدمت یا کالا نیز می باشد می شود. محیط سازمان در سطح ملی و بین المللی در اینجا مد نظر است.

ورودی و خروجی های مجموعه سازمانها تحت تاثیر محیط بین آنها قرار می گیرد. همچنین جمعی از سازمانها که در یک منطقه جغرافیایی کار می کنند دارای محیط متفاوتی هستند. سازمانهای محلی با توجه به اینکه در یک محل فعالیت می کنند، دارای محیط هایی هستند که این محیط ها بر سازمانها تاثیر گذارند.

در نگرش سیستمهای باز متوجه شدیم که از منظر اسکات، سازمانها واحدهایی نیستند که نسبت به افول یا اوج محیط خود بی اعتنا باشند. آنها کاملا تحت تاثیر محیط هستند. برای سازمانها نسبت به محیط مرز مشخصی وجود ندارد. سازمانها خود را با دنیای خارج مرتبط می دانند و مدام خود را بازسازی می کنند و تغییر می دهند. هر جا عنصری سازمان را تحت تاثیر قرار دهد، اصطلاحا گفته می شود، اینجا مرز سازمان است. البته مرز بدان معنی نیست که محدوده ای مشخص را برای سازمان تعریف کنیم یا محدوده فیزیکی در نظر بگیریم. در صورتیکه سازمانی در سطح ملی فعالیت می کند، مرز آن محیط ملی، عمومی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی است. اگر سازمانی در سطح بین المللی فعالیت می کند، محیط سازمان همه سازمانهایی است که ناظر بر فعالیت آن سازمان در سطح بین المللی است.

لذا برای یک سازمان مرز مشخصی وجود ندارد. البته هر چقدر به مرکز سازمان نزدیکتر می شویم، مرزها بیشتر و سخت تر می شود. محیط ها سازمان را شکل می دهند. هر دو همدیگر را تحت تاثیر قرار می دهند. ارتباط سازمان و محیط یک رابطه علی است. البته این محیط است که بیشتر سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد.

محیط مجموعه ای از عناصر است که تغییر در ویژگی های آن عناصر روی سیستم تاثیر گذاشته و متقابلاً تغییر در رفتار سیستم نیز موجب تغییر محیط می گردد.

عوامل محیط ملی شامل: عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی می باشد.

محیط به طرق مختلف دسته بندی می شود: در دیدگاه پست مدرنیسم، محیط به سه دسته تقسیم بندی می شود.

1- حلقه اول محیط شامل شبکه بین سازمانی می باشد: سازمان وقتی می خواهد فعالیت کند درون یک شبکه بین سازمانی قرار می گیرد. این شبکه شامل تامین کنندگان، مصرف کنندگان، اتحادیه ها و ... می باشد.

2- همه سازمانها در سطح ملی تحت تاثیر عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی قرار می گیرند.

3- در سطح بین المللی نیز سازمانها تحت تاثیر قوانین و شرایط بین المللی اعم از کیفیت استانداردها و الزامات محیطی در کشورهای میزبان و ... می باشند. تغییر در قوانین بین المللی موجب تغییر سازمان یا بنگاههای کسب و کار می شود.

از منظر اسکات و دیدگاه وی سطوح فرعی در محیط وجود دارند شامل:

- صحن های سازمانی = set

- جمعیت های سازمانی

- میزانهای حوزه ای سازمانها

- میزانهای کارکردی سازمان

Set چیست: ست تقریباً شبیه محیط بین شبکه ای سازمان است. عناصر و عواملی که در آن شبکه به عنوان عناصر محیط مطرح می شود. مثل مصرف کننده ها.

مدل نقش چیست؟ دارا بودن نقشهای متفاوت در محیط های متفاوت را می گویند، همچون: مدیر، کارمند و مدل رفتارهای متفاوت را با توجه به نقش و نوع مخاطب دارند.

یک کسب و کار نیز در صحن سازمانی (بین شبکه ای) باید مدل نقش متفاوتی در برخورد با تامین کنندگان و مصرف کنندگان یا رقبا داشته باشد.

سازمان نیز باید مدل نقش متفاوت و لذا رفتارهای متفاوت را از خود با توجه به وضعیت هر مخاطب خود نشان دهد. ولی در عین حال باید متناسب با آن باشد. بنابراین در صحنی که سازمان فعالیت می کند، بر اساس عناصر و اجزای محیط باید الزاماتی را در برخورد با این عناصر داشته باشد. مدل نقش در موقعیت های متفاوت برای سازمان فرق می کند.

جمعیت های سازمانی:

مجموعه سازمانهایی که در برخی از جنبه ها مشابه هستند. واضح ترین معیار که جمعیت سازمانی را مشخص می کند این است که نهاده ها و صادره های آن تا حدود قابل ملاحظه ای با هم مشابه هستند.

تبدیل نهاده ها به صادره ها: در صورتیکه سازمانها در یک دستورالعمل مشخص باشند، در یک جمعیت سازمانی قرار دارند. مثل موسسات آموزش عالی یا صنایع که تجهیزات مشابه دارند و تولیدات آنها کاملا مشخص است، اینها در صنف خود می توانند جایگزین دیگری شوند. اینها تفاوتهایی دارند ولی موضوع کار آنها کاملا مشخص و معین است.

آنچه محیط برای جمعیت سازمانی مطرح می کند: استراتژی و ساختارهای متفاوتی است که سازمانهای مشابه یا رقبای آنها اتخاذ می کنند. لذا ساختار و استراتژی به عنوان عوامل محیطی برای آنها محسوب می شوند و طبیعا تحت تاثیر آن قرار خواهند گرفت. در این مورد می توان تاثیر دانشگاه علمی کاربردی را بر آموزش عالی مثال زد. البته باید در نظر گرفت که همیشه ساختارها و استراتژی های رقبا تخریب کننده نیستند بلکه امکان دارد فضای بیشتر و مناسب تری به سازمان ما بدهند.

میدانها (حوزه های) سازمانی

میدانها اشاره به سازمانهایی دارند که صرف نظر از تشابهات یا تفاوتها در تولیدات کالا یا خدمات صرف نظر از نوع سازمان و خروجی آنها در یک چارچوب و یک حوزه جغرافیایی قرار دارند. صرف نظر از نوع مالکیت آنها و صرف نظر از نوع آنها که خصوصی هستند یا دولتی. این موضوع نامهای دیگری هم دارد: - مدل جامع اکولوژیکی - مدل میدان بین سازمانی - مدل عمل دسته جمعی.

عناصر محیطی در میدان سازمانی: بر روابط بین مجموعه ای از سازمانها (صرف نظر از نوع سازمانها) در یک حوزه جغرافیایی تاکید دارد.

دامنه شبکه های ارتباطی در میان سازمانها از زمانی به زمان دیگر و از مکانی به مکان دیگر تغییر می کند. این موضوع اقتضایی است. محیط در سازمانهایی که در حوزه جغرافیایی هستند بر توزیع منابع و اینکه دسترسی به منابع سهل یا سخت باشد تاکید دارد.

ارتباطات افقی در بین سازمانها مطرح است. دو نوع ارتباط قوی و ضعیف و عمودی و افقی در سازمانها داریم.

4 نوع محیط از نظر منبع وجود دارد: - آرام تصادفی - آرام خوشه ای - آشفته واکنشی - آشفته متلاطم

آرام - تصادفی: از نظر منبع، محیطی آرام و دسترسی سازمان به منبع ثابت است. منابع آرام تصادفی در یک حوزه است. لذا منابع به راحتی قابل دسترسی است.

محیط آرام - خوشه ای: منابع ثابت است اما خوشه ای. گروههایی به منبع تسلط دارند. در این حالت می گویند موقعیت میدان عامل بقا است. در این حالت موقعیت میدان عامل مهم بقای سازمان است. حوزه جغرافیایی تعیین می کند که تا چه حد دسترسی سازمان به منابع فراهم است.

آشفته - واکنشی: دسترسی به منابع با میزان فعالیت های خود سازمان مشخص می شود. استراتژی های سازمان و میزان تعامل و ارتباطات سازمان تعیین میزان دسترسی به منابع است. لذا تعالی یک سازمان بسته به استراتژی های آن و ارتباطات آن می باشد.

آشفته - متلاطم: کلیه عوامل سازمانی دارای ارتباط درونی متقابل است. شبکه سازمانی به عنوان یک نیرو است که باید هر سازمان آن را در اختیار داشته باشد.

از نظر وارنر **محیط بر مبنای حدود ساختار تصمیم گیری** جامع به 4 دسته تقسیم بندی می شود:

- انتخاب اجتماعی

- ائتلافی

- فدرال

انتخاب اجتماعی: هیچ نوع ساختار جامع رسمی یا غیر رسمی در این حالت وجود ندارد تا سازمان شرکت کننده تصمیمات خود را در چارچوب آن اتخاذ کند. پس یک چارچوب واحد در این فرمت وجود ندارد. کلیه تصمیمات در سطح واحدهای فرعی اتخاذ می شود. یعنی هر یک از سازمانها به طور مجزا می توانند به منابع دسترسی داشته باشند و منابع را انتخاب کنند.

ائتلافی: هر واحد سازمانی دستگاه تصمیم گیری خود را دارد و خودش هدفگذاری می کند. اما در حالتی که برخی از اهدافش با اهداف دیگر واحدها مشترک باشد به حالت غیر رسمی با آنها همکاری می کند. مثلاً سازمانها در یک حوزه جغرافیایی بخواهد به منابع دسترسی داشته باشد، با هم ائتلاف می کنند و بدین ترتیب مراقب بقای خود هستند.

فدرال: هر یک از سازمانها در یک محیط دارای هدف های فردی هستند اما به منظور هدف گذاری های جامع تر در ساختارهایی شرکت می کنند که باید اعضای واحدها تأیید بشود. مثل شوراها. شورای روستاها- سپس شورای بخش - شورای شهرستان - انتخاب یک نماینده برای شورای استان - یک یا دو نفر برای شورای عالی استان.

متحد: تصمیم گیری در مورد خط مشی و برنامه ها در راس سلسله مراتب انجام می شود. لذا در سازمان سلسله مراتبی وجود دارد که هر یک اختیاراتی دارند. تصمیم گیری های کلان توسط راس انجام می شود. مصداق محیط متحد در سازمانها، اورژانسهای چندین بیمارستان می باشد.

پیام اصلی هر دو سنخ شناسی این است که میدانهای سازمانی یا شبکه های سازمانی بر حسب حدود، ماهیت و ساختارهای هنجاری موجود متفاوت هستند. اگر چه ساختارها سیستم های مهمی هستند و طبعاً بر سازمانهای تشکیل دهنده تاثیر مهمی می گذارند. لکن اینگونه تصور می شود که سازمانها برای بقا در یک میدان می بایست به نحوه برخورد خود با طبیعت، تاثیر بر محیط زیست و عوامل محیطی بیرونی دقت داشته باشند و توجه کنند. چرا که این موضوع روی بقای جمعی آنها تاثیر بسزایی دارد. با همکاری بین سازمانها و ایجاد محیط اجتماعی منظم و کنترل شده، بقای آنها تضمین می شود. در این مسیر می بایست تاثیر محیط طبیعی را تعدیل نمایند تا بقا بدست آید.

دو ایراد یا محدودیت بر طبقه سوم محیط یا دیدگاه میدان های سازمانی (حوزه سازمانی) وارد است: - در تعریف - در کاربرد

اولا: به قدرت بین سازمانها که در حوزه محلی قرار دارند محدود می شود. این ایراد وارد است چون بعضی از سازمانها نیاز است فعالیتشان در سطح ملی یا بین المللی باشد. این سازمانها محدود بر حوزه هستند و دسترسی و محدودیت منابع بر این سازمانها تاثیر می گذارد. یعنی حوزه فقط تحت تاثیر ارتباطات داخلی قرار ندارد. مثل شرکت نساجی که برای کشورهای خارجی محصول تولید می کند.

ایراد دوم: بیشتر مطالعات که در این سطح شده توجه عمده آن به روابط افقی بین سازمانها است. برقراری ارتباط بین سازمانهای رقیب و همکار که فاقد حقوق رسمی نسبت به یکدیگر هستند. ارتباطات عمودی یا سلسله مراتب اینجا دیگر مطرح نیست. مسلما سازمانها تحت تاثیر دستگاههای نظارتی قرار دارند. سیستمهای نظارتی که بر روی بخش خصوصی حاکم می شود یا اختیاراتی که هیئت رئیسه در ادارات دارند و یا کانال های قدرت غیر رسمی که سازمان تابعه را بهم مرتبط می کند، اینها همه بر سازمان تاثیر می گذارند.

بالاخره سازمانهایی که در یک حوزه جغرافیایی کار می کنند تحت تاثیر روابط عمودی هستند. مثل سازمان های تامین اجتماعی، سازمانهای مالیاتی.

سطح چهارم: میدان های کارکردی سازمان یا سطح تجزیه و تحلیل محیطی. این میدانها بر ارتباطات عمودی تاکید دارند. بر الزاماتی که آنها بر محیط اعمال می کنند نیز تاکید دارد. این موضوع شبیه محیط عمودی در پست مدرنیسم است. اجزای محیط عمودی، الزاماتی که برای سازمان ایجاد می کنند، محیط اقتصادی، ساختار اقتصادی یک کشور، رویکردهای، سیاست ها، رویکرد سیاسی و اقتصادی دولتها همه در این سطح مورد توجه قرار می گیرد. هر چقدر سیاستهای کشوری متغیر و بی ثبات باشد، تزلزل در کار صنعت و سازمان افزایش می یابد.

میدان کارکردی سازمانها: یعنی سازمانها را دسته بندی کنیم. سازمانهایی که در حوزه صنعت کار می کنند با سازمانهایی که در حوزه گردشگری فعالیت می کنند با آموزشی - خدماتی، NGO ها، تفاوت دارند. ولی هر حوزه نسبتا کارکردهای مشابهی دارند و تحت تاثیر محیط ملی قرار دارند.

طبقه بندی محیط از منظر اسکات: - کیفی تر - جزئی تر - دقیق تر

طبقه بندی طبق پست مدرنیسم: - قابل مهم تر - قابل لمس تر

ویژگی های انواع محیط:

جنبه ها یا مولفه هایی را در این باره باید مد نظر داشته باشیم. مولفه های محیط در محیط عمومی شامل: - سیاسی - اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی می باشد.

دو جنبه در این 4 سطح جمعیت سازمانی، صحن سازمانی، میدانهای حوزه ای (شبکه سازمانی)، میدان کارکردی سازمانی و هم در سه جنبه پست مدرنیسم مشترک می باشند و آن جنبه فنی و جنبه نمادی است.

محیط فنی:

سازمان ها در آن محیط کالا و خدمات را تولید کرده و در اختیار مشتریان قرار داده و پاداش خود را دریافت می کند که اصطلاحاً گفته می شود محیط فنی ساختارهای عقلایی سازمان را تقویت می کنند.

محیط یا جنبه نهادی: محیط هایی هستند که با قوانین مقررات و الزامات شکل می گیرند و سازمانها باید در چهارچوب آن قوانین عمل کنند. پس سازمانها همواره با این محیط ها درگیر هستند.

هر دو جنبه محیط فشارهایی را بر سازمان ما اعمال می کنند و سازمانها ناگزیر هستند برای بقای خود این فشارها را به نوعی پاسخ دهند. نوع فشار و واکنش هایی که سازمان از خود نشان می دهد در این دو محیط متفاوت است. این دو محیط با هم جایگزین نمی شوند. دو بعد محیطی هستند. در برخی محیطها تقاضای فنی قویتر است در برخی دیگر جنبه نهادی. طبعاً حدود رویارویی سازمان در برابر این دو محیط فنی و نهادی در محیط های مختلف در طی زمان متغیر است. اگر این دو محیط فنی و نهادی را در بعد تغییر محیطی قوی و ضعیف تقسیم بندی کنیم، 4 مدل ایجاد می شود. این محیط ها را به صورت ماتریس در محورهای مختصات وقتی رسم کنیم 4 مدل ایجاد می شود که سازمانها در این 4 مدل تقسیم بندی شده و قرار می گیرند:

- **جنبه قوی فنی و قوی نهادی:** مثل توانیر - شرکت آب و فاضلاب - بیمارستانهای عمومی - بانکها. جنبه فنی قوی شامل استانداردهای قوی می شود و جنبه نهادی قوی شامل قوانین و مقررات قوی است.

- **جنبه فنی قوی و نهادی ضعیف:** مثل موسسات داروسازی به صورت عام که اینگونه هستند.

- **جنبه فنی ضعیف و نهادی قوی:** مثل مدارس - موسسات مذهبی و کلینیک درمان روانپزشکی

- **جنبه فنی و نهادی ضعیف:** مثل رستورانها - باشگاههای ورزشی - مهدکودکها

دو مولفه ویژگیهای محیط فنی شامل: - عدم قطعیت محیطی و - وابستگی متقابل می شود. در عدم قطعیت محیطی ابعاد مختلف، عدم تجانس، تنوع مشتریان و درجه ثبات بررسی می شود. در جامعه ای که هر روز در آن نوآوری رخ می دهد تغییر به طور روزمره در آن اتفاق می افتد.

لذا ابعاد عدم قطعیت شامل:

- درجه ثبات

- درجه اطمینان یابی می باشد. در درجه اطمینان یابی بررسی می شود که سازمان چقدر شایسته عمل می کند. در این موضوع برنامه ریزی های صحیح و غلط سازمان مورد بررسی قرار می گیرد.

- درجه همبستگی: حدود ارتباطی که یک سازمان باید بتواند با بسیاری از عوامل محیطی برقرار کند. به طور مثال: یک سازمان یا کارخانه باید برای تولید محصول از عرضه کنندگان جنس خریداری کند و تامین منابع کند. در اینجا بررسی می شود که تا چه حد سازمان می تواند با تامین کنندگان خود همبستگی داشته باشد که در صورت عدم تعامل صحیح با تامین کنندگان سازمان نابود خواهد شد.

- هماهنگی یا ناهماهنگی: حدود مواجهه یک سازمان با یک سری عوامل محیطی مد نظر است که فعالیت های آنها هم خوان با ساختار سازمان باشد. مثل شرکت توزیع کنندگان شامل خرده فروش ها، فروشگاههای زنجیره ای، سوپرمارکتها، سازمان باید بتواند به عنوان مشتری همیشگی خود این گروه را نگه دارد که این موضوع موجب موفقیت سازمان می گردد.

میزان وابستگی سازمانها به منابع به عواملی همچون: - درجه فراوانی منابع - درجه تمرکز یا پراکندگی منابع - درجه هماهنگی یا ناهماهنگی منابع بستگی دارد.

در محیط نهادی قوانین و مقررات از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. قوانین و مقررات وابسته به فرهنگ جامعه است. ساختار فرهنگی جوامع مختلف است. افرادی که می خواهند در کشورهای دیگر فعالیت کنند باید به ساختار فرهنگی آنها و ارزشهای آنها توجه کنند. لذا ساختار تحت تاثیر فرهنگ جامع است.

در بررسی فرهنگ جوامع مختلف به موارد گوناگونی بر می خوریم. برفرض در کشورهای انگولوساکسون همچون انگلستان - امریکا - اسکاندیناوری - ایتالیا - فرانسه سلسله مراتب خشک و تفاوت هایی زیادی در رده سازمانی این

کشورها وجود دارد. ساختار عدم تمرکز است. سلسله مراتب کمتر و انعطاف پذیری بیشتر و لذا اجرای قوانین و مقررات قوی تر است.

کشورهای جهان سومی با فرهنگ سنتی حکومت می کنند. قوانین و مقررات غیر شفاف - فقدان مرزهای روشن بین نقش های سازمانی و غیر سازمانی از دیگر مشخصه های این سازمانهاست. لذا برای فعالیت در محیط کشورهای دیگر باید با فرهنگ آن کشورها آشنا باشیم.

4 بعد فرهنگی موجود شامل: - فاصله قدرت - ابهام گریزی - فرد گرایی - نقد نمایی می باشد. بر اساس این 4 بعد فرهنگی تفاوت فرهنگ های جامع های مختلف مورد بررسی قرار می گیرد.

سوالات امتحانی:

- محیط فنی

- مدل های ترکیبی

- نظریه سیستم های عقلایی و باز

- تئوری آشوب

- پست مدرنیسم

- یادگیری سیستم های سازمانی

نظریه آشوب و مدیریت

مقدمه

در مسیر بی انتهای رشد و توسعه علوم، نقطه های عطف معدودی ایجاد شده اند که چرخش ها و دگرگونی های شگرفی را پدید آورده اند. جهان نیوتونی با نقطه عطف نظریه نسبیت و نظریه نسبیت با چرخشی به سوی نظریه آشوب و بی نظمی، طرح های تازه ای را در دنیای علم ایجاد کردند. مسائلی که با فیزیک نیوتونی حل شدنی بودند و با نظر خوش بینانه لاپلاس، جواب های دقیق و قعی برای آنها متصور بود در نظریه نسبیت راه حل های دیگری می طلبید و نظریه بی نظمی برای پاسخ به مسائل پیچیده و آشوبناک زمانه، راه چاره های نوینی را مطرح می ساخت.

این تغییرات اساسی و دگرگونی های بنیادی که یک حوزه تفکر و اندیشه را با تمام تئوری ها، مدل ها و چارچوب های ذهنی آن به کنار می گذارد و حوزه دیگری را بنا می نهد، تغییر در پارادایم نام نهاده اند. توماس کون دانشمندی است که برای نخستین بار بحث پارادایم ها یا حوزه های غالب تفکر و اندیشه علمی در زمینه های مختلف دانش بشری را مطرح ساخت و آنها را مجموعه ای از قواعد و نظریه هایی دانست که در یک دوره از زمان مورد قبول اهل یک رشته یا رشته های علم بوده و تمام اعمال و افعال آنها را شکل می داده است. اهل هر رشته و حرفه، مبانی اندیشه و عمل خود را از پارادایم های زمان خود اخذ می کنند و هنگامی که عالمی پارادایم خاصی را مقبول و معقول می داند، دیگر نیازی به آن نمی بیند که برای ساختن و پرداختن حوزه کار خود از نو تلاش کند و به اثبات اصول اساسی کار خود بپردازد و یا آنها را زیر سوال ببرد و در صحتشان تردید به خود راه دهد.

قبول حقانیت و درستی بی چون و چرای پارادایم از سوی علما، مسئله رکود و سکون در نوآوری و خلاقیت های علمی را بوجود آورده و پویایی دانش را دچار نقص می سازد. عالمان در یک پارادایم ثابت، پس از مدتی از هر نقطه که حرکت کنند باز به همان نقطه خواهند رسید.

از این رو باید در ذهن نظریه پردازان و ارباب اندیشه این وسوسه را بوجود آورد که ممکن است پارادایم ها و مجموعه قواعد و علوم متعارف مورد قبول، دچار خطاهای اساسی باشند. همان گونه که نظریه علما درباره نور در طول زمان، پارادایم های مختلفی را پشت سر نهاده و اثبات و ابطال های بسیاری را به خود دیده است، سایر رشته ها نیز باید خود را از این قاعده و روند مستثنی ندانند و در پارادایم های علمی به دیده تردید بنگرند. این

تردید دغدغه آفرین و سنت برانداز، نه تنها مخرب و مهلک نیست، بلکه سازنده و خلاق است و از پریشانی است که کارها به سامان می‌رسند. در قرن هجدهم، تفکر غالب در مورد نور از نظریه نیوتون نشأت می‌گرفت که آن را ذرات مادی تصور کرده بود و مدل‌ها و نظریه‌های فیزیک نور نیز بر همین پایه استوار بودند. اما در پارادایم بعدی که از نظرات یانگ و فرزنل سیراب می‌شدند، نور همچون حرکتی موجی معرفی می‌شد و این تفکر، نظریه‌های جدیدی را ایجاد می‌کرد که کاملاً با نظریه‌های قبلی متفاوت بودند، زیرا پایه و اساس آنها دگرگون شده بود. در آخرین پارادایم در مورد نور، که پلانک و انیشتین پیام آور آن‌اند، نور متشکل از فوتون‌هاست، موجوداتی از مکانیک کوانتومی که برخی از خصوصیات موج و بعضی از خصوصیات ذره را در خود دارند و این پارادایم، تغییرات اساسی در فیزیک نور را بوجود آورد.

در مدیریت نیز همچون سایر حوزه‌های دانش بشری، پارادایم رایج و غالب که بستر نظریه پردازی‌ها و تئوری‌سازی‌ها بوده است بر فرض یقین و ثبات استوار بوده و پدیده‌ها همواره منظم و پیش‌بینی پذیر قلمداد گردیده‌اند. اما مدت زمانی است که دگرگونی‌ها و بحران‌ها خبر از ناکارایی این پارادایم می‌دهد و اگر چه هنوز بیارند کسانی که دل به این پارادایم بسته‌اند، زیرا با اضمحلال آن، تلاش‌های آنان نیز بی‌بها می‌شوند. ولی باید به این واقعیت تن در دهند که زمان، پارادایمی جدید، حوزه تفکری نو و قواعد اصولی تازه می‌طلبد و این الزامی است که از آن راه‌گزینی نیست. باید جست و جویی وسیع و ژرف آغاز شود و هنجارها و نظریه‌هایی مطرح شوند که پیشرفت‌های گذشته را کنار نهاده و بی‌نظمی را به جای نظم، پیش‌بینی ناپذیری را به جای قطعی‌نگری، ناپذیری را به جای یقین، پیچیدگی را به جای سادگی و بحران را به جای آرامش، در زمره پیش فرض‌های خود قرار دهند.

تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب، اولین ضربه‌ها را بر پیکره پارادایم سنتی مدیریت وارد آورده‌اند و می‌روند تا اساس پارادایم تازه‌ای را در مدیریت و سایر علوم مرتبط شکل دهند. نظریه‌های مدیریت علمی، روابط انسانی، مدیریت مقداری و کمی و مدیریت سیستمی افسانه می‌شوند و واقعیت‌های امروز در تئوری‌های بی‌نظمی و آشوب با ویژگی‌های خاص پدیدار می‌گردند، که در سطرهای بعد ضمن توصیف چهار ویژگی عمده، بازتاب‌شان را در مدیریت بیان خواهیم کرد:

1- اثر پروانه‌ای

2- سازگاری پویا

3- خودمانایی

اثر پروانه ای

شاید یکی از مهمترین ویژگی های پارادایم حاضر که می رود تا جایگزین پارادایم پیشین گردد، رد سیستم خطی و نظام تفکر نیوتنی است که در آن، رابطه علت و معلولی ساده و صریحی میان پدیده اها فرض می شدند و وارده ها با صادره ها برابر انگاشته می شدند. در این طرز تفکر، اگر قرار است تولیدات یک کارخانه افزایش یابد باید مواد اولیه یعنی وارده های سیستم را افزایش دهیم و همین طور افزودن سرمایه موجب افزودن سودآوری و تحریک یک سازمان می گردد.

اما در پارادایم غیر خطی و تفکر بی نظمی و آشوب، ممکن است وارده ای جزئی موجب اثری عظیم و شگرف در سیستم شود. یافتن نقاط حساس و به بیانی تمثیلی یافتن اهرم و نقطه اتکا مساعد، باعث می شود تا با نیرویی اندک به نتایجی بزرگ دست یافت. مدیران امروز اگر بتوانند این نقطه اتکاها یا پایگاههای استراتژیک و کلیدی را بیابند، خواهند توانست با وارده ای کوچک تاثیری عظیم و فراگیر ایجاد کنند.

همان طور که قبلا اشاره شد، لورنز، عالم جوشناس، در تحقیقات خود با شگفتی به این نتیجه رسید که یک تغییر جزئی در شرایط اولیه معادلات پیش بینی کننده وضع جوی منجر به تغییرات بسیار شدید در نتایج حاصل از آنها می شود. در حالیکه به طور متعارف یک تغییر جزئی می بایست منجر به تغییری جزئی در نتایج می شد. لورنز این خاصیت را اثر پروانه ای نام نهاد. بدین مفهوم اگر پروانه ای در پکن پر بزند از اثر جزئی حرکت بالهای او ممکن است طوفانی در نیویورک برپا شود. حساسیت نسبت به شرایط اولیه یکی از ویژگی های مهم سیستم های بی نظم و آشوبناک است و از آن به عنوان یک شاخص برای شناخت این سیستم ها می توان بهره برد.

اثر پروانه ای توجیهی عقلایی و کامل از رفتارها و تصمیم های مدیران کارآفرین و خلاق و موفق به دست می دهد که با یک حرکت مناسب و کم انرژی توانسته اند موجبات تحول و دگرگونی های عظیم و توفیق های شگرفی را برای سازمان فراهم آورد. یک اندیشه خلاق همچون بال زدن یک پروانه می تواند در مسیری آن چنان، کارساز و انرژی آفرین باشد که طوفان و تحول برپا کند و از اندک بسیار سازد و همچنین هستند مدیرانی که سرمایه های بیکران و اختیارات گسترده را در درون سازمان خود چنان ناکارا و بیهوده مصرف می کنند که از آنها اثری جزئی نصیب سازمان و جامعه می شود. در مورد اثر پروانه ای می توان به مثال مشارکت مردم در فعالیت ها اشاره کرد. سازمانی که قادر باشد از یک نقطه کلیدی، یعنی تمایل مردم، استفاده کند و آنان را به

مشارکت در فعالیت های خود فراخواند، قادر خواهد شد تا حرکات عظیمی را با این اهرم تحقق بخشد. بدین ترتیب، تفکر سنتی و قطعی گرا که با پیش فرض نظم و تقارن در امور شکل گرفته است و بر اساس آن داده های جزئی، تغییرات جزئی، در صادره ها را موجب می شوند، در پارادایم بی نظمی و آشوب، جایگاهی ندارد و بلکه بنابراین نظریه، یک حرکت جزئی می تواند موجب تحرکی عظیم و کلی شود. در سیستمهای غیر خطی در رابطه علت و معلولی وارده ها با صادره ها برابر نیستند و اگر وارده ای خطی افزایش یافت لزوماً صادره به صورت خطی افزایش پیدا نمی کند. "حساسیت نسبت به شرایط اولیه" بیان دیگری از اثر پروانه ای است. تغییری کوچک در شرایط اولیه یک فرایند، تغییرات وسیعی را در نتایج به دست می دهد. این نگرش اگر چه به صورت علمی، گویای نوآوری و بدعت است اما از نظر کلی فکر تازه ای به نظر نمی رسد. در شعری عامیانه می خوانیم که چطور یک میخ حکومتی را از پای در می آورد.

و به خاطر نبودن میخ، نعل از میان رفت،

و به خاطر نبودن نعل، اسب از پای درآمد،

و به خاطر مرگ اسب، سوار از میان رفت،

و به خاطر از میان رفتن سوار، جنگ مغلوبه شد،

و در این جنگ مغلوبه، حکومت از میان رفت.

در علم هم چون زندگی، این امر محرز است که یک سلسله از اتفاق ها می تواند نقطه ای از بحران را به بار آورد که تغییرات کوچک را بزرگ نماید. در نظریه آشوب یا بی نظمی، اعتقاد بر این است که در تمامی پدیده ها نقاطی وجود دارند که تغییری اندک در آن موجب تغییراتی عظیم خواهد شد. سیستمهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و سازمانی هم چون سیستم های هوا و جو از اثر پروانه ای، بهره دارند و تحلیل گران باید با آگاهی از این نکته مهم به تحلیل و تنظیم مسائل مربوطه بپردازند.

تعاریف کارآیی، بهره وری و اثربخشی نیز از دید اثر پروانه ای دگرگون خواهند شد زیرا اگر کارآیی را نسبت ستاده ها به نهاده ها تعریف کنیم، نهاده های بسیار جزئی قادرند تا ستاده های بزرگ بوجود آورند و همین طور نهاده های بزرگ امکان دارد قادر به ایجاد ستاده های بزرگ نباشند. در کارآیی، نسبت ها دیگر مانند شیوه های سنتی عمل نمی کنند، بلکه باید به دنبال روابط جدید و نتایج دلخواه از طریق نهاده های مناسب بود، نهاده هایی اندک که ستاده های بزرگ ایجاد می کنند. مدیران بهره ور مدیرانی هستند که این نهاده ها را

می شناسند و همچون ذره ای که از آن انرژی بسیار حاصل می شود آنرا به موقع و به جا مورد استفاده قرار می دهند. دیگر دوران مدیریت های بودجه طلب که بودجه متناسب عملیات طلب می کردند تا بتوانند فعالیت ها را پیش برند به سر آمده است، امروزه مدیرانی در عرصه رقابت ها و نیایی ها و کمیایی ها موفقند که رمز از اندک به بسیار رسیدن را یافته باشند.

اثر پروانه ای در شیوه های تصمیم گیری نیز آثاری به جای می گذارد. برای مثال، در مدل تغییرات جزئی و تدریجی تصمیم گیرنده می کوشد تا با ایجاد یک تغییر جزئی در تصمیم آن را برای موقعیت بعدی آماده سازد. به طور مثال، در یکی از اقلام بودجه، افزایش جزئی ایجاد می کند و در یک قلم دیگر کاهش جزئی و انتظار او این است که کل بودجه با یک تغییر جزئی برای سال آینده آماده شود. اما در نظریه بی نظمی ملاحظه کردید که یک تغییر جزئی ممکن است تغییرات بسیار عظیمی ایجاد کند و موجبات دگرگونی و بحران را فراهم سازد. بنابراین دیگر نمی توان از این مدل با قاطعیت و یقین استفاده کرد، زیرا یک تغییر جزئی همواره در نتیجه، تغییری جزئی ایجاد نخواهد کرد.

پیتر سنگه اثر پروانه ای را در بحث سازمانهای یادگیرنده تحت عنوان اصل اهرمی نام گذاری کرده است. به زعم او اساس تفکر سیستمی خاصیت اهرمی است، اصلی که با استفاده از آن بهترین و بیشترین نتایج، نه از تلاش های وسیع و گسترده، بلکه از اعمال کوچک، محدود و سنجیده حاصل می شوند. مدیری که ساختار و فرایندهای سازمان را به درستی بشناسد و احاطه کافی بر محیط و عوامل سازنده آن داشته باشد، با تجربه و دانش خود می تواند از اصل اهرم استفاده کامل کند و به تعبیر مشهور، زمین را تکان دهد. تفکر غیر سیستمی موجب می شود تا اجزای سیستم شناخته نشده و تاکید بر تغییرات غیر کلیدی و کم ارزش که بیشتر جنبه عارضه دارند، گذارده شود. مدیران را از راه حل های اساسی بازداشته و مسئله و مشکل را در دراز مدت وخیم تر و بحرانی تر می سازند. عارضه ها این حالت را دارند که به سادگی درک شده و به همین جهت فشارآور و دغدغه آفرین اند، عارضه ها به مثابه درد در بدن آدمی، ایجاد ناراحتی و تنش می کنند و اگر علت اصلی را نیابیم، کوشش در تسکین آن، عملی منطقی و موثر محسوب نخواهد شد. در حالیکه، اگر علت اصلی درد شناسایی شود با اقدامی درست و صرف نیرویی اندک می توان به سلامت دست یافت. البته، ضمن بدیهی بودن و وضوحی که در اصل اهرم به صورت تئوری وجود دارد، در عمل، این امر برای مدیران خیلی روشن نیست. به عبارت ساده، مدیران نمی دانند که اقدام اهرمی چه اقدامی است و در کجا باید صورت گیرد تا نتیجه مطلوب از آن حاصل شود. آگاهی و شناخت، تجربه و دانش و خلاقیت و نوآوری به مدیر در یافتن اهرم ها و تکیه گاههای مناسب برای استفاده از آنها یاری می دهد. استفاده نادرست از اهرم، یا اهرم پنداشتن عملی که ویژگی اهرمی ندارد و

ندانستن محل استفاده آن نه تنها بهره ای برای سازمان حاصل نخواهد کرد، بلکه بحران و تخریب را نتیجه خواهد داشت.

سازگاری پویا

سیستم های بی نظم در ارتباط با محیط شان همچون موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آنها و پیرامون شان برقرار است و این ویژگی نیز در ارتباط با مسائل سازمان و مدیریت، کار ساز و روشن گر و توجه به آن حائز اهمیت است. این سیستم ها که والدراپ آن را سیستم های پیچیده سازگار شونده نام نهاده است در طبیعت بسیار موفق بوده و از طریق سازگاری پویا بقای خود را در طول زمان حفظ می کنند.

سیستم های سازگار شوند، دارای ویژگی های زیرند:

اول آنکه، **خود کنترل و خودنظم اند**، به این معنی که هر کدام از آنها دارای اجزای مستقلی اند، که بدون اخذ دستور از واحد مرکزی به طور خودگردان عمل می کنند. برای مثال، هر یک از تقریباً صد میلیون نورون مغز انسان، مینیاتوری از یک رایانه شیمیایی است که از الگویی خاص و مستقل تبعیت می کند و اگر آن را از مغز جدا کنید، می تواند به عملکردش ادامه دهد. یک نورون اصلی و مرکزی وجود ندارد که نقش گرداننده اصلی و کنترل کننده نورون ها را به عهده داشته باشند. همه نورون ها خود کنترل و خودگردان اند. اما با وجود این استقلال و خودکفایی هر نورون، آنها دارای رفتاری هماهنگ و توأم با همکاری نیز هستند. آنها می توانند با هم جمع شده و کلی را به وجود آورند که قادر به رفتارها و عملکردهای کامل تری باشد. نورون ها در مغز انسان دسته هایی را تشکیل می دهند که هر گروه بخشی از فعالیت های اصلی ذهن آدمی را تحقق می بخشند و مجموعه همه آنها هوش آدمی را می سازند. جالب آن است که اگر چه نورون ها از جهت ساختاری شبیه هم هستند ولی وقتی به صورت یک مجموعه معین در می آیند خواص جدیدی یافته و صورتی دیگر پیدا می کنند. بنابراین، این تعداد نورون ها نیستند که ایجاد کننده تفاوت اند، بلکه سازمان و چگونگی ارتباط بین آنهاست که یک مجموعه نورون را از مجموعه دیگر متفاوت می سازد. بدین ترتیب دومین ویژگی سیستم های پیچیده سازگار شونده، نحوه سازماندهی، ارتباط اجزا با هم و پیچیدگی روابط بین آنهاست که قادر است نوعی هم افزایی را در حالات مطلوب به وجود آورده و سیستمها را دارای قدرتی کند که از جمع قدرت تک تک اجزا به دست آمده است.

سومین ویژگی این گونه سیستمها، **خاصیت یادگیرنده بودن** آنهاست. آنها می توانند از طریق بازخور یاد بگیرند و این ویژگی در درون شان تعبیه شده و جنبه خارجی برای آنها ندارد. در مقابل، رفتارهای عوامل

پیرامونی اجزا با هم ارتباطی خاص برقرار کرده و نسبت به آنها عکس العمل نشان می دهند. فرض مغز در برخورد با مسائل مختلف و برای انجام تشخیص های متفاوت، بین نورون ها ارتباطات خاصی را در هر حالت برقرار می کند که با حالات قبلی تفاوت دارد. مغز بر اثر دو محرک، یکی عامل بیرونی و دیگری آثار مسائل قبلی به شناخت و آگاهی می رسد. به عبارت ساده، سازمان های پیچیده سازگار شونده از نوعی بازخور دو حلقه ای بهره می گیرند.

مورگان خاصیت خودنظمی در سیستم ها را تابع چهار اصل می داند. نخست آنکه، سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آنکه، سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد. سوم آنکه، سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و چهارم آنکه، توانایی اجرای عملیات اصلاحی برای رفع مشکلات را دارا باشد. هر گاه این چهار اصل برقرار شوند رابطه ای بین سیستم و محیط آن ایجاد شده و سیستم خودنظم می گردد و در مقابل وقایع نوعی هوشمندی از خود بروز می دهد، اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین شده و هر گاه این معیارها اثربخشی خود را در شرایطی از دست بدهد، هوشمندی سیستم نیز افول می کند. از این رو در یادگیری جدید سازمانی میان فرایند آموختن موارد خاص، با فرایند آموختن چگونه آموختن تفاوت قائل شده اند. در فرایند آموختن، سیستم خود را با نرم معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می کند، اما در فرایند دوم نرم های مقرر را نیز مورد ارزیابی قرار داده و صحت آنها را می آزماید، در صورت لزوم آنها را بهینه می سازد و از این جهت است که بخردانه تر عمل می کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای نیز بیان داشته اند و منظور آن است که در یادگیری دو حلقه ای علاوه بر اصلاح عملیات بر اساس نرم های تعیین شده، خود نرم ها نیز در یک حلقه دیگر مورد بررسی قرار می گیرند. به عبارت ساده، در یادگیری دو حلقه ای ما می آموزیم که چگونه متغیرهای حاکم را تغییر داده و وضعیت را متحول سازیم. سازمان های یادگیرنده همچون مغز انسان این یادگیری را در آن واحد و همزمان انجام می دهند و نوعی هوشمندی انسانی از خود ابراز می دارند.

ویژگی دیگر سیستم های پیچیده سازگار شونده، وجود نوعی تخصص انعطاف پذیر در آنهاست. سازمان ها نیاز به یک سلسله تخصص های گوناگون دارند تا با توجه به محیط و تغییرات آن، آمادگی تغییر و تحول در آنها موجود باشد. اگر سازمانها بکوشند تا این تخصص ها را به طور ثابت و بدون نرمش تدارک ببینند امری دشوار و با توجه به سرعت تغییرات محیطی تقریباً محال به نظر می رسد. بنابراین ایجاد انعطاف پذیری در مجموعه های تخصصی و قابل توسعه و تبدیل ساختن آنها به صور گوناگون و با کاربردهای مختلف، سازمانها و تخصص های

موجود در آنها به سخن والدراپ باید درگیر نوعی نوآوری ابدی و جاودانه باشند، تا حیات و بقای آنها تامین و تضمین شود. وفق و سازگاری با محیط های آشوبناک نیاز به سازمانهای منعطف و تخصص های انعطاف پذیر دارد و این اصلی اساسی در تقدیر سازمانهای امروزی است.

خلاصه آنکه، اگر سازمانها را به جای آنکه همچون یک ماشین مکانیکی با نگرش نیوتنی تصور کنیم، همچون موجوداتی زنده، سازگار شونده، فعال و پویا و تغییر یابنده در نظر آوریم، مسلما روش و شیوه کارمان در مدیریت دستخوش دگرگونی های اساسی خواهد شد، همان دگرگونی هایی که خبر از یک تغییر پارادایم می دهند و تغییری سطحی عارضی به شمار نمی آیند.

در سازماندهی سازمانهای امروز در محیط آشوبناک و با نگرش تئوری بی نظمی، باید ارتباط اجزاء با هم به گونه ای باشد که اولاً هر جزیی بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم افزا و پویانده داشته باشد. هر جزء باید از جهت آرمانها و رسالت ها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزا باشد. (همچون نورون های مغز) اما از جهت رفتار عملیاتی این اجزا در مجموعه های متشکل به هدف های متفاوتی جامه عمل می پوشانند و با یکدیگر متفاوت می شوند. مشکل تقسیم وظایف و بی معنی شدن مشاغل که اغلب در مدیریت منابع انسانی به آن اشاره می شود با نگرش کل نگر به اهداف حل می شود. هر شغلی هدف کلی را در نظر می آورد و انجام وظایف جزئی خود را در آن قالب کلی با معنی و مفهوم می یابد. روابط بین واحدها نیز با در نظر داشتن اهداف کلی سازمان بهبود می یابد و هر واحد را شبیه واحد دیگر می داند و تفاوت و اختلافی مشاهده نمی کند. این یکسانی موجب می شود که اختلافات عملیاتی و جا به جایی اهداف یعنی هدف های جزئی واحدی را اصل و اساس پنداشتن، جای خود را به نوعی اتحاد و اتفاق دهد و بهره وری و تحقق اهداف کلی سازمان را میسر سازد.

خودمانایی

در تئوری آشوب و معادلات آن، نوعی شباهت بین اجزا و کل قابل تشخیص است، بدین ترتیب که هر جزئی از الگو همانند و مشابه کل است. به این ویژگی، خاصیت خودمانایی گفته می شود. برای روشن شدن این ویژگی باید هندسه برخالی توضیح داده شود. در هندسه برخالی ابعاد برخلاف هندسه اقلیدسی اعداد صحیح وجود ندارند، بلکه اعداد کسری هستند. بعد کسری این امکان را به وجود می آورد که برای اندازه گیری پدیده های به ظاهر بی نظم در طبیعت ابزارسازی شود. ماندل برات روش های محاسبه بعد کسری اجسام واقعی را با در نظر گرفتن شیوه های ساخت یک شکل و با در نظر گرفتن اطلاعات و داده هایی مشخص کرد. با این کار، وی

نظریه ای درباره الگوهای نامنظم ارائه کرد که آن را در طبیعت مورد بررسی و مطالعه قرار داده بود. این نظریه چنین عنوان می کرد که میزان بی نظمی در مقیاس های مختلف ثابت باقی می ماند و شگفت آنکه این ادعایی درست بود. بارها و بارها طبیعت نظم در بی نظمی یا بی نظمی منظم را نشان داده است.

خاصیت خودمانایی یا هم شکل بودن جزء با کل که در برگ درختان، یک دانه برف و منحنی فون کوخ دیده می شود در خاصیت هولوگرافیک نیز به بیانی دیگر قابل تشخیص است. هولوگرافی که یکی از شاهکارهای لیزری است اطلاعات را به صورت اشعه های نوری بر صفحه ای به نام هولوگرام به گونه ای ضبط می کند که کل در همه اجزا منعکس است. بدین ترتیب، اگر صفحه هولوگرام بشکند در هر تکه، همه خواص کل وجود دارد. همچون آینه ای که در هر قطعه آن خاصیت بازتابی آینه موجود است. از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می توان در سازماندهی جدید بهره بسیار برد، سازمانهایی طراحی کرد که هر واحد آن به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی باشد.

برای ساختن این برف دانه، ابتدا مثلثی به طول اضلاع یک انتخاب کرده و در وسط هر ضلع، یک مثلث به اندازه مثلث قبلی ایجاد می کنیم. با ادامه این کار شکل به صورت پیرامونی در می آید که هر نقطه آن با شکل برابر است. هر جزء پیرامون یک مثلث است.

تعیین وظایف مضاعف و چندگانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص گرایی افراطی و حرکت به سوی کلی دانی، ایجاد نوعی عدم تمرکز و تفویض اختیار به واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص، ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و واحدهای آن به طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند، از زمره تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به وجود می آورد، سازمانی که قادر است به طور پویا با محیط ارتباط برقرار کرده و در شرایط متغیر به حیات خود ادامه دهد.

خاصیت خودمانایی در رفتارهای اعضای سازمان نیز می تواند نوعی وحدت ایجاد کند، همه افراد به یک سو و یک جهت و هدف واحد نظر دارند. آنچه در مدیریت کلاسیک وحدت جهت نامیده می شد در خاصیت خودمانایی جلوه می کند. این وحدت جهت موجب انسجام در سازمان شده و تفاوت و اختلافات عملیاتی و اجرایی را در پرتو خودمانایی کم رنگ می سازد.

جاذبه های غریب

قوم اینکا تصاویر هندسی را در صحراهای پرو حک کرده اند که اگر از نزدیک به آنها نگاه کنیم، نه نظمی را نشان می دهند و نه تصویر معنی دار را به ذهن متبادر می سازند. اما اگر از آسمان و از دور به آنها بنگریم

تصاویر درختان، حیوانات و پرندگان را می بینیم. اینها در واقع به اصطلاح تئوری بی نظمی، جاذبه های غریب یا الگوهای منظمی هستند که از بی نظمی های جزئی به دست می آیند.

جاذبه های غریب از الگویی پیروی می کنند که این الگو به آنها معنی و مفهوم می بخشد. به طور مثال حرکت های بی نظم و آشفته یک پاندول که به آن ضرباتی وارد شده است. این حرکت ها در مراحل ابتدایی بسیار بی نظم اند، و در مرحله 4 با هزار دور حرکت به صورت یک کلاف سردرگم و درهم پیچیده در می آیند. برای یافتن جاذبه غریب این رفتار، برشی عمودی از این کلاف به وسیله رایانه گرفته شده که در تصویر مرحله 5 آنرا مشاهده می کنید. جاذبه غریب حاصله دارای الگویی تقریباً منظم است. نکته ای که در این تجربه حائز اهمیت است، زاویه دید و جهت نگرش به پدیده است. همانطور که در مراحل پنجگانه ملاحظه می کنید اگر به حرکات پاندول به طور عادی بنگریم تماماً بی نظمی مشاهده می کنیم تنها وقتی موفق به یافتن جاذبه غریب و الگوی منظم آن می شویم که جهت دید را تغییر داده و مقطعی عمودی در این کلاف سردرگم ایجاد کنیم و در آن برش است که الگوی نظم غایی را خواهیم دید.

نحوه شکل گیری جاذبه های غریب همانند پرواز پروانه هایی است که جذب نور می شوند. آنها از این سو و آن سو می پرند، مسیر های گوناگون و درهم برهمی را طی می کنند، اما در نهایت تمام این حرکات نامنظم در یک نقطه به پایان می رسد و پروانه ها جذب عامل نور می شوند. به همین ترتیب سیستم های دینامیک نیز از هر جهتی به حرکت در می آیند تا به منطقه جاذبه می رسند و جاذبه های غریب شکل می گیرند.

نکته دیگر در جاذبه های غریب و الگوی منظم موجود در بطن آنها، محدوده و افق نگرش به پدیده هاست. لورنز زمانی در جمع گروهی از دانشمندان گفت: ما در پیش بینی دمای یک فنجان قهوه در یک دقیقه جلوتر مشکل داریم، اما پیش بینی دمای قهوه در یک ساعت جلوتر کار ساده است.

به عبارت دیگر، هر چه دورنمای موضوع وسیع تر و افق دید گسترده تر باشد، یافتن جاذبه غریب ممکن تر و قدرت پیش بینی بیشتر خواهد بود. تنها در یک زمینه وسیع و با تکرار وقایع است که می توان الگوی منظم جاذبه های غریب را پیدا کرد. در مراحل یک تا چهار، خطوط، نشانگر بی نظمی و آشوبند. اما با ایجاد برش عمودی در تصویر پنجم، جاذبه غریب که نوعی الگوی منظم را نشان می دهد، قابل مشاهده است.

جاذبه های غریب در همه جا وجود دارند، همه آنچه را که ما در نظر اول بی نظم و آشوبناک می یابیم در دراز مدت و با تکرار، الگویی منظم از خود نشان می دهد. جاذبه های غریب، یافتن نظم در بی نظمی را به مدیران یادآور می شود. تغییرات شدید، رفتارهای نامنظم، دگرگونی های غیر قابل پیش بینی، حرکات بحرانی، همه و

همه سرانجام به الگویی ختم می شوند که یافتن آن هنر مدیریت است، تا بدان وسیله، نوعی پیش بینی پذیری میسر شود. جاذبه های غریب به مدیران امکان می دهد تا به الگوهایی دست یابند که بی نظمی ها را نظم می بخشد و آشوب ها را در قالبی منظم تبیین می کند. اما باید دانست که این الگوها در محدوده های جزئی و کوچک و دوره های زمانی کوتاه به دست نمی آیند. داشتن نگرش سیستم، افق های بلند را مد نظر داشتن و به محدوده های وسیع اندیشیدن، به مدیران یاری می دهد تا الگوهایی را در پدیده های به ظاهر نامنظم پیدا کنند که خبر از بی نظمی غایی می دهد. مدیریت آینده، نیازمند یافتن جاذبه های غریبی است که این نظ غایی را بر ما آشکار سازد. بدون آگاهی از این نظم به هیچ گونه تبیین و پیش بینی درستی از وقایع پیچیده امروز نمی توان دست یافت.

خلاصه آنکه، آشوبناک بودن رفتارها و حرکات پدیده های مختلف اعم از فیزیکی یا روانی در انسان یا در سازمان، همه خبر از نظمی غایی می دهند. آشوبناک بودن، تصادفی بودن نیست، بلکه نظمی در درون بی نظمی و قاعده ای در درون بی قاعدگی هاست.

هنر مدیر، یافتن این نظم از بطن بی نظمی ها برای تحقق اهداف سازمان است.

به عبارت دیگر آشفتگی با ظاهری بی نظم در همه جا حضور دارد و در تمامی جنبه های حیات انسان جلوه می کند، اما نکته مهم این است که این آشفتگی، ساختارمند است، از این ساختار یافتگی پنهانی و نهفته است که جاذبه های غریب حاصل می شوند و به کمک این جاذبه هاست که نظریه بی نظمی خبر از نظم غایی می دهد.

دیدگاه‌های پست مدرنیسم در مدیریت

در عصر حاضر، ظهور پست مدرنیسم یا فرانونین گرایی، چالشی مهم است که دنیای علمی مدرن را شدیداً تحت تاثیر قرار داده و اغلب پیش فرض هایی را که افکار و اندیشه های علمی مدرن را شکل داده اند، زیر سوال برده است. پیش فرض های مدرنیسم در مورد ارزشها، جهان، دولت، جامعه، نهادهای اجتماعی، سازمان ها و افراد انسانی همه از دیدگاه پست مدرنیسم دستخوش تردیدهای اساسی اند و باید در پی جایگزین ساختن اصولی تازه برای تحلیل مسائل بود.

از آنجایی که در بحث سازمان و مدیریت، نظریه ها بر مبنای مدرنیسم ساخته و پرداخته شده اند و پست مدرنیسم در نظریه پردازی مد نظر نبوده است، در این ضمیمه کوشش می شود تا توصیفی اجمالی از پست مدرنیسم و انتقاداتی که بر مدرنیسم وارد شده اند به دست داده شود، تا آغازی برای بحث های دقیق تر و کامل تر در زمینه مدیریت و پست مدرنیسم باشد.

ویژگی های مدرنیسم

اولین پرسشی که در بحث مدرنیسم مطرح می شود، در مورد تعریف آن است. اصولاً پست مدرنیسم چیست؟ و چه ویژگی هایی دارد؟ پاسخ به این پرسش کاری ساده نیست زیرا حتی در میان کسانی که خود در ارائه نظریات پست مدرنیسم نقش داشته اند، در مورد تعریف آن اجماع وجود ندارد. اما اغلب نویسندگان با برشمردن ویژگی های مدرنیسم و نقد آنها کوشیده اند تا تعاریفی نسبتاً کامل از مکتب ارائه دهند.

والر پست مدرنیسم را مکتبی قلمداد می کند که چهار رکن اصلی مدرنیسم را زیر سوال برده است. این چهار رکن عبارت است از:

- 1- زبان و کلمات، ایده ها و نظرات و اشیاء دارای موجودیت مستقل و متمایز برای خود هستند.
- 2- دنیای واقعی دنیایی است که جدای از نگاه ما به آن و روشی که آن را توصیف می کنیم، به عنوان یک واقعیت با ماهیتی مستقل وجود دارد.
- 3- طبیعت و آثار آن، در مقابل فرهنگ از اولیوی بالتر برخوردارند.
- 4- فرد در تحلیل های علمی دارای الویتی بالتر نسبت به جامعه است.

به زعم والر با زیر سوال بردن این ارکان، تکیه گاه پیروان مدرنیسم متزلزل و بستر لازم برای پست مدرنیسم فراهم می شود.

گرگن نویسنده ای دیگر است که سه ویژگی عمده را در مدرنیسم مطرح می کند و بر اساس نقد آنها به توصیف مکتب پست مدرنیسم می پردازد.

نخستین ویژگی مدرنیسم، نگاه این مکتب به انسان است. در مدرنیسم مدل انسان عقلایی است و تعقل گرایی اصلی بنیادی به شمار می آید. بدین معنی که فرد در انتخاب ها و اعمالش همواره با ترازوی عقل مسائل را می سنجد و آنچه را که مطلوب است انتخاب می کند. معیارهایی دقیق برای تبیین صحت و سقم مسائل وجود دارد و از این طریق می توانیم به نظریه های کلی برسیم که اغلب موضوعات به کمک آنها قابل تبیین اند. بنابراین وجود انسان معقول و حاکمیت قوانین کلی یکی از ویژگی های مکتب مدرنیسم به شمار می آید. اصول مدیریت علمی، مدیریت بر مبنای هدف، مدیریت کیفیت جامعه و بسیاری دیگر از فنون و نظریه های مدیریت در بستر مدرنیسم رشد کرده اند.

دومین ویژگی مدرنیسم تاکید بر آزمایش، تجربه و مشاهده است. قدرت استدلال به همراه آزمایش و مشاهده به انسان امکان می دهد به راه حل های موثر برای مسائل اطراف خود دست یابد. مکتب پوزیتیویسم منطقی و تجربه گرایی، حاصل این خصوصیت مدرنیسم به شمار می آیند. در مکاتب رفتاری نیز تجربه و آزمایش اساس نتیجه گیری قرار دارد و اثرات تجربه گرایی مدرنیسم در این مکتب نیز قابل مشاهده اند. در چنین فضایی وظیفه محقق یافتن متغیرهای اصلی در هر موضوع تحقیقی، یافتن معیارهای استاندارد و یافتن روابط علت و معلولی بین متغیرهاست.

سومین ویژگی مدرنیسم موضوع زبان و تاکید بر قدرت انتقال مفاهیم به وسیله آن است. در مدرنیسم انسان می تواند به درستی تمامی حالات و شرایط اطراف خود را مشاهده، ارزیابی و بررسی کند و نتایج حاصله را به کمک زبان بیان دارد. بر اساس این پیش فرض که بدیهی انگاشته می شود، مشکلی در انتقال مفاهیم به وسیله زبان وجود ندارد و می توانیم با اطمینان بر زبان متکی باشیم و آن را یک وسیله قابل اعتماد ارتباطی بدانیم. در این حالت، الفاظ و لغات همان گونه که در ذهن ما مفاهیمی خاص می آفرینند، برای سایرین نیز همین مفاهیم را تداعی می کنند. فرضا اگر فردی به شما می گوید من امروز احساس دلتنگی می کنم، شما از احساس او با این لفظ کاملا آگاه می شوید و حالت روحی او را دقیقا همان گونه که وی احساس کرده است، درک می کنید.

در حالیکه این پیش فرض چندان قابل دفاع نیست. ویژگی های دیگری نیز برای مدرنیسم مطرح شده اند که در سطور آتی در ارتباط با ویژگی های اصلی به آنها اشاره خواهد شد.

پست مدرنیسم، استمرار مدرنیسم نقد شده

در چگونگی پیدایش نهضت پست مدرنیسم، اغلب نویسندگان معتقدند که این مکتب مستقل از مکاتب قبلی تاسیس نشده، بلکه در بستر مدرنیسم و با برشمردن ضعف های مدرنیسم در تحلیل مسائل بوده که این مکتب شکل گرفته است. ضمن آنکه مشکل خواهد بود که بپذیریم مکتب پست مدرنیسم بدون هیچ گونه ارتباط با مکاتب پیشین و در یک گسست کامل از آنها ایجاد شده است.

همان گونه که اشاره شد، سه ویژگی اصلی مدرنیسم که نظریه های متداول کنونی مدیریت بر مبنای آنها شکل گرفته اند، مورد انتقاد فراوان قرار گرفته اند. اولین ویژگی مدرنیسم تعقل گرایی و مدل انسان عقلایی به عنوان مبنای نظریه های مدیریت است. در صورتیکه به سادگی می توانیم دریابیم تعقل گرایی و انسان عقلایی که با ترازوی عقل تمامی مسائل را بسنجد در واقعیت مصداق پیدا نمی کند. گذشته از این، تعلق گرایی در مدرنیسم تعقل ابزاری است و از تعقل جوهری، که جزء جدایی ناپذیر تعقل در معنای کلی آن است، جدا مانده است. در تعقل ابزاری آنچه دارای نتایج ملموس است و بر اساس اهداف سازمان به نتایج مورد نظر منتهی می شود، عاقلانه محسوب می شود و غیر آن در منطق عقلی ابزاری معقول به شمار نمی آید. اصول تعقل گرایی مدرنیسم، مدلی از انسان را که تنها با بخشی از واقعیات تطبیق می کند و انسان را آن گونه که هست نشان نمی دهد، به تصویر می کشد.

دومین ویژگی مدرنیسم تجربه گرایی و آزمون گزاره هایی هستند که با اثبات آنها می توانیم به نظریه های علمی دست یابیم. در این جا یکی از مشکلات عمده ای که به وجود می آید، شیوه آزمون و تجربه و تطبیق مورد تجربه با روش آن است. بدین معنی که موضوع آزمونی که از نظر بولدینگ سطح روابط اجتماعی است، مورد سنجش قرار می گیرد و مسلماً نتایجی قابل اعتماد به دست نمی دهد، روش آزمون سیستم های فیزیکی خودکار نمی تواند شیوه مطالعه انسان و روابط اجتماعی بین انسان ها باشد. مدرنیسم باید در پی یافتن روش های مناسب این مهم باشد. در مکتب پست مدرنیسم تلاش می شود تا شناختی واقعی از انسان حاصل شود، این شناخت مستلزم بهره گیری از شیوه هایی پدیدار شناسانه است که در سطوحی بالاتر روابط بین انسان ها را بررسی می کند.

نکته دیگری که در مدرنیسم دچار اشکال است، تقلیل عمل انسان به رفتار است. آزمایش های محرک - پاسخ و شکل های پیشرفته تر آن، همه انسان را تا حد موجودی واکنشی و در سطحی مانند حیوان قرار می دهد که جایگاه واقعی انسان نیست. عمل انسان حاکی از اراده، خواست و نیت اوست و صرفاً بر اساس یک محرک خارجی حاصل نمی شود. در پست مدرنیسم توجه به عمل انسان (قصد و رفتار) جایگزین توجه صرف به رفتار می شود و عمل انسان واقعی تر شناخته می شود.

سومین ویژگی مدرنیسم اتکا به زبان به عنوان ابزار انتقال مفاهیم است که در آن باید تردید کنیم. زبان دستگاهی از علائم است که قبلاً به وجود آمده و محدودیت های آن بسیار است، به طوری که هر فردی قادر نیست برای بیان حالت درونی خود از واژه مناسب استفاده کند، بلکه باید از آنچه موجود است بهره برد که لزوماً مفهوم ذهنی مورد نظر او نیست. اگر دقت کنیم، نمی توانیم بسیاری از حالاتی را که در ما وجود دارند با واژه های موجود بیان کنیم. بنابراین چگونه می توانیم به کمک ابزار ارتباطی ناقص، ادعای یافتن روابط واقعی بین پدیده ها را داشته باشیم. برای رفع این کشل باید ذهنیت بین الاذهانی را جایگزین روابط صوری زبانی سازیم. با ارتباط مداوم به نوعی آگاهی واقعی از یکدیگر برسیم و بر مشکل زبان غلبه کنیم.

در این راه، اشاره به دو مفهوم برای روشن شدن موضوع ضروری است. اصولاً در ارتباط و گفتمان دو سویه دو شیوه قابل کاربرد است. یکی گفتمان نظری و یکی گفتمان عملی و واقعی. در گفتمان نظری، طرفین می کوشند با اتکا به نظریه ها بر یکدیگر غلبه کنند و نظر خود را به کرسی بنشانند. بدین ترتیب در این شیوه ارتباط و گفتمان موضوع روشن نمی شود و هدف رسیدن به حقیقت نیست. اما در گفتمان عملی هدف یافتن حقیقت است و طرفین می کوشند تا با کمک هم به کشف حقیقت توفیق یابند. تداوم در ارتباط، گشودگی ذهنی در مقابل یکدیگر و باور طرفین نسبت به هم نوعی ذهنیت مشترک به وجود می آورد که در آن می توانیم تا حدودی بر مشکلات زبان غلبه کنیم.

نگاهی دقیق تر به مدرنیسم و پست مدرنیسم

اگر چه پست مدرنیسم چارچوب های ذهنی جدیدی را مطرح می سازد و اصول مدرنیسم را زیر سوال می برد، اما در ارائه نظریات کاربردی چندان پیشرفتی ندارد که شاید برای نهضتی که در حال شکل گیری و تکامل است، امری طبیعی به شمار آید. در این بخش کوشش می شود تا با تفصیل بیشتر و با نگاهی دقیق به ویژگی های مورد نقد مدرنیسم پردازیم و توصیه های پست مدرنیسم برای رفع آنها را بررسی کنیم. این توصیه ها می توانند مبنای روش های کاربردی و عملی قرار گیرند.

تعقل گرایی، ادعایی اثبات نشده

در مدرنیسم اعتقاد به تعقل گرایی اصل محسوب می شود و کلیه نظریات بر مبنای آن استوار می شوند. این ادعایی است که پست مدرنیسم آنرا نمی پذیرد و موارد بسیاری را شاهد می آورد که عمل آدمی با عقلایی بودن تطبیق نمی کند. در این میان نقش زبان نیز حائز اهمیت است، بدین معنی که عمل عقلایی فرد و بیان آن به وسیله دستگاه خارج از حیطه اختیار وی، یعنی زبان قراردادی، انجام می گیرد و لزوما بیان گر اندیشه های او نیست. به عبارت دیگر زبان خصوصی وجود ندارد و همه باید از یک نظام از پیش تعیین شده تبعیت کنند و خود را مقید به استفاده از آن بدانند. به زعم مدرنیست ها عقلایی بودن عمل انسان بر اساس قوانین بازی و قراردادهای سازمان تحقق می یابد و ضرورتا اراده، اندیشه و تعقل وی به طور مستقل ملاک تعیین عقلایی بودن رفتار او محسوب نمی شود.

حال اگر بپذیریم که عقلایی بودن آدمی امری ممکن بوده و انسان ها عقلایی عمل می کنند، میزان عقلایی بودن آنها مسلما متفاوت است و هر کدام بر مبنای آگاهی و دانش و معیارهای خود عملی را عقلایی می دانند و بدان روال پیش می روند. در چنین وضعیتی دیگر نمی توانیم نظریه ها و قوانین کلی برای انسان عقلایی واحد وضع کنیم زیرا انسان ها در عین عقلایی بودن با یکدیگر متفاوت اند و برای توصیف رفتار و عمل آنها باید هر کدام را به تنهایی در نظر بگیریم. این موضوع شاید عمده ترین اختلاف میان مدرنیست ها و پست مدرنیست ها باشد. مدرنیست ها قائل به وجود نظریه های جهان شمول و کلی هستند که قادر به تشریح و پیش بینی اعمال انسان های یکسان و عقلایی است. در حالیکه پست مدرنیست ها در عقلایی بودن انسان تردید می کنند و یکسان سازی انسان ها را دیدگاهی غیر علمی می دانند.

در مکتب مدرنیسم، روش های تجربی مشاهده و آزمایش از اهمیتی فوق العاده برخوردارند. هر قدر روش های کمی و آماری نتایج آزمانی شها را دقیق تر نشان دهند، نتایج مذکور قابل اعتمادتر خواهند بود و این شیوه مطلوب ترین روش برای درک و توصیف پدیده های مورد نظر است.

اما از دیدگاه پست مدرنیست ها، روش و شیوه نمی تواند توجیه کننده صحت نتایج باشد، چه بسا اگر پدیده مورد نظر و رابطه میان اجزاء آن به درستی بیان نشده باشد، با هیچ روشی، هر چند دقیق و پیچیده نمی توانیم به نتایجی قابل اعتماد دست یابیم.

گرگن نظریه پردازی را در مدرنیسم حاصل تجربه و تحقیق دانشمندان، قبل از کاربرد آنها به وسیله مجریان می داند. در حالیکه در پست مدرنیسم نظریه پردازی قبل از آنکه بر تحقیق و اطلاعات جمع آوری شده متکی

باشد، مبتنی بر هوشمندی نظریه پرداز است. نظریه و عمل از هم جدا نیستند و نظریه پرداز پست مدرن باید فرهنگ ها را در خود جذب کند و خود را از تجربه های قبلی رها سازد.

زبان و ناتوانی های آن

از آن جایی که از دیدگاه پست مدرنیسم زبان زاییده فرایندهای فرهنگی جوامع است و نشان دهنده اندیشه های درونی افراد نیست، نمی توانیم به کمک آن، مشاهدات و تفکرات را به طور واقعی انتقال دهیم. آنچه در کتب و متون علمی منعکس می شود، انعکاسی از مشاهدات واقعی ما نیست، بلکه بیان مقید به زبانی است که در فرهنگ جامعه مورد نظر ساخته و پرداخته شده است. همان گونه که ویتگنشتاین اشاره دارد زبان معنی خود را از ذهنیات فرد نمی گیرد، بلکه مراودات اجتماعی و فرهنگی معنی زبانی را مشخص می سازند. به عبارت دیگر از دیدگاه پست مدرنیست ها زبان بازتاب و بیانگر جهان نیست، بلکه خود بخشی از جهان به شمار می رود. زبان عمل ما را منعکس نمی کند، بلکه خود نوعی عمل محسوب می شود.

تجربیات و آزمونهای دقیق ممکن است نتایجی درست به دست دهند، اما بیان آنها باید به وسیله زبان انجام گیرد. چرا که مشکلات پیش گفته مجددا خود را نشان می دهند و اقعیت ها را دچار خدشه می سازد.

همچنین اگر بپذیریم که زبان در هر فرهنگی، رنگ و بوی آن فرهنگ را منعکس می سازد، تنوع فرهنگ ها مشکل عمده دیگری را در راه تفاهم به وجود می آورد. چگونه می وانیم با زبانی که در هر فرهنگی، شکل خاص خود را دارد به بیان موضوعی واحد پردازیم و مطمئن باشیم که واقعیت را به دیگران انتقال داده است.

راه هایی برای تحقق پست مدرنیسم

انتقادات پست مدرنیسم، بنیان های مدرنیسم و نظریه های مبتنی بر آن را سست کرد و نظریه های عقلایی زیر سوال رفتند. روش های تحقیق تجربی و زبان بیان آنها از جهت صحت مورد نقد واقع شدند و به طور کلی دانش حاصل از مدرنیسم دانش قابل اعتمادی شناخته نشد. اما در مقابل این ضعف ها پست مدرنیسم چه جایگزینی را ارائه داده است؟ نویسندگانی چون کِلگ، گرگن، بوژه و پارکر کوشیده اند تا شیوه های عملی برای دیدگاههای پست مدرن ارائه دهند که در سطور آتی به آنها اشاره خواهد شد. در سال 1992 نیز در آکادمی مدیریت موضوع پست مدرنیسم محور اصلی بحث قرار گرفت و در مورد راههای تحقق آن پیشنهادهایی سازنده ارائه شد.

پست مدرنیسم و روش های تحقیق

روش های تحقیق مدرنیسم که بر آزمایش و تجربه، شبی سازی، ارزیابی های کمی، روش های آماری و مشاهده بنا نهاده شده بودند در دیدگاه پست مدرنیسم مورد نقد قرار گرفتند و پست مدرنیست ها کوشیدند تا جایگزینی برای این شیوه ها ارائه دهند.

به زعم آنان، روش های کمی و عقلایی برای تولید اطلاعات به کار می روند، اما برای تحلیل و تفسیر آنها قطعا باید باورها، اعتقادات و فرهنگ مورد بررسی را مد نظر قرار داد. بدین ترتیب دیگر نمی توانیم روش شناسی تحقیق را ملاک صحت تحقیقات به شمار آوریم.

البته باید به خاطر داشته باشیم که پست مدرنیسم به کاربرد روش های تجربی در فرایندهای کاربردی ایرادی نمی گیرد. موضوعاتی مانند سیستم های اطلاعاتی، کنترل کیفیت و مانند اینها می توانند با شیوه های مدرنیسم صورت گیرند و اشکالی مهم به آنها وارد نباشد.

اما در مورد نظریه پردازی و روش های معرفت شناسانه، که به شناخت مرتبط می شوند، پست مدرنیست ها روش های مدرنیسم را نمی پذیرند.

بولدینگ نیز در سالهای پیش، زمانی که سطوح سیستم ها را مورد بررسی قرار می داد بر این نکته اشاره داشت که روش های تحقیق متداول در سطوح ساده قابلیت استفاده دارند و برای سطوح عالی تر مانند سطح انسان و جامعه نباید از این شیوه ها بهره گرفت، زیرا نتایج حاصل از آنها به علت عدم تناسب موضوع و روش، مورد سوال اند. بهر حال پست مدرنیست ها، رفتارها و عملکردها را در متن جامعه و با در نظر داشتن روابط فرهنگی و اجتماعی و برای هر فرد به صورت یک موجودیت یگانه، قابل تحقیق می دانند و از کلی گرایی و ارائه یک شیوه واحد برای موارد متنوع و متعدد اجتناب می کنند. کوشش هایی که به وسیله مکتب پدیدارشناسی صورت گرفته اند حاوی نکاتی در مورد عملی ساختن روش های تحقیق مورد نظر پست مدرنیست ها هستند.

پست مدرنیسم اثر بخشی شیوه های تحقیق مدرنیسم را ضعیف می داند و هدف تحقیق را مفهوم سازی و توجه به محیط اجتماعی و فرهنگی قلمداد می کند. برخلاف مدرنیسم که متکی به روش های یکسان از پیش ساخته شده است، پست مدرنیسم در موارد مختلف به عملکرد اجتماعی می پردازد و می کوشد تا به درک موقعیت های خاص نائل آید. اندیشمندانی چون کوپرایدر و سری و استا به شیوه تحقیقی اشاره دارند که در آن محقق و مورد تحقیق با یکدیگر در رسیدن به شناخت همکاری می کنند و نقش بازیگری و تماشاگری در هم ادغام می شوند و بدین ترتیب می توانیم به دانش در هر مورد خاص دست یابیم. روش گفتمان در تحقیق نیز می تواند به کشف

واقعیت منجر شود. بدین ترتیب که در تحقیق، افراد می کوشند تا در فضایی مبتنی بر همکاری با یکدیگر به گفتمان بپردازند و بر محدودیت های روش های متداول غلبه کنند. تحقیق به روش گفتمان، روابط مبهم در تحقیق را آشکار می سازد و به ایجاد اطلاعاتی واقعی منتهی می شود.

مدرنیستها قائل به خنثی بودن ارزش ها در فرایند تحقیق اند، در حالیکه با توجه به روابط فرهنگی، اجتماعی، ارزشها در تحقیق نقشی عمده ایفا می کنند و باید آنها را به عنوان عوامل تعیین کننده در نتایج تحقیق به شمار آورد، فرضا ارزش های مختار داشتن انسان یا اصالت فرد بر مفهوم سازی رفتارهای انسان در سازمان اثر می گذارد و در روش تحقیق باید این اثرات مورد توجه باشند.

در مقابل، اعتماد و باور به تقدیر گرایی و تفکر جبری نیز بر نگاه به رفتارهای انسان در سازمان اثر می گذارد و بدون در نظر داشتن این ارزشها، تحقیق کامل نخواهد بود. بنابراین خنثی دانستن روش های تحقیق از نظر ارزشی قابل پذیرش و این ادعای مدرنیست ها چندان قابل دفاع نیست. روش های تحقیق با ارزشها درگیرند و باید آنها را در تحقیق لحاظ کرد.

ساختار در پست مدرنیسم

پست مدرنیست ها به نوعی فراساختارگرا نیز هستند و در پی یافتن ساختارهایی هستند که بتوانند جایگزین ساختارهای ثابت و دیوان سالار با سلسله مراتب و کنترل های عقلایی بشوند. با تغییرات و تحولات سریع محیط، به سادگی می توانیم دریابیم که ساختارهای متداول مدرنیست ها پاسخگوی نیازهای امروزه نیستند و از ساختارهای یکسان و ثابت برای همه موارد نمی توانیم بهره ببریم. روایت های کلی و نظریه های فراگیر که در تمامی شرایط کارآمدی داشته باشند، اعتبار خود را از دست داده اند و نظریه های خاص جایگزین آنها شده اند که با موارد خاص تطبیق می کنند.

کلیت معتقد است که در مطالعات سازمانی پست مدرن به جای بوروکراسی های ساختار یافته که در آنها تقسیم کار و تخصص گرایی دقیق انجام شده است و همه عوامل استاندارد بوده و از قبل تعیین شده اند، سازمان های بدون ساختار و بدون تقسیم کار قرار دارند.

ساختارهای پست مدرن دارای ویژگی هایی هستند که انعکاس شرایط اقتصادی- اجتماعی پیرامون آنهاست و تخصص گرایی و تقسیم کار در آنها بسیار انعطاف پذیر و سیال است. در پست مدرنیسم ایده وجود یک نظریه برتر، واقع گرا و ثابت مردود است و تاکید بر بی ثباتی ذاتی در سازمان هاست و به این ترتیب هیچ گاه نمی توانیم به یک ساختار کامل و قطعی برسیم که پاسخگوی نیازها در تمامی شرایط باشد.

کوپر و بورل معتقدند تحلیل های پست مدرن به جای تبعیت از یک ساختار سازمانی خاص باید به سازماندهی هر ساختار مطابق شرایط خاص آن اقدام کنند. ساختارهای سازمانی در یک رابطه گفتمانی دائم با محیط، خود را تغییر می دهند و نمی توانیم برای آنها ساختاری ثابت تصور کنیم. ساختاری که ادعای برتری نسبت به ساختارهای دیگر داشته باشد، در تفکر پست مدرن جایی ندارد.

به طور کلی تحلیل های پست مدرنیسم بر انعکاس تعاملات دنیای واقعی در نظریه پردازی، تفاوت و گوناگونی و رد یک نظریه واحد دور می زنند و تصور یک سازمان ایده آل تصویری باطل و غیر قابل قبول در مدیریت به شمار می آید.

سرانجام

پست مدرنیسم با نقد مدرنیسم تلاش کرده است تا دیدگاه جدیدی را مطرح سازد که حاوی نکاتی تازه در معرفت شناسی است. اما همان گونه که اشاره شد ضمن رد نظریه ها و شیوه های کاربردی مدرنیسم، روش های عملی خاصی، که جایگزین آنها باشد، ارائه نمی دهد. در پاره ای موارد در نقد مدرنیسم راه اغراق می پیماید و آنچه را که هست با نگاهی بدبینانه تعبیر و تفسیر می کند.

از سوی دیگر اندیشمندان پیرو پست مدرنیسم گاهی نظراتی ابراز کرده اند که با یکدیگر همخوانی نداشته و حاکی از عدم توافق در میان اهل رشته اند. از این رو ارزیابی دقیق از پست مدرنیسم و داوری درباره آن موکول به رشد توسعه این دیدگاه و انسجام نظرات موجود در آن است.

با توجه به تازگی موضوع و برگردان آن به زبان فارسی در واژه گزینی و معادل سازی اصطلاحات، ممکن است لغزش هایی وجود داشته باشند که باید با نظر محققان و اندیشمندان در رفع آنها تلاش شود. همچنین ذکر این نکته ضروری است که در نوشته حاضر بسیاری از ظرایف و نکات پیچیده پست مدرنیسم کنار نهاده شده اند و اهتمام بر آن بوده است که برای اهل رشته مدیریت مقدمه ای کوتاه و گویا در باب این نهضت و رابطه آن با مقوله سازمان و مدیریت فراهم آید.

پایان