

قدرت - کنترل

تا به اینجا، به استراتژی، اندازه، فناوری و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل ساختار سازمانی پرداختیم. کوشش های انجام شده در این راستا دلالت بر این دارد که :

۱. این متغیر ها بر هم تاثیر متقابل داشته، به طوری که می توانیم با ترکیب آنها، " اختلاف " را بیشتر توضیح دهیم .

۲. در بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه فقط پنجاه تا شصت درصد واریانس در ساختار را توضیح میدهند.

دیدگاه قدرت - کنترل می تواند آنچه را که مبهم مانده به نحو شایسته توضیح دهد .

براساس دیدگاه قدرت - کنترل در هر زمان ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می خواهد به مدد آن کنترل خود را حداکثر سازند.

انتقاد اساسی : گزینش استراتژیک

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

منطق گزینش استراتژیک

بحث گزینش استراتژیک چایلد این است که اگرچه مدیران در اتخاذ تصمیمات مدیریتی با محدودیت هایی مواجه اند، ولی باز هم در اتخاذ گزینش های خود ، از آزادی عمل قابل ملاحظه ای برخوردارند.

عوامل محیطی نظیر رقبا، اتحادیه ها و نهادهای دولتی بخشی از محدودیت ها هستند، اما به جای اینکه مستقیماً روی ساختار سازمان تاثیر گذارند، از طریق گزینش های مدیریتی جرح و تعدیل میشوند.

در واقع آزادی عمل و بکارگیری صلاحیت مدیر به عنوان بخشی از ابزار موجود برای انتخاب یک ساختار سازمان می باشد.

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

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

۲- مدیران می توانند از میان دامنه وسیع راهکارهای سازگار با قلمروی انتخابی خود، **راهکارهای دلخواه** را انتخاب کرده ، و یا می توانند برای ورود به قلمروی دیگر، راهکاری را بر گزینند.

در خصوص فناوری نیز، انتخاب یک قلمرو، فعالیت هایی که سازمان وارد آن خواهد شد را تعیین می کند و براساس نوع فعالیت ها، فناوری برگزیده میشود. مثلاً اگر سازمان تصمیم می گیرد که بر حسب نیازهای منحصر به فرد مشتریان خدمات مشاوره ای به آنان ارائه دهد، به احتمال زیاد در انجام فعالیت های خود از فناوری پیوسته مستمر استفاده نخواهد کرد.

نکته : انتخاب قلمروی فعالیتها و وظایفی که بایستی در راستای این قلمرو انجام شوند، توسط مدیریت صورت می گیرد . فناوری نمی تواند ساختار را تعیین کند . مدیریت ساختار را با توجه به انتخاب قلمروی فعالیتش تعیین می کند.

۳ - **اثر بخشی سازمانی** باید به جای این که به عنوان یک نقطه مد نظر قرار گیرد، به صورت **یک دامنه** ملحوظ نظر واقع شود.

اثر بخشی یک نقطه بهینه نیست و خود دامنه ای را در بر می گیرد. این موضوع از این جهت مهم است که مدیران در تصمیم گیری های خود بهینه سازی را در همه اوقات محقق نمی سازند . مدیران در مواردی که به نظرشان کفایت کند و رضایتمندی سازمان را در پی داشته باشد، در تصمیم گیری های خود به تصمیم رضایت بخش اکتفا می کنند.

دامنه بین " بهینه بودن " و " به اندازه کافی خوب بودن " ناحیه ای را ایجاد می کند که مدیران می توانند در این ناحیه از آزادی عمل خویش بهره بگیرند.

۴- سازمانها گهگاهی قدرت تغییر محیط را دارا بوده و می توانند محیط خود را کنترل کنند.

سازمان های کوچک و بزرگ می توانند برای محدود کردن شدت و دامنه تهدیدات رقبا به روابط غیر رسمی متوسل شوند . اقدامات دیگری که می توانند انجام دهند شامل : ادغام، سرمایه گذاری مشترک، ادغام عمودی یا حتی تاثیر گذاری بر قوانین و مقررات دولتی از طریق نفوذ در دستگاه حاکمه است.

- برداشتها و ارزیابی هایی که از حوادث محیطی صورت می گیرد، حلقه مهم ارتباطی بین محیط ها و اقدامات و فعالیت های سازمان است.
- افراد همیشه ویژگیهای محیطی را به نحو صحیح ادراک نمی کنند. تصمیم گیرندگان محیط سازمان را ارزیابی کرده، براساس تجارب خود، آن را تعبیر و تفسیر میکنند و سپس این اطلاعات را برای تاثیر گذاری بر طرح ساختار داخلی خود به کار می گیرند.

نظر مخالف گزینش استراتژیک

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

- ۱- تعهدات سازمان اغلب باعث محدودیت آن در یک قلمروی خاص می شود : تعهداتی که سازمان در قبال منابع انسانی و مادی خود دارد آن را ملزم می سازد برای مدتی طولانی در قلمرویی خاص به فعالیت اشتغال داشته باشد . هم چنین، کل هزینه متغیر سازمان را کارکنان تشکیل نمی دهند. قوانینی وجود دارند که شدیداً سازمان ها را در به کار گیری کارکنان دلخواه خود با مشکل جدی روبه رو می سازد.
- ۲- برای ورود به بسیاری از بازارها موانعی وجود دارد : برای ورود به بازار موانعی از قبیل صرفه جویی ناشی از مقیاس ، مزیت های مطلق هزینه، تنوع و تفکیک محصول وجود دارد.
- صرفه جویی ناشی از مقیاس از آن سازمان هایی است که مدتهای مدیدی در یک بازار مشغول به فعالیت بوده و سهم عمده آن را در دست دارند. این موضوع مشکلاتی را برای شرکت های جدید در رقابت با شرکت های غول پیکر می تواند ایجاد کند.
- مزیت های مطلق هزینه ای ممکن است برای شرکت های موجود در بازار نسبت به شرکت های جدیدالورود کمتر باشند، زیرا دانش فنی و فناوری ضروری در دسترس شرکت های جدید الورد قرار ندارد.
- نکته : موانع ورود دلالت براین معنا دارد که گزینش استراتژیک در حوزه های کاری که ورود به آنها نسبتاً آسان است ، کاربرد بیشتری دارند. با توجه به این مسئله، به کارگیری آزادی عمل مدیریتی در زمینه هایی نظیر مشاوره و فروش املاک بیشتر است.

چالشهای دیگر برای دیدگاه اقتضایی

دیدگاه اقتضایی پیش فرض هایی ضمنی را درباره تصمیم گیری ارائه می دهد. از جمله اینکه : تصمیم گیرندگان از فرایند سنتی تصمیم گیری که در نظریه مدیریت پیشنهاد شده، تبعیت می کنند و مدیریت عالی همان ائتلاف حاکم درون سازمان است و اجماع هدف در سازمان را منطقی به حساب می آورد. اما از دیدگاه قدرت – کنترل این پیش فرض ها نمی توانند به نحو صحیح تصمیم گیری سازمانی را تشریح کنند.

دیدگاه اقتضایی دیدگاه قدرت – کنترل

افراد در تصمیمات خود از نظریه سنتی مدیریت استفاده می کنند.

تصمیم‌گیری با شناخت و تعیین مسئله آغاز میشود. بعد از احساس ضرورت اتخاذ تصمیم، تصمیم‌گیرنده، معیارهایی را برای اتخاذ تصمیم مشخص می‌سازد. سپس همه راهکارهایی را که ممکن است به وسیله آنها بتوان مسئله را حل کرد فهرست بندی می‌کند و راهکارها برحسب معیارها مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و در نهایت بهترین راهکار انتخاب می‌شود.

فرایند تصمیم‌گیری سنتی فرایندی ساده و روشن است، ولی متأسفانه به درستی به ما نمی‌گوید که تصمیم‌گیرندگان واقعی در سازمان چگونه تصمیمات خود را اتخاذ می‌کنند. همانند بیشتر نظریه‌های مدیریت، دیدگاه اقتضایی در گرداب عقلایی بودن و خردگرایی گرفتار است. لذا از دیدگاه قدرت - کنترل، تصمیم‌گیرندگان برای اتخاذ تصمیمات خود، فرایند سنتی تصمیم‌گیری را دنبال نمی‌کنند.

ائتلاف حاکم به گروهی که در درون سازمان صاحب قدرت بوده و نتایج تصمیمات را تحت تاثیر قرار می‌دهند، اشاره دارد. در دیدگاه اقتضایی ائتلاف حاکم و مدیریت عالی یکی قلمداد می‌شوند و افراد دیگری که در کنار مدیریت بوده و ممکن است قدرت تحت تاثیر قرار دادن تصمیمات ساختاری را دارا باشند، نادیده انگاشته می‌شوند.

تصمیم‌راجع به ساختار واقعی یک سازمان، به وسیله صاحبان قدرت یعنی ائتلاف حاکم اتخاذ می‌شود. این گروه ممکن است همان گروه یا کسانی باشند که اختیار رسمی دارند و یا این که اختیار رسمی ناشی از پست‌های مدیریت عالی را نداشته باشند ولی بتوانند تصمیمات را تحت تاثیر قرار دهند. تصمیم‌گیرندگان در اتخاذ تصمیم هدفی مشترک داشته و آن هدف باید منافع سازمان را تامین کند. طبق دیدگاه اقتضایی منافع سازمان نسبت به منافع شخصی در اولویت خواهند بود.

ائتلاف حاکم است که نوعاً منافع مختلف افراد را محقق می‌سازد، بنابراین اجماع هدف اگر بگوییم ممکن نیست، بسیار مشکل است.

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

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

۱ - غیر عقلایی بودن

۲ - منافع ناهمسو

۳ - ائتلاف حاکم

۴ - قدرت

غیر عقلایی بودن

دو مورد علیه تصمیم‌گیری عقلایی در سازمان مطرح میشود:

الف) تصمیم‌گیرندگان به طور فردی قادر نیستند کاملاً عقلایی عمل کنند: تصمیم‌گیرندگان به جای اینکه راهکارهای متعددی را مورد توجه قرار داده و اولویت بندی کنند، راهکاری را که به اندازه کافی خوب به نظر می‌رسد یا رضایتبخش است انتخاب می‌کنند.

ب) حتی اگر افراد بتوانند به طور انفرادی عقلایی باشند، سازمان نمی‌تواند چنین باشد: طبق دیدگاه ارزش‌های رقابتی، اثربخشی سازمانی متکی به کسانی است که این ارزیابی را در خصوص اثربخشی انجام می‌دهند. در این راستا معیارهای مختلفی به وسیله ذینفعان هر سازمان مورد تاکید قرار می‌گیرد. در این دیدگاه اعتقاد بر این است که سازمان اهداف چندگانه‌ای را دنبال میکند. از طرفی عقلایی بودن به عنوان رفتاری هدفگرا تعریف می‌شود. چون سازمان‌ها اهدافی چندگانه دارند که تقریباً گوناگون و متنوع اند، بنابراین عقلایی بودن کاربردی ندارد.

منافع ناهمسو

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

ائتلاف حاکم

در حالی که سازمان ها ترکیبی از افراد هستند، افراد نیز انواع مختلف ائتلاف های منافع را تشکیل می دهند. این ائتلاف ها تا اندازه ای به علت ابهام در اهداف و اثربخشی و آنچه که عقلایی بودن قلمداد می شود، ظهور می کنند.

ائتلاف ها ممکن است برای دوره کوتاهی گرد هم آیند و یا اتحاد و همبستگی خود را برای مدت مدیدی به نمایش گذارند. آنها می توانند خود را درگیر مسئله واحدی کرده و یا این که دامنه وسیعی از مسائل را دنبال کنند. به احتمال زیاد ائتلاف ها در محدوده واحد های مختلف سازمانی شکل می گیرند. ائتلاف ها محدود به واحدهایی که به صورت افقی تفکیک شده اند، نمی شود. در یک شرکت کوچک، ائتلاف قدرت و مالکان شرکت نوعاً یکی است. در سازمانهای بزرگ، اغلب مدیریت حاکمیت دارد، ولی نه همیشه. هر ائتلافی که بتواند منافع حیاتی سازمان را کنترل کند، بر سازمان حاکم می شود.

قدرت

آنچه نتیجه نهایی فرایند تصمیم را معین می سازد، قدرت ائتلاف های حاکم بر سازمان است. این تنازع قدرت به علت اختلاف نظر در خصوص اولویت ها و یا تعاریف و تبیین وضعیت ها حادث می شود.

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

- **فرمانروایی** : حق صدور دستور و یا دادن فرمان به افراد، برای انجام کار جهت نیل به اهداف سازمانی است. حق صدور دستور یا مشروعیت دادن فرمان منبعت از انواع مختلف پست های سازمانی است. فرمانروایی همراه با شغل است.

- **قدرت** : توانمندی فردی، برای تحت تاثیر قرار دادن تصمیمات است.

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

همان طور که افراد سلسله مراتب را به سمت بالا طی میکنند، حق اتخاذ تصمیم به وسیله آنها، افزایش می یابد.

قدرت افراد، در یک سازمان متکی بر پست سازمانی درون مخروط بوده و بستگی به فاصله آن پست نسبت به مرکز مخروط دارد.

مرکز مخروط هسته قدرت نامیده میشود. فردی که به هسته قدرت نزدیکتر است در تاثیرگذاری بر تصمیمات از نفوذ بیشتری برخوردار است.

بعد سلسله مراتب افقی فرمانرانی فقط یکی از سطوحی است که روی لبه خارجی مخروط قدرت قرار دارد. راس مخروط معادل با قسمت فوقانی هرم سازمانی است و میانه مخروط معادل با میانه هرم سازمانی است و قس علی هذا.

گروه بندی وظیفه ای در سلسله مراتب سازمانی، مسطح شدن مخروط را به همراه دارد.

قیاس قدرت در قالب مخروط، دو واقعیت را نشان می دهد:

۱. هر چه فردی در سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا طی طریق کند (افزایش در حق فرمانرانی) به طور خودکار به هسته قدرت نزدیک تر می شود.

۲. برای به کارگیری قدرت، داشتن حق فرمانرانی ضرورت ندارد زیرا فرد می تواند به طور افقی از درون به طرف هسته قدرت پیش رود. به خاطر داشته باشید که منشی های مدیران عالیرتبه، نوعاً دارای قدرت زیادی بوده ولی از حق فرمانرانی کمی برخوردارند.

مدیران در سازمان ها ممکن است از حق فرمانرانی قانونی برخوردار باشند ولی در همان سازمان این امکان وجود دارد که افراد دیگری از چنان پایگاه قدرتی بهره داشته باشند که اثر آنان بر تصمیم گیری خیلی بیشتر از مدیران باشد.

دیدگاه قدرت - کنترل مطرح می کند که نه تنها ممکن است تصمیمات ساختاری براساس اهدافی مختلف اتخاذ شود بلکه این امکان وجود دارد که بر خلاف دیدگاه گزینش استراتژیک، ائتلافی جدای مدیران ارشد اجرایی تصمیمات ساختاری را اتخاذ کنند.

مسیرهای دستیابی به قدرت

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

دستیابی به قدرت از سه طریق امکانپذیر است :

۱. فرمانرانی سلسله مراتبی

۲. کنترل منابع

۳. در مرکز شبکه بودن

۱. فرمانرانی رسمی (سلسله مراتبی)

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

۲. کنترل منابع

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

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

۳. در مرکز شبکه بودن

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

به طور مثال، استراتژی های بیمارستان بر کارایی و کنترل هزینه تاکید داشته در نتیجه دواير حسابداری، بهبود روشها، و جراحی در بیمارستان بیشترین قدرت را دارا هستند. اما شرکت های بیمه نوآوری در بازار و محصول خود را جستجو می کنند لذا دواير بازاریابی و بهبود روش ها بیشترین قدرت را دارند.

براساس قدرت حاصل از در مرکز شبکه بودن می توان پیش بینی کنیم که متصدیان قدرت، گاه گاهی برای اینکه نشان دهند کار و شغل آنها در موقعیت سازمانی عامل خیلی مهمی است، متوسل به مسائل ساختگی می شوند.

ترکیب دیدگاه قدرت – کنترل

با ترکیب بحث های قبلی در مورد تصمیم گیری غیر عقلایی، ائتلاف های حاکم، منافع ناهمسو و قدرت با دیدگاه قدرت – کنترل می توان گفت: در هر زمان این صاحبان قدرت هستند که برای حفظ و یا حداکثر کردن کنترل خود، ساختاری را برمی گزینند. دیدگاه قدرت – کنترل، تاثیر اندازه، فناوری و دیگر عوامل اقتضایی بر ساختار را نادیده نمی گیرد، بلکه در فرایند سیاسی سازمان به عنوان نوعی محدودیت آنها را مورد توجه قرار می دهد.

تصمیمات ساختاری به عنوان فرایند سیاسی

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

نکته : شگرد های سیاسی به تلاش های اعضا سازمانی برای بسیج افراد در حمایت یا مخالفت با سیاست ها، قوانین، اهداف و یا دیگر تصمیماتی که نتایج حاصله از آنها بر کار و فعالیت و هم چنین عملکرد آنها موثر بوده، اشاره دارد. از این رو شگرد های سیاسی برای اجرای قدرت، ضروری هستند. چرا تصمیم ساختاری یک پدیده سیاسی است؟ زیرا انتخاب هر نوع ساختاری، خود به خود منافع برخی از ائتلاف ها را تضمین کرده و برای برخی دیگر از ائتلاف ها ضرر و زیانی در بر دارد.

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

عوامل اقتضایی به عنوان محدودیت

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

فناوری و محیط

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

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

زمانی محیط به عنوان محدودیتی قدرتمند در اتخاذ تصمیم راجع به نوع ساختار سازمان نقش ایفا می کند که فرصت های موجود در محیط کیمیا و محدود هستند، و موقعی که سازمان از حداقل فرجه برای اقدام برخوردار است.

– کیمیای محیطی شامل موقعیت هایی است که در آن رقابت بسیار شدید بوده و فرصت دستیابی به رشد محدود است.

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

ثبات و ساختارهای ماشینی

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

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

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

– مدارکی وجود دارد دال بر اینکه در محیط های پویا نیز ساختارهای ماشینی ظهور می کنند. برعکس نظریه اقتضایی که در محیط های پویا باید ساختارهای ارگانیک را برگزید، به نظر می رسد تصمیم گیرندگان، کنترل را بر اثربخشی مضاعف ترجیح می دهند، البته این مسئله وقتی صحیح است که یک سطحی از اثربخشی قبلاً محقق شده باشد.

پیچیدگی

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

– فناوری اطلاعات میتواند بدون این که بر کنترل مدیریت خدشه ای وارد آید، ساختارهای پیچیده تر را توسعه دهد. سیستم های اطلاعاتی پیچیده که از فناوری رایانه ای بهره می گیرند، به مدیران ارشد اجرایی اجازه می دهند که به طور پیوسته اطلاعات لازم را دریافت دارند.

رسمیت

از آن جایی که قدرت مداران در پی کنترل مطلوب هستند، می توانیم انتظار داشته باشیم که فناوری و محیط هایی را برگزینند که با سطوح بالای رسمیت سازگار بوده و حفظ کنترل آنها بر فعالیت های سازمانی را قوت بخشد و تاحدی تضمین کند.

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

تمرکز

– زمانی که اشتباهات بسیار پر هزینه باشند و تهدیدات خارجی موقتی علیه سازمان وجود داشته باشند، وحدت تصمیمات مهم است و صاحبان قدرت خواهان آن هستند که خود رأساً به اتخاذ تصمیم بپردازند. در این جا تمرکز ضرورت پیدا می کند.

– در واقع مدافعین دیدگاه قدرت – کنترل مدعی آن اند که عدم تمرکز به ندرت در سازمان جا باز می کند و شکل می گیرد، حتی اگر هم جا باز کند و شکل بگیرد، ممکن است نوعی عدم تمرکز کاذب ایجاد شود.

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