

بسمه تعالی

دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

عنوان درس:

مبانی فلسفی تئوریهای مدیریت

استاد: جناب آقای دکتر اعرابی

خلاصه کتاب:

سازمان: ساختار، فرایند و ره آوردها

تهیه کننده:

محمد ناطق

پائیز ۱۳۸۷

فصل اول: ره آورد سازمانها

چرا سازمانها را مطالعه کنیم؟ دو دلیل عمده می توان ذکر کرد. اول اینکه سازمانها رکن اصلی اجتماع کنونی را تشکیل می دهند. دوم اینکه سازمانها ره آوردهایی را برای فرد، طبقه های جامعه، گروهها و جوامع دارند که می تواند خوب یا بد باشد. این ره آوردها در قالب دسته بندیهای زیر ارائه شده اند.

یکی از ره آوردهای سازمانها در رابطه با فرد می باشند. این ره آوردها عبارتند از:

- عوامل تاثیر گذار بر رابطه فرد با سازمان (عوامل اقتصادی، عوامل اخلاقی و ...)
- عوامل سازمانی تاثیر گذار بر عملکرد فرد در سازمان (سازمان به عنوان محتوا و بستر انجام کار)
- ایجاد فرصتهایی برای ارتقاء مقام و بالا بردن طبقه اجتماعی افراد توسط سازمان

یکی از ره آوردهای سازمانها برای گروههای اجتماعی این بوده است که بین اقلیت و زنان از نظر احراز پست های سازمانی و استفاده از فرصتهای مناسب درون سازمانی تبعیض قائل شده اند.

یکی دیگر از ره آوردهای سازمانها در رابطه با جامعه می باشد. این ره آوردها عبارتند از:

- نفوذ و سلطه سازمانها بر جوامع محلی و آثار مثبت و منفی آن
- تشویق سازمان به مشارکت مدیران در امور اجتماعی و تاثیر آن بر رشد و رونق اقتصادی جوامع محلی

ره آوردهای اجتماعی

سازمان و محیط رابطه و تاثیر گذاری متقابلی بر هم دارند. تاثیر سازمان بر محیط در قالب ره آوردهای اجتماعی سازمان مطرح می باشد. این ره آوردها عبارتند از:

- تامین منافع فردی و گروهی افراد جامعه توسط سازمان
- عضویت اعضای هیئت مدیره در چند شرکت به طور همزمان (از دیدگاه مدیریت سالم آن ابزاری است برای رقابت پذیری سازمان. اما از دیدگاه دیگر نوعی دسیسه است که موجب انحصار قدرت و ثروت در دست اعضای خاصی از جامعه می گردد).

سازمانها توان بالقوه زیادی برای زیان رسانیدن به جامعه و تخریب اجزای آن دارند. سیاستهای سازمانی غالباً به گونه ای تدوین می گردند که منافع سازمان تامین شود. اثرات نامطلوب سازمانها بر جوامع را (که پرو با عنوان تصادفهای عادی مطرح می کند) به صورت زیر می توان دسته بندی کرد:

این بزهکاری ها می تواند در نتیجه عوامل قابل کنترل سازمانها باشد و یا اینکه از کنترل سازمانها خارج باشد. همچنین سازمان ممکن است اقدام به بزهکاری نموده یا در مقابل موجبات بزهکاری (که واگ هان تحت عنوان نشت سلسله

مراتب اختیارات مطرح می کند) را برای افراد فراهم آورد. در نهایت از دیدگاه مسئولیت، ممکن است بزهکاری مسئله ای فردی یا سازمانی در نظر گرفته شود. در نظر گرفتن مسئولیت برای سازمان بر اساس مطرح شدن نقش حقوقی برای سازمان امکان پذیر می گردد.

سازمان و تغییرات اجتماعی

سازمانها از یک سو موجب بروز تغییرات اجتماعی می شوند و هم در این رهگذر تحت تاثیر اینگونه تغییرات قرار می گیرند. در این زمینه سه موضوع اصلی قابل طرح می باشد:

- اثرات تغییرات داخلی سازمانها بر ساختار اجتماعی: این تاثیرگذاری به چند صورت اتفاق می افتد که عبارتند از:

0 تغییر الگو یا شیوه گزینش و استخدام افراد جدید: تاثیرگذاری آن بر الگوهای اجتماعی و ساختار جمعیتی و ...

0 تغییر دادن الگوی کار: تاثیرگذاری بر روابط اجتماعی

- سازمان به عنوان عامل تغییر: سازمانها با اعمال نفوذ در تصویب قوانین خاص به نفع سازمان بر جامعه تاثیر می گذارند. نمونه هایی از موضوع سازمان به عنوان عامل تغییر را در بررسی های سلزنیك می توان یافت که عبارتند از:

0 سازمان دره تنسی: این سازمان نمونه ای از یک سازمان بزرگ است که بر محیط اجتماعی محیط خود تاثیر می گذارد. این سازمان که با هدف ایجاد تغییر بوجود آمد، به راههای مختلف نقش خود را ایفا می کرد.

0 انقلاب بلشویک ها: سلزنیك در این تحقیق موضوع اسلحه سازمانی را در بطن انقلاب بلشویک ها مورد بررسی قرار داده است. یعنی زمانی که سازمان آلت دست یک گروه نخبه شده که درصدد کسب قدرت می باشد. منظور از اسلحه یک ابزار سیاسی نیست بلکه یک ابزار قدرت در دست گروه خاصی از افراد می باشد.

xxx اسلحه سازمانی تنها یک تدبیر نیست بلکه آن در واقع یکی از ارکان اصلی است که موجب تحولات اجتماعی و تغییرات درون سازمانی می شود. به عبارت دیگر برای موفقیت تغییر تنها علت کافی نیست بلکه علت بایستی سازمان یابد. اگر سازمان بتواند در سیستم کسب قدرت کند و آن قدرت را حفظ نماید، می تواند به صورت یک عامل تغییر موفقیت آمیز در صحنه ظاهر شود.

به منظور موفقیت در تغییر، ابزار موردنظر بایستی از قدرت کافی و حمایت جامعه ای که درصدد دگرگون ساختن آن برآمده است برخوردار باشد. همچنین عقاید و نظراتی که موجب تلاش در راه ایجاد تغییر شده است باید با ارزشهای کل جامعه سازگار باشد یا با آن سازگار شود.

در نهایت در یک تجزیه و تحلیل جامع می توان سازمان را به عنوان عامل تثبیت کننده اجتماعی به حساب آورد.

- مقاومت سازمان در مقابل تغییر: سازمان همچنین می تواند در برابر پدیده تغییر (خارج از سازمان) مقاومت کند. مقاومت سازمانها به این دلیل است که آنها بیشتر تمایل دارند که همچون گذشته کار کنند و این میل بسیار قوی است.

0 به طور مثال بررسی هایی که لیپ ست بر روی سازمانهای دولتی در جوامع غربی انجام داد به این نتیجه رسید که تغییر حزب حاکم نمی تواند اثرات چندان زیادی بر نوع کار و فعالیت سازمانهای دولتی داشته باشد.

××× در نهایت می توان عنوان کرد که این عنوان مقاومت چه مطلوب باشد و چه نامطلوب، یکی از منابع ثبات و پایداری جامعه می باشد. ثبات اجتماعی را باید به عنوان یکی از ره آوردهای اصلی سازمانها به حساب آورد.

سازمانهای چند ملیتی

موضوع دیگری که در اینجا قابل بحث می باشد، ظهور و پیدایش سازمانهای چندملیتی می باشد. دلایلی که بر ظهور این سازمانها می توان عنوان کرد عبارتند از:

- توسعه طلبی شرکت در جهت توسعه بازارهای جدید
- وابستگی اقتصادی کشورها بالاخص آنهایی که از نظر اقتصادی و سیاسی ضعیف هستند
- دنبال کردن استراتژیهای مبنی بر تولید و مصرف

دلایل ذکر شده این موضوع را روشن می سازند که سازمانها بین المللی بدین سبب بسط و گسترش می یابند که می خواهند بر محیط اعمال نفوذ نمایند تا از یک سو مصون بمانند و از سوی دیگر بر دامنه فعالیتهای خود بیفزایند. در ضمن زمانی که شرایطی پیش بیاید که سیستم اقتصادی کشور به این شرکتها وابسته شود، پتانسیل بالایی برای کسب قدرت توسط شرکت و گرفتن امتیازات خاص و منحصر بفرد از کشور موردنظر فراهم می آید.

در پایان اگر به سوال اول فصل برگردیم که چرا سازمانها را مطالعه می کنیم می توان گفت که اولاً با توجه به تحقیقات انجام شده، رشد و توسعه سازمانها همچنان ادامه خواهد یافت. ثانیاً سازمانها راه مطلوبی برای دستیابی به صلح، آبادانی و عدالت اجتماعی می باشند و ثالثاً ما در زمان کنونی در کشور سازمانی زندگی می کنیم یعنی جایی که بازیگران اصلی آنها سازمانها و شبکه های بین سازمانی هستند. بنابراین هر قدر ما بیشتر بتوانیم دنیایی را خلق کنیم که از نظر معنوی،

اخلاقی و سیاسی تعجاس لازم را داشته باشد، به عنوان نیروی کار و شهروند، بهتر می توانیم سازمانها را اداره کنیم و مقاومت نماییم. پس بحث تئوری سازمان یک ضرورت انکار ناپذیر می باشد.

فصل دوم: ماهیت و نوع سازمان

در این فصل ۳ هدف عمده را دنبال می کنیم که به صورت زیر می باشند:

۱. تعریفی از سازمان و ویژگیهای آن ارائه نمائیم.
۲. سازمان را از سایر اشکال اجتماعی و از افراد تفکیک نمائیم.
۳. راههایی را برای گروهبندی یا طبقه بندی سازمانها ارائه نمائیم.

تعریف سازمانها

به منظور درک سازمان ارائه تعریفی از سازمان ضروری می نماید. تعاریف مختلفی از سازمان ارائه شده است. در زیر به ارائه برخی از تعاریف مهم این پدیده می پردازیم. تعاریف اساسی که در گذشته برای سازمان ارائه شده اند عبارتند از:

ماکس وبر در سال ۱۹۴۷ سازمان را به صورت یک رابطه اجتماعی بسته تعریف می کند که طبق مقررات به افراد خارجی اجازه ورود نمی دهد ... دستورات برای عملیات بوسیله افراد خاصی که عهده دار این وظیفه هستند و در راس سازمان قرار می گیرند اعمال می شود و معمولاً یک ستاد اجرایی و اداری دارد. چند نکته ویژه در این تعریف قابل ذکر می باشد:

- سازمان مستلزم وجود روابط اجتماعی است
- روابط در سازمان از نوع روابط اداری است نه روابط خانوادگی
- سازمان دارای مرز مشخصی است
- سازمان دارای هدف مشخصی است
- سازمان دارای سلسله مراتب اختیارات است
- تاکید بر سیستم است تا فرد

چستر بارنارد در ۱۹۳۸ سازمان را به صورت سیستمی که از فعالیتهای یا نیروهای هماهنگ و آگاهانه دو یا چند نفر تشکیل شده است تعریف می کند. نکات قابل توجه این تعریف اینست که اولاً سازمان در سایه هماهنگی آگاهانه، با هدف و مدبرانه فعالیت می کند. ثانیاً افراد دارای اهداف مشترک می باشند. ثالثاً تاکید بر فرد است تا سیستم.

مارکس تعریف مستقیمی از سازمانها ارائه نداده است و لیکن به تجزیه و تحلیل نظام اجتماعی پرداخته است. اساس عقیده مارکس بر فعالیت انسانی قرار دارد. بر اساس نظر مارکس کار عملی انسان به صورت فردی یا گروهی ریشه نمادین دارد. همچنین بر این اساس سازمان دارای بازده و ره آوردهایی می باشد.

در مقابل این تعاریف گذشته سازمان، تعاریف حال سازمان عبارتند از:

اتزیونی در ۱۹۶۴ سازمان را به صورت یک واحد اجتماعی (گروههایی از انسانها) تعریف می کند که به صورتی آگاهانه شالوده ریزی می شود و برای دستیابی به هدفهای ویژه تجدید ساختار می شود.

اسکات نیز در سال ۱۹۶۴ سازمانها را در قالب فعالیتهای گروهی تعریف کرده اند ... و گفته اند که مقصود از تشکیل آنها دستیابی به هدفهای تقریباً خاصی است که به صورت متمرکز در پی کسب آنها بر می آیند. ولی باید این نکته روشن شود که سازمان ویژگیهای خاص خود را دارد و این علاوه بر دستیابی به یک هدف خاص و استمرار در این کار است. این ویژگی خاص عبارتست از وجود مرزهای تقریباً ثابت، یک سلسله مراتب اداری و نوعی نظم یا ترتیب مدبرانه، یک سیستم ارتباطات و سیستم انگیزشی که موجب می گردد افرادی در سایه همکاری درصدد تامین هدفهای مشترک بر آیند.

در تعریفهای فوق دو نکته اساسی مورد توجه خاص بوده است: هدف و مرز.

در مورد هدف چند نکته قابل ذکر است: اول اینکه کارهای زیادی در سازمان انجام می شود که با هدف رابطه ای ندارد. دوم اینکه هدف می تواند به صورت ماهوی درآید یا دارای موجودیت و رفتاری مستقل از رفتار اعضای آن گردد. سوم اینکه سازمان دارای هدفهای متفاوتی است در بیشتر موارد این هدفهای متعدد ضد و نقیض یکدیگر می باشند.

موضوع مورد تاکید دیگر مرزهای سازمانی می باشد. مرزها به عنوان رکن اصلی از سازمان مطرح می باشند. مرزهای سازمان ممکن است به صورت روشن یا مبهم باشند. موضوع مرز موید این است که چیزی در خارج از سازمان (به نام محیط) وجود دارد. بنابراین اهمیت موضوع محیط از دید سازمان مشخص می گردد. محیط نیز خود شامل محیط فیزیکی و اجتماعی می گردد.

با توجه به نکات فوق تعریف سازمان به صورت زیر در می آید: سازمان مجموعه ای از مرزهای نسبتاً شناخته شده، یک نظام مشخص، سلسله مراتب اختیارات، سیستمهای ارتباطی و سیستم هماهنگ کننده اعضاست. این مجموعه به صورتی مستمر در یک محیط وجود دارد و سرگرم فعالیتهایی است که معمولاً در مورد یک دسته یا سلسله ای از هدفهاست. این فعالیتها برای اعضاء سازمان، خود سازمان و جامعه ره آوردهایی دارد.

دو نکته جالب دیگر در تعریف سازمان قابل ذکر می باشد. اول اینکه، یکی از ویژگیهای سازمان این است که دچار اختلاف درونی است. افراد مختلف در سازمان درصدد کسب و اعمال کنترل بر دیگران بر می آیند و در نتیجه تضاد درون سازمان ایجاد می گردد. نکته دوم اینکه اجزاء و واحدهای سازمان به خودی خود، یک سازمان هستند.

آیا سازمانها واقعیت دارند؟

دو نوع دیدگاه در زمینه سازمان وجود دارد. برخی از نظریه پردازان همچون سایمون (۱۹۶۴) موضوع هویت سازمانی را مطرح می کنند و برخی دیگر همچون بن سان (۱۹۹۷) قائل به دیدگاه فردگرایانه هستند. دیدگاههای فردگرایانه از دو جهت ناقص اند: ۱) رابطه سازمان و فرد ۲) در نظر گرفتن سازمان به عنوان ایفاگر نقش.

رابطه سازمان و فرد. سازمان اعضای خود را آموزش می دهد. اصولی را به آنها می آموزد و تلقین می کند و آنها را وامی دارد تا نسبت به خواسته ها و نیازهایی که در پست و مقام آنها وجود دارد واکنشهای مشخصی نشان دهند. این واکنش ها به مرور تبدیل به امری عادی و تکراری می شوند. نکته مهم این است که در حقیقت سازمان می تواند در بسیاری از موارد نوع کار و رفتار فرد را تعیین کند. برخی نیز از دیدگاه قدرت به این مساله توجه کرده اند و بر این باورند که توان یا قدرت مدیریت در اعمال هماهنگی و یکنواختی بر اعضای سازمان بدین معنی است که سازمان برای اعضای خود دارای وجود واقعی است. دیدگاه من بر این است که سازمان واقعیت دارد ولی تنها تا آنجا که می تواند بخشی از رفتار فرد را تعیین کند. از یک دیدگاه دیگر می توان گفت که سازمان برای فرد واقعیت عینی دارد، از آنجا که بسیاری از افراد بیشتر عمر خود را در یک سازمان می گذرانند.

سازمان به عنوان ایفاگر نقش. در نظر گرفتن سازمان در رابطه متقابل با فرد، دید بسیار محدودی از سازمان می باشد. مدارک متعددی در مورد ماهیت مستقل سازمان وجود دارد. از جمله آنها می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- سازمان در طول زمان وجود دارد و اعضای خود را جایگزین می کند، بنابراین متکی به فرد یا افراد خاصی نیست.
- ممکن است سازمان نیز دارای چرخه عمر باشد، لیکن چرخه عمر اکثر سازمانها از افراد بیشتر است.
- سازمان سیستمی از هنجارها و انتظارات تعیین کرده و بدون توجه به جابجایی افراد به کار و زندگی خود ادامه می دهد.
- سازمان سیاستهایی دارد، اعلامیه هایی می دهد و از تقلب چشم پوشی نمی کند.
- سازمان کالاهایی را می سازد، سیاستهایی را به اجرا درمی آورد و از شهروندان حمایت می کند.

در اینجا موضوع سازمان را با اصول فلسفی مورد بررسی قرار می دهیم. از دیدگاه هستی شناسی دو دیدگاه وجود دارد: دیدگاه واقع گرایانه و دیدگاه صوری. طرفداران فلسفه صوری بر این باورند که دنیای خارج چیزی جز مخلوق ذهن بشر نیست. ولی واقع گرایان بر این باورند که دنیای خارج یک دنیای واقعی است و دارای ساختار نسبتاً ثابت، ملموس و محسوس است.

از دیدگاه واقع گرایانه فرد، گروه و سازمان واقعیت دارند. به عبارتی سازمان یک تصویر کل، متفاوت از تک تک اعضای آن را ارائه می دهد. هدف از این بحث مختصر ارائه چارچوبی برای بحث های آتی کتاب بوده است. دانشمندان

علوم اجتماعی دارای دیدگاههای متفاوتی هستند. برخی از آنها به پدیده فردگرایی، برخی به پدیده گروه گرایی و برخی هم به پدیده سازمان توجه می کنند. ما آگاهانه در این کتاب بر دیدگاه ساختار گرایان تاکید بیشتری می نماییم.

گونه هایی از سازمان

در بخش های قبل این موضوع را مورد توجه قرار دادیم که سازمانها دارای تعدادی وجوه مشترک هستند و همین ویژگیها می تواند سازمان را به عنوان یک موضوع مشخص درآورد. بدیهی است اهمیت وجوه مشترک نباید باعث شود که ما نتوانیم وجوه اختلاف آنها را ببینیم.

بیشتر پژوهشگران در گذشته سعی کرده اند از نظر نوع شناسی سازمانها را از هم تفکیک کنند، لیکن بر اساس این دیدگاه نمی توان تفاوت زیادی بین سازمانهای مختلف قائل شد. "پرو" عنوان می کند که تفکیک سازمانها بر اساس نوع شناسی یعنی بر اساس وظیفه و عملکردی که در اجتماع دارند موجب می شود به انواع گروه سازمانها برسیم که دارای شباهتهای بالایی هستند. به نظر پرو تکنولوژی عامل مناسبی برای تفکیک سازمانها می باشد. هر چند که می توان استدلال کرد که پرو دیدگاه محدودی داشته و تنها بر تکنولوژی تاکید کرده است لیکن باید اذعان کرد که نکته مهمی را یادآور می شود: مبنا یا اساس طبقه بندی سازمانها "ویژگیهای سازمانی" است. از آنجا که سازمان نهادی بسیار پیچیده است، شیوه طبقه بندی باید نشان دهنده این پیچیدگی باشد. یک بررسی گذرا از برخی از تلاشهایی که در راه طبقه بندی سازمانها انجام گرفته ما را متوجه گوناگونی متغیرهایی می کند که مورد توجه قرار گرفته اند.

برخی از انواع

متداولترین شکل نوع شناسی، انواع بر حسب عقل سلیم می باشد. بنابراین می توان سازمانها را به انتفاعی و غیر انتفاعی تقسیم بندی کرد. این شیوه ممکن است مناسب یا نامناسب باشد.

شکل دیگر تعیین نوع سازمان بر اساس عقل سلیم، طبقه بندی بر مبنای بخش جامعه می باشد مانند آموزش، کشاورزی و ... این نوع طبقه بندی نیز کارساز نیست بلکه معمولاً کار را پیچیده تر می کند.

این مسائل تحلیل گران سازمانی را وادار به ارائه طبقه بندیهای دیگری کرده است. نخستین نوع طبقه بندی را طبقه بندی آگاهانه (خاص) می نامند. نمونه ساده این طبقه بندی توسط پارسونز ارائه شده است. او سازمانها را بر اساس وظیفه یا هدف طبقه بندی کرد. بر اساس این طبقه بندی سازمانها به چهار نوع (۱) سازمانهای تولیدی (۲) سازمانهایی که اهداف سیاسی دارند (۳) سازمانهایی که موجب انسجام جامعه می گردند و (۴) سازمانی که حفظ وضعیت می کند تقسیم بندی می شوند. هر چند که این تقسیم بندی برای جامعه اهمیت زیادی دارد. لیکن با مشکلاتی همراه است. اول اینکه یک سازمان ممکن است در بیش از یک گروه قرار گیرد. دوم اینکه در این طبقه بندی بین ویژگیهای سازمانی فرق قائل نمی

شود. در نهایت می توان گفت این شیوه طبقه بندی نمی تواند درباره سازمانهایی که در یک گروه قرار می گیرند مطالب زیادی بیان کند.

روش دیگر بوسیله اتریونی (۱۹۶۱) ارائه شد. اتریونی از سازگاری به عنوان مبنایی برای سیستم طبقه بندی استفاده می کند. سازگاری روشی است که بدان وسیله مقامات پائین سازمان در برابر مقامات بالا واکنش نشان می دهند. از دیدگاه اتریونی پایگاههای قدرت (زور، پاداش و دستور) باعث می شوند که افراد سازگار شوند، یا از خود بیگانه گردند، به صورت ابزار یا وسیله درآیند یا به جنبه های معنوی توجه کنند. نتیجه این نوع طبقه بندی، شناسایی ۹ نوع سازمان می باشد. انتقاد اصلی که بر روش اتریونی وارد است اینکه به سادگی برخی از سازمانها را نمی توان در یکی از گروهها قرار داد.

بلو و اسکات (۱۹۶۲) در طبقه بندی دیگری با توجه به گروههایی که از سازمان نفع می برند سازمانها را به ۴ گروه طبقه بندی کردند. این سازمانها عبارتند از ۱) سازمانهایی که اعضای آن سود متقابل می برند، ۲) سازمانهای تجاری که منافع مالکان را تامین می کنند، ۳) سازمانهای خدماتی که منافع ارباب رجوع را تامین می کنند و ۴) سازمانهایی که منافع عموم را تامین می کنند. مشکل اصلی این است که نمی توان گروه ثابت و یکپارچه ای که سازمان منافع آن را تامین می کند، به صورت قطعی مشخص کرد. گذشته از این در این روش به مساله مهم کسانی که سازمان را کنترل می کنند یا کسانی که سازمان منافع آنها را تامین نمی کند، اشاره ای نشده است. همچنین نمی توان برخی از سازمانها را به طور منحصر بفرد در یکی از گروهها قرار داد.

آخرین مثال از این نوع طبقه بندی مربوط به کار مینتزرگ (۱۹۷۹) می باشد. این روش چندوجهی است و به صورت عمده بر اساس راهها و روشهایی قرار دارد که سازمانها شالوده ریزی می شوند تا خود را با شرایط مختلفی که مواجه می شوند سازگار نمایند. انواع سازمانها عبارتند از سازمان با ساختار ساده، بوروکراسی ماشینی، بوروکراسی حرفه ای، سازمانهای دارای بخش ها و شعبه های متعدد و در نهایت سازمانهای ویژه و موقت. مینتزرگ در مورد طبقه بندی سازمانها طرحی پیچیده ارائه می کند. نکته مهم این است که این شیوه های طبقه بندی، در مورد اختلاف سازمانها (شیوه و علت اختلاف) با عقل سلیم سازگار نیست.

طبقه بندی سازمانها بر مبنای تئوری و عمل

برخی از صاحب نظران درصدد برآمدند تا سازمانها را بر حسب تئوری و نوع کاری که انجام می دهند طبقه بندی کنند. از جمله هاس، هال و جانسون با بررسی ۷۵ سازمان در قالب ۱۰۰ متغیر، توانستند سازمانها را به ۹ گروه مختلف طبقه بندی نمایند. متأسفانه مبنای تفکیک طبقه ها چندان روشن و دقیق نبود و همانند شیوه ای بود که طبقه بندی بر اساس ویژگیهای سازمان قرار داشت.

هاف، هیکسان و هیننگز سازمانها را بر مبنای ویژگیهای ساختاری طبقه بندی نمودند. این کار هم تجربی بود و بر اساس سه بعد ساختاری (۱) درجه استاندارد کردن کارها (۲) تمرکز بر اختیارات سازمانی و (۳) تعیین میزان کنترل جریان کار بود. این پژوهشگران با بررسی ۵۲ سازمان، ۷ گروه طبقه بندی سازمان ها را ارائه نمودند.

طرفداران طبقه بندی سازمانها بر اساس تئوری و عمل چنین استدلال می کنند که این شیوه طبقه بندی تنها راهی است که می تواند در تجزیه و تحلیل سازمانی باعث ارائه دیدگاههای تئوریک و نظری بهتری شود.

در ۱۹۸۲ مک کلوی پژوهشی انجام داد و برای جهت دادن به این شیوه طبقه بندی مسیری را مشخص کرد و گامی بزرگ در این راه برداشت. او پایه و اساس روش خود را بر شیوه سیستماتیک یا علم مطالعه تفاوتها گذاشت. او یک روش جامع و پیچیده ارائه کرد که می توان بر آن اساس سازمانها را طبقه بندی کرد.

با توجه به مقصودی که ما از این کتاب داریم، تنها دو جنبه از دیدگاههای مک کلوی را ارائه می کنیم. نخست او بر جامعه سازمانها تاکید می کند. دومین نکته مهمی که مک کلوی مورد توجه قرار داد، صلاحیت یا شایستگی اعضای سازمان در گروه خود است، و مقصود همانا دانش، مهارت و فنون مدیریت است که بقای سازمان را تضمین می کند. مک کلوی بر این باور است که نوع صلاحیت عامل اصلی در تفکیک سازمانهاست.

بر اساس چه متغیرهایی می توان سازمانها را طبقه بندی کرد؟

برای طبقه بندی سازمانها بر حسب تئوری و کارهایی که انجام می دهند، باید به یک دسته از متغیرهای مهم توجه کرد. عقل سلیم به ما می گوید که اندازه یا بزرگی متغیر مساله ای است که باید مورد توجه قرار گیرد. یک متغیر پیچیده دیگر "عمومیت" است. مقصود از این متغیر، درجه یا میزانی است که سازمان تحت تاثیر قدرت سیاسی قرار می گیرد. متغیر دیگر تفاوتی است که در زمینه پذیرش خطر و رفتارهای غیراجتماعی بین سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی وجود دارد. متغیر بعدی مردم سالاری (دموکراسی) در سازمان است. در نهایت میزان قدرت بازار یا حاکمیت محیط در برگزیده سازمان یک متغیر تاثیر گذار می باشد.

پس از این همه بحث، من روش خاصی را برای طبقه بندی سازمانها پیشنهاد نمی کنم. زیرا بر این باورم که هر تلاش معقولی که در این زمینه صورت می گیرد مستلزم تایید مراحلی است که باید پیش از این انجام می گرفت. در آخرین عبارت، مجموعه ای از متغیرهایی را که اهمیت زیادی دارند، ارائه می نمایم.

سازمانهایی که اعضای داوطلب دارند

مجموعه دیگری از سازمانها وجود دارند که برای طبقه بندی آنها دچار مساله مشکل تری می شویم. اینها سازمانهایی است که اعضای آنها داوطلب هستند. این دو پژوهشگر برای نتیجه گیری، پایه و اساس کار خود را بر تجزیه و تحلیل

سیستمهای انگیزش، مشارکت و تعهد به مشارکت، ساختار رسمی، رهبری و اختیارات، شرایط محیطی و اثربخشی سازمان می گذارند و تفاوتهای این نوع سازمانها را آشکار می سازند.

در بحث کنونی، سازمانهایی که اعضای آنها را افراد داوطلب تشکیل می دهند. به عنوان یک طبقه خاص مورد توجه است و بیشتر توجه ما به سازمانهایی معطوف می گردد که مرزهای نسبتاً مشخص و روشن دارند و از همان ویژگیهایی برخوردارند که در تعریف پیش ارائه شد.

فصل سوم

ساختار سازمانی : شکل و ره آورد

درک ساختار سازمانی بسیار ساده است. می توان ساختار سازمانی را به عنوان نظم یا نظام بخشهای سازمانی تلقی کرد. در این فصل در باره ماهیت ساختار بحث می کنیم. در فصل بعد به علت هایی که ساختارها دارای شکلهای متفاوت هستند می پردازیم.

ارائه تعریفی از ساختار سازمانی

ساختار سازمانی را اینگونه تعریف می کنیم: "گماریدن و انتخاب افراد در نقاط مختلف نمودار سازمانی، در پستهای سازمانی و پست هایی که بر روابط سازمانی این افراد اثر می گذارد. یکی از کاربردهای تعریف یاد شده در تقسیم کار است. کاربرد دیگر این است که سازمان دارای پست ها و سلسله مراتب است. در تعریف های دیگر به اهمیت روابط متقابل انسانها در ساختار تاکید می شود. زیرا ساختار نحوه کارکرد افراد را مشخص می کند، ولی نحوه کار افراد هم تعیین کننده شکل ساختار است. ساختار سازمان سه وضعیه اصلی بر عهده دارد که عبارتند از: ۱) تامین هدفهای سازمان ۲) تعیین نحوه توزیع قدرت در سازمان ۳) تعیین حوزه یا محدوده اعمال قدرت در سازمان.

شکل ساختار

ساختار سازمانی دارای شکلهای گوناگونی است. در این زمینه به ادبیات "کلاسیک" مراجعه می کنیم. اساس و پایه کارهایی که بر روی ساختار انجام شد بر اساس کارهای وبر (۱۹۴۷) قرار دارد. او گونه ای آرمان گرایانه از ساختار سازمانی به نام دیوان سالاری (بوروکراسی) ارائه کرد. به گفته وی دیوان سالاری دارای یک سلسله مراتب اختیارات، اختیارات محدود، تقسیم کار، افراد با صلاحیت، رویه یا شیوه انجام کار، قوانین و مقررات الزامی و پاداشهای متفاوت است. یک سازمان دیوان سالار به گونه ای طرح ریزی می شود که با راندمان بالایی کار کند و از درجه بالایی از اعتبار بر خوردار باشد. در بهترین حالت یک ساختار دیوان سالار مطلوب و آرمانی خواهیم داشت.

دو پژوهشگر به نام های برنز و استاگر (۱۹۶۱) توانستند گام مهمی در ارائه الگویی که دارای ساختارهای متعدد است، بردارند. آنها یک ساختار مکانیکی شناسایی کردند که با نوع آرمانی دیوان سالاری شباهت زیادی دارد و نوع دیگر که آن را ارگانیک نامیدند تقریباً نقطه مقابل این ساختار است. این دو پژوهشگر شکل سازمان را به گونه ای ترسیم کردند که با محیط رابطه ای تنگاتنگ دارد، به ویژه از نظر تکنولوژی که مورد استفاده سازمان قرار می گیرد و این همان مطلب یا نکته ای است که پس از آن مورد توجه دو پژوهشگر به نام های لارنس و لورش (۱۹۶۷) قرار گرفت.

پژوهشگری به نام هیج (۱۹۶۵) ویژگی های ساختاری را بر شمرد (مثل پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و گفت که در سازمانهای مختلف میزان یا مقدار این ویژگی ها بسیار متفاوت است، از این رو وی باعث شد که در مسیر و روند بررسی شکل سازمان گامی بلند برداشته شود. بررسی های بعدی ما بر اساس این فرمول قرار دارد.

پیچیدگی

پیچیدگی بر عوامل مختلف سازمانی از قبیل رفتار اعضاء، سایر شرایط ساختاری، فرایندهای درون سازمانی و رابطه بین سازمان و محیط تاثیر می گذارد. هنگامی که شخصی وارد سازمانی می شود، پیچیدگی نخستین چیزی است که وی با آن روبرو می شود. این پیچیدگی عبارتست از تقسیم کار، عنوان های شغلها، بخش های متعدد سازمانی و سطوح مختلفی که در سلسله مراتب اختیارات سازمان وجود دارد. یک سازمان که در وهله اول ساده به نظر می رسد احتمالاً دارای شکلهای مختلفی از پیچیدگی می باشد. مساله زمانی پیچیده تر می شود که ما به این واقعیت توجه کنیم که بخش های مختلف سازمان از نظر میزان پیچیدگی دارای درجات مختلفی هستند. اصل پیچیدگی مساله ساده ای نیست. اصل پیچیدگی دارای چندین رکن است که الزاماً نباید متفاوت باشند. در ادبیات سازمانها، واژه یکپارچگی معنی خاص خود را دارد. سازمانهای پیچیده دارای واحدهای فرعی هستند که باید آنها را کنترل و کارهایشان را هماهنگ کرد و هر قدر سازمان پیچیده تر باشد این مسائل جدی تر می شود. سازمانها از نظر پیچیدگی به سه گروه طبقه بندی می شوند: افقی، عمودی یا واحدهای پراکنده.

تفکیک کارها در سطح افقی. مقصود این است که باید کارهای سازمان را به واحدهای کوچکتر و فرعی تقسیم کرد. دو راه اصلی وجود دارد که کارها طبق آن تقسیم شوند. راه نخست این است که دامنه وسیعی از کارها را به افراد آزموده و بسیار متخصص واگذار کرد و راه دوم این است که کارها را به صورت دقیق تفکیک کرد تا افراد غیرمتخصص هم قادر به انجام آن باشند. نخستین نوع پیچیدگی به تعداد افراد متخصص مشغول در سازمان بستگی دارد. این شیوه تفکیک موجب نیاز به ایجاد هماهنگی در بین بخش های مختلف می گردد. دومین نوع پیچیدگی نیز بر پایه تعداد عنوان شغلی قرار دارد که در سازمان مشاهده می شود.

چنین به نظر می رسد که این دو شیوه تفکیک کارها در سطح افقی ریشه مشابهی داشته باشد، زیرا هر دو به تقسیم کار افراد در درون سازمان توجه می کنند. تفاوت عمده بین این دو روش به وسعت و دامنه کارهایی بستگی دارد که باید در سازمان انجام شود. می توان با شمارش مشاغل متعددی که افراد در سازمان انجام می دهند یا از طریق شمارش بخش ها، دوائر یا واحدهای درون یک سازمان میزان پیچیدگی سازمان را از نظر افقی تعیین کرد.

پیچیدگی سازمان در سطح عمودی. برای تعیین پیچیدگی سازمان در سطح عمودی یا بر حسب سلسله مراتب اختیارات از شاخص هایی مانند ارتفاع هرم سازمانی و سلسله مراتب اختیارات سازمانی استفاده کرده اند. برخی از شاخص های دیگر عبارتند از تعداد سطوح سرپرستی، تعداد پستهایی که بین مدیریت ارشد اجرایی و کارکنان خط

تولید قرار دارد، تعداد سطوح مدیریت که در مرتفع ترین واحد سازمانی قرار دارد و در نهایت میانگین سطوح کل سازمان. به هنگام کاربرد این شاخص ها، فرض بر این است که اختیارات بر حسب سطح سازمان توزیع شده است. در یک سازمان (چه از نظر افقی و چه از نظر عمودی) که دارای پیچیدگی باشد، از لحاظ کنترل، ارتباطات و هماهنگی مسائل و مشکلاتی وجود دارد.

پیچیدگی سازمان از نظر پراکندگی واحدها. این پراکندگی زمانی تحقق می یابد که کارها و کارکنان سازمان در نقاط مختلف پراکنده اند. این پدیده زمانی تحقق می یابد که یک سازمان دریابد می تواند کارهای همانند و با همان نظام اداری را در نقاط مختلف و متعدد انجام دهد. بنابراین پراکنده شدن فعالیتها، باز هم موجب افزایش پیچیدگی سازمان خواهد شد. برای تعیین میزان این نوع پیچیدگی، باید تعداد واحدها و دفاتر و مراکز تولید و کارخانه ها را شمارش کرد و یا تعداد نیروهای کار خارج از مراکز اصلی را شمارش کرد.

بیشتر سازمانها از یک یا دو جنبه دارای پیچیدگی هستند. فرض دیگر را که می توان با مدارکی مستند تایید کرد این است که چون فعالیتها و محیط سازمانها پیچیده تر شود، تمایل شدیدی در سازمان به وجود می آید که هر چه بیشتر پیچیده تر شود. سازمانهایی که بقاء می یابند، از نظر اندازه و بزرگی رشد می کنند و رشد و پیچیدگی رابطه متقابلی با هم دارند. افزایش پیچیدگی باعث می شود که در زمینه ایجاد کنترل و هماهنگی مسائل و مشکلات بیشتری به وجود آید. اینک به ره آورد پیچیدگی سازمانها توجه می کنیم.

هماهنگی و کنترل

لارنس و لورش (۱۹۶۷) در تحقیق بر روی سازمانها، منابع و نتایج پیچیدگی را مورد بررسی قرار دادند. آنها وجوه اختلاف دوایر را در میزان یا درجه ای مشاهده کردند که این دوایر فعالیتها را بر آن اساس تنظیم کرده بودند. همچنین به این نتیجه رسیدند که تفاوت در ساختار منجر به تفاوت در نگرش و رفتار اعضای دوایر مختلف می شود.

در این تحقیق داده هایی که برای تعیین وجوه اختلاف دوایر سازمانی استفاده شد از سه صنعت بزرگ آمریکا جمع آوری شدند. نتایج حاکی از آن بود که تفاوت در نوع کار، رفتار و نگرش به صورت مستقیم به محیطی بستگی دارد که دوایر باید در دوره های کوتاه مدت و بلندمدت در آن فعالیت نمایند. بنابراین پیچیدگی بیش از حد به میزان پیچیدگی محیط بستگی دارد.

این محققان تحقیقات خود را بر اساس اصل انسجام انجام دادند. همچنین به مساله اثربخشی سازمان هم توجه کردند. با توجه به داده ها مشاهده می شود که پیچیدگی واحدهای سازمانی و نگرش و رفتار اعضا سرانجام به تعارض می انجامد. در این سازمانها، وجود چنین تعارضی موجب اثربخشی می شود. بدیهی است اگر مساله تعارض حل نشود، آن به خودی خود برای سازمان زیان آور خواهد بود.

یکی از نتایج مهمی که از این تحقیق به دست آمد این است که نمی توان از طریق به کارگیری یک الگوی سازمانی به اثربخشی دست یافت. به بیان دیگر در یک محیط بسیار متغیر هیچ راه حل مشخصی (به عنوان بهترین راه حل) وجود ندارد که بتوان برای تامین هدفهای گوناگون از آن استفاده کرد. به عبارتی الگوی اقتضایی بسیار مورد توجه می باشد.

تحقیقات دیگر نشان دهنده این موضوع بودند که پیچیدگی موجب ایجاد مسائل و مشکلاتی در زمینه ارتباطات و هماهنگی می گردد. حال در شرایطی که پدیده عدم اطمینان ضعیف باشد، هماهنگی می تواند موجب افزایش اثربخشی گردد، ولی در شرایط بسیار نامطمئن، الگوهای بدون برنامه موثرتر واقع می شوند.

حال نتیجه ای که از این موضوع می توان گرفت این است که هر چند توسعه سازمان می تواند موجب صرفه جویی در مقیاس گردد، لذا به دلیل افزایش پیچیدگی و افزایش نیاز به هماهنگی، نتایج ممکن است خنثی شوند.

بنابراین باید گفت پیچیدگی سازمانها چیزی بیش از پیچیدگی ساختاری نیست. فرایند انجام امور نیز می تواند پیچیده باشد. تکنیک ها یا فونونی که در یک ساختار ساده موثر واقع می شوند، می توانند در سازمانهای پیچیده هم موثر باشند. همچنین در یک سازمان پیچیده، دواير مختلف به میزان مختلف با پدیده عدم اطمینان روبرو می شوند و دارای ساختارهای گوناگون خواهند بود.

پیچیدگی یکی از ویژگیهای اصلی ساختار سازمانی است که با سرنوشت سازمان و سرنوشت اعضای سازمان گره خورده است. چنین به نظر می رسد که در برخی از شرایط ویژه، بین نوع پیچیدگی سازمان و بقاء و دوام سازمان رابطه ای محکم وجود دارد. اگر یک سازمان به هر علتی (اقتصادی، سنتی، رهبری یا عامل نیروی انسانی) نوع ساختار نامناسبی را اتخاذ نماید و نتواند خود را با شرایط در حال تغییر سازگار نماید، محکوم به شکست خواهد بود و با مسائل و مشکلاتی روبرو خواهد شد.

رسمیت سازمان

از چندین دیدگاه، رسمی بودن سازمان برای فرد، یک متغیر اصلی در ساختار سازمانی به حساب می آید، زیرا رفتار فرد تحت تاثیر میزان رسمی بودن سازمان قرار می گیرد. میزان اختیارات فردی و آزادی عمل شخص در سازمان با میزان رسمی بودن و رفتارهای برنامه ریزی شده سازمان رابطه معکوس دارد.

در واقع میزان رسمی بودن کارها در سازمان بیانگر شیوه تصمیم گیری است. رسمی بودن به معنای کنترل بر فرد است. قوانین و مقرراتی که سازمان برای انجام کارها وضع می کند بخشی از چیزی است که آن را رسمی بودن می نامند.

سازمانهای بسیار رسمی. قوانین و مقررات ممکن است بسیار شدید یا ضعیف باشند. نمونه ای از سازمانهای بسیار رسمی که در آنها مقررات به صورت دقیق به اجرا در می آید می توان در شرکتهای تولیدی دارای خط مونتاژ مشاهده کرد.

سازمانها کاملاً غیررسمی. در انتهای دیگر طیف سازمانهایی قرار دارند که امور آنها غیررسمی است و هر کار یا مورد حالت منحصربفردی دارد که برای انجام آن مسیر مشخصی در نظر گرفته نشده است. در این حالت تصمیم گیری با اعضای سازمان می باشد مانند سازمانهای تحقیقاتی.

محاسبه یا سنجش رسمی بودن سازمانها. قوانین و مقررات در سازمان می تواند به صورت کتبی یا شفاهی باشد یا در قالب هنجارها و استانداردهای نانوشته در سازمان جریان داشته باشد. در هر حالت به منظور سنجش آن می توان از طریق پرسش مستقیم از اعضای سازمان یا بررسی پنداشتها و نگرش های اعضای سازمان عمل کرد.

رسمی بودن و سایر ویژگیهای سازمان

تمرکز قدرت. قدرت یکی از ارکان مهم سازمان است. معمولاً توزیع قدرت با توجه به میزان تمرکز امور و تصمیم گیری ها تعیین می شود. نتیجه تحقیقات انجام شده حاکی از این است که رسمی بودن سازمان با سیستم متمرکز تصمیم گیری رابطه بسیار ضعیفی دارد. رسمی بودن یکی از جنبه های فعالیتهای سازمان است و امکان دارد در بخش دیگری از سازمان موجب انعطاف پذیری شود.

تغییر برنامه. بر اساس تحقیق هیچ و ایکن (۱۹۶۷) معمولاً میزان رسمی بودن با پذیرش و اجرای برنامه های جدید رابطه معکوس دارد. به عبارتی در سازمانهای رسمی تر، خلاقیت و ابتکار افراد کمتر بروز داده می شود.

تکنولوژی. نتیجه تحقیق هیچ و ایکن حاکی از این بود که سازمانهایی که کارهای تکراری و یکنواخت انجام می دادند رسمیت بیشتری داشتند. در عین حال گلیسان (۱۹۷۸) به این نتیجه رسید که روند رسمی بودن سازمان، میزان تکرار و یکنواختی کارها را تعیین می کند. به عبارتی تصمیم گیری در مورد نوع ساختار باعث می شود که از تکنولوژی خاصی استفاده شود.

سنت و فرهنگ. می ی و بران (۱۹۷۷) بر این باورند که سازمانها در دوره های مختلف تاریخی پا به عرصه وجود می گذارند و با شرایط متفاوتی روبرو می شوند که در نتیجه سستهای متفاوتی ارائه می کنند. این تفاوتها به نوبه خود بر عوامل دیگری (تکنولوژی) و شیوه اثرگذاری آنها بر میزان رسمی بودن سازمان اثر می گذارد.

پدیده رسمی بودن از نظر ماهیت در کانون و مرکز حیات سازمان قرار می گیرد. تدوین مقررات، تعیین رویه ها، شیوه پرداخت پاداش و نوع تنبیه و توبیخ از جمله عواملی هستند که شیوه رفتار در درون یک سازمان را تعیین می کنند. در واقع رسمی بودن یکی از ویژگیهای تعیین کننده و معرف سازمان است. چون این رفتار یک امر تصادفی نیست و سازمان باید از طریق تعیین میزان رسمی بودن امور، در جهت تامین هدف موردنظر گام بردارد.

ره آوردهای رسمی بودن برای فرد

کروزی (۱۹۶۴) در بررسی دو سازمان فرانسوی نمونه ای بسیار شدید از رسمی بودن کارها را ارائه کرد. این نوع سازمان بسیار رسمی و با توجه به سایر ویژگیهای سازمانی یک دایره باطل را بوجود می آورد که در آن تنها به خاطر مقررات، مقررات رعایت می شوند و اهداف اهمیت خود را از دست می دهند. این چنین سازمانی نمی تواند در مقابل نیازهای مشتریان پاسخگو بوده و خود را با شرایط متغیر محیطی سازگار نماید. در چنین شرایطی یا سیستمی است که افراد می کوشند هر نوع خلاقیت و نوآوری را سرکوب کنند و به اصطلاح خود را بنده و مطیع بی قید و شرط مقررات کنند. برای کسانی که به ارزشهای فردی اهمیت می دهند این چیزی جز یک مصیبت نمی باشد. هر چند سازمانها با انواع رفتار کاری اعضاء سر و کار دارند لذا گاهی دامنه این نوع کنترل ها تا زندگی خصوصی افراد هم کشیده می شود.

واکنش نسبت به رسمی بودن

نتیجه بیشتر تحقیقاتی را که تا کنون مورد بحث قرار داده ایم، بیانگر این است که تخصص و رسمی بودن سازمان با هم سازگار نیستند. هر قدر نیروی کار تخصص بیشتری داشته باشد، وجود مقررات خشک و رسمی بودن کارها موجب تشدید تعارض و از خود بیگانگی آنها می شود. یکی از کاربردهای اصلی این دستاوردها این است: در واقع باید مقررات را به گونه ای تدوین کرد، کارها را به گونه ای رسمی نمود و وظایف افراد متخصص را به گونه ای مشخص کرد که هر دو یک هدف را تأمین کنند، یعنی تکلیف اعضای سازمان را باید مشخص کرد. رسمی بودن فرایندی است که سازمان بدان وسیله مقررات، رویه ها و ابزار و وسیله اجرای آنها را تعیین می کند. از سوی دیگر تخصص یک امر یا پدیده غیرسازمانی است و وسیله ای برای انجام همین کار است. از دیدگاه سازمان، تا زمانی که کار انجام می شود باید از هر روش مناسب استفاده کرد.

در تحقیقی که زایتز انجام داد به نتیجه ای رسید که می توان بر آن اساس این مطلب را به پایان رسانید. او دریافت که ساختار رسمی سازمان بر نوع پنداشتی که آنان از جو سازمان دارند و نیز بر سطح و میزان رضایت اعضاء اثرات مثبت و مستقیم می گذارد. در همین زمان، محدودیتهایی که شغل برای فرد تعیین می کند و اعمال مقررات، بر میزان رضایت آنها اثرات منفی دارد. ظاهراً مقرراتی که خوب تدوین شده باشند می توانند چهارچوبی معین را تعیین نمایند که کارها در آن چهارچوب انجام شود. در نهایت نتایج نشان می دهد که واکنش افراد نسبت به سازمان به رابطه متقابلی بستگی دارد که بین رسمی بودن کارها و انتظارات اعضای سازمان وجود دارد.

تمرکز

مقصود از تمرکز، توزیع قدرت در درون سازمان است. چون از زاویه تمرکز به موضوع توجه کنیم می توان گفت که پدیده تمرکز از این جهت سازنده است که نوع کارهایی را که باید در سازمان انجام داد، مشخص می کند. از سوی دیگر چون گروهها و افراد با گذشت زمان قدرت خود را از دست می دهند یا قدرتهای جدید کسب می کنند و پدیده

تمرکز و توزیع قدرت دستخوش تغییر قرار می گیرد، از این رو باید گفت که سازمان به این پدیده شکل می دهد یا آن را تعیین می کند.

هیچ (۱۹۸۰) تمرکز را بدین گونه تعریف می کند: "با توجه به تعداد اعضای گروههای موجود در سازمان، میزان و نوع مشارکت افراد در تصمیمات استراتژیک". تعریف وندوون و فری (۱۹۸۰) نیز از تمرکز بدین گونه است: "تجمع اختیارات تصمیم گیری در درون یک سازمان. هنگامی که بیشتر تصمیمات بر اساس سلسله مراتب اختیارات سازمانی گرفته می شود، یک واحد سازمان به صورت کانون یا مرکز در می آید. معمولاً یک واحد غیرمتمرکز بدین معنی است که اختیارات به مراکز تصمیم گیری متعدد تفویض می شود و مدیران صفی، کارکنان و زیر دستان آنها از این فیض بهره مند می گردند. همچنین آنها عنوان می کنند که ماهیت تصمیم از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

تمرکز یا تمرکززدایی؟

از بین جنبه های مختلف تمرکز؛ "حق تصمیم گیری" از جمله مسائل بسیار روشن است. در چندین حالت می توان گفت که یک سازمان متمرکز است: اول اینکه تصمیمات در راس هرم سازمان گرفته شوند. دوم اینکه تصمیمات در رده های پایین سازمان اما بر اساس سیاستهای سازمانی مشخص گرفته شوند. سوم اینکه ارزیابی به وسیله افرادی در راس سازمان انجام می شود. در سازمان هایی که امور به صورت دموکراسی و تصمیمات به صورت جمعی و گروهی گرفته می شود بیشتر می توان شاهد تمرکز زدایی بود.

تمرکز و سایر ویژگی های سازمانی

اندازه یا بزرگی سازمان. بلو و شوئن هر (۱۹۷۱) به این نتیجه رسیدند که هر قدر اندازه یا بزرگی سازمان بیشتر شود، مساله تفویض اختیار و تمرکز زدایی بیشتر می شود. اگر افراد و کارکنان از نظر تخصص واجد شرایط لازم باشند؛ خطر یا ریسک مربوط به تفویض اختیارات کمتر می شود. بنابراین چنین به نظر می رسد که میزان تخصص یا شرایط لازمی که افراد و اعضای سازمان باید داشته باشند با مسئله تمرکز و عدم تمرکز رابطه مستقیم دارد.

منس فیلد نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که بزرگ شدن سازمان با افزایش قوانین و مقررات ارتباط دارد. این امر موجب غیر متمرکز شدن فرایند تصمیم گیری می شود ولی سازمان کنترل خود را از دست نمی دهد.

بنابراین رابطه بین بزرگی و اندازه سازمان و تمرکز چندان روشن نیست؛ زیرا با افزایش فعالیتهای سازمان برخی از اختیارات در برخی از شرایط تفویض می شود؛ ولی معمولاً سطوح مختلفی که حق تصمیم گیری دارند باید مقررات را رعایت کنند؛ بنابراین معمولاً سازمانهای بزرگتر متمرکزتر می شوند.

تکنولوژی

نتایج بدست آمده نشان می دهد که میزان تمرکز یا عدم تمرکز به نوع کار و تکنولوژی بستگی دارد. یک پژوهشگر به این نتیجه رسید که کارهای تکراری و کنترل آنها به افراد متخصص واگذار می شود.

توجه به جنبه دیگری از تکنولوژی موجب می شود که بحث مذکور اندکی مخدوش شود. در مواردی که تکنولوژی پیشرفته وجود دارد، مدیریت مشارکتی احتمالاً موفقیت آمیز خواهد بود. هیچ و ایکن (۱۹۶۷) تحقیقی انجام دادند و ثابت کردند که مشارکت در تصمیم گیری مربوط به مواردی است که نباید مقررات و قوانین سازمانی در آن رعایت شود. بنابراین در موارد و شرایطی که کارها به صورت تکراری و یکنواخت نیست و نوع کار نامطمئن است، برای حل مسائل باید از پدیده ای چون تشکیل شورا استفاده کرد.

روابط محیطی

نتیجه تحقیقات لارنس و لورش (۱۹۶۷) نشان می دهد که محیط برای سازمان نقش بسیار مهمی دارد. مسئله اصلی این است که سازمان تا چه اندازه با رقابت روبرو است. نتیجه تحقیق نگاندھی و ریمان (۱۹۷۲) نشان می دهد که شرایط رقابت بازار سازمانهای غیر متمرکز را موفق تر می کند. نتیجه این تحقیق همان دیدگاه لارنس و لورش را تایید می کند. در مقابل نتیجه تحقیق ففر و لیلیچی (۱۹۷۳) نشان می دهد که هر قدر محیط بیشتر رقابتی تر باشد کنترل و هماهنگی باید افزایش یابد یا به عبارت دیگر کارها بایستی بیشتر متمرکز شود.

این نتایج متضاد باعث می شود که نتوان در باره اثرات رقابت بر تمرکز به نتایج مهمی دست یافت. بخشی از این مشکل در این واقعیت قرار دارد که ویژگی های کلی تر محیط سازمانی به صورتی دقیق مشخص نشده بودند.

درجه ثبات یا پایداری جنبه دیگری از محیط سازمانی است. تحقیق بر روی این موضوع به نتایج متضاد انجامیده است. نویسندگانی چون برنز و استاگر (۱۹۶۱) آلدريج (۱۹۷۹) بر این باورند که تمرکز زدایی، مناسب شرایط متشنج یا محیط های ناپایدار و متزلزل است. در حالی که دیگران بر این باورند که چنین شرایطی ایجاب می کند که سازمان متمرکز تر شود. باز هم اگر می توانستیم مشخص کنیم که آیا محیط در حال انقباض یا انبساط بود، در آن صورت می توانستیم مسئله تناقض نتایج حاصل را حل کنیم.

عامل مهم دیگری که در محیط وجود دارد میزان یا درجه عدم اطمینانی است که سازمانها تجربه می کنند. هنگامی که محیط بسیار نامطمئن است سازمانها بیشتر غیر متمرکز می شوند.

واحدهای درون سازمان با پدیده تمرکز و وابستگی رابطه تنگاتنگ دارند. این نظریه در مورد شرایطی است که واحد های سازمانی وابستگی بسیار کمی به یکدیگر دارند. این وابستگی اندک یا عدم وابستگی واحدهای سازمانی مناسب شرایطی است که فشارهای محیط بر سازمان زیاد باشد. سازمان در این باره باید انعطاف پذیری بیشتری از خود نشان دهد.

ره آوردهای سیستم متمرکز

تمرکز ره آوردهای عمده ای برای سازمان دارد. اگر سازمان بسیار متمرکز باشد باید هماهنگی در سطحی وسیع صورت گیرد و انعطاف پذیری کاهش یابد؛ سیاستهایی برای کل سازمان و به صورت مستمر تدوین و اجرا می شود؛ ولی امکان دارد این سیاستها برای شرایط مختلف مناسب نباشد و ایجاب کند که سازمان به هنگام ضرورت تصمیماتی سریع بگیرد. ولی کانالهای ارتباطی به شدت شلوغ می شود و از این بابت بار سنگینی بر مقامات ارشد سازمان تحمیل می گردد.

فصل چهارم: ساختار سازمانی

دو عامل عمده بر ساختار اثر می گذارد: عامل نخست محتوایی است که سازمان در آن فعالیت می کند. عوامل محتوایی عبارتند از: اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی، فرهنگ داخلی (جو سازمانی)، محیط و عوامل فرهنگ ملی. در اینجا مقصود از محتوا وضع یا شرایطی است که سازمان در آن فعالیت می کند. این شرایط به صورت همزمان تحت کنترل و خارج از کنترل سازمان است. طرح سازمانی دومین مقوله ای است که در بحث ساختار به آن می پردازیم. مقصود از طرح شیوه ای است که ساختار سازمان باید بدان گونه باشد. روشهای اصلی عبارتند از الگوهای نهادی یا مبتنی بر روشهای استراتژیک.

عوامل محتوایی

اندازه یا بزرگی سازمان

پژوهشگری به نام کیم برلی در مقاله خود نشان داد که اندازه و بزرگی سازمان ۴ جنبه دارد: ظرفیت فیزیکی، تعداد کارکنان، مقدار داده ها یا ستادها و مقدار منابع موجود برای سازمان به صورت ثروت یا خالص داراییها. بلو از پژوهشگرانی بود که معتقد بودند برای تعیین ساختار، اندازه یا بزرگی سازمان نقش عمده ای دارد. تحقیقات بلو بر روی اندازه یا بزرگی سازمان و نیز تفکیک واحدها انجام شد. نتایج تحقیقات نشان می دهد که اندازه یا بزرگی سازمان باعث تفکیک واحدها می شود. در سازمانهای بزرگ، سربار اداری کمتر و قلمرو کنترل سرپرستان بیشتر است. از آنجا که سربار اداری با اندازه یا بزرگی سازمان رابطه معکوس و با قلمرو کنترل رابطه ای مستقیم و مثبت دارد، سازمانهای بزرگ می توانند میزان زیادی صرفه جویی به مقیاس نمایند. از یک سو اندازه یا بزرگی سازمان با تعداد واحدها و دوایر گوناگون سازمان رابطه مستقیم دارد و از سوی دیگر این گوناگونی و تعداد مشاغل ایجاب می کند که امور را کنترل و هماهنگ نمود. بنابراین اندازه یا بزرگی سازمان و تعداد واحدهای گوناگون هدف های متضادی را تأمین می کنند.

با وجود اینکه در برخی دیگر از تحقیقات نیز، وجود رابطه مستقیم بین اندازه یا بزرگی و ساختار سازمان مورد تاکید قرار گرفت ولی برخی از پژوهشگران این رابطه را مورد تردید قرار داده اند. نتیجه تحقیقات آقای هال نشان داد که رابطه بین بزرگی و ساختار سازمان در همه موارد پایدار، مستمر و یکسان نیست. در بسیاری از موارد سازمانهای بزرگ پیچیده تر بودند و کارها بیشتر به صورت رسمی انجام می شد ولی تنها با توجه به تعداد انگشت شماری متغیر می توان نشان داد که این رابطه قوی است و با توجه به سایر متغیر ها نمی توان رابطه مشخص و محکمی را مشاهده کرد.

تکنولوژی

وودوارد در تحقیقات خود سازمانها را به سه گروه تقسیم کرد: شرکتهای تک محصولی، شرکتهای تولید انبوه و سازمانهایی که از فرآیند تولید مستمر استفاده می کردند. او چنین نتیجه گرفت که تکنولوژی بر ساختار مدیریت سازمانهای مورد تحقیق اثرات بسیار شدیدی دارد. نه تنها ساختار، بلکه اثر بخشی سازمان به تناسب تکنولوژی با ساختار بستگی داشت. در هر گروه سازمانهای موفق آنهایی بودند که از نظر ساختاری دارای تکنولوژی مناسب بودند.

تامپسون سازمانها را دارای سه نوع تکنولوژی می داند: تکنولوژی واسطه ای، متوالی وابسته، و فشرده. سازمانها متناسب با میزان وابستگی به یکدیگر از روشهای مختلف هماهنگی استفاده می کنند.

پژوهشگری به نام پرو در تحقیقی که بر روی تکنولوژی انجام داد به "مواد اولیه" توجه زیادی نمود که این مواد اولیه می تواند یک موجود زنده، انسان، نماد یا یک موجود بی روح باشد. از دیدگاه پرو، ماهیت ماده اولیه بر نوع ساختار و شیوه عملکرد سازمان اثر می گذارد و همین عامل نیز تعیین کننده نوع تکنولوژی است که باید در سازمان به کار گرفته شود. پرو با استفاده از دو بعد تنوع-که به رویدادهای غیر منتظره اشاره دارد- و بعد تجزیه و تحلیل پذیر بودن -که به تجزیه و تحلیل

پذیری فرایند اشاره دارد - چارچوبی را ارائه نمود که در تحقیقات گوناگون محققان نتایج متفاوتی از آن به دست آمد.

مسأله رابطه بین تکنولوژی و ساختار به وسیله گلیسان مطرح شد. او دریافت که ویژگی های ساختاری یک واحد سازمان و شیوه ای که باید کارها در آن واحد انجام شود می تواند میزان یکنواخت یا تکراری بودن کارها را تعیین کند و بدین گونه ماهیت خدماتی که باید به وسیله مجموعه ای از انسانها ارائه شود، مشخص خواهد شد. بدین گونه این پژوهشگر رابطه علی را معکوس می کند.

فرهنگ داخلی سازمان

با توجه به تحقیق اسمیرسیچ فرهنگ سازمانی نوعی مالکیت است، یعنی مجموعه ای از مفروضات، ارزشها و تفاهم مشترک که عملیات را تأیید و مورد حمایت قرار می دهند. فرهنگ داخلی سازمان عاملی پایدار و باثبات است. اگر بر این باوریم که فرهنگ داخلی استوار است بنابراین باید بگوییم که نمی توان آن را به راحتی تغییر داد از این رو نباید آن را به عنوان یکی از ابزارهای حقیقی مدیریت به حساب آورد.

محیط

محیط اجتماعی سازمان، نخستین چیزی است که مورد توجه قرار می گیرد. البته برای سازمانهایی که به شدت تحت تاثیر محیط فیزیکی خود هستند یا از آن استفاده می برند، محیط فیزیکی نیز مهم است.

راه دیگر برای بررسی محیط این است که آیا سازمان در محیط دشمن یا دوست واقع شده است. یک محیط دوست و صمیمی حامی سازمان است، برای آن وجوهی را تهیه و تامین می کند و از نظر ارزشی آن را مورد حمایت قرار می دهد. محیط دشمن وضعیت یا شرایطی است که همواره سازمان را مورد تهدید قرار می دهد. متناسب با نوع محیط، ساختار سازمانها متفاوت است. در محیطهای دوستانه از مکانیسمهایی مثل کمیته و گروههای کاری و در محیطهای غیر دوستانه از استاندارد کردن عملیات استفاده می شود.

اوجی در تحقیقات خود بر روی شرکتهای ژاپنی در آمریکا، متوجه تفاوتهای بین شرکتهای آمریکایی و ژاپنی گردید. این مسأله بیانگر اهمیت تاثیر فرهنگ ملی بر ساختار سازمانی می باشد.

فرهنگ ملی

شاید ساده ترین راه برای ارائه فرهنگ ملی این باشد که آن را از دو دیدگاه مورد توجه قرار دهیم یعنی در مواردی که فرهنگ دخالت می کند و مواردی که فرهنگ دخالت نمی کند. اگر از این دیدگاه به موضوع نگاه کنیم که فرهنگ ملی دخالت نمی کند، ویژگی های سازمان بر عواملی غیر از فرهنگ ملی قرار می گیرند. این عوامل می توانند به صورت اندازه یا بزرگی سازمان، تکنولوژی، فرهنگ داخلی یا عواملی باشند که تا کنون شناخته نشده اند ولی اگر از دیدگاه دیگری به موضوع نگاه کنیم و بگوییم که فرهنگ ملی دخالت می کند آنگاه آن را به صورت عاملی ذی نفوذ در عملیات سازمان مشاهده خواهیم کرد. همانگونه که مشاهده خواهیم نمود حالت افراطی هیچ کدام از دو دیدگاه دوام و قوام نداشته است.

سازمانها تحت تاثیر فرهنگ و محیطی واقع می شوند که در آن قرار دارند، درست همان گونه که تحت تاثیر عواملی چون اندازه یا بزرگی سازمان و تکنولوژی قرار می گیرند. این عوامل اثرات متقابل بر یکدیگر دارند و هیچ عاملی نمی تواند نقشی برتر و بالاتر ایفا کند.

در بحث عوامل محتوایی، استراتژی های طرح ریزی سازمان خود تحت تأثیر فرهنگی است که در آن چنین تلاشهایی انجام می شود. شرکتهای آمریکایی، ژاپنی و چینی هر یک براساس استراتژی های خاص خود تنظیم می گردند.

ساختار

ماهیت پیچیده طرح سازمانی به وسیله دو پژوهشگر به نامهای استارباک و نیستروم تشریح شده است. آنها بین راه حل و ماهیت مسأله ای که فرد و سازمان به تصور در می آورند تفکیک قائل می شوند. دلیل این امر آن است

که افراد و سازمان، پنداشت یا برداشت درستی از مسائل ندارند و مسائل را به گونه ای به تصور در می آورند که پدیده مزبور توانسته است نوع پنداشت آنان را مخدوش کند. طراحان سازمانی باید فرض خود را بر این بگذارند که افراد پنداشت یا برداشت درستی از مسائل ندارند و باید متوجه ویژگیهای مسائل سازمانی باشند. به هنگام طرح ریزی سازمان باید به صورت همزمان همه راه حلها را در نظر گرفت و به نتایج پیش بینی شده و پیش بینی نشده آنها توجه کرد تا راه حل خوب از بد تفکیک شود. طراحی سازمان در صورتی بهبود می یابد که بتوان همواره راه حلهای واقعی را مورد توجه قرار داد و بر آن اساس راه حلهای بیشتری ارائه نمود. در واقع از نظر طراحی، سازمانی در سطح عالی است که بتواند برای مسائلی که پیش

می آید فرایندی داشته باشد و نه اینکه برای مسائل راه حل ثابت و مشخصی ارائه نماید.

استراتژی

راههای استراتژیک بر پایه روش "عقلانی محدود" قرار دارد و مقصود این است که راههای استراتژیک الزاماً راههای مطلوب نمی باشند. آنها همان راههایی هستند که در نتیجه تصمیماتی که بر اساس فرایند سیاسی در درون سازمان گرفته شده اند ظاهراً مطلوب به نظر می رسند. سازمانها برای رسیدن به اهداف مورد نظر، راههای متعددی را پیش پای خود دارند که به اهداف گوناگونی منجر می شود. به همین دلیل است که انتخاب راه اهمیت دارد.

سازمانها متناسب با میزان عدم اطمینان محیط، ساختار متفاوتی به خود می گیرند. محتوای سیاسی فرایند تصمیم گیری نیز با ساختار سازمانی رابطه ای محکم دارد. افرادی که کارهای غیر تکراری انجام می دهند نسبت به کسانی که کارهای تکراری انجام می دهند قدرت بیشتری دارند.

تصمیم گیری در مورد انتخاب راه استراتژیک به نظام قدرت موجود در سازمان بستگی دارد. یعنی دارنده قدرت، مهم بودن یا نبودن یک مسأله را مشخص می کند. متداول ترین اصطلاحی که در سازمانها در مورد نظام قدرت به کار برده می شود، همان "ائتلاف حاکم" است. ائتلاف قدرت یا ائتلاف حاکم در سایه سازش واحدها، کارکنان، مدیران، مالکان یا سهامداران که بر روی هم مجموعه ای از نیروهای مستقیم و غیر مستقیم و محورهای عمودی و افقی تشکیل دهنده ساختار

سازمانی را تشکیل می دهند، به وجود می آید. این عوامل دارای انتظارات ضد و نقیض می باشند. ائتلاف حاکم نوعی مصالحه است که مرکز قدرت سازمان را تشکیل می دهد و راههای استراتژیک را برای سازمان مشخص می کند. راههای استراتژیک در بعد محتوایی سازمان تعیین می گردد.

دیدگاه مارکسیستی. طرفداران مارکسیسم درباره طرح سازمان دیدگاه متفاوتی دارند. پژوهشگرانی چون گلدمن و وان هوتان معتقدند که در مسیر دیوانسالاری (بوروکراسی) از شیوه های مارکسیستی استفاده می شود. در سایر

تحقیقاتی که بر اساس دیدگاه مارکسیستی و شبه مارکسیستی انجام شد، به طور غیر مستقیم بحث وجود بوروکراسی در سازمانها مطرح می شود. دیدگاه های مارکسیستی دو مشکل اصلی دارند: نخست اینکه نمی توانند مدرک قطعی درباره از بین رفتن نیروی کار ارائه کنند. مسأله دوم اینکه راه های عقلانی محدود و مساله ساز است. بنابراین برای مساله طرح ریزی یک راه حل کامل وجود ندارد، لذا اقدامات مدیریت در اعمال کنترل کامل سازمان محکوم به شکست خواهد بود.

عاملی به نام همگونی سازمانها. دی مگ جیو و پاول معتقدند که سازمانها در حوزه های مشابه به سر می برند. حوزه یعنی سازمانهایی که، در مجموع یک حوزه مشخص و شناخته شده از حیات یا زندگی نهادی یا سازمانی به وجود می آورند. سازمانها در درون حوزه های شناخته شده، به صورت فزاینده ای متجانس یا همگون می شوند. برای همگون بودن سازمانها سه دلیل ارائه می شود:

- در شکل پذیری اجباری، عوامل خارجی مثل قوانین دولتی یا نهادهای قانونگذاری بر سازمان فشار می آورند تا رفتاری مشابه دیگر سازمانها داشته باشد.
- در شکل پذیری تقلیدی، سازمان به هنگام رویارویی با پدیده عدم اطمینان از سازمانهای مشابه تقلید می کند.
- در شکل پذیری دستوری، سازمان برای رعایت معیارها یا استانداردهای حرفه ای در خود تغییراتی ایجاد می کند.

از دیدگاه همگون بودن سازمانها، طرح سازمان بر پایه فرآیند عقلانی یا بخردانه گذاشته نشده است، بلکه فشارهای داخلی و خارجی که بر سازمان وارد می آید آن را وادار می کند که خود را همانند سایر سازمانها کند. در این دیدگاه، انتخاب مسیر استراتژیک از طریق نظم سازمانی میسر می شود.

شرح ساختار سازمانی

در شرح ساختار سازمانی باید مجموعه ای از عوامل را مورد توجه قرار داد. فلیگ استین معتقد است که هر مکتب فکری در پی تأیید تئوری و دیدگاه خود بر می آید و تئوری مورد نظر خود را محمل اصلی می داند که می توان بدان وسیله استدلال کرد و علت رویداد را برشمرد و آنچه را که بر سر پدیده سازمان می آید، توجیه کرد. این امر مؤید آن است که یکی از کارهای اصلی نظریه پردازان سازمان این است که برای سازمان مسیر تازه ای تعیین کنند به گونه ای که جهت درک پدیده سازمان تئوری های گوناگون مؤثر واقع شوند. دیدگاه وی پایه تجزیه و تحلیل های سازمانی را تشکیل می دهد.

تعیین ساختار یک مساله محتوایی است. شکل یا ساختار سازمان، خود به خود به وجود نمی آید، بلکه به واسطه تصمیماتی است که در این باره گرفته می شود. ساختار سازمانی بر فرآیندهای سازمانی اثر می گذارد و این فرآیندها هم متقابلاً بر ساختار اثر می گذارند.

فصل پنجم: قدرت

پژوهشگری به نام مورگان رابطه ای را که قدرت در سازمان به وجود می آورد را به ۶ طبقه تقسیم کرده است : امکان دارد سازمان به صورت خودکامه، دیوانسالار یا بوروکراسی، تخصص سالار، توافق متقابل، دموکراسی انتخاباتی یا دموکراسی مستقیم اداره شود.

ماهیت قدرت در سازمان

تعریف قدرت. قدرت به رابطه موجود بین دو یا چند بازیگر صحنه (عامل یا مجری) مربوط می شود که رفتار یک نفر تحت تأثیر رفتار دیگری قرار می گیرد. رابرت دال قدرت را این گونه تعریف می کند: "تا زمانی که الف بتواند ب را وادار کند کاری انجام دهد که در غیر این صورت چنان نمی کرد الف بر ب اعمال قدرت می کند." این تعریف ساده ماهیت قدرت را نشان می دهد و به نکته ای مهم اشاره می نماید: متغیر قدرت یک متغیر عقلانی است، اگر قدرت قابل اعتماد نباشد، هیچ معنا و مفهومی نخواهد داشت. مهمترین ویژگی قدرت آن است که تابعی از وابستگی است.

روابط قدرت

رابطه قدرت ایجاب می کند که وابستگی متقابل وجود داشته باشد. این بدان معنی است که هر دو گروه یا هر دو طرف به یکدیگر احتیاج دارند. پدیده وابستگی به طور فطری در سازمان وجود دارد زیرا واحدها و افراد به یکدیگر وابستگی دارند. رابطه قدرت در سازمانهای دیوانسالار به این صورت است که هر سطح از سازمان از میزان مشخصی قدرت برخوردار است و سطوح بالاتر از قدرت بیشتری برخوردارند.

دو جنبه دیگر قدرت نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. نخست، قدرت نوعی عمل است ؛آن چیزی است که باید به کار برد یا اعمال کرد. بارها مشاهده شده که در بررسی پدیده قدرت به عمل قدرت توجه نشده و تنها به نتیجه عمل اکتفا شده است. این نتایج چندین شکل به خود می گیرند که از آن جمله است سازش یا تعارض. ولی در اینجا موضوع اعمال قدرت مد نظر ماست. افراد برای حفظ قدرت باید به صورتی خود آگاه اعمال قدرت کنند تا همواره به دیگران یادآور شوند درجه موضع و شرایطی قرار دارند. نکته دوم اینکه آیا کسی که بر او اعمال قدرت می شود آن را قدرت به حساب می آورد یا خیر؟ نکته جالب این است که اگر کسی که بر او اعمال قدرت می شود آن را قدرت به حساب نیاورد، در آن صورت باید اذعان کرد که هیچ نوع قدرتی اعمال نشده است.

انواع قدرت

معروف ترین طبقه بندی در این باره، به وسیله وبر انجام شده است. او بین قدرت و اختیار فرق قائل می شود. قدرت مستلزم زور است و تنها یک عامل یا فرآیند درون سازمانی به حساب می آید. از سوی دیگر، اختیار نوعی قدرت است. نباید از زور استفاده کرد، بلکه کسی که بر او قدرت اعمال می شود قضاوت را به تعویق می اندازد. در اینجا لازم است تا تفاوت بین اختیار و اعمال نفوذ را بیان کنیم. اختیار به معنی این است که چون فرد وارد سازمان شود سیستم قدرت سازمان را بپذیرد، در حالی که اعمال نفوذ یعنی وضع یا شرایطی که آگاهانه یا ناآگاهانه تصمیمی گرفته شود و در یک لحظه خاص دارنده قدرت خواستار اعمال آن شود.

وبر انواع اختیار را از یکدیگر تفکیک می کند (۱) اختیار قانونی (۲) اختیاری مبتنی بر فرهنگی (۳) اختیار سنتی.

اختیار قانونی متداول ترین رابطه قدرتی است که در سازمانهای کنونی وجود دارد و بر این اساس، مقام های بالاتر می توانند بر زیر دستان اعمال قدرت کنند. اختیار مبتنی بر فرهنگی بر این اساس قرار دارد که عده ای خود را سر سپرده قدرت خاصی می کنند و به ویژگی های شخصی صاحب قدرت بستگی دارد. اختیارات سنتی بر اساس نظم سنتی قرار دارد و بهترین نمونه آن را می توان در نظام ها و حکومت های سلطنتی مشاهده کرد.

منابع و پایگاه های قدرت

واحدها و اعضای سازمان قدرت خود را از مجرای کنترل پایگاههای قدرت و یا منابع قدرت به دست می آورند. مقصود از پایگاه قدرت چیزی است که دارنده قدرت بدان وسیله می تواند بر رفتار دیگران اثر بگذارد. پایگاه های قدرت از این قرارند: مشروع، تخصص، توان دادن پاداش و توان اعمال زور.

در سازمان چهار منبع قدرت وجود دارد. مقصود از منبع شیوه ای است که فرد یا گروه بدان طریق پایگاه قدرت خود را کنترل می کند. این منابع عبارتند از پست اداری یا سازمانی، ویژگی های شخصی مثل فره مندی، تخصص که از یک سو به عنوان منبع قدرت و از سوی دیگر به عنوان پایگاه قدرت به حساب می آید و در نهایت ترکیبی از عواملی که باعث می شود افراد بتوانند از پایگاههای قدرت استفاده کنند.

روابط افقی قدرت

وابستگی دوایر سازمان به یکدیگر، وجود مدیران صف و ستاد و رابطه افراد متخصص با سازمان نمونه هایی از بعد افقی سازمان هستند. واژه قدرت افقی در مواردی سوء تعبیر شده است. اگر افراد دارای قدرتهای کاملاً برابر باشند، در آن صورت کسب قدرت یک نفر به هزینه فرد دیگر تمام می شود. در این صورت بعد عمودی مطرح می شود. در اینجا بحث درباره واحدها و افرادی است که در یک سطح افقی قرار دارند.

در این سطح افقی، قدرت بخش مهمی از کل روابط را تشکیل می دهد. هنگامی پدیده قدرت به صورتی آشکار نمایان می گردد که فرد مقاومت دیگران را درهم شکند تا مسیر یا راهی را که در پیش رو دارد هموار سازد.

دالتون در زمینه رابطه صف و ستاد به تحقیق پرداخته است. او به این نتیجه رسید که این افراد در زمینه های مختلف تعارض همیشگی و برخوردهای دائمی دارند. علاوه بر مواردی که پدیده قدرت موجب بروز تعارض می شود، زمانی قدرت به نمایش گذاشته می شود که مقامات صفی درصدد برمی آیند به خواسته های خود جامه عمل بپوشانند.

در زمان کنونی به جای رابطه صف و ستاد، به رابطه متخصصان و سازمان توجه می شود. سیستم قدرت مبتنی بر پاداش برای متخصصان در مقایسه با سایر اعضای سازمان دشوارتر است. آنها خواهان حقوق و پاداشی همانند سایر اعضای سازمان هستند و درعین حال می خواهند که همکارانشان به دید خاصی به آنها نگاه کنند. اگر سازمان بخواهد از طریق قدرت قانونی و سلسله مراتب اختیارات، متخصصان را کنترل کند آنها مقاومت می کنند و اگر کنترل متخصصان را به سایر

اعضای غیرمتخصص واگذار کند، علاوه بر اینکه کنترل را از دست می دهد، نمی تواند مطمئن شود که آیا آنها در راستای اهداف سازمان عمل می کنند یا نه. برای حل این مشکل، سازمان افراد متخصص را مسئول کنترل کارهای سایر متخصصان می نماید.

تشکیل دسته ها و ائتلاف ها

دالتون در تحقیق خود به این نتیجه رسید که دسته ها یکی از ارکان اصلی قدرت در سیستم هستند. افرادی از واحدها و دوائر مختلف سازمان برای تامین منافع شخصی یا دستیابی به اهداف بلندپروازانه دسته یا گروه تشکیل می دهند. این دسته ها الزامی ندارند تا سلسله مراتب اختیارات سازمانی را طی کنند. هدف از تشکیل ائتلاف این است که افراد می خواسته اند منافع خود را تامین کنند. گاهی ائتلاف ها درصدد بر می آیند تا بر ائتلاف های دیگر اعمال قدرت کنند. بررسی دسته ها و ائتلاف ها باعث می شود که سازمان را به صورت یک تصویر هوایی عجیب و غریب در نظر آوریم که در آن دسته ها و ائتلاف ها به سرعت تغییر می کنند و اعضای آن از دوائر و بخشهای مختلف سازمان گرد می آیند.

طیف قدرت در سازمان

میزان قدرت. در رابطه با تحقیقاتی که درباره میزان یا مقدار قدرت در سازمان شده است، تانن بام یادآور می شود که دو وضع یا دو شرط مختلف موجب بسط و گسترش قدرت در سازمان می شود؛ نخست در خارج از سازمان قدرت گسترش می یابد و بر محیط سازمان اعمال نفوذ می کند. حالت دوم مربوط به موردی است که تعدادی از شرایط داخلی موجب افزایش قدرت شوند. ممکن است شرایط ساختاری باعث شوند که اعضا بر یکدیگر اعمال نفوذ کنند و یا شرایط انگیزشی به گونه ای باشد که افزایش منافع برخی از اعضا موجب کنترل بیشتری شود و مسئولیت کسانی که بر آنها کنترل اعمال می شود، بیشتر شود.

در رابطه با میزان متغیر قدرت در سازمانهای مختلف باید به دو نکته توجه کرد؛ یکی آنکه، میزان قدرت در سازمانها به صورت ناگهانی تغییر نمی کند و دیگر آنکه، در هر مقطعی از زمان، میزان یا مقدار قدرت یک سازمان ثابت است. اگر یک گروه کسب قدرت کند، گروه دیگر آن را از دست می دهد.

عواملی که بر فرآیند توزیع قدرت اثر می گذارند. توانایی سازش با پدیده عدم اطمینان در فرآیند توزیع قدرت نقش مهمی دارد. سازش با پدیده عدم اطمینان موجب می شود که واحد مزبور در کانون سازمان قرار گیرد و به گونه ای در آید که هیچ واحد دیگری نتواند جایگزین آن شود. واحدهایی از سازمان که منابع مالی و دیگر منابع مورد نیاز سایر واحدها را در اختیار دارند، نسبت به واحدهایی که فاقد این منابع هستند از قدرت بیشتری برخوردارند. در سیستم قدرت سازمان، عوامل خارجی هم نقشهای مهمی ایفا می کنند. عواملی چون شورای سازمانهای مشابه، روابط با عرضه کنندگان مواد اولیه و مصرف کنندگان محصولات سازمان، نهادهای قانونگذاری و سایر گروههایی که به صورت غیر مستقیم نقشی را بر عهده دارند، بر میزان و فرآیند توزیع قدرت در درون سازمان اثر می گذارند.

فصل ششم: تعارض و سایر ره آوردهای قدرت

ره آوردهای قدرت

اجابت (گردن نهادن به قدرت)

اجابت قدرت شناخته شده ترین نتیجه ای است که از اعمال قدرت به حساب می آید. در مقایسه با مقاومت در برابر قدرت، به پدیده اجابت قدرت توجه کمتری شده است. از آنجا که مقاومت موجب بروز تعارض می شود لذا از اهمیت بیشتری برخوردار است. اتریونی افراد را از دیدگاه اجابت قدرت به گروه های زیر طبقه بندی می کند: از خود بیگانه، حسابگر، و مشارکت در امور اخلاقی.

تعارض در سازمان

تعارض هنگامی پدید می آید که تضاد منافع وجود داشته باشد. واکنش طبیعی پدیده تعارض در سازمان این است که می توان آن را به عنوان یک نیروی بازدارنده به حساب آورد که تحت شرایط مشمتر کننده به وجود می آید. تعارض به عنوان یک وضع یا یک حالت تأسف بار به حساب می آید ولی در اوضاع و شرایط مطلوب از آن دیار رخت برمی بندد.

در همه جا و در هر سازمانی تعارض وجود دارد. تعارض ممکن است شخصی، بین دو نفر یا بین گروههای رقیب و سرانجام بین ائتلاف های حاکم باشد. تعارض دلایل متعددی دارد ولی همیشه و در هر حال، ریشه در تضاد منافع دارد.

پایگاه های تعارض

روان شناسی به نام کتز متوجه وجود سه نوع تعارض در سازمانها شده و سه پایگاه تعارض بر شمرده است: نخست تضاد و تعارضی است که بین واحد های سازمانی با توجه به وظیفه آنها بوجود می آید. دومین منبع تعارض این واقعیت است که واحد ها وظایف مشابه دارند. در چنین حالتی تعارض به صورت رقابت سازنده یا رقابت ویرانگر پدیدار می گردد. آخرین نوع تعارض، تعارضی است که بر اساس سلسله مراتب اختیارات سازمانی به وجود می آید و گروهها و افرادی که در این سلسله مراتب سازمانی قرار می گیرند به سبب اختلاف در پاداش، حقوق، حیثیت و مقام سازمانی با یکدیگر تعارض پیدا می کنند.

ارتباطات ضعیف و ناقص، ساختار سازمانی و شرایط موجود در سازمان، اندازه یا بزرگی سازمان، نامتجانس بودن کارکنان و شیوه سرپرستی از جمله منابع بروز تعارض در سازمان محسوب می شوند. این منابع تعارض به صورت فطری در سازمان وجود دارند؛ بنابراین باید تعارض را به عنوان یک پدیده فطری و ذاتی در سازمان به حساب آورد. با توجه به وجود منابع تعارض در سازمان نبایستی نتیجه گرفت که بروز تعارض در سازمان امری اجتناب ناپذیر است. برای ایجاد تعارض، گروههای درگیر باید چنین بیندارند که با گروه دیگر برخورد دارند.

فرایند تعارض

فرایند تعارض مبتنی بر ۴ رکن است (۱) نخست باید گروههایی (طرفین دعوا) وجود داشته باشند (۲) زمینه تعارض عامل بعدی است و مقصود از آن، مجموعه یا تمام حالتهایی است که در یک سیستم اجتماعی وجود دارد (حالتی که یکی از طرفین دعوا آن را معقول بداند که با حالت معقول طرف دیگر متفاوت است) (۳) پویایی تعارض یعنی طرفین دعوا خود را به وضع یا شرایطی می رسانند که به نظر آنها طرف دیگر در آن وضع قرار دارد (۴) آخرین رکن، راه حل مسأله تعارض است که توسط مدیریت ارائه می شود. اقدام یک جانبه، سازشکاری و صلح جویی از جمله راه حلهای تعارض محسوب می شوند.

ره آوردهای تعارض

حل مسأله تعارض موجب بروز مرحله ای می شود که آن را پی آمد می گویند. این عبارت مفهوم مناسبی دارد، زیرا حس مسأله تعارض موجب پیدایش وضع یا حالتی نمی شود که مؤید حل مسأله به صورت کامل شده باشد. اگر عوامل اصلی ایجادکننده مسأله از بین نرفته باشند، این امکان وجود دارد که در آینده مجدداً همان مسأله و چه بسا به صورت شدیدتر به وجود آید. اگر حل مسأله تعارض منجر به ایجاد ارتباطات آزاد و همکاری بین گروههای مخالف شود، این نیز همان نتیجه ای است که به آن پی آمد می گویند. از آنجا که سازمان در خلأ فعالیت نمی کند، حل موفقیت آمیز مسأله بدان معنی نیست که دشمنان قسم خورده دیروز برای همیشه در صلح و صفا

باقی بمانند. تغییر در محیط و دگرگون شدن شرایط سازمان موجب بروز تضادها و مخالفت‌های جدید بین همان گروه‌ها خواهد شد.

برای طرفین درگیر، سازمان یا کل جامعه، پدیده تعارض به صورت فطری و ذاتی خوب یا بد نیست. دو پدیده قدرت و تعارض از عوامل تشکیل دهنده شرایطی هستند که سازمان در آن قرار دارد. یک مجموعه شناخته شده از شرایطی که سازمان در آن قرار دارد، وضعی را به وجود می‌آورد که موجب دوام قدرت و فرآیند تعارض می‌شود؛ بنابراین، توازن قدرت و فرآیند تعارض موجب تجدید ساختار سازمان می‌شود و چون از این دیدگاه به موضوع توجه کنیم، می‌بینیم که تعارض در فرآیند توسعه و تحول سازمانها نقشی بسیار مهم ایفا می‌کند و احتمالاً موجب می‌شود که سازمان از مسیر خود منحرف شود، بقای آن دستخوش تهدید قرار گیرد و به اصطلاح از بین برود.

ره آوردهای اجتماعی قدرت

در این زمینه توجه به دو نکته ضروری است: یکی اینکه سازمان وسیله ای است که افراد بر آن اساس در سلسله مراتب اجتماعی قرار می‌گیرند و دیگر آنکه، چون دو سازمان ارتباط برقرار کنند و به صورت سیستماتیک به هم پیوندند قدرتی شگرف به دست می‌آورند.

فصل هفتم: رهبری

رهبری دارای اهمیت بسیار زیادی است. اما آن تنها عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمانها نیست. در این فصل برانیم تا با بررسی تحقیقات و تئوریهای، نحوه تاثیر گذاری عواملی همچون ساختار سازمانی، ائتلاف قدرتها و شرایط محیطی را بر رهبری درک کنیم.

رهبری چیست؟

رهبری ساده ترین راهکار برای علاج یک سازمان بیمار می باشد. همچنین در شرایط خاصی رهبری اهمیت زیادی دارد و حتی سرنوشت ساز است. رهبری شکل خاصی از قدرت است که با نوع قدرت " مرجع " رابطه ای تنگاتنگ دارد. زیرا آن مستلزم داشتن توانایی است و به شخصیت رهبر بستگی دارد تا بتواند پیروان خود را هدایت و رهبری کند به گونه ای که آنها در بسیاری از موارد به صورت داوطلبانه مطیع و فرمانبردار وی گردند. وجه تمایز رهبری از قدرت در این است که رهبری موجب اعمال نفوذ می شود، یعنی افراد دیدگاه و سلیقه خود را تغییر می دهند، در حالی قدرت تنها بدان معنا است که زیردستان را وادار می کند که نظرات و سلیقه های خود را برای خود نگه دارند و آنها را در حالت بی تکلیفی نگه می دارد. طبق تعریف استزیون " پیروان در سلیقه و نظر خود تجدید نظر می کنند تا دیدگاههای خود را با دیدگاه رهبر سازگار نمایند، چون آن را بسیار مهم می دانند. " از این رو رهبری با قدرت رابطه ای تنگاتنگ دارد ولی چیزی بیش از قدرتی است که پست سازمانی به فرد می دهد یا عضو سازمان مدعی داشتن آن است. رهبری چیزی است که پیروان به فرد اعطاء می کنند.

وظایف رهبری

از دیدگاه سلزینک (۱۹۵۷) رهبری مستلزم گرفتن تصمیمات سرنوشت ساز است و آن چیزی بیش از حفظ و نگهداری گروه است. از دیدگاه وی کارها یا وظایف رهبری به ۴ دسته تقسیم می شوند: (۱) مأموریت و نقش سازمان را تعریف کند. (۲) مظهر هدفهای سازمان باشد یعنی سیاستهای سازمان را مشخص نموده و منابع لازم را تدارک ببیند. (۳) از تمامیت سازمان حمایت کرده و آن را حفظ نماید. (۴) به تعارض یا تضادهای داخلی رسیدگی نماید.

می توان گفت که رهبری در تمام سطوح سازمان وجود دارد لیکن رهبری در یک سطح سازمان نمی تواند مناسب سطح دیگری از سازمان باشد. اتزیونی در تحقیقات خود دو نوع متفاوت رهبری را شناسایی کرد که عبارتند از: توجه به تخصص در مقابل توجه به عواطف و احساسات. بر اساس نظر وی، تقاضاهای سازمانی مشخص می کند چه نوع رهبری موفق خواهد بود.

ارکان رهبری

رهبری سازمان از چندین عامل تشکیل شده است. مهمترین عامل پست سازمانی است. این پست به رهبر یک پایگاه قدرت می دهد و پیروان از این امر آگاهی می یابند که شخص با احراز چنین پستی حق قانونی پیدا می کند که اقدامات یا کارهای خاصی انجام دهد و فرایند رهبری می تواند بر نوع فکر و شیوه عملکرد رهبر اثر بگذارد.

علاوه بر پست سازمانی، نقشی که فرد به عنوان رهبر در سازمان بر عهده می گیرد ایجاب می کند که وی به گونه ای رفتار کند که انتظارات و خواسته های پیروان تامین شود. در اینجا تناسب بین ویژگیهای فرد و پستی که او احراز می کند مطرح می شود و وجود چنین رابطه ای از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. شواهد و مدارک نشان می دهد که تنها یک مجموعه از ویژگی های خاص و شناخته شده رهبری وجود ندارد، بلکه ویژگیهای خاص فرد باعث می شود که با توجه به شرایط و موقعیتهای مختلف، رهبر رفتارهای متفاوتی داشته باشد.

پژوهشگری به نام یوکل توانست به شیوه ای عالی عامل تشکیل دهنده ی رهبری را شناسایی کند. این در نمودار ۱ پیوست نمایش داده شده است.

ره آوردهای رهبری برای سازمان

در تحقیقات انجام شده به مساله رهبری در راس سازمان توجه کمی شده است، لیکن بیشتر تحقیقات مربوط به بررسی رهبری در مورد مدیران رده پایین و سرپرستان می باشد.

سبک یا شیوه رهبری

نتیجه تحقیقات حاکی از تاکید بر دو شیوه رهبری متضاد یعنی خودکامه و حمایتی می باشد. رهبری حمایتی بیشتر به کارکنان توجه می کند در صورتی که رهبری خودکامه بیشتر به قدرت پست سازمانی خود تکیه کرده و درصدد تنبیه کارکنان بر می آید. بر اساس نظر فیلی و هاوس (۱۹۶۹) ویژگیهای اصلی شیوه رهبری حمایتی بدین شرح است:

۱- رعایت حال زیردستان ۲- تصمیم گیری جمعی ۳- سرپرستی عمومی

این دو پژوهشگر نتیجه گرفتند که رهبری حمایتی موجب رضایت زیر دستان و در نتیجه موجبات افزایش بهره وری را فراهم می آورد. البته مساله بهره وری به اندازه مساله مربوط به نگرش افراد روشن و مشخص نیست. در حالی که برخی از مدارک و شواهد موید این است که بهره وری در سایه وجود رهبری حمایتی افزایش می یابد، نتیجه تحقیقات دیگر نشان می دهد که میزان بهره وری تغییر نمی کند یا حتی در مواردی مشاهده شده است که چون رهبر سبک یا شیوه خودکامه در پیش گیرد، بهره وری افزایش می یابد.

این سوال مطرح است که کارکنان و سازمان چه می خواهند؟ اگر سازمان به دنبال کسب رضایت کارکنان باشد، در آن صورت روش حمایتی می تواند موثر واقع شود و اگر کارکنان و سازمان هر دو طرفدار افزایش بهره وری و حقوق بیشتر باشند، در آن صورت در کوتاه مدت، رهبری خودکامه نتایج بهتری حاصل می کند. همچنین اگر کارکنان طرفدار

رهبری خودکامه باشند، در این صورت رهبری حمایتی راه به جایی نبرده و نمی تواند موجبات رضایت افراد را فراهم آورد.

بر طبق تحقیقات فیلی و هاوس در شرایط زیر رهبری حمایتی بسیار موفق است:

- ۱- تصمیمات از نظر ماهیت تکراری و یکنواخت نباشند.
- ۲- اطلاعات لازم برای تصمیمات اثربخش به صورت استاندارد و متمرکز نباشند.
- ۳- نیاز به تصمیم گیری سریع نباشد.
- ۴- زیردستان احساس نیاز به استقلال عمل داشته باشند.
- ۵- زمانی که زیر دستان مشارکت خود را در تصمیم گیری مشروع بدانند.
- ۶- زمانی که زیر دستان بتوانند در فرایند تصمیم گیری مشارکت نمایند.
- ۷- کارکنان نسبت به توانایی خود اعتماد کامل دارند و تمایل به نظارت توسط دیگران ندارند.

بر اساس توضیحات فوق در سازمانهایی که تصمیمات به صورت تکراری و اطلاعات استاندارد است، رهبری خودکامه و نوع رهبری که به کار توجه کند، موثر و موفق خواهد بود.

این تفسیر ها نتیجه تحقیقات فیدلر را تایید می کند. فیدلر به این نتیجه رسید که در شرایط پایدار که سازمان مبتنی بر ساختار مشخصی باشد رهبری خودکامه بسیار موفق است، در حالی که اگر شرایط پیوسته تغییر کند، عوامل خارجی سازمان را مورد تهدید قرار دهند و ابهام و سردرگمی وجود داشته باشد، در آن صورت، سرپرستی حمایتی یا مشارکتی موثر خواهد بود. بدیهی است در بسیاری از سازمانها شرایط به گونه ای و در جهت های خاصی تغییر می کند و لذا با تغییر شرایط و اوضاع باید سبک و شیوه رهبری تغییر یابد.

عواملی که بر ره آوردهای رهبری اثر می گذارد

سطح سازمان یکی از عوامل تاثیر گذار بر نوع رهبری است. علاوه بر سطح، شرایط و اوضاع و نیز افراد مورد نظر، از عوامل تعیین کننده نوع رهبری هستند که می توان در آن شرایط و با آن گروه کارکنان موفق شود. همچنین شاخص ارزیابی عملکرد کارکنان نیز نوع نگرش کارکنان در شیوه رهبری نقش مهمی دارد.

در نهایت باید به این نکته توجه کرد که سازمان نوع رفتار رهبر را محدود می کند. امکان دارد این محدودیت بوسیله تکنولوژی صورت گیرد یا بوسیله محیط اعمال شود.

جانشین رهبر

در بسیاری از موارد مدیر یا رهبر به دلایلی از قبیل انتقال، استعفاء، اخراج و مرگ و ... بوسیله یک فرد جدید جایگزین می گردد. جایگزین کردن رهبر، برای تعیین نقش یا اثر رهبری در سازمان، آزمونی مناسب است زیرا شرایط قبل و بعد از جایگزینی کردن رهبر بسیار روشن و مشخص خواهد بود.

باتوجه به تحقیقات انجام شده مشخص می شود که مدیریت ارشد سازمان، به صورت بالقوه می تواند اثراتی شگرف بر سازمان بگذارد ولی نمی توان مدعی شد که تغییر عملکرد کارکنان به سبب نقش رهبری بوده است. با وجود این می توان رهبری را به عنوان عاملی دانست که بر آنچه در درون سازمان می گذرد و بر سر سازمان می آید، نقش حیاتی دارد. تحقیقات دیگری نیز در زمینه رابطه ی جابجایی مدیران ارشد و اندازه سازمان انجام شد که نتیجه آنها وجود رابطه مستقیم را بین این دو عامل نشان می داد. یعنی هر چه قدر سازمان بزرگتر باشد مقامات ارشد با سرعت بیشتری جایگزین می شوند. نکته دیگری که مشخص شد این که اگر سایر عوامل ثابت بمانند، هر قدر سازمان بزرگتر باشد اثر جایگزین کردن مقامات ارشد کمتر خواهد بود. این به دلیل رسمیت و پیچیدگی بالای سازمانهای بزرگ می باشد که در نتیجه در برابر پدیده تغییر مقاومت بیشتر می کنند.

یکی از نتایج مهم تحقیقات این است که شرایط ساختاری تعیین کننده میزان اثراتی است که رهبر می تواند بر سازمان بگذارد. عوامل محیطی خارج از سازمان مجموعه دیگری از عواملی هستند که در بسیاری از موارد مسیر رهبری ارشد سازمان را سد می کنند. در نهایت آنچه از مجموعه وسیعی از تحقیقات مشاهده می شود این است که رهبری اثرات متفاوت و گوناگونی دارد. دامنه اثرات رهبر جدید بر سازمان زیاد است، آن می تواند موجب تحول و دگرگونی در سازمان شود. موجب تغییر رفتار و احساسات پیروان شود و در نتیجه کل سازمان را متحول سازد، یا اینکه اثرات رهبر بسیار اندک است و تقریباً هیچ اثری بر روی رخدادها و کارهای سازمان ندارد.

رهبری در سازمانهایی که اعضاء آنها را افراد داوطلب تشکیل می دهند

در این سازمانها، مقامی که در راس سازمان قرار می گیرد، مسئول اداره سازمان می باشد. در این سازمان همچنین پدیده حکومت متنفذین تشدید می شود زیرا گروهی که قدرت را در دست می گیرد خواستار حفظ همیشگی آن است. همچنین با توجه به نقش مضاعف رهبری، این سازمانها با سایر سازمانها متفاوتند. بررسی احزاب سیاسی نشان داده است که در این سازمانها دو نوع رهبر وجود دارد: رهبر پشت صحنه و رهبر علنی.

فصل هشتم: تصمیم گیری

تصمیمات استراتژیک

تصمیماتی را که به وسیله مقامات بالا و مدیریت ارشد سازمان گرفته می شود تصمیمات استراتژیک نامیده می شود مانند ورود به یک بازار جدید، استخدام افراد و تعیین اولویت ها. تعدادی از نویسندگان کوشیده اند تا تصویری جالب از فرایند پیچیده و بغرنج تصمیم گیری ارائه نمایند. برای مثال پژوهشگری به نام ویک، مدعی است که تصمیم گیری همانند یک مسابقه فوتبال آمریکایی غیر متعارف است که در آن بازیکنان بی هدف در میان، این طرف و آن طرف می دوند و توپها هم بصورت تصادفی وارد دروازه ها می شود. به گفته باتلر رویدادهای خارجی می توانند تصمیمات را تشدید کنند و حتی در مواردی هم که اتفاق نظر وجود ندارد تصمیماتی گرفته می شود.

متغیرها و عوامل محدود کننده

جیمز تامپسون معتقد است همیشه تصمیمات دارای دو بعد اصلی هستند (۱) اعتقاد به رابطه علت و معلولی (۲) اعتقاد به ره آوردها یا نتایج حاصل. در فرایند تصمیم گیری متغیرهای اساسی می توانند به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه عمل کنند. برای کمک به درک این فرایند، تامپسون عقیده دارد هر متغیر را می توان از دو بعد مطمئن و غیر مطمئن طبقه بندی کرد. از سوی دیگر مایلز، اسنو و ففر، بر این باورند که تصمیم گیرندگان می توانند در پنداشت یا برداشت خود دارای چهار پایگاه باشند. این پایگاهها عبارتند از: دفاع از قلمرو، یعنی افراد مانع از ایجاد هر گونه تغییری می شوند. واکنش بی اراده (مرتجع) به مفهوم واکنش در برابر هر گونه فشار. تحلیلگران مضطرب، یعنی افراد درباره تغییر می اندیشند و سرانجام آینده نگرهای علاقمند یعنی کسانی که درباره امکان تغییر می اندیشند. با احتمال زیاد تصمیم گیرندگان بیش از آنکه در پی فرصت باشند به مسائل تهدید آمیز می اندیشند.

در درون سازمان اطلاعات بخشی از فرایند ارتباطات است. فرایند ارتباطات می تواند مسیر انتشار اطلاعات را مسدود کند آنها را منتشر، دستکاری یا تحریف کند. با این حال با وجود آنکه در تصمیم گیری اطلاعات نقش حیاتی ایفا می کند، اعتقاد به وجود رابطه علت و معلولی نیز به همان اندازه اهمیت دارد.

از آنجائیکه سازمانها واحدهای اجتماعی هستند که با جامعه روابط متقابل دارند، دخالت انسان در هر یک از دو عامل علت و معلول موجب می شود که ارکان معادله با پدیده عدم اطمینان روبرو شود.

در بحث درباره اثرات دانش و اطلاعات ناقص تامپسون یادآور می شود در سازمانهایی که در خط مقدم جبهه دانش جدید قرار دارند (مثل صنایع غذایی و تحقیقات پزشکی) وجود نواقص و ضعف اطلاعات باعث می شود که

از استراتژی قضائیتی استفاده کنند و این در حالی است که تمام متغیرها تا سر حد امکان شناخته شده و تحت کنترل هستند.

فراتر این که چون افراد یا سازمانها به دانش جدیدی دست یابند رابطه علت و معلولی تغییر خواهد کرد، یعنی هنگامی که داروی جدیدی کشف شود و شیوه ای که بیمارستان بیماران مربوطه را معالجه کند تغییر یابد، نوع تصمیم گیری درباره رابطه علت و معلولی (نتیجه حاصل از اقدام) تغییر می کند.

با توجه به الگوی تامپسون، موضوع نتایج مورد نظر تصمیم گیرندگان (در مقایسه با موضوع رابطه علت و معلولی) مبهم تر است. توافق نظر در مورد نتیجه حاصل از تصمیم گیری (یا هدفها) یکی از مسائل عمده ای است که در آن اعمال قدرت می شود و تضاد یا تعارض به وجود می آید. از سوی دیگر توجه بیش از حد به شرایط متشنج و پر هرج و مرج باعث می شود که قوانین و مقررات یا نظم حاکم بر سازمان نادیده انگاشته شود. ارائه چنین تصویری باعث می شود تا تصمیم گیری را به عنوان فرایندی به تصور درآوریم که در آن هر دو پدیده "قدرت" و "بخردانه" مسأله ساز و مشکل آفرین اند.

روش بخردانه

انسان اقتصادی دارای ویژگی های زیر است: تنها برای تامین منافع خود کار می کند در مورد مسأله مورد بحث که باید درباره آن تصمیم بگیرد، اطلاعات کامل دارد، از همه راه حلها مطلع است و نیز خوب می داند که هر تصمیمی به چه نتیجه ای می انجامد، همواره در پی به حداکثر رسانیدن منافع خود است. در فرایند تصمیم گیری، حدود و مرزهای روش بخردانه مشخص و محدود است. همان گونه که سایمون در ۱۹۵۷ ابراز داشت، تصمیمات بر اساس عقلانیت محدود گرفته می شود. به گفته سایمون رهبران حال و آینده سازمان هیچ گاه از نظر ذهن و قدرت فکری در آن حد نیستند و نخواهند بود که بتوانند همه این عوامل را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهند (البته بدان حد که مورد نظر و خواست کسانی است که از این تصمیمات متأثر می شوند) همین دیدگاه و ارائه چنین نظریه ای بود که جایزه نوبل در امور اقتصادی را نصیب سایمون کرد. با وجود انتقادهای شدید که بر الگوی انسان اقتصادی وارد آمده است، باز هم الگوی مزبور همواره مورد بحث و گفت و گوی نویسندگان و متخصصان امور اقتصادی و روان شناسی بوده است.

یکی از انتقادهای مربوط به توجهی است که به ارزشها (حتی معنویت و اصول اخلاقی) می شود و این عنصر غیر از منافع اقتصادی است که در صحنه تصمیم گیری مورد توجه قرار می گیرد. الگوی مزبور همچنین از این دیدگاه مورد انتقاد قرار گرفته است که به عوامل یا ملاحظات اجتماعی توجه می کند و دامنه این ملاحظات از مرز رفتار فردی فراتر می رود.

برخی از تحلیلگران، الگوی عقلانی اقتصادی را کنار گذاشته اند. بهترین نمونه، الگویی است که در مورد تصمیم گیری به نام ظرف آشغال ارائه شد و اصولاً چنین استدلال می شود که سازمانها برای هر مساله ای پاسخهای مشخصی دارند که به اصطلاح آن را در تکراری از پیش تعیین شده ارائه می کنند. در الگوی ظرف آشغال بر این نکته تاکید می شود که افراد تصمیم گیرنده همواره در پی یافتن نشانه ها، نمونه ها یا علائم مشابه و آشنایی هستند که در گذشته به کار برده اند.

بررسی دیگری که از پدیده عقلانیت در تصمیم گیری به عمل آمد به این نتیجه رسید که تعیین مسیر "ارائه راه حل یا تصمیم" که نتایج آن نصیب سازمان خواهد شد، به صورت غیر رسمی و شهود تعیین می شود و این عمل پیش از ارزیابی نتایج حاصل از تصمیم گیری انجام می شود.

آنچه موضوع را پیچیده تر می کند، این است که قدرت افرادی که در تصمیم گیری مشارکت می کنند، متفاوت است و این قدرتها پیوسته تغییر می کنند.

قدرت و تصمیم گیری

گاهی منافع گروههای ذینفع با منافع سازمان هماهنگ است و گاهی تضاد بین آنها مشاهده می شود. معمولاً منافع گروههای ذی نفع با گروه صاحب قدرت متفاوت است. اگر افرادی که در تصمیم گیری مشارکت می کنند از دست فرایند تصمیم گیری (مثلاً مشارکت در شوراهای متعدد) احساس استیصال نمایند، نوع مشارکت آنها کارساز نمی باشد و فایده مثبتی ندارد.

یک نکته بسیار مفید و جالب که در رابطه با مشارکت افراد در تصمیم گیری می توان گفت این است که اگر تصمیم مورد نظر برای سازمان اهمیت زیادی داشته باشد، احتمالاً به افراد اجازه مشارکت داده نمی شود. ولی اگر تصمیم مزبور برای زیردستان اهمیت داشته باشد سعی می شود که آنان در آن مشارکت کنند.

فرایند تصمیم گیری

هیکسان (۱۹۸۷) بر این باور است که به هنگام بحث درباره تصمیم گیری باید به صورت همزمان به دو پدیده، یعنی سیاستها و مساله ها توجه کرد (روش بخردانه یا عقلانی مضاعف یا دوگانه)

می توان فرایند تصمیم گیری را از دیدگاه مناظره برای حقیقت یابی مورد توجه قرار داد. شرط اصلی یا قضیه اصلی این است که سازمان در محیط نسبتاً بایاثبات و پایداری رشد می کند و دارای کارکنان نسبتاً مشخص و ثابتی است.

در مورد فرایند تصمیم گیری یک نکته یا موضوع دیگر را هم باید یادآور شویم، چیزی که آن را بی تصمیمی می نامند. این مربوط به شرایطی است که در آنها (۱) تصمیمی گرفته شده ولی فرایند تصمیم گیری به گونه ای

رعایت می شود که گویا هرگز چنین چیزی وجود نداشته است. ۲) اجازه داده نمی شود مسائل به گونه ای مطرح شود که مستلزم تصمیم گیری باشد ۳) مسائلی مطرح است که تصور می رود با توجه به ارزشهای گروههای قدرتمند در سازمان هرگز نمی توان درباره آن اندیشید.

بنابراین معمولاً تصمیم گیری را به عنوان یک الگو یا نمونه از کار فعال به حساب می آورند ولی مواردی وجود دارد که مستلزم هیچ نوع اقدام یا عملی نخواهد بود.

فصل نهم: ارتباطات

سازمان یعنی یک سیستم پردازش اطلاعات. پژوهشگری به نام مورگان عبارت یا تصویری زیبا از سازمان ارائه می کند و آن را به عنوان مغز می پندارد. ارائه چنین تصویری، این شیوه اندیشه را القا می کند که سازمان اطلاعات را می گیرد و آن را از صافی های خود می گذراند، با توجه به آموخته هایش آن را پردازش می کند، تفسیر می نماید، آن را تغییر می دهد و سرانجام بر آن اساس عمل می کند.

در سازمان، فرایند ارتباطات دربرگیرنده عواملی است که از نظر فردی و سازمانی اهمیت زیادی دارند. ساختار کانالهای ارتباطی و پست یا مقام شخص در سازمان تعیین کننده اطلاعاتی است که وارد فرایند ارتباطات در سازمان می شود.

اهمیت ارتباطات

تحلیلگران سازمان درجات متفاوتی از اهمیت برای فرایند ارتباطات قائل شده اند برای مثال بارنارد (۱۹۸۳) چنین ابراز می کند: "در تئوری فراگیر سازمان، ارتباطات در کانون یا مرکز قرار می گیرند، زیرا ساختار گسترده و حدود سازمان تقریباً به وسیله شیوه های ارتباطی تعیین می شوند.

دو پژوهشگر دیگر به نامهای کتر و کان (۱۹۷۸) چنین می گویند: ارتباطات - مبادله اطلاعات و انتقال مقصود- روح و اساس سیستم اجتماعی سازمان را تشکیل می دهد.

ارتباطات برای مدیران سازمان و کاری که انجام می دهند نقش حیاتی دارند کانتر (۱۹۷۷) به این نتیجه رسید که مدیران درصد بالایی از وقت خود را صرف ارتباطات می کنند.

عوامل فردی

از آنجا که ارتباطات، مستلزم ارسال پیام است و کسی به نام گیرنده پیام باید آن را دریافت کند، پیام یا چیزی که گیرنده آن را دریافت می کند از مهم ترین اجزای کل این سیستم به حساب می آید. بنابراین برای درک ارتباطات در سازمان، باید به این عامل اصلی، یعنی برداشت گیرنده پیام از پیام توجه نمود.

اصولاً در سازمان ارتباطات مبادله ای بین دو نفر انجام می شود، حتی زمانی که برای ارسال پیام که از نوعی نوشته یا رسانه استفاده شود، باز هم دهنده پیام کسی جز یک نفر نخواهد بود. گیرنده پیام تحت تأثیر دهنده پیام قرار می گیرد و بنابراین این اثر در تفسیر پیام نقش مهمی ایفا می کند. گذشته از این محیط یا شرایطی که در آن ارتباط ایجاد می شود نیز بر گیرنده پیام اثر می گذارد. اگر کسی وارد یک اتاق یا دفتر بسیار تمیز و مجلل شود واکنش متفاوتی از خود نشان خواهد داد.

با توجه به پست یا مقام فرد در سلسله مراتب سازمانی، می باشد که فرد احساس می کند در حق او ظلم شده و نسبت به وی تبعیض قائل شده اند. این نوع احساس یا تصور بر ارتباطات وی اثر می گذارد. پژوهشگری به نام آتاناسایدز (۱۹۷۴) در تحقیقات خود به این نتیجه رسید؛ زنانی که در سازمان احساس می کردند در حق آنها ظلم شده است و نسبت به آنان تبعیض قائل شده اند، در مقایسه با همکارانی که در همان مقام انجام وظیفه می کردند، کمتر احساس آزادی عمل می نمودند. این امر به نوبه خود موجب تحریف اطلاعاتی می شد که این دسته از افراد به مقامات بالاتر سازمان می دادند.

ارتباطات در سطح عمودی سازمان

نوع ارتباطاتی که در سطح عمودی سازمان وجود دارد مورد توجه زیادی قرار گرفته است، زیرا در عملیات سازمان نقش حیاتی دارد. از سوی دیگر از آنجا که ارتباطات هم برای سازمان ارزش حیاتی دارد، بنابراین بهترین کار این است که از دیدگاه سطوح عمودی سازمان به این موضوع توجه شود. ارتباطاتی که در سطح عمودی سازمان برقرار می شود مسیر رو به بالا و رو به پایین دارد. ارتباطات در سازمانها، مسیرهای متفاوتی را طی می کند و تنها به مسیر افقی و عمودی محدود نمی شود (یکی از جنبه های مهم و حیاتی سازمان، ارتباطاتی است که در سطح افقی توزیع می شود).

اگر نظام حاکم بر سازمان به گونه ای است که ارتباطات افقی کاملاً غیر ممکن باشد، در آن صورت هیچ احتمالی ندارد که ارتباطی در سازمان برقرار گردد.

رابطه متقابلی که بین همکاران و همتایان به وجود می آید تنها یکی از شکلهای ارتباط افقی در سازمان است. شکلهای دیگر ارتباطات (که برای ایجاد هماهنگی کارها اهمیت زیادی دارد) بین اعضای واحدهای مختلف سازمان به وجود می آید. در مورد اعضای گروههای کاری، سه شبکه ارتباطی مورد آزمایش و تحقیق قرار گرفته است. یکی از شیوه های ارتباطی را الگوی چرخ می نامند که در آن افراد در پیرامون چرخ قرار می گیرند و همگی با محور چرخ ارتباط برقرار می کنند. نوع دیگری از شبکه ارتباطی، الگوی دایره ای نامیده می شود که در آن اعضای گروه حق دارند با سایر اعضای که در طرف دیگر قرار دارند ارتباط برقرار کنند و هیچ یک به دیگری، از این نظر اولویت ندارند. در سیستم ارتباطی دیگری به نام ارتباط همه جانبه، همه افراد و اعضای سازمان می توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

مسائل ارتباطی

- حذف بخشهایی از پیام
- تحریف پیام
- تراکم پیام

راه حل‌های امکان پذیر در حل مسائل ارتباطی

یکی از راه‌های از بین بردن مسائل و مشکلات شبکه ارتباطی تهیه و فرستادن نسخه های متعددی از یک پیام است. اگر چه این کار موجب افزایش کاغذبازی و به کارگیری سایر وسایل ارتباط جمعی در شبکه ارتباطی سازمان می شود ولی این امکان را به وجود می آورد که یک خبر یا پیام به گوش تعداد زیادی از افراد برسد. راه دیگری برای حل مسائل ارتباطات این است که بر میزان ارتباطات افزود یا از متخصصان کنترل و ایجاد کننده هماهنگی استفاده کرد. یکی از راه حل‌های متداول برای مسائل ارتباطات این است که به طور مرتب گردهمایی‌ها یا جلسه هایی را تشکیل داد.

فصل دهم: تغییر

تجزیه و تحلیل قدرت، رهبری، تصمیم گیری و ارتباطات نشان داده است که سازمان پویا است. در این فصل راههایی را بررسی می کنیم که موجب تغییر سازمان می شود و علت های آن را بر می شماریم.

ماهیت تغییر سازمان

تغییر سازمانی را از دیدگاه های مختلف می توان مورد توجه قرار داد از جمله از دیدگاه سیاست داخلی سازمان، دیدگاه تاریخی، دیدگاه توسعه، دیدگاه چرخه حیات و بر اساس تعریف هیچ (۱۹۸۰) تغییر سازمانی عبارت است از تغییر و تحول در شکل سازمان به گونه ای که آن بتواند، با توجه به عوامل محیطی بقا و دوام یابد. لیکن نکته ای که وجود دارد، هیچ تنها در تعریف خود به هدف های سازمان توجه نکرده است و این موضوع بسیار مهمی است. بدیهی است تغییرات سازمانی در جهت افزایش سود یا حفظ اعضاء صورت می گیرد و هر دو اقدام در جهت رویارویی با عوامل محیطی و تامین هدفها صورت می گیرد.

تغییرات بالقوه در درون سازمان

برخی تحلیل گران، سازمان را به عنوان موجودی می پندارند که دائم در حال تغییر است. لیکن توان سازمانها برای ایجاد تغییر بسیار محدود است. غالباً فرد و تشکلهای سازمانی در برابر پدیده تغییر مقاومت می کنند. افراد معمولاً در سازمان به دنبال حفظ موقعیت و پست و مقام خود هستند، لذا در مقابل تغییر مقاومت می کنند.

لذا از یک سو، سازمان در پی منابع لازم برای ایجاد تغییر است و از سوی دیگر می کوشد تا هر چه بیشتر دیوانسالاری خود را حفظ کند و در برابر پدیده تغییر مقاومت نماید.

ترکیب و تفکیک نیروی کار، به نوبه خود بر الگوی تغییر اثر می گذارد، زیرا این ویژگی می تواند بر مساله جایگزینی و تفکیک قدرت بین گروه های متجانس و همگون اثر بگذارد.

کافمن (۱۹۷۱) به عنوان یکی از پیشروان پژوهش در زمینه تغییر عنوان می کند که تغییر همواره رو در روی سازمانها بوده و بر آن فشار می آورد. ولی نیروهایی نیز در درون سازمان در برابر آن مقاومت می کنند. این نیروها عبارتند از منافع یا مزایای جمعی که با حفظ وضع موجود تامین می شود، آشنایی با الگوهای موجود، مخالفت های حساب شده در برابر تغییر و در نهایت اظهار عجز و ناتوانی در برابر پدیده تغییر.

کنز و کان (۱۹۷۸) دلایل مقاومت سازمان در مقابل تغییر را به صورت زیر بر می شمارند:

۱- ساختار سازمانی متضمن ثبات و پایداری است.

۲- وجود این دیدگاه که تغییرات منطقه ای بر کل سازمان تاثیر گذار نیستند.

۳- فرد و گروه در برابر تغییر مقاومت می کنند.

۴- تغییر می تواند تخصص و شغل گروهها را به خطر اندازد.

۵- تغییر می تواند سیستم قدرت را در سازمان به هم بزند.

۶- تغییر ممکن است منافع افراد را به خطر بیندازد.

مطلب اصلی این است که سازمانها به صورت فطری محافظه کارند. عوامل دیگری هم هست که موجب مقاومت سازمانها در مقابل تغییر می شود. کافمن این عوامل را موانع سیستماتیک در برابر تغییر می نامد. برخی از این عوامل عبارتند از سرمایه گذاریهایی که سازمان برای حفظ وضع موجود می کند، گذراندن قوانین و مقرراتی که موجد رفتارهای متخصص و اداری است، عواملی که به صورت غیر رسمی و برنامه ریزی نشده مانع از هر نوع تغییر عادات و رسوم سازمان می شوند و قراردادها یا موافقت نامه ها که بین سازمانها بسته می شوند. همچنین عدم در اختیار داشتن منابع انسانی و مالی مورد نیاز برای تغییر از جمله موانع سیستماتیک تغییر می باشد.

فرایند تغییر

درباره تغییراتی که در سازمان رخ می دهد دلایل متعددی ارائه می شود تغییر ممکن است از مجرای جابجایی کارکنان رخ دهد. گاهی عوامل محیطی، سازمان را مجبور می کنند که در خود تغییراتی ایجاد کنند. در برخی موارد نیز دستوراتی صادر می شود که سازمان باید در جهت اجرای آن ها تغییراتی را بپذیرد.

چرخه حیات سازمان

در چرخه حیات سازمان در مورد مسائلی همچون تولد، رشد، تحول و مرگ سازمان بحث می شود. چرخه حیات بدان گونه که در مورد انسان صادق است نمی تواند در مورد سازمان صادق باشد. ولی با اندکی تعدیل می توانیم سازمانها را نیز بر این اساس مورد مطالعه قرار دهیم. مثلاً سازمانها دوره عمر مشخص ندارند و پیدایش آنها به روشهای مختلف ممکن است انجام شود.

تولد و تأسیس یک سازمان. تحقیقات نشان می دهند که عوامل محیطی موجب پیدایش، تولد، تأسیس یا خلق سازمان می شوند. سازمانهایی که از قبل در یک محیط وجود دارند به صورت منابعی برای ایجاد یا پیدایش سازمانهای مشابه در می آیند. بنابراین محیطهای اجتماعی سازمان بر نرخ یا میزان پیدایش سازمانهای جدید اثر می گذارد. همچنین برای درک کامل فرایند مورد بحث باید به ویژگی های بنیانگذار یا موسس سازمان هم توجه کرد.

تحول. سازمان پس از تاسیس (تولد) رشد می کند و متحول می شود. شناخته شده ترین شکل تحول (تغییر) همان پدیده مرگ است. نظریه پردازان، مرگ سازمانها را به دلیل ناتوانی آنها در یافتن منابع تامین حیات در محیط خود می دانند. در نظریه زیست محیطی مطالب زیادی درباره تغییرات و تحولات سازمانهایی که ادامه حیات می دهند مشاهده می شود. یکی از فرضهای تئوری مزبور این است که سازمان باید خود را با شرایط محیط وفق دهد. فرض دیگر این است که محیط شکل و نوع سازمان را تعیین می کند.

مک کلو و آلدریچ (۱۹۸۳) چهار اصل را ارائه می کنند که در فرایند زیست محیطی موثر واقع می شوند. چهار اصل مزبور مشخص می کنند که چه سازمانهایی می توانند ادامه حیات دهند و کدام یک محکوم به فنا هستند. اصل نخست همان تغییر است. تغییر باید تا حد زیادی هدفدار باشد. انتخاب طبیعی دومین اصلی است که در این زمینه ارئه می شود. با گذشت زمان، سازمانهایی که بقاء و دوام می یابند با احتمال زیاد دست به تغییرات سودآور و مفید می زنند تا بتوانند همگام با تغییرات محیط دستیابی مناسبی به منابع داشته باشند. اصل سوم را بقاء و حفظ نسل می نامند. سازمانها برای بقاء و دوام خود، مهارتها و دانش های خود را به اعضای سازمانهای بعدی می دهند. با این کار قبل از هر چیز بقاء و دوام خود را تضمین می کنند. تلاش در راه هستی آخرین اصلی است که بر شمرده اند. این کار مستلزم رقابت و مبارزه بر سر منابع کمیابی است که برای سازمانها وجود دارد.

در تحول سازمان، عامل دیگری مشاهده می شود که به هیچ وجه با موضوع زیست محیطی رابطه ندارد. این اقدام حرکتی است در گسترش فعالیتها و ورود به صحنه های جدید فعالیت. از دیدگاه کیم برلی و کوین (۱۹۸۴) تحول می تواند به صورت تجدیدساختار سازمان، تغییر موضع سازمان در بازار یا محیط و تجدید حیات سازمانی باشد که دچار لغزش شده است. از دیدگاه آنها سازمان می تواند دست به اقداماتی بزند که الزاماً با فشارهایی که عوامل محیطی وارد می آورند ارتباط ندارد و این موضوع چیزی نیست جز کار آفرینی در درون سازمان.

در بحث پدیده تغییر نباید از یک عامل دیگر غافل ماند و آن نقشی است که تصمیم گیرندگان (مدیران) ایفا می کنند زیرا آنها عوامل محیطی را تفسیر می کنند و بر این عوامل نظارت و اشراف دارند.

مرگ سازمانها. موضوع مرگ سازمانها یکی از داغ ترین بحث هایی است که در ادبیات سازمانها مشاهده می شود. مرگ سازمان آخرین ره آورد سازمانهایی است که سیر قهقرایی می پیمایند. سیر قهقرایی عبارت است از وضع یا حالتی که منابع سازمان به میزان بسیار زیاد یا به صورت مطلق، در یک دوره زمانی مشخص به شدت کاهش می یابد. ویت زل و جانسان (۱۹۸۹) مراحل فرایند قهقرایی سازمان را در طبق نمودار ۲ پیوست ارائه کرده اند.

فرایند سیر قهقرایی سازمان به دلیل ضعفی است که از نظر فعالیت و عملکرد از خود نشان می دهد و در طی آن استراتژیهای شدید و پرنوسان یا متزلزلی را به اجرا در می آورد که موجب بروز مسائل و مشکلات بیشتر می شود.

معمولاً مرگ سازمان را به عنوان ره آورد فرایند یا سیر قهقرایی می دانند. لیکن آن می تواند شامل موضوع ادغام سازمانها نیز گردد. در نهایت این نکته قابل ذکر است که مرگ سازمانها یک موضوع پیچیده است.

نوآوری در سازمان

نوآوری یعنی دست برد داشتن از تکنولوژی یا روش کار کنونی و هنگامی تجلی می کند که سازمان نوع کار یا عمل جاری را به کلی کنار بگذارد. نوآوری می تواند از لحاظ دامنه اندک یا بسیار وسیع باشد. همچنین نوآوری می تواند تکنولوژی یا امور اداری و سازمانی را در بر گیرد. تحقیقات نشان داده است که پذیرش تکنولوژی بسیار سریعتر از پذیرش امور اداری اتفاق می افتد.

نوآوری می تواند در درون سازمان صورت گیرد یا از خارج سازمان اقتباس شود.

در سازمان سه گونه نوآوری یا تغییر صورت می گیرد. نخست سازمان از طریق تحقیق و توسعه، نوآوری برنامه ریزی شده را به اجرا در می آورد. در صورتی که منابع مازاد در سازمان وجود داشته باشد، نوآوری برنامه ریزی نشده می تواند اتفاق بیفتد. گاهی نیز نوآوری بر سازمان تحمیل می شود و سازمان باید آن را تحمل کند و بپذیرد. زالتمن، دانکن و هالباک (۱۹۷۳) عنوان می کنند که اگر نوآوری دارای ویژگی های زیر باشد سازمان آنها را می پذیرد و با احتمال زیاد می تواند از آنها استفاده کند. این ویژگی ها عبارتند از:

هزینه های مورد قبول- بازده سرمایه مناسب- کارایی بالا- ریسک پایین و عدم اطمینان بالا- روشن بودن نتیجه- سازگاری- پیچیدگی کم- جنبه علمی بالا- مزایای نسبی بیشتر- اعتبار منشاء- زمان مناسب- امکان بازگشت به گذشته- تعهد بیشتر- برهم زدن روابط شخصی- عمومی یا خصوصی- طی مراحل تصویب- امکان انجام تغییرات بعدی- سرآغاز فعالیت- هموار کردن راه.

ویژگیهای سازمانی

ویژگی های نوآوری با ویژگی های سازمانی رابطه ای متقابل دارند. هیچ و ایکن در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که ویژگی های سازمانی زیر موجب سودآوری در سطوح بسیار بالا می شوند:

- تخصص بالای اعضای سازمان
- متمرکز نبودن قدرت
- رسمی نبودن امور سازمان
- متفاوت نبودن حقوق و پاداش کارکنان
- تاکید نکردن بر حجم تولید
- تاکید نکردن بر کارایی

- رضایت شغلی اعضاء سازمان

در تحقیق دیگری عنوان شده که پذیرش نوآوری به اندازه و بزرگی سازمان، میزان تخصص افراد و اعضاء، متفاوت بودن ساختار واحدها و دواير سازمانی و تمرکززدایی بستگی دارد. در مورد اهمیت نسبی ویژگی های سازمان در مقایسه با نگرش اعضاء سازمان دیدگاههای ضد و نقیض وجود دارد.

علاوه بر این وضعیت محیط و سازمانی که نوآوری در آن رخ می دهد نیز در پذیرش نوآوری دارای اهمیت می باشد. در مورد مراحل نوآوری ۴ مرحله را به شرح زیر می توان عنوان کرد:

ارزیابی، آغاز، اجراء و به صورت کار جاری در آوردن ما به این نتیجه رسیده ایم که نخبگان، ائتلافهای متخصصان و گروههای حاکم بر سازمان، همچنین شرایط محیطی (از جمله سیاستهای دولت) از جمله عوامل عمده ای هستند که در ایجاد تغییر و نوآوری در سازمان نقش مهمی ایفا می کنند.

فصل یازدهم: محیط سازمانی

استینچ کامب (۱۹۸۵) درباره رابطه بین عوامل محیطی و تشکیل و پیدایش سازمانها یک کار اساسی انجام داد. او یادآور می شود سازمانهایی که با هدفهای خاص تشکیل می شوند، می توانند وظایف متعدد و مختلف اجتماعی را بر عهده گیرند. برای نمونه سازمانها می توانند کار تولید، سیاستگذاری، آموزش، امور نظامی و از این قبیل کارها را انجام دهند، که میزان فعالیت سازمانهای مختلف در جوامع گوناگون متفاوت است.

لازم به یادآوری است که با توجه به پژوهشهای پرو، لارنس، لورش و سایرین ساختار سازمانی و فرایند داخلی سازمانهایی که در محیطهای آکنده از تکنولوژی پویا و نامطمئن فعالیت می کنند، در مقایسه با سازمانهایی که در محیطهای نسبتاً مطمئن قرار دارند بسیار متفاوت است. سازمانها تنها از طریق پذیرفتن یا جذب تغییرات تکنولوژیک در برابر این پدیده واکنش نشان نمی دهند. بلکه فرایند سیاسی وارد عمل می شود و پدیده تغییر را تأیید، تثبیت و تجویز می نماید.

هنگامی که یک قانون جدید به تصویب برسد یا در تفسیر، اصلاحیه ای به آن اضافه شود، سازمان باید تغییرات مهمی در خود بدهد. نمونه آن را می توان در قوانین حقوقی مدنی مشاهده کرد.

شرایط سیاسی

تحقیقاتی که بر روی تاسیس و تعطیل شدن روزنامه ها در آرژانتین و ایرلند به عمل آمد، نشان داد که تشنج های سیاسی باعث تاسیس برخی از روزنامه ها شده اند. سیاست در سطح محلی، کشوری و جهانی نقش مهمی بازی می کند. یکی از شهرستانهای تگزاس تصمیم گرفت که شرکت کامپیوتر اپل را از برخی از مالیاتهای محلی معاف نماید، زیرا شرکت مزبور توانسته بود منافعی برای جوانان و افراد مجرد داشته باشد.

شرایط اقتصادی

شرایط یا وضع اقتصادی که یک سازمان در آن قرار می گیرد یا در آن فعالیت می کند یکی دیگر از عوامل محیطی مشخص است که در بسیاری از موارد مورد توجه جامعه شناسان قرار نگرفته است. تغییرات اقتصادی به صورت یکسان بر همه بخشهای یک سازمان اثر نمی گذارد در دوره های رکود اقتصادی سازمان می تواند برخی از برنامه های کم اهمیت تر خود را حذف کند یا بخشی از فعالیت ها را کاهش دهد، البته به جز از مواردی که فشارهای سیاسی خارجی مانع از این گونه تصمیمات بخردانه شوند.

به هنگام شرایط بد اقتصادی سازمانها مجبور می شوند که در اولویتهای خود تجدیدنظر کنند و برخی از فعالیتهایی که اهمیت کمتری دارند، از برنامه های خود حذف نمایند.

شرایط جمعیتی

تعداد افرادی که سازمان به آنها خدمت ارائه می کند، سن و جنس افراد باعث می شود که نوع سازمان (که به این افراد خدمت ارائه می کند) متفاوت باشد. تغییراتی که در ترکیب جمعیتی و در درون سازمان رخ می دهد، باعث می شود که سازمان متوجه مسائل عمده شود، مثل نوع عملکرد، نوآوری، سازش با شرایط جدید، جابجایی کارکنان و روابط بین سازمان در روابط سازمانهایی که از بازار نیروی کار خارجی استفاده می کنند، ترکیب نیروی کار و تغییراتی که در محیط رخ می دهد در درون سازمان منعکس می شود.

شرایط زیست محیطی

اگر از دیدگاه بوم شناسی به محیط فیزیکی روآوریم، متوجه رابطه بین سازمانها و اوضاع با شرایط زیست محیطی خواهیم شد، زیرا به تازگی سازمانها به کل سیستم زیست محیطی توجه زیادی می نمایند. نکته ظریف تر این است که محیط بر سازمان اثر می گذارد. عواملی چون آب و هوا و منطقه جغرافیایی مشخص می کنند که منابع چگونه تخصیص یابد. اگر سازمانی از بازار و مشتریان خود فاصله زیادی داشته باشد، هزینه های حمل و نقل و ارتباطات افزایش می یابد.

ابعاد تحلیلی

پژوهشگرانی چون آلدریچ و مارسدن کوشیدند تا محیط را تجزیه و تحلیل و ابعاد تحلیلی محیط را مشخص نمایند. می توان دیدگاه آلدریچ را با دیدگاههای پیشین در هم تلفیق کرد. پژوهشگر مزبور عوامل محیطی را به شرح زیر برشمرد:

ظرفیت محیط. مقصود از ظرفیت محیط فقیر بودن یا غنی بودن محیط یا سطح و میزان منابعی است که در دسترس سازمان قرار می گیرد.

همگونی و ناهمگونی عوامل محیطی. مقصود از همگونی و ناهمگونی عوامل محیطی تشابه و تفاوهای است که در محیط قرار دارد. از دیدگاه آلدریچ، وجود محیط همگون برای سازمانها مناسب تر است، زیرا می توانند به راههای استاندارد، نسبت به عوامل محیطی واکنش نشان دهند.

محیط پایدار و ناپایدار. مقصود از محیط پایدار و ناپایدار میزان تغییر یا جابجایی ارکان و عوامل تشکیل دهنده سازمان است.

پراکندگی عوامل در محیط سازمانی. مقصود از متمرکز بودن یا پراکندگی عوامل در محیط این است که ارکان یا عوامل تشکیل دهنده محیط سازمانی می توانند به شکلهای گوناگون باشند.

توافق و اختلاف نظر در مورد موجودیت سازمان. سازمانها می توانند دارای حوزه یا قلمرو (بازار) باشند. مقصود از توافق و اختلاف نظر در مورد سازمان میزان یا درجه ای است که این ادعا به وسیله سازمان مورد قبول سایر گروهها قرار می گیرد یا در آن باره به بحث و مشاجره بر می خیزند.

محیط متشنج

مقصود از محیط متشنج این است که بین ارکان یا عوامل محیطی نوعی رابطه علی وجود دارد.

اثرات محیط بر سازمان

اگر سازمانی آسیب پذیر باشد در برابر عوامل محیطی از خود واکنش نشان می دهد. نتیجه تحقیقاتی که در این زمینه انجام شد، بیانگر این است که فشارهای محیطی باعث می شود تا امور و کارهای سازمانی رسمی تر شوند و سازمان کنترلهای شدیدتری اعمال نماید.

در تئوری اقتضایی بر این نکته تأکید می شود که برای کنار آمدن یا سازش با فشارهای عوامل محیطی هیچ راهی (به عنوان بهترین راه) وجود ندارد. موضع یا پایگاه خاص یک سازمان با توجه به تصمیماتی که در درون آن گرفته می شود، تعیین خواهد شد.

چنین به نظر می رسد در شرایطی که منابع کمیاب باشد، سازمانها برای حفظ وضع و موقعیت خود دست به اقدامات خلاف قانون تجارت بزنند، مثل تثبیت قیمتها یا فعالیتهای از این گونه. بنابراین سازمانها و عوامل یا نیروهای داخلی آنها، می توانند به صورت آگاهانه یا ناآگاهانه بر عوامل محیط خود اثر گذاشته و این عوامل را دستخوش تغییرات قرار دهند.

فصل دوازدهم: روابط بین سازمانها

نظریه پردازان سازمانی درباره روابط سازمانی تحقیقات زیادی نموده اند و کار خود را از زمانی شروع کردند که پای خود را از حد مرزهای سازمان فراتر گذاشتند و وارد حریم محیط سازمانی شدند و نیز زمانی که جامعه شناسان متوجه شدند که جوامع شهری به صورت شبکه های کاری سازمانی درآمده اند. به ویژه زمانی این موضوع اهمیت زیادی پیدا کرد که پژوهشگران به سازمانهای خدمات اجتماعی توجه بیشتری نمودند.

شکل و سطح رابطه بین سازمانها

بیشتر صاحب نظران بر این امر اتفاق نظر دارند که سه نوع یا سه شکل رابطه بین سازمانها وجود دارد. ساده ترین شکل رابطه بین دو سازمان (رابطه جفتی) است که در پژوهشها و تحقیقات تجربی مورد توجه زیادی قرار گرفته است. به راحتی می توان اثرات تغییر در یک رابطه جفتی بین دو سازمان را بر رابطه بین مجموعه سازمانها مشاهده کرد. ازدیدگاه آلد ریچ این گروهها دارای نظام خاص خود می باشند، کارها را به شیوه خاصی رسمی می نمایند، تقسیم کار می کنند و هنجارهای رفتاری برای خود و هم گروه ها را تعیین می نمایند.

به هنگام بررسی روابط بین سازمانها، با این پدیده مشارکت خصوصی روبرو می شویم. برای مثال در مورد دو سازمان که رابطه متقابل با هم دارند، پژوهشگران بیشتر به سازمانها (و نیز در مواردی به نوع رابطه بین آنها) توجه می کنند و در مواردی هم به محیطی توجه می کنند که باعث پیدایش چنین رابطه ای شده است.

ویژگی های عمومی محیط

متشنج بودن محیط به عنوان یک عامل مهم به حساب می آید، زیرا آن درباره روابط علی که بین ارکان یا عوامل محیط به وجود می آید، بحث می کند. این بدان معنی است که در یک سیستم، سازمانها روابط متقابل بسیار زیادی با هم دارند. با افزایش تشنج می توان انتظار داشت این سازمانها به میزان بیشتری با یکدیگر ارتباط برقرار کنند.

دو پژوهشگر به نامهای گالاس و کی ویچ پس از انجام تحقیق به این نتیجه رسیدند که چون محیطی پایدار باشد و سازمان نسبت به مشتری یا ارباب رجوع اطمینان داشته باشد کمتر احساس نیاز به داشتن رابطه با سایر سازمانها می نماید.

عوامل موقعیتی

عوامل موقعیتی از جمله پیش شرطهایی هستند که برای ایجاد رابطه متقابل بین سازمانها باید وجود داشته باشند. چنین به نظر می رسد که پنج عامل اهمیت نسبتاً زیادی دارند. آنها از این قرارند:

- آگاهی
- قلمرو همگون و ناهمگون
- حوزه جغرافیایی
- وابستگیهای محلی
- اندازه یا بزرگی سازمان

دلیل وجود رابطه متقابل

هیچ سازمانی به صورت تصادفی با سازمانهای دیگر رابطه متقابل برقرار نمی کند. یک پژوهشگر در این مورد سه دلیل مهم ارائه کرده است. دلیل نخست تهیه تامین و تخصیص منابع است. این منابع عبارتند از مواد، محصولات، درآمد و تسهیلات که برای بقای سازمان اهمیت زیادی دارند. دلیل دوم تشکیل ائتلافهایی است برای هدفهای سیاسی و کسب امتیاز و دلیل سوم کسب مشروعیت یا قابل قبول مردم و جامعه واقع شدن سازمان است.

فرایند عملیات

بین دو سازمان و درون شبکه یا مجموع سازمانها روابط متقابل برقرار می گردد. نخست به این موضوع توجه می کنیم که رابطه متقابل بین سازمانها چگونه تشکیل می شود و سپس به فرایند عملیاتی آنها می پردازیم.

- رسمیت بخشیدن به روابط
- استاندارد کردن روابط
- اهمیت روابط
- تکراری بودن روابط
- روابط دو جانبه
- قدرت
- همکاری
- تعارض
- حل مسأله تعارض
- هماهنگی

افرادی که در سازمانهای مختلف عضو هیأت مدیره هستند

در زمینه روابط بین سازمانها مواردی مشاهده می شود که یک عضو یا اعضای هیأت مدیره از یک سازمان عضو هیأت مدیره سازمانهای دیگر هم هستند. بیشتر تحقیقاتی که در این باره انجام شده در بخش خصوصی بوده است

و نه در بخش عمومی. شکل اصلی عضویت یک نفر در هیات مدیره سازمانهای مختلف مربوط به وضع یا حالتی می شود که یک مقام یا یک مدیر از یک سازمان عضو هیات مدیره سازمان دیگر می شود. شکل دیگر این پدیده به گونه ای است که در یک زمان اعضای دو سازمان عضو هیات مدیره سازمان سوم می شوند. سازمانها با پذیرفتن افراد متعلق به سازمانهای دیگر در هیات مدیره خود می کوشند تا به منابع بیشتری دست یابند و بدین وسیله منابع موجود بین آنها جریان می یابند. آنها می توانند از طریق دست یافتن به منابع مالی، اطلاعاتی و سایر منابع از مزایای رقابتی بیشتری برخوردار شوند.

ره آوردهای روابط بین سازمانها

همان گونه که انتظار می رود ره آوردهای روابط سازمانی پیچیده اند و نمی توان به سادگی آنها را سنجید یا اندازه گرفت.

موضوع ره آورد روابط بین سازمانی هم ساده و هم پیچیده است. سادگی آن در چشم بیننده قرار دارد. پیچیدگی در این است که افراد با دیدگاههای متفاوت به یک موضوع نگاه می کنند، بنابراین ارزیابیهای متفاوتی از آن می نمایند.

فصل سیزدهم: اثربخشی سازمان

هر کسی که در سازمانی، به عنوان یک عضو فعالیت می کند مایل است که سازمان مزبور به شیوه ای عالی عمل نماید. مقصود از شیوه ای عالی این است که سازمان اثربخش باشد.

در این فصل کار بررسی و تجزیه و تحلیل ما یک دور کامل می زند. ما کار خود را با بررسی ره آوردهای سازمان شروع کردیم. سپس ویژگی های ساختاری، فرایندهای درون سازمانی و آنگاه عوامل محیطی را مورد بررسی قرار دادیم. در واقع ره آوردهای ساختاری و فرایندها به گونه ای طرح ریزی شده اند که بتوانند اثربخشی سازمان را افزایش دهند.

در ادبیات تحقیق، الگوهای متفاوت و ضد و نقیضی درباره اثربخشی ارائه شده اند. تحلیل مزبور اقدامی است در جهت تجزیه «اثربخشی سازمان» و بررسی دیدگاه های ضد و نقیضی که در بطن و ماهیت این موضوع قرار دارد و ارائه راههایی برای کاربرد آن. هدف ما این است که برای تحقق تئوری و در مرحله عمل مبنای سالم تری ارائه دهیم.

ارائه الگویی متناقض از اثربخشی

لازم به ذکر است در بحث تجزیه و تحلیل اثربخشی نمی توان پدیده ای به نام اثربخشی کل سازمان را به تصور در آورد. مقصود از الگوی متناقض این است که صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که معقول نیست سازمانی را اثربخش یا فاقد اثربخشی دانست.

اگر بتوان الگوی متناقض اثربخشی را بکار برد این مشکل یا معمای ظاهری حل خواهد شد. به بیان ساده اگر از دیدگاه یا از زاویه «الگوی متناقض اثربخش» به سازمان نگاه کنیم، با توجه به هدفهای گوناگون که سازمان در پی تامین آنهاست و با توجه به منابع مختلف و گوناگونی که سازمان درصدد دستیابی به آنهاست، باتوجه به تشکیلات داخلی و عوامل خارجی و سرانجام با توجه به چارچوبهای زمانی که این پدیده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرد، می توان سازمانی را اثربخش نامید یا آن را بدون اثربخشی خواند. کلید اصلی در دست وجود هدفها، منابع و سایر عوامل گوناگون است، زیرا این بدان معنی است که امکان دارد سازمان در یک جنبه اثربخش باشد ولی در بخشهای دیگر یا در زمینه های دیگر نتواند اثربخشی لازم را دارا باشد.

الگوهای اثربخش

الگوی مبتنی بر سیستم و منابع

الگوی مزبور توسط یاجتمن و سی شور (۱۹۶۷) ارائه شد و آنها به این نکته توجه کردند که می توان متغیرهایی که باعث اثربخشی سازمان می شوند را در سلسله مراتب اختیارات سازمانی تنظیم کرد. شاخص یا معیار اصلی در راس این هرم

قرار گرفته است و می توان در طول زمان آن را به سنجش درآورد. نمونه ای از این شاخص اصلی می تواند استفاده مطلوب از فرصتها و منابع موجود در محیط باشد.

در نهایت این دو، تعریفی از اثربخشی به صورت زیر ارائه کردند: «توانایی در بهره گیری از عوامل محیطی و دستیابی به منابع کمیاب و ارزشمند برای حفظ و ادامه فعالیت». استدلال آنها این بود که اگر چه هدفهای سازمان، با حجم فعالیت یا رسوخ در بازار می توانستند به عنوان شاخص یا معیار درآیند، ولی برخی دیگر از هدفها نمی توانستند به صورت شاخص درآیند.

نتیجه دیگر این است که دستیابی به منابع را باید از دیدگاه ظرفیت محیط مورد توجه قرار داد. برخی از سازمانها در محیط های غنی و برخی در محیط های ضعیف به فعالیت می پردازند. آنها همچنین در تعریف خود بر توانایی بهره گیری از محیط تاکید کرده اند نه بهره گیری مطلوب از محیط. زیرا بهره گیری مطلوب از محیط می تواند موجب ته کشیدن منابع گردد. پرسش اصلی که در زمینه این دیدگاه مطرح می شود این است که آیا افزایش حجم فعالیت سازمان تنها شکلی از تحصیل منابع یا یکی از هدفهای سازمان است؟ می توان گفت که دستیابی به منابع در جهت کسب اهداف سازمان صورت می گیرد. اسکات بر این باور است که این دیدگاه بسیار محدود است زیرا تنها به منافع مدیران سازمان توجه می کند.

الگوی مبتنی بر هدف

اتزیونی (۱۹۶۴) الگوی مبتنی بر هدف را به صورت زیر تعریف می کند: «میزان یا درجه ای که یک سازمان هدفهایش را تحقق می بخشد». این الگو به نوعی هم ساده و هم پیچیده است. پیچیدگی زمانی رخ می دهد که سازمان دریابد هدفها متعدد و متضاد هستند. اختلاف در ساختار به گوناگونی هدف و ناسازگاری آنها با یکدیگر مربوط می شود. نکته ای که قابل تأیید است مربوط به ماهیت هدفهای سازمانی می باشد. هدفها دربرگیرنده مقصود و ره آوردهای سازمان بوده و می توانند فرایند تصمیم گیری را محدود نمایند. این اهداف به وسیله افراد تعیین می گردد و لذا به ندرت در طول زمان ثابت باقی می ماند. عوامل داخلی و خارجی دیگر نیز بر هدف تاثیر گذاشته و آن را از مسیر اصلی منحرف می سازند. نکته مهم این است که هدف هر سازمان به صورت تجریدی یا انتزاعی است که از صافی خواسته های اعضا و فشارهای داخلی و خارجی گذر کرده است.

از سوی دیگر پرو (۱۹۶۱) عنوان می کند که سازمان دارای دو دسته اهداف می باشد: اهداف رسمی و اهداف عملی. اهداف رسمی، اهدافی هستند که توسط سازمان به صورت رسمی تدوین می گردد. در کنار این، اهداف عملی مقصود نهایی را مشخص می کنند که باید از طریق سیاستهای واقعی و عملی سازمان به آنها دست یافت. بلو (۱۹۵۵) در بررسی خود بر روی اهداف به این نتیجه رسید که دو واحد از یک سازمان که هدفهای رسمی همانندی دارند به شیوه های

متفاوتی درصدد تامین آنها بر می آیند. همچنین ممکن است هدفهای رسمی با هدفهای عملی رابطه مستقیم داشته یا اینکه هیچ رابطه ای بین این دو نباشد.

بحث درباره ارائه هدفهای عملیاتی سازمان به انجام می رسد که بگوئیم با گذشت زمان هدفها تغییر می کنند. سه دلیل برای این تغییر می توان ذکر کرد. نخست سازمان با عوامل محیطی رابطه متقابل و مستقیم برقرار می کند. فرایند تعیین هدف سازمان تحت تاثیر عوامل زیر قرار می گیرد: رقابت، مذاکره یا چانه زنی، همکاری و ائتلاف با عوامل محیطی. امکان دارد یک سازمان به هدفهایی توجه کند که به صورتی راحت قابل سنجش و اندازه گیری است و این کار به هزینه از دست دادن هدفهایی است که نمی توان به راحتی مورد سنجش قرار داد.

آخرین عامل که باعث تغییر هدف سازمان می شود در خارج سازمان قرار دارد و به سبب فشارهایی است که محیط به صورت غیرمستقیم بر سازمان وارد می کند.

تا کنون در تجزیه و تحلیل های خود به این نکته تاکید کردیم که سازمان دارای هدفهای متعددی است. امکان دارد این هدفها متناقض باشند، امکان دارد این هدفها تغییر یابند. اینک در این باره بحث می کنیم که هدفها چگونه می توانند در تجزیه و تحلیل اثربخشی سازمان موثر واقع شوند.

کاربرد الگوی مبتنی بر هدف تا آنجا موثر واقع می شود که سازمان بتواند به هدفهایش دست یابد. هنان و فریمن (۱۹۷۷) با بررسی این موضوع چند مساله اساسی را مطرح کردند. اول اینکه بایستی هدف به عنوان یکی از ارکان اساسی سازمان مورد بررسی قرار گیرد. لیکن مشکل اصلی این است که سازمان دارای اهداف متعدد و مختلفی می باشد. دومین مشکل این است که نمی توان هدفهای سازمان را به صورت دقیق تعریف و تعیین کرد. سومین مساله در رابطه با هدفها موضوع بعد زمانی است.

هنان و فریمن بر این باورند که برای تجزیه و تحلیل سازمان می توان از روش مبتنی بر هدف استفاده کرد. با توجه به الگوی متناقض، ما هدفها را به صورتی تعیین نمی کنیم که قابل سنجش و اندازه گیری نباشند. بلکه می کوشیم برخی از مسائلی را که هنان و فریمن مطرح می کنند حل کنیم.

هنان و فریمن همچنین به بخش دوم الگوی مبتنی بر هدف می پردازند، یعنی عملکرد یا بازده سازمان. به چندین دلیل ارزیابی ره آوردها مشکل است. نخست مساله طیف زمانی مطرح است. مساله دیگر در ارزیابی یا قضاوت درباره ره آورد سازمان به سیستمهای محدود مربوط می شود. همچنین به مساله تبیین اثرات رویدادها در درون و بیرون از سازمان نیز مربوط می شود.

هنان و فریمن بحث خود را به این نتیجه می‌رسانند و پیشنهاد می‌کنند که به اثربخشی نباید جنبه علمی داد، زیرا نمی‌توان برای مقایسه سازمانها تئوریهای تجربیدی و انتزاعی ارائه کرد و سازمانها را آزمود. در الگوی متضاد که آن را ارائه می‌کنیم، هدف این است که در سطوح علمی از اثربخشی استفاده کرد.

الگوی مبتنی بر رضایت و مشارکت

در این الگو بر قضاوتی که فرد یا گروه درباره کیفیت سازمان می‌نمایند توجه و تاکید می‌کنیم. در سال ۱۹۳۸ بارنارد الگوهای مبتنی بر رضایت و مشارکت افراد را ارائه کرد و در تجزیه و تحلیل سازمانها به پدیده همکاری و سیستم توزیع پاداش توجه کرد. بارنارد به انگیزش افراد در مشارکت سازمان توجه نمود. وی بر این باور بود که اگر رضایت آنها تامین شود سازمان به کار خود ادامه خواهد داد. در این دیدگاه موفقیت سازمان از نظر تامین هدف مورد توجه قرار نمی‌گرفت ولی موفقیت سازمان در این بود که آیا می‌تواند از طریق تضمین سیستم پاداش و ایجاد انگیزه در افراد آنان را وادار به مشارکت در امور سازمان نماید.

این دیدگاه چنانچه در رابطه با اثربخشی سازمان به عنوان وسیله ای پنداشته شود که افراد بدان وسیله به هدفهای خود دست می‌یابند موجب بروز سه مساله عمده می‌شود. اولین مساله این است که افراد با سازمان ارتباطات گوناگونی برقرار می‌کنند. نوع رابطه افراد با سازمان می‌تواند به صورت "از خود بیگانگی"، "حسابگرانه" یا "اخلاقی و معنوی" باشد. وجود چنین روابطی مانع از این می‌شود که افراد دارای هدفهای یکسان و هماهنگی گردند. مساله اصلی در رابطه با دیدگاههای روانشناسی این است که چون سازمان را به عنوان وسیله ای در دست افراد بینداریم به فعالیتهای و کارهای کل سازمان یا واحدها توجه لازم نخواهد شد. سومین مساله ای که در مورد چنین رهیافتی از فردگرایی به وجود می‌آید این است که روش مزبور به افراد خارج از سازمان که تحت تاثیر کارهای سازمان قرار می‌گیرند توجه نمی‌کند.

هدفها و محدودیتها

دو پژوهشگر به نامهای پنینگر و گودمن (۱۹۷۷) با بررسی ادبیات مربوط به اثربخشی سازمان در مورد نقش کسانی که در سازمان مشارکت می‌کنند روش متفاوتی ارائه کرده اند. روش آنها بر اساس اصل ائتلاف حاکم قرار دارد. این دو، بحث خود را با ارائه تعریفی از اثربخشی شروع کردند. آنها اثربخشی را اینگونه تعریف نمودند: «اگر عوامل محدود کننده ذیربط تامین شوند و اگر نتایج سازمان در حدود یا بیش از هدفهای متعدد موردنظر باشد در آن صورت سازمان اثربخش است». مقصود از عوامل محدود کننده شرایط یا نیازهایی هستند که باید تامین شوند. این عوامل عبارتند از سیاستها و روشهای اجرایی که از پیش تعیین شده اند. از سوی دیگر مقصود از هدفهای سازمان، حالت یا مقصود موردنظر یا چیزی است که گروه ائتلاف آن را به صورتی دقیق مشخص می‌نماید.

روشی را که ما در ارائه الگوی متناقض در پیش می‌گیریم با روش پنینگر و گودمن شباهت زیادی دارد. تفاوت عمده در این است که در آن روش، منابع به عنوان عوامل محدود کننده به حساب می‌آیند. تفاوت عمده در این است که این

دو در ارائه فرمول و دیدگاه خود به توافق نظر گروه ائتلاف توجه دارند. ولی ما در الگوی متناقض فرض را بر توافق نظر گروه ائتلاف نخواهیم گذاشت.

اثربخشی برای چه کسی؟

به هنگام ارائه فرمولی برای اثربخشی مطرح کردن این پرسش "اثربخشی برای چه کسی؟" از اهمیت بالایی برخوردار است. گروههای مختلف به گونه های متفاوت تحت تاثیر عملیات و اقدامات سازمان قرار می گیرند و این مساله بسیار روشن است. اقدامات یا عملیاتی که در این مسیر یا یک جنبه موفق است احتمالاً با عملیاتی که در مسیر یا در جهت دیگر انجام می شود، رابطه ای نخواهد داشت.

الگوی متناقض

یکی از روشهایی که با الگوی متناقض شباهت دارد روش مبتنی بر ارزش های رقابتی است که کوین و رورباخ (۱۹۸۳) الگوی اثربخشی خود را بر این ارزشها قرار داده اند. الگوی مزبور در نمودار ۳ پیوست ارائه شده است.

اگر چه می توان فرض خود را بر این گذاشت که سازمان به همه این ابعاد ارزش بالایی بدهد ولی احتمال زیادی وجود دارد که اگر سازمان بخواهد در بخش کنترل اثربخشی باشد از نظر انعطاف پذیری نتواند اثربخشی بالایی داشته باشد.

اینک به ارائه الگوی متناقض به شیوه ای ساده می پردازیم.

۱- سازمان با عوامل متعدد و محدود کننده روبرو است. امکان دارد این عوامل محدود کننده بر سازمان تحمیل شوند، امکان دارد سازمان در اثر چانه زنی یا مذاکره با آنها روبرو شود، امکان دارد این عوامل کشف شوند و امکان دارد سازمان خودش آنها را بر خود تحمیل کند. صرفنظر از عواملی که موجب پدید آمدن عوامل محدود کننده می شوند باید به ماهیت متناقض و ناهمگون عوامل هم توجه کرد. زیرا چنانچه سازمان بخواهد نسبت به یک عامل یا دسته ای از عوامل محدود کننده اقدامی به عمل آورد، احتمالاً این اقدام مغایر با سایر اقدامات خواهد بود. در واقع در این شرایط نمی توان طرحی مناسب همه شرایط ارائه کرد. در این حالت بایستی با بررسی دقیق به دنبال پیش بینی نتایج حاصل از اقدامات بود.

۲- سازمان با هدفهای گوناگون و متناقض روبرو است.

۳- ابواب جمعی داخلی و خارجی سازمان. منظور گروههای مختلفی است که سازمان بر آنها اثر می گذارد از جمله کارگر، کارمند، عضو، مشتری، ارباب رجوع یا مردم عادی. به هنگام محاسبه اثربخشی بایستی آنها را به حساب آورد.

۴- سازمان ها چارچوبهای زمانی متفاوت دارند. حتی در درون یک سازمان از چارچوبهای مختلف زمانی استفاده می کنند. همچنین با گذشت زمان درجه و ترکیب عوامل محدود کننده محیط هم تغییر می کند. علاوه بر این عمر سازمان هم نقش مهمی ایفا می کند. زیرا معمولاً سازمانهای تازه تاسیس آسیب پذیرترند.

مشاهده کردیم که هدفها، چارچوب زمانی، ابواب جمعی و عوامل محیطی سازمان متفاوت، گوناگون و ضد و نقیض هستند. اینها واقعیهایی هستند که در مورد همه سازمانها وجود دارند. به هنگام قضاوت و عمل باید بر این اساس اقدام کرد. وجود این عوامل ضد و نقیض باعث می شود نتیجه بگیریم که هیچ سازمانی اثربخش نیست بلکه اثربخش بودن سازمان به میزانی بستگی دارد که این عوامل مد نظر باشند.

کاربردهای الگوی متناقض

به هنگام کاربرد یک الگوی متناقض نخستین نتیجه ای که به دست می آید این است که به هنگام بررسی اثربخشی نمی توان به گونه ای کاملاً بخردانه عمل کرد. در ضمن به هنگام رویارویی با عوامل متعدد و محدود کننده، باید با هدفها، ابواب جمعی گوناگون و چارچوبهای زمانی متفاوت به گونه ای مصالحه کرد و با همه آنها از در سازش درآمد. شیوه مصالحه به روابط قدرت و ائتلافهای درون سازمان و به فشارهای خارجی بستگی دارد.

عوامل محدود کننده ای که خارج از کنترل سازمان هستند. سازمان می کوشد تا عواملی را کنترل کند که فکر می کند جنبه محوری دارند. در عین حال برخی از رویدادها را نمی توان کنترل کرد. این رویدادها ممکن است غیرقابل کنترل بوده و اثر کم یا زیادی بر سازمان داشته باشند. در نهایت اینکه سازمان با رویدادها و نیروهای غیرقابل کنترل روبرو است. آنها بخشی از عوامل محدود کننده ای هستند که سازمان باید با آنها دست و پنجه نرم کند. قاعده‌تاً سازمان باید با این شرایط کنار بیاید.

عوامل محدود کننده ای که امکان دارد آنها را دستاویز خود قرار داد. سازمان می کوشد تا عوامل محیطی را دستاویز خود قرار دهد. یکی از کارهای اصلی مدیریت ارشد سازمان این است که پایگاه سازمان را در محیط تقویت و تثبیت نماید. بررسی موضوع مشارکت اعضای هیات مدیره شرکتهای دیگر در هیات مدیره شرکت بیانگر این مطلب است که این پدیده می تواند چهار هدف خارجی را تامین کند. (۱) جذب افراد متخصص (۲) جذب منابع مالی و غیرمالی (۳) تحقق اهداف سیاسی (۴) تامین منافع سازمانهای قدرتمند خارجی.

راههای دیگر که برای دستاویز قرار دادن عوامل محیطی مورد استفاده قرار می گیرد عبارتند از خریدن واحدهای عرضه کننده مواد اولیه، تصویب قوانین به نفع خود و ...

ویژگیهای سازمان. سازمان می تواند با توجه به ره آوردها یا نتایج حاصل از تصمیم گیری و فرایندهای سیاسی درون مرزهایش، ساختار خود را تعیین کند و در صورت لزوم تجدید ساختار نماید. بسیاری از اندیشه های ناشی از الگوی

اقتضایی مستقیماً از این مساله سرچشمه گرفته است. استنباط اصلی این است که با توجه به شرایطی که سازمان با آنها روبرو می شود می تواند شکل های گوناگونی به خود بگیرد تا موفق گردد.

فصل چهاردهم: تئوری سازمان

هدف این فصل بررسی تئوری هایی است که در زمان کنونی درباره سازمان وجود دارد. بررسی این تئوری ها چنین امکانی را به وجود می آورد که بتوانیم به جنبه های مختلف سازمان پی ببریم و آنها را درک کنیم. هدف این نیست که یک تئوری را بر سایر تئوری ها برتر شماریم، بلکه مقصود این است که همان دیدگاه نیل فلیگ استین (۱۹۸۵) را تأکید کنیم که می گوید: هر مکتب فکری بر آن است تا کل پدیده سازمان را از دیدگاه خود توجیه کند.

تئوری های سازمان را همانند روشی که ففر در ۱۹۸۲ آنها را مورد بررسی و انتقاد قرار داد، مورد مطالعه قرار می دهیم. ففر از این دیدگاه به تئوری های سازمان توجه کرد که با عملیات فرد، ائتلاف قدرت یا واحد سر و کار داشت، ولی ما بدین گونه عمل نمی کنیم. ما بیشتر به سطوح سازمانی توجه می کنیم.

الگوی مبتنی بر بوم شناسی و جمعیت

از دیدگاه آلدریچ و ففر، الگوی مبتنی بر بوم شناسی و جمعیت بر واحدهای سازمانی متمرکز نیست، بلکه با شکل یا جامعه سازمانها سر و کار دارد. شکلی از سازمان که با محیط مناسب و سازگار باشد، در مقایسه با آن شکل از سازمان که شایستگی کمتری دارد، بقا و دوام می یابد. آلدریچ و ففر در مورد الگوی بوم شناسی و جامعه با مسائلی روبرو شدند: منشأ یا منبع تغییرات اصلی ناشناخته باقی می ماند. فرایندهای مدیریت در درون سازمان نادیده انگاشته می شود. از آنجا که تنها سازمانهای موفق، در بلند مدت، بقا می یابند فرایندی که نشان دهنده تناسب سازمان با محیط باشد، نادیده انگاشته می شود. در مقایسه الگوی مزبور با تئوری های اقتصادی (یعنی آنها که اساس فرض خود را بر رقابت کامل می گذارند) مسائل و مشکلاتی بروز می کند. تقریباً در هیچ شرایطی رقابت کامل وجود ندارد. پژوهشگری به نام یانگ (۱۹۸۹) نیز الگوی مبتنی بر بوم شناسی و جامعه را مورد انتقاد قرار داده است به ویژه الگویی که به وسیله هنان و فریمن ارائه شده است. زیرا آنها به میزان زیادی بر تئوری زیست شناسی تأکید کرده اند. فریمن و هنان به این باورند که روش مبتنی بر بوم شناسی و جامعه مناسب این دیدگاه است که سازمان را به عنوان یک سیستم پیچیده که انعطاف پذیری اندکی دارد، مورد توجه قرار دهد، ولی یانگ بر این باور است که روش مزبور از دیدگاهی بسیار محدود به پدیده سازمان توجه می کند. نظریه پردازان و طرفداران الگوی مبتنی بر بوم شناسی و جامعه دقت زیادی می کنند و یادآور می شوند که این روش به جامعه سازمانی و نه یکایک سازمانها توجه می کند.

الگوی وابسته به محیط

در الگوی مبتنی بر بوم شناسی و جامعه به نقش بازیگران صحنه سازمانی، به هنگام تعیین سرنوشت سازمان توجه نمی شود. الگوی دیگری به نام الگوی وابسته به محیط ارائه شده است که بر آن اساس به هنگام تعیین سرنوشت سازمان به فرایند تصمیم گیری و عملیات سازمان توجه می شود. در الگوی وابسته به محیط، سازمانی ترسیم می شود که با محیط رابطه ای فعال دارد. آن همچنین این عقیده را تداعی می کند که مدیران سازمان می توانند عوامل محیطی را همانند سازمان اداره کنند و این کار یعنی اداره یا تسلط بر عوامل محیطی در مقایسه با اداره سازمان اهمیت بیشتری دارد.

الگوی وابسته به محیط مؤید این است که سازمان می کوشد تا بر محیط اثر بگذارد این امر باعث تغییراتی در سازمانهای گوناگون می شود، زیرا تغییر نتیجه واکنشهای برنامه ریزی شده و آگاهانه است که سازمان نسبت به عوامل و شرایط اقتصادی محیط از خود نشان می دهد. در این الگو به جای این که تنها از دیدگاه محیط و شرایط محیطی منتخب به موضوع توجه شود، به راههایی توجه می شود که در آنها سازمان باید با عوامل محیطی رابطه متقابل ایجاد کند و بدین وسیله می کوشد برای ادامه حیات و بقای خود راههایی مطمئن و تضمین شده انتخاب نماید.

آخرین مطالبی را که در مورد الگوی وابسته به محیط بیان می کنیم، شیوه ای است که سازمان بدان وسیله درصدد بر می آید شکل خود را حفظ کند. آلد ریچ و ففر چندین راه یا روش پیشنهاد می کنند که بسیاری از سازمانها توانسته اند در گذشته بدان وسیله خود را با شرایط محیط وفق دهند و به صورت موفقیت آمیز به کار خود ادامه دهند. در بسیاری از موارد، این روشها نمایانگر تصمیمات فنی است که سازمان پس از گرفتن تصمیمات استراتژیک درصدد طی چنین مسیرهایی بر می آید.

الگوی بخردانه - اقتضایی

در الگوی وابسته به محیط به هدفها توجه نمی شود (در الگوی مبتنی بر بوم شناسی و جامعه نیز به هدفها توجه نمی شود) چنین به نظر می رسد که هر دو روش با واقعیت تصمیم گیری رو به رو هستند. در بخشهایی که در پی می آید یک بار دیگر به مسأله هدفها می پردازیم و سپس به تئوری یا تئوریهای می پردازیم که با دیدگاه مبتنی بر هدف سر و کار دارد.

عقیده یا موضوع اقتضایی از تئوری اقتضایی سرچشمه می گیرد. این تئوری به وسیله دو پژوهشگر به نامهای لارنس و لورش در ۱۹۶۷ ارائه شد. آنها یک کار اساسی در این زمینه نمودند. پس از آنها نویسندگانی چون گال برایت، نگاهندهی و ریمن عقاید و نظریات اصولی و اساسی بیشتری ارائه کردند.

دونالد سان در ۱۹۸۵ مدعی شد که تئوری اقتضایی بخشی یا جزیی از علوم عادی است. طرفداری او از الگوی اقتضایی بر پایه این نتیجه گیری قرار دارد که برای کاربرد این تئوری می توان مدارک تجربی ارائه کرد. تئوری

اقتضایی را به صورت زیر خلاصه می کنیم: بهترین راه برای سازماندهی به ماهیت محیطی بستگی دارد که سازمان باید به آن مربوط یا مرتبط باشد.

تئوری اقتضایی از این سبب به شدت مورد انتقاد قرار گرفته است که سفسطه آمیز است، همچنین بدین سبب مورد انتقاد قرار گرفته که اصلاً یک تئوری نیست، زیرا نمی تواند در مورد علت یا شیوه بهترین راه سازماندهی دلیل یا رابطه علی ارائه کند. هنگامی که موضوع اقتضایی به موضوع عقلانی یا بخردانه اضافه می شود به الگوی دست می یابیم که آن را الگوی اقتضایی- بخردانه (عقلانی) می نامند. سازمانها از این دیدگاه مورد توجه قرار می گیرند که می کوشند تا به هدفهایی دست یابند و با عوامل محیطی هم سرو کار دارند و متوجه این واقعیت می شوند که برای انجام کار هیچ راهی به عنوان بهترین راه وجود ندارد.

دیدگاه مارکسیستی

فقر بر این باور است که دیدگاه مارکسیست ها از دو نظر در رابطه با مسائل سازمانی اهمیت دارد و مفید واقع می شود. نخست کنترل کارگران و رابطه آنان در زمینه استخدامی، دوم رابطه سازمانی در مورد پذیرفتن عضو سازمانهای دیگر در هیأت مدیره شرکت که آن را بیشتر از این به عنوان یک کار بخردانه یا معقول مورد بحث قرار دادیم و طی آن بسیاری از کارهای سازمان پایه عقلانی یا بخردانه دارد.

یک بار دیگر باید یادآور شویم که الگوی اقتضایی - بخردانه اساس فرض خود را بر این می گذارد که چون سازمان درصدد انجام کارهای بخردانه است، الزاماً این امور نیز بخردانه خواهند بود. چه از دیدگاه مارکسیستی و چه از دیدگاه غیرمارکسیستی به موضوع نگاه کنیم، در الگوی اقتضایی- بخردانه کارهای سازمان در نتیجه انتخاب مجموعه ای از هدفهایی است که با توجه به عوامل محدود کننده و موقعیتهای موجود در سازمان انتخاب می شوند.

الگوی مبتنی بر هزینه معاملات

الگوی مبتنی بر هزینه معاملات با توجه به علوم اقتصادی ارائه شد و مورد توجه جامعه شناسان قرار گرفت. برای این الگو داد و ستد کالا یا خدمات به عنوان نقطه آغاز به حساب می آید. فرض بر این است که افراد به نفع خود عمل می کنند

(یعنی همان انسان معقول اقتصاددانان) داد و ستد معمولاً به صورت آبی انجام می شود و این معاملات در بازار آزاد صورت می گیرد. با گذشت زمان شرایط نامطمئن و پیچیده جایگزین بازارهای ساده شده اند. همان گونه که انتظار می رفت روش مبتنی بر هزینه داد و ستد باعث شده است که تعدادی از جامعه شناسان سازمانها به آن توجه کنند. برخی روش مزبور را مورد حمله قرار دادند و عده ای هم سعی کرده اند در بررسی و تجزیه و

تحلیل سازمان از آن استفاده کنند. منظم ترین حمله ای که متوجه روش مبتنی بر هزینه داد و ستدها صورت گرفت به وسیله گرانووتر صورت گرفت. او روش مزبور را بدین گونه مورد نقد قرار می دهد که چارچوب سلسله مراتب اختیارات سازمانی و بازار بر اساس این باور قرار دارد که داد و ستدهای اقتصادی، جزئی یا بخشی از روابط اجتماعی هستند. گرانووتر موضعی اتخاذ می کند که در داد و ستدهای جامعه اقتصادی نوین با پدیده اعتماد و اطمینان مرتبط می گردد، و آن هم به نوبه خود با روابط اجتماعی ارتباط برقرار می کند و نه روابط اقتصادی.

الگوی مبتنی بر نهادی بودن سازمان

الگوی مبتنی بر نهادی بودن سازمان آخرین الگوی نظری است که مورد توجه قرار می دهیم. بیشتر پژوهشهایی که در این زمینه انجام شده بر روی سازمانهای غیر انتفاعی که از تکنولوژی آزاد استفاده می کرده اند، صورت گرفته است. (مقصود از تکنولوژی آزاد این است که عامل تکنولوژی به عنوان یک عامل محدود کننده برای سازمان نبوده است)

دی ماگ جیو و پاول بر این باورند که تغییرات اجتماعی این وضع را تغییر داده است به گونه ای که باید به سراغ الگوی دیگر رفت. کارهای آنها بر اساس این فرض قرار دارد که سازمانها در حوزه هایی واقع می شوند که سازمانهای مشابه قرار دارند.

بنابراین دیدگاه مبتنی بر نهادی بودن سازمانها باعث می شود که سازمانها با یک فرایند معقول و بخردانه طرح خود را تهیه نکنند (دارای ساختار بخردانه یا عقلانی نشوند) بلکه فشارهای داخلی و خارجی که در یک حوزه سازمانی بر آنها وارد می آید، آنها را مجبور می کند که در دوره های بلند مدت، مشابه یا همانند شوند. اگر از این دیدگاه به موضوع نگاه کنیم راه استراتژیک برای کنترل سازمان از مجرای نظم حاکم بر سازمانها تعیین می شود. بدیهی است که سازمان خود جزیی از این نظام است.

برخی از این عقیده رد می شوند و برخی هم به وسیله عقاید جدید جایگزین می گردند. همچنین این تمایل یا گرایش شدید هم وجود دارد که به مسائلی چون کارایی توجه نشود یا آن را کم اهمیت جلوه دهند.