

## تئوری سازمان مدیریت

# تئوریهای سازمان مدیریت

## فهرست مطالب

9.....	فصل اول: سازمان‌ها و تئوری‌های سازمان
9.....	ویژگی‌های سازمان‌ها
11.....	ارکان سازمان
12.....	تعریف سازمان
12.....	سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی
12.....	سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی
13.....	سازمان به عنوان یک سیستم باز
14.....	فصل دوم: سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های عقلایی
15.....	مکاتب منتخب دیدگاه عقلایی
15.....	مدیریت علمی تیلور
15.....	نظریه اداری فایول
16.....	نظریه بوروکراسی وبر
18.....	نارسایی‌های بوروکراسی از دیدگاه مرتون
19.....	نارسایی بوروکراسی از دیدگاه سلزنيک
20.....	نارسایی بوروکراسی از دیدگاه گولدرنر
22.....	وارن بنیس و احتضار بوروکراسی ماشینی
23.....	نظریه رفتار اداری سایمون
25.....	فصل سوم: سازمان به عنوان سیستم‌های طبیعی
26.....	مکاتب منتخب
26.....	مایو و مکتب روابط انسانی
27.....	سیستم همکاری بارنارد
28.....	دیدگاه نهادی سلزنيک
31.....	سیستم اجتماعی پارسونز
34.....	فصل چهارم: سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز
35.....	دیدگاه سطوح سیستم‌های بولدینگ
37.....	سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های سایبرنتیک
38.....	مکاتب منتخب دیدگاه باز
39.....	تئوری آشوب
42.....	نظریه اقتضایی
43.....	مدل سازماندهی ویک

46	فصل پنجم: ترکیب نگرش ها
46	مدل اقتضایی لارنس و لورش
47	مدل سطوح تامپسون
48	طبقه‌بندی عرضی (زمانی) نگرش ها
52	یادگیری سازمانی
56	دیدگاه وابستگی (اتکا) به منابع
58	تئوری مارکسیست
59	هری براورمن
61	فرانوگرایی (پست مدرنیسم)
63	فصل ششم: محیط سازمان و نظریات محیطی
63	تحلیل شبکه
68	تجزیه و تحلیل محیطها
70	ویژگی‌های محیطها: جنبه‌های فنی و نهادی
72	وابستگی متقابل سازمانها و محیط
74	فناوری
75	انواع فن آوری
75	طبقه‌بندی وودوارد
77	گونه‌شناسی تامسون
79	گونه‌شناسی پرو
80	فن آوری و ساختار اجتماعی
82	ساخت اجتماعی فن آوری
83	پست مدرنیسم و فن آوری
84	ساختار و شکل‌های اولیه سازمانی
85	امیتای اتریونی و ساختار کنترل سازمانی
87	آلفرد چندلر و رابطه ساختار با راهبرد (استراتژی)
90	فصل هشتم: ساختار اجتماعی سازمان
90	ساختار اجتماعی به عنوان تفکیک و یکپارچگی
92	ساختار اجتماعی سازمان چیست؟
92	تقسیم کار
93	سازوکارهای هماهنگی
99	فصل نهم: استعاره‌های سازمان
99	استعاره مکانیکی: سازمان به مثابه ماشین
102	نقاط قوت و محدودیت‌های استعاره ماشین



104	استعاره ارگانیکسم: سازمان به مثابه موجود زنده .....
105	استعاره مغز: سازماندهی در سازمان .....
106	سازمان به مثابه سیستم‌های هولوگرافیک .....
108	استعاره فرهنگ: آفرینش واقعیت‌های اجتماعی سازمان .....
109	استعاره سیستم سیاسی: منافع، تعارض و قدرت در سازمان .....
111	استعاره زندان روح: سازمان به مثابه زندانی برای روح آدمی .....
111	سازمان و ناخودآگاه .....
112	سازمان و خانواده پدرسالار .....
113	سازمان، مرگ و جاودانگی .....
113	سازمان، عروسک‌ها و خرس‌های عروسکی .....
114	سازمان، سایه و نمونه اولیه .....
116	استعاره تغییر: سازمان به مثابه جریانی سیال .....
116	خودسالاری در مقابل خردسالاری .....
117	حلقه‌ها و نه خطوط: منطق رابطه علیت متقابل .....
118	تضاد و بحران؛ منطق تغییر دیالکتیکی .....
119	استعاره ابزار سلطه .....
120	سازمان، طبقه و کنترل .....
121	قانون آهنین الیگارشی .....
123	سیاست‌های سازمانی و سازمان بنیادگرا (رادیکال) .....
123	چالش استعاره‌ها و نظریه پردازی درباره سازمان .....
126	<b>فصل دهم: مسئولیت اجتماعی و اخلاق در مدیریت .....</b>
126	پاسخگویی اجتماعی .....
127	دیدگاهها .....
127	دیدگاه کلاسیکها .....
128	دیدگاه خیرخواهی و قیومیت .....
129	مسئولیت اجتماعی و عملکرد اقتصادی .....
129	اخلاق در مدیریت .....
130	.....

135	منابع ارزش‌های اخلاقی در سازمان .....
136	سازمان و مدیریت در سال‌های آتی .....
139	ارزشها و اصول اخلاقی .....
141	بهبود نظام اداری و حرکت به سمت خصوصی سازی و عدم تمرکز .....
141	2- توجه به نیروی انسانی و به کارگیری به موقع آن .....

142	.....	3- ضرورت افزایش دانش کارکنان
142	.....	4- نقش کامپیوتر در اداره امور
142	.....	5- افزایش و تنوع نیروی کار
142	.....	6- مسن شدن نیروی کار
142	.....	7- ظهور نیروی کار پویا
143	.....	شکل‌های سازمان‌های آینده
146	.....	ضمیمه: سوالات سال‌های گذشته درس تئوری سازمان دانشگاه آزاد
146	.....	سوالات درس تئوری سازمان سال 1386
156	.....	سوالات درس تئوری سازمان سال 1387
159	.....	سوالات درس تئوری سازمان سال 1388



## فصل اول: سازمان‌ها و تئوری‌های سازمان

تئوری به عنوان توضیح یا بیان منسجم از مشاهدات یا پدیده‌های تجربه شده تعریف می‌شود. استفاده از رویکردهای تئوری پردازي مختلف روش بهتری برای ایجاد تصاویر بهتر از پدیده پیچیده سازمان می‌باشد. یکی از رسالت‌های اصلی آموزش دهندگان مدیریت، انجام تحقیقاتی است که دانش را از یک طرف به رشته علمی بیفزایند و از طرف دیگر آن را در عمل مدیریت به عنوان یک حرفه به کار گیرند. برای انجام این کار ما بایستی تحقیق خود را به گونه‌ای طراحی کنیم که درک مناسبی را از مسائل عملی در آن حرفه به دست دهند. ما بایستی مهارت‌های خود را در مورد توسعه تئوری‌های خوب پرورش داده به گونه‌ای که تحقیقات انجام گرفته دانش ما را در مورد رشته و حرفه افزایش دهند. تئوری خوب دانش ما را در مورد رشته علمی پیشرفت داده و تحقیقات را به سمت سوالات بنیادی سوق می‌دهد.

تصور اینکه نگاه‌های جدیدتر، جایگزین نگاه‌های قدیمی تر می‌شوند، تصوری اشتباه است. در تئوری سازمانی، نگاه‌ها روی هم انباشته می‌شوند و در گذر زمان یکدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند، چون تئوری پردازان سازمان، با گذشت زمان ایده‌های بیشتر و بیشتری را که در این حوزه مطالعه ارائه می‌شود، می‌پذیرند.

### ویژگی‌های سازمان‌ها

#### حضور همیشگی

ویژگی جوامع مدرن این است که نقش سازمان‌ها اگر هم در آن‌ها غالب نباشد، مهم است. سازمان‌ها در تمدن‌های کهن نیز وجود داشته‌اند اما در جوامع مدرن می‌توان سازمان‌های زیادی را مشاهده نمود که عهده‌دار انجام وظایف بسیار متنوعی باشند. پارسونز می‌گوید: «گسترش سازمان‌ها یکی از اساسی‌ترین مکانیزم‌های جوامع فوق تخصصی است که به وسیله آن کارهایشان انجام گرفته و دستیابی به اهدافی که ورای توان افراد است امکان‌پذیر می‌شود». هر چند که سازمان‌ها امروزه در همه جا حضور دارند اما توسعه آن‌ها کاملاً تدریجی و بی‌سر و صدا صورت گرفته است، به طوری که توجه کسی را به خود جلب نکرده است. در چند دهه اخیر انقلاب سازمانی که هرگز آشوبی را برنینگیخته و حتی مقاومتی در برابر آن نشده و هیچ پرچمی برای آن برافراشته نشده است، بدون این که کسی متوجه آن شود زندگی ما را کاملاً زیر و رو کرده است. این انقلاب نمایانگر اختلافی است بین جهانی که بشر در فکرش طراحی می‌کند و جهانی که وی در واقعیت ساخته است.

## منبع بیماری‌های اجتماعی

سازمان‌ها به عنوان یکی از منابع بیماری‌های اجتماعی در عصر انقلاب صنعتی مطرح شدند. رایت میلز درباره خطر ظهور «قدرت نخبگان» به ما هشدار می‌دهد. نخبگانی که در رأس بوروکراسی، دولت نظامی و شرکت‌های عظیم قرار می‌گیرند. دارندروف نیز بر این مسئله اصرار داشت که دیگر مبنای ساختار طبقاتی به مالکیت وسایل تولید مربوط نمی‌شود بلکه در ارتباط با دستیابی به پست‌هایی است که قدرت لازم را برای استفاده از اختیارات سازمانی را به فرد اعطا می‌کنند. انتقاد قابل طرح دیگری مربوط به رشد دائمی سازمان‌های بخش دولتی می‌باشد. وبر و میشلز اصرار داشتند که مسئله اصلی جوامع مدرن، تسلط روزافزون بوروکراسی دولتی بر رهبران سیاسی آن‌ها می‌باشد. انتقادات دیگر بر عقلایی کردن زندگی مدرن تمرکز داند. در این انتقادات اظهار می‌شود: «تمدن به بهای بهترین روزهای انسان حاصل شده، اما هیچ چیز ظالمانه‌تر از نشستن یک متخصص در جای همکار صمیمی، نشستن بحران‌خردگرایی بر جای شیطان و نشستن زنان عصبی به جای ساحره‌ها نمی‌باشد.» از خود بیگانگی، سازش بیش از حد و جلوگیری از رشد طبیعی شخصیت، نتایجی است که نه تنها در موارد خاصی مانند زندان‌ها و اردوهای کار، بلکه مصداق آن در کلیه سازمان‌های تفریحی نیز پیدا می‌شود.

## رسانه

علاوه بر اینکه سازمان‌ها دارای مکانیزم اجرا و نیل به بسیاری از اهداف گوناگون می‌باشند، سرچشمه بسیاری از مشکلات نیز بوده و بر زندگی جمعی تأثیر مهم دیگری نیز می‌گذارند. مارشال مک لوهان، شعار «رسانه پیام است» را ساخته بود تا اذهان را به جای مطالبی که رسانه‌های گروهی منتقل می‌کنند، متوجه ویژگی‌های آن‌ها نماید. سازمان‌ها نیز مانند رسانه امتداد خویشتن ما را نشان می‌دهد. سازمان‌ها می‌توانند به اهدافی نائل شوند که ورای دسترسی فرد است.

## به عنوان کنشگران جمعی

اگر ما سازمان‌ها را صرفاً وسیله‌ای برای نیل به اهداف بدانیم، از درک اهمیت سازمان‌ها در زندگی خود غافل می‌شویم. سازمان‌ها در جای خود باید به عنوان کنشگر در نظر گرفته شوند. به رغم کلمن سازمان‌ها به عنوان اشخاص حقوقی، توانایی مشارکت در فعالیت‌ها و استفاده از منابع، عقد قراردادها و یا برخورداری از مالکیت را دارا می‌باشند. برای تشریح دقیق ساختار اجتماعی جوامع مدرن دیگر نمی‌توان صرفاً به روابط میان اشخاص حقیقی اکتفا نمود بلکه باید روابط

اشخاص حقوقی و حقیقی و روابط متقابل اشخاص حقوقی را نیز مدنظر قرار داد.

### اهمیت نظری

تمام شواهد ادعا دارند که سازمان‌ها آثار اجتماعی مهمی دارند. سازمان‌ها بر وضعیت موجود و ساختار قدرت و بر شخصیت و عملکرد افراد تأثیر اساسی می‌گذارند و زمینه را برای بسیاری از فرآیندهای اساسی اجتماعی از قبیل فرآیندهای اجتماعی شدن، ارتباطات، طبقه بندی اجتماعی، هدف گذاری و رسیدن به اهداف فراهم می‌آورد.

### ارکان سازمان

در تجزیه و تحلیل سازمان‌ها به ارکان اساسی آن‌ها بر می‌خوریم که عبارتند از:

**محیط:** هر سازمانی در یک محیط خاص فیزیکی، فناورانه، فرهنگی و اجتماعی قرار دارد که باید خود را با آن وفق دهد. همه سازمان‌ها برای بقا به برقراری روابط با سیستم‌های بزرگ‌تری که جزئی از آن‌ها هستند، وابسته‌اند.

**استراتژی و اهداف:** استراتژی عبارت است از انتخاب‌هایی که سازمان در مورد بازار یا مشتریانی که می‌خواهد به آن‌ها خدمت ارائه دهد، انجام می‌دهد. سازمان‌ها در میان محدودیت‌های موجود روش‌هایی را برای انجام کارهایشان تعیین می‌کنند. در یک دسته‌بندی می‌توان استراتژی‌ها را به فوق فعال<sup>1</sup>، تدافعی<sup>2</sup> و تحلیل‌گر<sup>3</sup> تقسیم‌بندی کرد.

**کار و فناوری:** جهت دستیابی به استراتژی‌های تعیین شده، سازمان‌ها بایستی وظایف مشخصی را به طور موثر انجام دهند تا اهداف سازمانی را به واقعیت‌ها تبدیل سازند. کار، وظیفه‌ای را که سازمان بایستی در راستای تکمیل و تحقق اهداف تعیین شده‌اش انجام دهد را توصیف می‌کند. به منظور تمرکز روی فناوری سازمانی، سازمان باید به عنوان محلی که بعضی از کارها در آن انجام می‌پذیرد، محلی که در آن برای تبدیل مواد اولیه، انرژی صرف می‌شود و یا مکانیزمی برای تبدیل واردها به صادره‌ها، تلقی گردد. فناوری نه تنها شامل ماشین‌ها و تجهیزات فنی می‌گردد، بلکه شامل دانش فنی و مهارت‌های افراد سازمانی نیز می‌شود.

<sup>1</sup> Prospector

<sup>2</sup> Defender

<sup>3</sup> Analyzer

سازمان رسمی: سازمان‌ها به طور صریح (کم یا زیاد) چگونگی انجام کارهایشان و چگونگی ارتباط بخش‌هایشان را مشخص می‌کنند. به این ساختار ارتباطی سازمان رسمی گفته می‌شود که شامل عناصری چون روحیه‌های منابع انسانی، طراحی مشاغل، و ساختار کلی سازمان می‌باشد.

سازمان غیررسمی: همه جنبه‌های سازمان به وسیله نمودارهای سازمانی نشان داده نمی‌شود. سازمان غیررسمی به ویژگی‌های به وجود آمده سازمان گفته می‌شود که بر عملیات سازمان اثرگذارند. بخش‌های سازمان غیررسمی شامل فرهنگ، شبکه‌های سازمانی در بیرون و درون سازمان‌ها، قدرت و سیاست و اعمال رهبران می‌باشند.

افراد: یا اعضای سازمان کسانی هستند که در برابر دریافت‌های مختلف، سازمان را یاری می‌دهند. همه افراد در بیش از یک سازمان مشارکت داشته و میزان و شدت مشارکت آنان ممکن است بسیار متفاوت باشد.

### تعریف سازمان

تعاریف متعددی از سازمان وجود دارد. در واقع هر محققی بر اساس دیدگاه خاص خود تعریف خاصی را از سازمان ارائه داده است. این تعاریف دارای تشابهات و تفاوت‌هایی با یکدیگر هستند. در نوشتار حاضر سازمان از سه دیدگاه سیستم عقلایی، سیستم طبیعی و سیستم باز بررسی می‌شود. تعاریف موجود در زمینه سازمان با توجه به این سه دیدگاه عبارتند از:

#### سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی

تمام تعاریف ارائه شده در این دیدگاه به وجود دو جنبه ساختاری که سازمان‌ها را از دیگر انواع گروه‌ها مجزا می‌کنند، اشاره دارند. نخست اینکه سازمان‌ها متشکل از گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص می‌باشند. آن‌ها «هدفدارند» چون فعالیت‌ها و کنش‌های متقابل افراد برای نیل به اهداف معین به صورت متمرکز هماهنگ شده‌اند. دوم اینکه سازمان‌ها گروه‌هایی می‌باشند که به میزان زیادی رسمیت را نشان می‌دهند. تشریک مساعی بین افراد «آگاهانه» و «عمدی» است. این بدان معنی است که سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که در جهت پیگیری اهداف نسبتاً خاص تشکیل یافته و ساختارهای اجتماعی با سطوح نسبتاً بالایی از رسمیت را نشان می‌دهند

#### سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی

اگرچه اغلب سازمان‌ها از اهداف خاصی حمایت می‌کنند اما غالباً اهداف، رفتار افراد سازمانی را هدایت نمی‌کنند و

نمی‌توان از آن‌ها به عنوان ابزاری قابل اطمینان جهت پیش‌بینی عملیات سازمان استفاده کرد. همه سازمان‌ها حقیقتاً از رسمیت به عنوان یک ویژگی ساختاری دوری می‌کنند. سازمان‌ها درجه‌بندی بین افراد سازمانی را حذف نموده که به دور از تفاوت نقش‌ها و تخصص‌های شغلی کار را انجام دهند و بر عدالت در تصمیم‌گیری و تفاوت در معنای ترجیح‌های اعضا بسیار تأکید می‌نمایند. سازمان‌ها به عنوان سیستم ارگانیکی تلقی می‌شوند که سرشار از تمایلات قوی برای بقا و حفظ خود به عنوان سیستم می‌باشند.

سازمان‌ها گروه‌هایی هستند که بقای سازمان هدف مشترک افراد آن بوده و آن‌ها با فعالیت‌های دسته‌جمعی برای دستیابی به این هدف به صورت غیررسمی ساختار یافته‌اند.

### سازمان به عنوان یک سیستم باز

سازمان‌ها نه تنها سیستم بسته و جدا از محیط نیستند، بلکه آن‌ها باز و وابسته به جریان مداومی از کارکنان، منابع و اطلاعات محیط می‌باشند. با نگرش سیستمی، محیط سازمان‌ها را شکل بخشیده، آن‌ها را حمایت کرده و در آن‌ها نفوذ می‌نماید. در مورد بسیاری از وظایف اصلی ممکن است تمایز بین محیط و سازمان متغیر، مبهم و قراردادی باشد. بخش عمده‌ای از وقت سازمان صرف مذاکره، به منظور برآوردن منابع گوناگون افراد می‌شود. نگرش سیستمی، نه تنها سازمان را به یک ساختار یا یک وجود ارگانیکی، بلکه به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت‌ها در نظر می‌گیرد. سازمان عبارت است از سیستم‌هایی از فعالیت‌های وابسته به هم که ائتلاف متغیر افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط‌هایی که در آن‌ها عمل می‌کنند، احاطه می‌شوند.

اولین تعریف سازمان‌ها را تجمع کاملاً رسمیت یافته‌ای تلقی می‌کند که در پی اهداف خاص می‌باشند. تعریف دوم سازمان را به صورت تجمعی که به دنبال بقا است و سومین تعریف سازمان‌ها را ائتلافی از گروه‌های ذی‌نفع که به شدت تحت تأثیر محیط‌ها می‌باشند، تلقی می‌کند.



## فصل دوم: سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های عقلایی

از دیدگاه سیستم عقلایی، سازمان ابزاری است که برای رسیدن به هدف‌های مشخص طراحی شده است. واژه عقلایی به محدوده‌ای از یک سری فعالیت‌ها اشاره می‌کند که به نحوی سازمان یافته‌اند که منجر به دستیابی به هدف‌هایی از پیش تعیین شده با حداکثر کارایی می‌شوند.

از دیدگاه نگرش سیستم عقلایی، رفتار سازمان به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که به وسیله عواملی هدف‌دار و هماهنگ اجرا می‌گردد. بیان فوق بر تصور حسابگری عقلایی دلالت می‌کند و واژه‌هایی مانند اطلاعات، کارایی، بهینه کردن، اجرا، طراحی را به طور مکرر در مورد سازمان به کار می‌برند. نظریه پردازان سیستم عقلایی بر ویژگی تعیین هدف و رسمیت تأکید می‌ورزند، زیرا که هر کدام از این عوامل، نقش مهمی در عقلایی کردن فعالیت‌های سازمانی دارند.

تعیین هدف از جمله مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان عقلایی است. اهداف تصور مقاصد مطلوب هستند. این تصور بر حسب میزان دقت و معین بودن معیار مطلوبیت اهداف تفاوت می‌کند. اهداف معین نه تنها معیاری برای انتخاب از میان فعالیت‌های جایگزین را مشخص می‌کند بلکه تصمیمات در مورد چگونگی طراحی ساختار را نیز هدایت می‌کنند. بعضی از سازمان‌ها از اهداف کاملاً مبهم و کلی حمایت می‌کنند، اما در عملیات روزانه خود از هدف‌های نسبتاً معینی که معیاری برای انتخاب از میان فعالیت‌های جایگزین و یا برای طراحی ساختار سازمانی به دست دهد، استفاده می‌کنند.

رسمیت دیگر ویژگی مشترک بین نظریات عقلایی است. همه نظریه پردازان سیستم عقلایی موجودیت و اهمیت ساختار رسمیت یافته را مسلم فرض می‌کنند. یک ساختار زمانی رسمی است که قواعدی که بر رفتار تأثیر می‌گذارند کاملاً دقیق و واضح فرموله بندی شده، و نقش‌ها و روابط نقش‌ها مستقل از نظریات شخصی افراد شاغل آن سیستم‌ها، در ساختار از پیش تعیین شده باشند. رسمیت ممکن است از طریق استاندارد کردن و یا منظم کردن رفتار به عنوان تلاشی برای قابل پیش بینی‌تر کردن آن تلقی شود. رسمیت همچنین تلاش برای هر چه روشن‌تر و عینی‌تر کردن ساختار روابط بین یکسری از نقش‌ها و اصولی است که بر رفتار سیستم حاکمیت دارند. رسمیت می‌تواند از طریق راه‌های غیرمستقیم به خردگرایی کمک نماید. علاوه بر آماده‌تر ساختن رفتار برای طرح‌ریزی آگاهانه، ساختاری کردن انتظارات پیش از وقوع کنش‌های متقابل مزیت‌های دیگری را نیز در بر دارد.

## مکاتب منتخب دیدگاه عقلایی

مکاتب منتخب مکتب عقلایی که در اینجا بررسی می‌شوند عبارتند از: مدیریت علمی تیلور، نظریه اداری فایول، نظریه بوروکراسی وبر، نظریه رفتار اداری سایمون؛

### مدیریت علمی تیلور

حرکت اولیه دیدگاه مدیریت علمی از کارهای فردریک تیلور<sup>1</sup> در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شروع شد. تیلور و پیروانش اصرار داشتند که تجزیه علمی وظایفی که از سوی کارگران انجام می‌گیرد برای کشف رویه‌هایی جهت کسب حداکثر بازده با حداقل واردها اعم از انرژی و منابع امکان‌پذیر است. این تلاش‌ها بر روی تجزیه و تحلیل وظایف فرد متمرکز بود. اما این تلاش‌ها برای عقلایی کردن کار در سطح فرد کارگر به طور اجتناب‌ناپذیری به تغییرات در کل ساختار ترتیبات کاری منجر شد. تلاش‌های تیلور برای کارآ ساختن کارهای بدنی کارگر به شدت منجر به سازماندهی تمامی جنبه‌های فرآیند تولید گردید.

البته صرفاً کارگران نبودند که می‌بایستی با معرفی اصول مدیریت علمی تغییر نقش یابند. نقش مدیران نیز می‌بایست دگرگون گردد. تیلور آرزو داشت که رویه‌های علمی و تحلیلی جایگزین فعالیت‌های دلخواه و دمدمی مدیران گردد. تیلور باور داشت که قبول اصول مدیریت علمی از طرف دست‌اندرکاران صنعت، مقدمه ورود به دوره جدیدی از امنیت صنعتی می‌شود؛ تیلور تصور می‌کرد، وقتی که کار به طور علمی طرح‌ریزی شود، دیگر در مورد میزان انجام کار و میزان مزد دریافتی هر فرد برای کارش بحثی باقی نمی‌ماند. جوهره اصلی دیدگاه تیلور ترکیبی از اخلاق پروتستان، داروینیسیم اجتماعی و بینشی از انسان که فقط با انگیزه‌های اقتصادی برانگیخته می‌شود. این دیدگاه به طور وسیعی از طرف مدیران امریکایی پذیرفته شد.

### نظریه اداری فایول

بر کارکردهای مدیریت تأکید داشت و کوشش می‌نمود تا اصول کلی اداری برای عقلایی کردن فعالیت‌های سازمان را تدوین نماید. نظریه‌پردازان مدیریت اداری برای عقلایی کردن سازمان از بالا به پایین کار کردند. تدوین‌کنندگان متفاوت

<sup>1</sup> Taylor

این دیدگاه بر تعداد اصول مورد لزوم یا فرمول‌بندی دقیق بسیاری از اصول خاص به توافق نرسیدند. اما بر دو نوع فعالیت مهم یعنی هماهنگی و تخصص‌گرایی توافق شایان ملاحظه‌ای وجود داشت. به منظور هماهنگی فعالیت‌ها اصول اساسی متعددی تدوین یافت: اصل سلسله مراتب، اصل وحدت فرماندهی اصل حیطة نظارت، اصل استثنا، اصل تخصص، اصل دایره بندی و اصل صف و ستاد.

البته بعدها انتقاداتی بر این اصول‌گرایی وارد شد. نظریه‌پردازان منتقد اعلام کردند که اصول مدیریت در بهترین وجه صرفاً راهنمای کلی برای تصمیم‌گیری‌اند. گیولیک هشدار می‌دهد که محققان امور اداری همان‌طوری که کیمیاگران به دنبال کیمیا بودند، جستجوی درازمدتی برای یافتن یک اصل تام و مؤثر برای تقسیم کار ادارات نمودند. از دیدگاه گیولیک ظاهراً جستجوی آن‌ها بیهوده بود و مؤثرترین سیستم برای تقسیم کار ادارات وجود ندارد.

بدون شک قوی‌ترین انتقاد از اصول مدیریت ادعایی از سوی نظریه‌پردازان اداری از سوی هربرت سایمون مطرح شد؛ او همه این اصول را یک به یک بررسی کرده و نشان داد که با بسیاری از این اصول وقتی دو به دو در برابر هم قرار گیرند، یکدیگر را نقض می‌کنند.

### نظریه بوروکراسی وبر

تحلیل‌های وبر از ساختار اداری، نشان دهنده علاقه شدید وی به ارائه جنبه‌های بی‌نظیر تمدن غربی بود. تحلیل وبر از سیستم‌های اداری زمانی که دیدگاه او در مجموعه بزرگ‌تر فرهنگی بررسی شود کاملاً قابل درک می‌گردد. وبر در سنخ شناسی معروف خود سه نوع قدرت را مشخص می‌کند:

قدرت سنتی: که بر مبنای باور تثبیت یافته در زمینه تقدس سنت‌های دیرین و مشروعیت اعمال قدرت تحت آن می‌باشد.

قدرت عقلایی - قانونی: که بر مبنای باور به مشروعیت الگوهای هنجاری مقررات و باور به حقوق کسانی است که تحت آن قوانین به اعمال قدرت و صدور دستورات می‌پردازند.

قدرت کاریزما: که بر مبنای دلبستگی به تقدسی خاص، شجاعت یا ویژگی شخصی و الگوهای هنجاری یا نظمی است که از طرف فردی استثنایی ظاهر و مقرر شده است.

به همراه هر نوع قدرت، ساختار اداری مجزای مربوط به آن قرار دارد. قدرت سنتی موجب پیدایش ساختارهای خاص و پراکنده‌ای می‌شود که در حکومت‌های موروثی وجود دارد. ساده‌ترین راه برای تصور یک سیستم موروثی، تصور خانواده

در یک مقیاس بزرگ می‌باشد. قدرت عقلایی - قانونی مبنای ساختارهای خاص تر و کلی‌تری قرار می‌گیرند که شکل بسیار پیشرفته آن بوروکراسی است.

از دیدگاه وبر فقط روابط مبتنی بر قدرت عقلانی - قانونی و سنتی دارای ثبات کافی بوده و مبنایی جهت شکل بخشیدن به ساختارهای اداری دائمی را ارائه می‌دهند. اشکال کاریزما در دوره‌های بی‌ثباتی و بحران پدید می‌آید، یعنی زمانی که معیارهای استثنایی به کار می‌آید و ظاهراً از جانب افرادی که دارای موهبت روح و فکر استثنائی‌اند ارائه می‌شود. برای بقای چنین حرکت‌هایی آن‌ها می‌بایست با ایجاد ساختارهای سنتی «جدید» و یا ساختارهای بوروکراتیک جدید به سمت یک یا چند شکل باثبات حرکت کنند. کاریزما شکل عادی می‌گیرد یعنی دایره هواداران آن وسعت می‌یابد و شامل افراد بیشتر ولی با تعهد کمتری می‌شود. این سنخ شناسی مبنای نظریه معروف وبر درباره ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک قرار می‌گیرد. از نظر وبر، بوروکراسی نوع خاصی از ساختار اداری است که بر مبنای قدرت قانونی - عقلایی بنا نهاده شده است. ویژگی‌های بوروکراسی وبر عبارتند از:

1. تقسیم کار ثابت بین اعضاء
2. سلسله مراتب مشاغل
3. یک سری مقررات عمومی حاکم بر عملکرد
4. جداسازی شکل مالکیت و حقوق خصوصی از شکل اداری آن
5. انتخاب پرسنل بر مبنای ویژگی‌های فنی
6. استخدام اعضا برای طول دوران خدمت

وبر معتقد است که سیستم‌های بوروکراتیک با جنبه‌های زیر از شکل‌های ساختاری سنتی متمایز می‌شوند:

1. حوزه اختیارات قانونی به روشنی مشخص شده است.
2. ساختار ادارات از اصل سلسله مراتب پیروی می‌کند.
3. سیستمی آگاهانه از مقررات بر تصمیمات و فعالیت‌های اداری حاکمیت دارد.
4. ابزارهای تولید یا اداره به شغل و نه به شاغل تعلق دارند و قابل استفاده شخصی نیستند.
5. مأموران بر مبنای کیفیات فنی شغل انتصاب (و نه انتخاب) می‌شوند و به آن‌ها حقوق داده می‌شود.
6. استخدام مأموران از طرف سازمان برای تمام مدت دوران خدمت است.

وقتی که لیست ویژگی‌های بوروکراسی «وبر» و جنبه‌های مرتبط سیستم‌های موروثی را کنار هم قرار می‌دهیم، افق روشن‌تری از پیام اصلی وبر روشن می‌شود. او هر عنصر بوروکراسی را به عنوان راه‌حل یک مشکل و یا عیب سیستم اداری قدیمی تر تلقی نمود.

به منظور تحت پوشش قرار دادن هر دو جنبه عناصر مجزا و روابط متقابل آن‌ها، وبر مفهوم «تیپ ایده‌آل<sup>1</sup>» را به کار گرفت. این دیدگاه در جهت جداسازی عناصری تلاش دارد که بارزترین ویژگی پدیده مورد مطالعه تلقی می‌شود. واژه تیپ ایده‌آل، به تیپ خاصی که به صورت هنجاری انتخاب شده است، اشاره ندارند بلکه بیشتر به ترسیم مدل ساده‌ای اهتمام می‌ورزد که توجه خود را به بارزترین جنبه‌ها معطوف می‌دارد.

انتقادات زیادی بر دیدگاه وبر وارد شده است که در ادامه به بررسی مهم‌ترین آن‌ها می‌پردازیم؛

### نارسایی‌های بوروکراسی از دیدگاه مرتون

مرتون<sup>2</sup> توجه خود را به سوی نارسایی یادگیری سازمانی معطوف ساخت. از نظر وی اعضای سازمان به نتایج مطلوبی که در اثر واکنش به شرایطی مشابه گرفته‌اند پای بند می‌شوند و اگر چه ادامه نشان دادن واکنش آن‌ها به شرایطی تقریباً مشابه بعدی سازمانشان را دچار مشکل کند، کماکان به نشان دادن همان‌گونه واکنش به محرک‌هایی از آن دست ادامه می‌دهند. به نظر مرتون عناصر ساختار سازمانی شخصیت اعضای آن را تغییر می‌دهند. در اینجا منظور از شخصیت ادامه رابطه نسبتاً پایدار میان برخی محرک‌ها و واکنش‌های مکرر و مشخص نسبت به آن‌هاست. در واقع شخصیت به الگوی واکنشی که به آسانی و به سرعت تغییر نمی‌کند اطلاق می‌شود.

مرتون مجموعه فرضیه‌های خود را با تمرکز بر توقع رأس سازمان در مورد تحت کنترل درآمدن و تحت کنترل نگه داشتن سازمان آغاز می‌کند. این توقع و خواست افراد صدرنشین به صورت تأکید مداوم بر حداکثر سازی قابلیت پیش بینی شدن رفتار اعضا یا سازمان جلوه می‌کند. از دید صدرنشینان سازمان مسئولیت و قابلیت پیش‌بینی رفتارها و حرکات اعضا لازمه کنترل پذیری سازمان است. روش‌هایی که می‌توانند حرکت سازمان را قابل اطمینان یا قابل

<sup>1</sup> Ideal Type

<sup>2</sup> Merton

پیش‌بینی کنند، چارچوب‌هایی هستند که ما آن‌ها را ساختار «مکانیکی» رفتار آدمی می‌دانیم. کاهش روابط شخصی میان اعضای سازمان، افزایش میزان جذب مقررات به وسیله اعضا و حاکم شدن روابط خشک و بی‌روح میان آنان و کاهش جستجوگری برای یافتن راهکارهای مؤثر در هم می‌آمیزند تا رفتار و حرکات اعضای سازمان را کاملاً قابل پیش‌بینی کنند. به عبارتی موجب سلب انعطاف رفتارهای طبیعی آدم‌ها می‌شوند. انعطاف‌ناپذیری رفتار سازمان سه پیامد مهم دارد: نخست اینکه میزان قابل پیش‌بینی شدن بودن رفتار را افزایش می‌دهد. از این رو تمایل سازمان نسبت به پاسخ‌گویی به نیاز اصلی خود که همانا حفظ بقای سازمانی است، برآورده می‌شود. دوم آنکه در اثر انعطاف‌ناپذیری رفتار سازمانی قابلیت دفاع از اقدامات اعضا افزایش می‌یابد. مواردی که از هر جا به اعضای سازمان ارجاع می‌شود دقیقاً با تقسیم‌بندی‌های ساده‌ای که از قبل در قالب دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، مقررات و نظایر آن گنجانده شده‌اند تطبیق داده می‌شوند.

سوم آنکه هر چند تقریباً همه سازمان‌ها در جهان هدف اصلی خود را به طور ضمنی یا صریح جلب رضایت مراجعان اعلام می‌دارند. انعطاف‌ناپذیری رفتارها تحقق این هدف را عملاً نفی می‌کند. مراجعه‌کننده سازمان در بهترین شرایط پاسخی در حدود خواسته‌های از پیش تعیین شده دریافت می‌کند و چون تقریباً هیچ تقسیم‌بندی نمی‌تواند همه موارد را از قبل در خود بگنجانند نارضایتی مراجعان به سازمان حتی قبل از ابراز شدن آن قابل پیش‌بینی است.

### نارسای بوروکراسی از دیدگاه سلزنیک

از نظر سلزنیک، نیاز به اعمال کنترل منجر به تفویض اختیار می‌شود. سلزنیک عواقب خواسته و ناخواسته استفاده از شیوه‌های کنترلی مانند تفویض اختیار را خاطر نشان می‌سازد. به علاوه سلزنیک نشان می‌دهد که این پی‌آمدها از تلاش برای حفظ شالوده‌های در هم تنیده روابط بسیار خشک و غیرشخصی در سازمان ناشی می‌شود.

سلزنیک معتقد است که در سازمان‌های بوروکراتیک مشکلات با تأکید مقامات بالا بر اعمال کنترل شروع می‌شود. در واکنش به این تأکیدی که بر اعمال کنترل می‌شود نظامی مبتنی بر تفویض اختیار زیاد استقرار می‌یابد.

تفویض اختیار به لحاظ تحقق هدف‌های کلی سازمانی آثاری مثبت و منفی دارد. تفویض اختیار ضمن کمک به تحقق هدف‌های سازمانی، می‌تواند سازمان را از رسیدن به هدف‌ها منحرف می‌سازد. تعجب‌آور این است که طبق نظریه سلزنیک ظاهراً شدت و ضعف دست‌یابی به هدف‌ها تأثیر چندانی در شدت تفویض اختیار ندارد. به عبارت دیگر این گونه می‌توان نتیجه گرفت که به نظر سلزنیک ماهیت بوروکراسی ضرورت تفویض اختیار را ایجاب می‌کند و هر قدر

بوروکراسی بیشتر تثبیت شود تفویض اختیار بیشتر خواهد بود و این امر به رغم دور شدن سازمان از هدف‌های اصلی خود تحقق خواهد یافت.

### نارسایی بوروکراسی از دیدگاه گولدنر

گولدنر تلاش می‌کند تا نشان دهد که روش‌های کنترل مورد استفاده برای حفظ تعادل و بقای یک واحد، تعادل و امکان بقای کلان سیستم مربوط را به هم می‌زند و آثار این اتفاق دوباره از طریق حلقه بازخورد به آن خرد سیستم یا واحد برمی‌گردد.

به نظر گولدنر صدرنشینان سلسله مراتب اداری بر تدوین مقررات کلی، خشک و بی‌روح تاکید دارند. متعاقباً این مقررات به عنوان پاسخی به خواست مدیران رده بالا به اجرا در می‌آید. اجرایی شدن این مقررات صرف‌نظر از پی‌آمدهای دیگری که دارد باعث نامشهود شدن روابط قدرت در درون گروه‌ها می‌شود.

ظاهر بودن اختلاف قدرت اعضای گروه‌ها یا واحدها ضمن تأثیر و تأثر متقابل با هنجارهای گروه‌ها در مورد مساوات و توزیع قدرت مشروعیت نقش سرپرستی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این امر بر شدت تنش‌های درون گروهی اثر می‌گذارد. در فرهنگ‌هایی که هنجارهای برابری پذیرفته شده است نامشهود بودن روابط قدرت منجر به افزایش مشروعیت سرپرستی و کاهش تنش‌های درون گروهی می‌شود.

گولدنر معتقد است که این عواقب مطلوب تدوین و اجرای مقررات واقعاً به وقوع می‌پیوندد، بقای گروه کاری به عنوان یک واحد عملیاتی به صورتی اساسی تحت تأثیر مقررات کلی تضمین می‌شود و در نتیجه استفاده از مقررات بیش از پیش مورد تأکید قرار می‌گیرد.

اما در همین حال مقررات کاری رفتار غیرقابل قبول را نیز تعریف می‌کند. به این ترتیب آگاهی اعضای سازمان در مورد حداقل رفتارها و میزان کار قابل قبول بالا می‌رود. فراهم آمدن زمینه آشنایی دقیق اعضای سازمان با حداقل رفتارها و عملکردهای قابل قبول در حالی که ایشان هدف‌های سازمانی را به خوبی فهم و جذب نکرده‌اند باعث می‌شود اعضای سازمان عملکردهای خود را به حداقل ممکن برسانند. بدیهی است که هدف‌های سازمانی با عملکردهای حداقل تحقق پیدا نمی‌کنند و این نوع رفتار موجب دور شدن سازمان از هدف‌های خود می‌شود.

گولدنر در تحلیل وضعیت ناشی از اقدامات مدیر جدید برای افزایش کارایی توانست میان سه رفتار بوروکراتیک تفکیک قائل شود. او این سه حالت را به ترتیب، شبه بوروکراسی، بوروکراسی نماینده و بوروکراسی تنبیه مدار نامید و ارزش‌ها و

تضادهای خاص هر کدام توضیح داد.

در شبهه **بوروکراسی**، مقررات از خارج از سازمان یا از بیرون یک گروه بر آن تحمیل می‌شود، مثل وقتی که یک شرکت بیمه ارائه دهنده خدمات به یک سازمان، مقرراتی از قبیل، رعایت «سیگار کشیدن ممنوع» را به آن سازمان تحمیل می‌کند و یا وقتی که از اعضای یک گروه خواسته می‌شود تا فعالیت‌های خود را به رؤسای خارج از سازمان خود دقیقاً گزارش کنند. در چنین حالتی نه رؤسا و نه مرئوسان هیچ کدام خود را در تدوین مقررات دخیل نمی‌یابند، و در استقرار آنها نیز شرکت نمی‌جویند و بدین لحاظ مقررات را مشروع تلقی نمی‌کنند.

گولدنر در توضیح **بوروکراسی نماینده** یکی از جنبه‌های نظریه وبر را در نظر گرفته و بسط می‌دهد. این جنبه به موقعیتی مربوط است که در آن مقررات از طرف «متخصصینی» که اقتدارشان را کلیه اعضای سازمان پذیرا هستند، مطرح می‌شود. در این حالت رؤسا و مرئوسان تنها مقرراتی را می‌پذیرند که با ارزش‌های خودشان سازگار باشد و کسانی شأن اجتماعی می‌یابند که خود را با آن مقررات تطبیق دهند.

گولدنر در تشریح نوع سوم بوروکراسی که به آن **بوروکراسی مبتنی بر تنبیه** یا **تنبیه محور** نام داد می‌گوید که مقررات یا در پاسخ به فشارهای مدیریت و یا در واکنش به گردنکشی‌های کارگران تدوین و اعمال می‌شود. منظور از اعمال آن مقررات این است که طرف مقابل وادار به تمکین شود. این نوع بوروکراسی بر عناصر اقتدار و فرماندهی تأکید دارد - یعنی همان عواملی که از دیدگاه تئوری و بر سلسله مراتب به حساب می‌آیند.

شکل‌هایی از هر سه نوع بوروکراسی یاد شده می‌توانند در هر لحظه به صورتی کاملاً محسوس و یا نامحسوس در هر سازمانی در کنار یکدیگر همزیستی کنند و اصولاً شاید بهتر باشد که از سه حالت فوق تحت عنوان «طرق مختلف عملکرد بوروکراتیک» یاد شود. منظور از طریق بوروکراسی مبتنی بر مقررات که نسبت به دیگر طرق بوروکراسی کاربرد بیشتری دارد ایجاد سازمانی کارآ است که بتواند به گونه‌ای هماهنگ با روال‌ها و مقررات عقلایی عمل کند. این طریقه کنترل سازمانی به استفاده از مقررات عام و بی‌روح تأکید دارد. مقرراتی که از تأکید بر قدرت شخصی کسانی که بر اریکه قدرت تکیه زده‌اند می‌کاهد. کاهش از قدرت شخصی قدرتمندان به نوبه خود به کاهش تنش‌های مابین افراد منجر می‌شود و به این ترتیب کارآیی افزایش می‌یابد و ناگزیر تأکید بر استفاده از مقررات بی‌روح بوروکراتیک بیشتر می‌شود، و چنانکه وبر خاطر نشان ساخته است، در واقع همان تأکید بر مقررات بی‌روح نقطه قوت بوروکراسی است.

گولدنر معتقد است در ذات بوروکراسی که بخواهد بر یک سیستم اختیار منبعث از دانش و تخصص و اختیار ناشی از نظم



و رعایت سلسله مراتب مبتنی باشد تناقضی نهفته است. از یک طرف دانش و تخصص، به اختیار و اقتدار مشروعیت می‌بخشد و از سوی دیگر اختیار و اقتدار به واسطه پست و مقام حاصل می‌شود. این تناقض بالاخص در سازمان‌هایی بروز می‌کند که ناچار از استخدام جمع کثیری از افراد حرفه‌ای هستند که دانش فنی آنان به مراتب بیش از دانش فنی کسانی است که به لحاظ سلسله مراتب سازمانی در مراتب بالاتری از آنان قرار دارند. گولدرن دو گروه از مدیرانی را که یا از نظر دانش فنی و یا از جهت مرتبه سازمانی بالاتر هستند با توجه به همین معیارها (دانش فنی و یا مرتبه سازمانی) از یکدیگر جدا می‌کند. وی گروه متخصصین را «جهان وطن‌ها» و گروه سازمانی‌ها را «خانه وطن‌ها» یا «محلی‌ها» می‌خواند. جهان وطن‌ها، مدیرانی هستند که نسبت به سازمان‌های خویش وفاداری چندانی احساس نمی‌کنند، بلکه بیشتر خود را به مهارت‌های حرفه‌ای خود متعهد می‌بینند. آنان به امور و مسائل عمدتاً از زاویه حرفه‌ای نگاه می‌کنند. مثلاً آنان در درجه اول خود را مهندس یا حسابدار می‌بینند تا کارمند یا مدیر سازمان. خانه وطن‌ها مدیرانی هستند که نسبت به سازمان خویش فوق‌العاده وفادارند اما تعهد چندانی در قبال مهارت‌های حرفه‌ای خود ندارند آنان خود را «افراد سازمان» می‌انگارند. سازمان‌ها میل دارند کارمندانشان نسبت به آن‌ها وفادار باشند. اما در عین حال به طور منطقی می‌خواهند کارآیی خود را افزایش دهند. این بلا تکلیفی ذاتی نیز علت دیگر بروز تنش در سازمان‌های جدید است.

### وارن بنیس و احتضار بوروکراسی ماشینی

انتقاد دیگر بر بوروکراسی توسط وارن بنیس مطرح شد. از دید وی این شکل از سازمان در حال حاضر با توجه به واقعیات معاصر نوعی ساختار سازمانی متحجر و از رده خارج شده محسوب می‌شود. بوروکراسی از نیازهای سازمان برای نظم، دقت و نیازمندی کارکنان به رفتارهای منصفانه نشأت گرفت. این مدل شکل ایده‌آل و مناسب برای ارزش‌ها و نیازمندی‌های «عصر ویکتوریا» بود. چهار عامل را می‌توان به عنوان تهدیدهای مستقیم بر علیه بوروکراسی برشمرد. تغییرات پیش‌بینی نشده: بوروکراسی با تعریف دقیق از سلسله مراتب و قوانین و استحکام آن‌ها به تطابق با نیازمندی‌های متغیر محیط معاصر سازگار است.

رشد اندازه سازمان: در عمل عنصر پیچیدگی، تقریباً به طور غیرقابل تغییری در هر زمان که تغییرات قابل ملاحظه‌ای در اندازه سازمان پیش می‌آید، هویدا می‌گردد.

تنوع فزاینده: رشد سریع و تغییرات شدید و تخصصی شدن فزاینده، با سلسله مراتب دقیقاً تعریف شده، قوانین و رویه‌های ثابت و غیرشخصی سازگار نیست.

تغییر در رفتارهای مدیریتی: مدیران امروز با یک تغییر ظریف ولی قابل پیش‌بینی در فلسفه وجودی سازمان و مدیریت مواجه هستند.

اودی<sup>1</sup> مطرح کرد مدل وبر در تعیین یکسری متغیرهای ساختاری نباید به عنوان موضوع تعریف بلکه باید به عنوان موضوعی که قابل بررسی تجربی باشد، در نظر گرفته شود. وی ادعای وبر را در مورد اینکه سازمان‌های بوروکراتیک لزوماً دارای شکل عقلایی نیز می‌باشند زیر سوال برد. اودی ویژگی‌های بوروکراتیک این سازمان‌ها را که شامل جنبه‌هایی مانند ساختار قدرت سلسله‌مراتبی و ستاد اداری تخصصی می‌باشد از ویژگی‌های «عقلایی» آن که شامل اهداف مشخص و محدود و توزیع پاداش بر مبنای حاصل کار می‌شد جدا کرد.

اودی دریافت سازمان‌هایی که دارای جنبه‌های بوروکراتیک بیشتری هستند، نسبت به سازمان‌هایی که فاقد آن می‌باشند، جنبه‌های عقلایی بیشتری را ارائه نمی‌دهند. این نقدها و یافته‌های مرتبط، اعتبار تیپ ایده‌آل وبر و یا حداقل مفهوم وی از بوروکراسی را که به سیستم‌های اداری عقلایی اطلاق می‌شد، زیر سوال بردند.

بررسی دقیق نوشته‌های وبر روشن می‌کند که او بین عقلایی‌گرایی عملی یا کارکردی و عقلایی‌گرایی رسمی فرق قائل شده و بوروکراسی را به مفهوم دومی عقلایی دانسته است. عقلایی‌گرایی رسمی به منشاء عمل یعنی قوانین و مقررات اشاره دارد.

### نظریه رفتار اداری سایمون

سایمون پیشنهاد جایگزینی «انسان اقتصادی» را که به وسیله منافع شخصی برانگیخته شده و به طور کامل از کلیه جایگزین‌های موجود آگاه است با چهره انسانی‌تری به نام «انسان اداری» داد. انسانی که به دنبال تعقیب منافع شخصی است، اما همیشه نمی‌داند که آن‌ها چه هستند، فقط از تعدادی از جایگزین‌های ممکن آگاه است و به دنبال استقرار یک راه‌حل مناسب در مقابل یک راه‌حل بهینه است.

از دیدگاه سایمون سازمان هم تصمیم‌گیری را تسهیل کرده و هم افراد را در تصمیماتی که اتخاذ می‌نمایند، پشتیبانی می‌کند. وی خاطر نشان می‌کند که هدف‌ها تنها در مواردی که وارد حیطه تصمیمات افراد می‌شوند بر رفتار اثر

<sup>1</sup> Udy

می‌گذارند. هدف‌ها مبانی ارزشی لازم برای تصمیمات را فراهم می‌آورند.

سایمون سلسله مراتبی از اهداف را تشریح می‌کند که هر سطح آن به عنوان یک هدف، نسبت به سطوح پایین و یک وسیله نسبت به سطوح بالایی تلقی می‌شود. از طریق ساختار سلسله مراتبی اهداف، رفتار به سمت انسجام و ثبات سوق می‌یابد. برای هر عضو مجموعه جایگزین‌های رفتاری بر حسب مقیاس جامعی از ارزش‌ها تعیین می‌شود.

مدل نفوذ سازمان سایمون بر کنترل بدون مزاحمت افراد تأکید دارد؛ آموزش و کانالیزه کردن اطلاعات و توجه کردن نسبت به صدور دستورات و تنبیهات نقش بیشتری در ایجاد رفتار قابل اطمینان بازی می‌کند. با فراهم آوردن هدف‌های فرعی منسجم، انتظارات ثابت، اطلاعات و تسهیلات لازم، برنامه‌های عملکردی عادی و به طور کلی یک سری محدودیت‌هایی که در چارچوب آن‌ها تصمیمات اتخاذ می‌گردند. سازمان این مفروضات را در اختیار افراد قرار می‌دهند.

## فصل سوم: سازمان به عنوان سیستم‌های طبیعی

اداره یک سیستم اجتماعی صرفاً بر اساس معیارهای خردگرایی غیرعقلانی است، زیرا که جنبه‌های غیرعقلانی امور اجتماعی را در نظر نمی‌گیرد. این دیدگاه مبنای برخی از تئوری‌های سازمان است که به عنوان تئوری‌های سیستم طبیعی قابل دسته بندی هستند.

پیچیدگی هدف از ویژگی‌های اصلی مورد نظر در تئوری‌های سیستم طبیعی است. نظریه پردازان سیستم طبیعی، بیشتر از نظریه پردازان سیستم عقلایی، اهداف سازمانی و ارتباط آن‌ها با رفتار افراد را مبهم می‌پندارند. چرا که تحلیل‌گران سیستم طبیعی توجه بیشتری به رفتار داشتند و در نتیجه بیشتر در مورد ارتباط متقابل و پیچیده ساختارهای هنجاری و رفتاری سازمان‌ها تأمل می‌کردند. در بسیاری موارد بین هدف‌های بیان شده و واقعی که به وسیله سازمان پیگیری می‌شود عدم سنخیتی وجود دارد. تحلیل‌گران سیستم طبیعی تأکید دارند که حتی وقتی هدف‌های تعیین شده دنبال می‌شوند آن‌ها تنها هدف‌هایی نیستند که بر رفتار افراد تأثیر می‌گذارند.

تأکید عمده دیدگاه سیستم طبیعی این است که سازمان‌ها چیزی بیش از ابزاری جهت دستیابی به هدف‌های محدود و مشخص می‌باشند؛ آن‌ها اساساً گروه‌های اجتماعی‌اند که برای تطابق و بقا در محیطی خاص تلاش می‌کنند؛ بنابراین سازمان‌های رسمی مانند سایر گروه‌های اجتماعی تحت تأثیر یک هدف برتر یعنی بقاء می‌باشند. بعضی اوقات ممکن است تلاش در جهت بقاء منجر به فراموشی یا انحراف از هدف‌های سازمانی شوند. سازمان‌ها را نمی‌توان عمدتاً وسایلی برای رسیدن به اهداف به حساب آورد، بلکه آن‌ها به نوبه خود، هدف نیز به حساب می‌آیند.

گریزه بقای سازمان به دو شکل توضیح داده شده است. گروهی مطرح می‌کنند که سازمان‌ها برای بقای خود به پاره‌ای از نیازهای معین محتاج می‌باشند. گروه دیگر مطرح می‌کنند که برخی از افراد علائق نهانی به بقای سازمان دارند. زیرا که سازمان‌ها منشأ قدرت، منابع، منزلت یا لذتی برای آن‌ها می‌باشند.

رابرت میشلز در تحلیل خود مطرح می‌کند که چگونه برخی افراد درصدد حفظ بقای سازمان‌ها هستند حتی اگر این امر به بهای فدا کردن هدف‌هایی باشد که اساساً سازمان‌ها به خاطر آن ایجاد شده است. رهبران حزب خدمت ظاهری خود به اهداف انقلابی را ادامه می‌دهند اما در خلال زمان به طور روز افزونی به علت عدم تمایل به ریسک در مورد منافع حاصله و به مخاطره نینداختن حزب که منشأ قدرت آن‌هاست، محافظه‌کار می‌شوند.

ساختار غیررسمی دومین ویژگی اصلی مورد نظر در تئوری‌های سازمان به مثابه سیستم طبیعی است. نظریه‌پردازان

سیستم طبیعی، وجود ساختارهای کاملاً رسمیت یافته در سازمان‌ها را انکار نمی‌کنند. اما اهمیت و به خصوص تأثیرشان بر رفتار افراد را زیر سوال می‌برند. ساختارهای غیررسمی عبارت است از ساختارهایی که بر مبنای مشخصات یا افراد خاصی پدید آمده باشند. از این دیدگاه افراد سازمانی هرگز فقط «بازوان اجیر شده» نیستند، بلکه مغزها و قلب‌های خود را نیز به سازمان می‌آورند. مطالعات دالتون این فرضی را که ساختارهای غیررسمی فقط مخصوص رده‌های پایین سازمان بوده و رؤسا و مدیران اجرایی فاقد ساختارهای غیررسمی هستند را رد کرد.

### مکاتب منتخب

دیدگاه سیستم طبیعی نیز مانند دیدگاه سیستم عقلایی، بسیاری از نگرش‌های نسبتاً متفاوتی را زیر پوشش خود قرار می‌دهد. این مکاتب عبارتند از: مایو و مکتب روابط انسانی، نظریه سیستم‌های همکاری بارنارد، نگرش نهادی سلزنیک، نظریه فالت، و مدل سیستم اجتماعی پارسونز.

### مایو و مکتب روابط انسانی

مایو و تیم تحقیقاتی وی نخستین کسانی بودند که اثر ارتباطات اجتماعی در کار را شناسایی کردند. پدیده‌ای که این دانشمندان کشف کردند با عنوان اثر هاثورن مشهور است: «تنوع و تغییر برای انسان‌ها جالب و توجه‌برانگیز است و موجب امتنان آن‌هاست». در سطح روانشناسی اجتماعی مطالعات هاثورن به مدل پیچیده‌تری از انگیزش کارکنان اشاره داشت که بیشتر مبتنی بر روانشناسی اجتماعی بود تا مفهوم اقتصادی از انسان و در سطح ساختاری این مطالعات اهمیت سازمان غیررسمی را کشف و نمایان ساخت.

نتایج اصلی حاصل از تحقیق هاثورن عبارتند از:

**رفتار گروه‌های کوچک:** کشف فرآیند گروه غیررسمی در چارچوب‌های سازمانی هم منجر به مطالعه بیشتر رفتار گروه‌های کوچک از سوی روان‌شناسان اجتماعی و جامعه‌شناسان گردید و هم از مطالعات آنان نضج گرفت.

**رهبری:** رهبری از دیدگاه روابط انسانی، اصولاً همانند مکانیزمی برای تأثیرگذاری بر رفتار افراد تلقی می‌شود.

**تفاوت‌های فردی:** از همان آغاز تحلیل‌گران روابط انسانی بر تغییرپذیری زیاد و ویژگی‌های فردی و رفتار تأکید می‌کنند و اصرار می‌نمودند که این تفاوت‌ها با درک رفتار سازمانی ارتباط دارد. مک‌گریگور تأکید می‌کند که مهم‌ترین فرق بین مکتب کلاسیک که او آن را تئوری X نامید با مکتب روابط انسانی که او آن را Y نامید در ماهیت فرض‌هایی است که این دو مکتب درباره کنشگران انسانی دارند.

**اصلاحات:** مکتب روابط انسانی باعث تلاش‌های زیادی در جهت مطالعه سازمان‌های در حال تغییر شد. محققان اولیه هاثورن در مطالعاتشان تأکید بر رابطه مثبت بین رضایت و بهره‌وری کارگران داشته و در جستجوی تکنیک‌هایی برای بهبود سازگاری و روحیه فردی کارگران بودند.

انتقادات زیادی بر روی نظریه روابط انسانی وجود دارد که عبارتند از:

**استثمار نوع جدید و بی‌رحمانه:** ظاهراً جنبش روابط انسانی خردگرایی بی‌روح و محاسباتی کارخانه و کارگاه را انسانی کرد.

**تسکین‌دهنده:** در مکتب روابط انسانی بر منافع مشروع اقتصادی کارگران به طور مناسب تأکید نشده است و تضادهای واقعی منافع انکار گردیده.

**ظهور نخبه‌گرایی نوین:** این امر با انتساب نقش جدید به مدیر به وقوع می‌پیوندد.

**وسيله‌ای برای افزایش بهره‌وری:** درست مانند گاوهای راضی که شیر بیشتری تولید می‌کنند، از کارگران راضی نیز انتظار بازده بیشتر می‌رود. علی‌رغم عنوان روابط انسانی در ابتدا انسانی کردن شرایط محیط کار نه به مثابه یک هدف، بلکه وسیله‌ای برای افزایش بهره‌وری در نظر گرفته شده بود.

**انتقادات روش شناختی:** نخست اینکه بین عواملی چون رضایت کارکنان، سبک رهبری، توسعه شغل و مشارکت در تصمیم‌گیری و متغیر بهره‌وری هیچ‌گونه ارتباط روشنی وجود نداشته است. ثانیاً وقتی که روابط مثبتی بین این متغیرها موجود باشد، جهت رابطه ممکن است عکس مورد پیش‌بینی شده باشد یعنی بهره‌وری موجب رضایت گردد.

### سیستم همکاری بارنارد

نظریات بارنارد<sup>1</sup> به دیدگاه‌های روابط انسانی کمک شایانی کرد و مبانی دیدگاه نهادگرایی سلزنیک و نظریه تصمیم‌گیری سایمون را بنیاد نهاد. بارنارد تأکید داشت که سازمان‌ها اساساً سیستم‌های همکاری می‌باشند که فعالیت‌های افراد را در خود منسجم می‌نمایند. بارنارد سازمان رسمی را نوعی همکاری آگاهانه عمدی و هدفمند بین افراد تعریف کرد. بارنارد برای ترکیب و سازگار نمودن دو فکر تقریباً مخالف تلاش کرد. هدف‌ها از طرف بالا و پایین اعمال می‌شوند در

<sup>1</sup> Barnard

صورتی که نیل به آن‌ها مبتنی بر اطاعت رضایت‌مندان از پایین به بالا می‌باشد. او مطرح می‌کند که «اختیار جاری شده از بالا به پایین افسانه است». اینکه یک تصمیم به عنوان یک دستور دارای قدرت لازم می‌باشد یا خیر بستگی به اشخاصی دارد که دستور به آن‌ها داده می‌شود و صرفاً به صاحب مقام و یا کسانی که این دستور را صادر می‌کنند بستگی ندارد.

نظریات بارنارد شامل ایده‌های زیادی است که با مفهوم سیستم عقلایی سازمان تطابق دارد. آنچه که آن‌ها را مجزا می‌کند، پافشاری‌شان به مبانی غیرمادی، غیررسمی، روابط متقابل و در واقع زمینه‌های اخلاقی همکاری است. در مورد سازمان غیررسمی، بارنارد مطرح می‌کند سازمان‌های رسمی از سازمان‌های غیررسمی به وجود می‌آیند و برای آن‌ها ضروری می‌باشند. اما وقتی که سازمان‌های رسمی به مرحله عمل می‌رسند سازمان‌های غیررسمی را پدید می‌آورند و بدان‌ها نیاز دارند.

حیاتی‌ترین جزء یک سازمان موفق، تعیین یک هدف دسته‌جمعی است که پیوند روحی بین افراد پدید می‌آورد. این از وظایف خاص مدیر اجرایی است. بارنارد هماهنگ با چارچوب سیستم طبیعی، وجود نیروهای سازمانی به مراتب قدرتمندتر از هدف را تشخیص داد.

### دیدگاه نهادی سلز نیک

سلز نیک عقاید خود را به طور پراکنده و در مقالات و کتاب‌های متعددی منتشر نموده است. از نظر وی مهم‌ترین مسئله در مورد سازمان‌ها آن است که گرچه سازمان‌ها ابزار هستند اما هر کدام برای خود حیات خاصی دارند. از نظر سلز نیک ساختارهای رسمی هرگز نمی‌توانند در احاطه بر ابعاد غیرعقلانی رفتار سازمانی موفق باشند. افراد ویژگی‌های معینی را به سازمان می‌آورند و برای خود تعهدات دیگری نیز ایجاد می‌کنند. به نحوی که ظرفیت عملکرد عقلایی آنان را محدود می‌کند. رویه‌های سازمانی به نوبه خود ارزش هدف پیدا می‌کنند، و سازمان در جریان برخورد با محیط اهداف فعلی خود را مصالحه و فرصت‌های آتی خود را محدود می‌کند.

سلز نیک ساختار سازمانی را ارگانیزم سازگارپذیری تلقی می‌کند که در پاسخ به ویژگی‌ها و تعهدات افراد و تأثیرات محیط بیرونی شکل می‌گیرد. سلز نیک مانند فروید بر آن دسته از نیازهایی تأکید دارد که «نمی‌توانند از طریق راه‌های مقبول ارضا شوند»؛ بنابراین توجه وی از ساختارها و رویه‌های رسمی که کارکرد همواری دارند به طرف ویژگی‌هایی معطوف می‌گردد که با راه‌های غیرمعمولی برای ارضای نیازهای برآورد نشده ایجاد شده‌اند. چنان مکانیزم‌هایی شامل ساختارهای

غیررسمی، ایدئولوژی‌ها و سازگارسازی می‌باشند.

او مطرح می‌کند که به جای تبعیت از روان‌شناسان صنعتی که فرآیندهای روان‌شناسانه عادی را مطالعه می‌کنند، باید از روان‌شناسی بالینی پیروی کرد که به بررسی تطبیقی و پویایی ارگانیزم در طی زمان می‌پردازند. به جای تمرکز بر تصمیمات روزمره‌ای که در سازمان اتخاذ می‌شوند باید کار خود را بر تصمیمات حیاتی متمرکز کنیم که گاهی در سازمان اتخاذ می‌شوند و منجر به تغییر در خود ساختار می‌گردند.

سلزنیک فرآیندی را که سازمان با آن ویژگی ساختاری متمایزی را برای خود ایجاد می‌کند نهادی ساختن می‌نامد. نهادی شدن به زعم سلزنیک عبارت از «عجین شدن» ارزش‌های ماوراء تجهیزات فنی در وظایف جاری می‌باشد. تعهدات نهادی در مواجهه با محدودیت‌ها و فشارهای محیط بیرونی و تغییرات در ترکیب علایق کارکنان و روابط غیررسمی آنان ایجاد می‌شود.

طبق نظریه «نهادینگی»، سازمان‌ها فقط در صورتی که به نهاد تبدیل شوند می‌توانند به بقای خود ادامه دهند. اما سازمان وقتی نهاد می‌شود که مانند دیگر نهادهای جا افتاده اجتماعی رفتار کند. فرآیند گذر یک مجموعه انسان از سازمان به نهاد، غوطه‌ور شدن در ارزش‌هایی فراتر از ملزومات فنی کار است.

نهادینگی عموماً به عنوان نظریه‌ای که سازمان‌ها را تجسم شعائر، آیین‌ها، و نهادها معرفی می‌کند شناخته شده است. چارلز پرو این موضوع را مستمسکی عمده برای انتقادهایی گزنده به نظریه مورد بحث قرار داده است. او انتقاد خود را به نهادینگی تحت عنوان نظریه‌ای «انباشته از اسطوره و نهادهایی» که از بی‌توجهی دیگران نسبت به واقعیت‌های اجتماعی و سازمانی در نهادینگی تأسف می‌خورد مطرح ساخته است. لکس دنالدسون هم با اشکال گرفتن به این نظریه بر اساس دیدگاه‌های منبعث از رویکرد اقتضایی در مجموعه انتقادهای متعددی که به این دیدگاه وارد شده سهمیم شده است.

پیام اصلی دیدگاه نهادی سلزنیک این است که سازمان هدف‌های خود را به بهای بقا یا رشد فروخته است. کارهای سلزنیک نه تنها اساس نگرش نهادگرایان گردید بلکه اشاره او به نقش رهبری در اتخاذ تصمیمات حیاتی و تعریف ارزش‌های نهادی در زمینه توجه به معنی تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و ایجاد فرهنگ سازمانی کمک کرده است.

### ماری پارکر فالت

نظریه‌هایی که خانم ماری پارکر فالت در دهه 1920 مطرح ساخت در دهه‌های 1950 و 1960 مورد توجه روان‌شناسان اجتماعی قرار گرفت.



اعتقاد به این که فرد می تواند کار را از انسان، امیدها، دغدغه ها و آرزوهایش جدا سازد و نمی توان به کار و کسب به عنوان یک سلسله روابط علت ها و معلول های انتزاعی نگریست، اساس نگرش فالت به مدیریت است. به نظر این محقق مدیریت را باید به عنوان فرآیندی مستمر از مناسبات میان مردم مورد توجه قرار داد.

از نظر فالت تنها اختلاف به خودی خود خوب یا بد نیست بلکه فرصتی به وجود می آورد تا نتیجه ای خوب یا بد به دست آید. به کارگیری اختلاف به صورت سازنده نتیجه خوبی به ارمغان می آورد و به عکس اگر به صورت غیر سازنده به کار گرفته شود نتیجه بدی به بار می آورد. از آنجا که اختلاف در زندگی و کار اجتناب ناپذیر است مدیران باید به کارگیری سازنده آن را بیاموزند.

سه روش برای حل ناسازگاری وجود دارد:

تفوق - غلبه یک طرف بر طرف دیگر.

مصالحه - هر دو طرف از بخشی از آنچه می خواهند صرف نظر کنند.

همگرایی - یافتن راه حل جدیدی که نیازهای واقعی هر دو طرف را برآورده سازد.

به نظر فالت همگرایی از تفوق جویی و مصالحه کارسازتر است. او فرآیندهایی را به عنوان مثال مطرح می سازد و روش کاملاً جدیدی را برای همگرایی عرضه می دارد. برای همگرایی در اولین قدم هر طرف باید خواسته خود را به صورتی واضح و بی شائبه بیان کند.

اگر این کار به وسیله هر دو طرف انجام شود ممکن است اختلاف نظر را به وحدت نظر تبدیل کند و هر دو طرف روش واحدی را که نیازهای واقعی شان را برآورده می سازد دنبال کنند. این روش باعث پیشرفت می شود زیرا فرصت و زمینه جدیدی را برای تفاهم و خشکاندن همیشگی ریشه اختلاف به وجود می آورد. هر چند همگرایی بهترین روش است، دستیابی به آن لزوماً آسان نیست. حصول به همگرایی مستلزم سطح بالایی از هوش، درک عمیق، تشخیص و بیش از همه خلاقیتی ماهرانه است. هر چند انسان ها برای همگرایی زیاد آموزش ندیده اند اما به رغم مشغله های مدیریت، باید برای ایجاد تفاهم کوشش شود. همگرایی اختلاف را حل و مفاهمه را به صورتی سازنده برای پدید آوردن موقعیتی جدید و بهتر عرضه می کند اما از آنجا که اختلاف همیشه همراه ما است، بهترین کار، آموزش به کارگیری این همگرایی است.

خانم فالت با اشاره به این که مهندسی سازمان اعمال کنترل از طریق ایجاد وحدتی کارساز است مدعی می شود که تا وقتی ماهیت کل را نفهمیم نمی توانیم کنترل مناسبی اعمال کنیم وی برای روشن ساختن مطالب خود مثال هایی از

علوم پزشکی زمان خود ذکر می‌کند، پزشکان آن ایام به بیماری به عنوان نمادهای کامل درد مرض‌های متفاوت نمی‌نگریستند بلکه آنان را موجوداتی تلقی می‌کردند که بیماری فقط با جزیی از وجودشان سر و کار داشت. معنای ضمنی این مثال این است که در مدیریت ما نمی‌توانیم یا نباید جنبه‌های اقتصادی، روانی و اخلاقی را از یکدیگر جدا کرده و سپس به بررسی تک تک عناصر بپردازیم. هر یک از آن‌ها تنها قسمتی از همه جوانب موقعیت است و هر جزء باید هماهنگ و در ارتباط با بقیه جنبه‌ها در نظر گرفته شود. این بحث ما را به تفکر در مورد رابطه متقابل سوق می‌دهد. اگر دو نوع الف و ب با هم در تعامل باشند این فقط الف نیست که تحت نفوذ ب قرار می‌گیرد. روابط متقابل بدین معناست که الف بر ب اثر می‌گذارد و به همین نحو ب نیز تحت اثر ناشی از الف تغییر می‌کند. به عبارتی فعالیت‌های الف به محرک‌هایی که مسبب فعالیت‌هایشان است پیوند می‌خورد.

بنا به تصریح او سلطه، خصوصیت حقیقی رهبر نیست. رهبری نه فقط هیچ‌گاه بلکه حتی به ندرت هم تحت تأثیر امیال شخصی، دستوری صادر نمی‌کند و در واقع رهبری زمینه‌هایی را به وجود می‌آورد تا شرایط کار به همگان بگوید چه کنند و مرئوسان نیز در شکل‌گیری دستورات و اجرای آن‌ها ایفای نقش کنند. وظیفه واقعی رهبر، ارتقای هویت انسانی شخص، فراهم آوردن زمینه لازم برای ابراز توانایی‌ها، اعتلای آزادی و ارتقای عملکرد کارکنان است. به این جهت در مقوله رهبری، فرمانبرداری، ابراز وجود و حتی خود انتظامی به صورتی متقابل موضوعیت دارد. از این رو، هر چند نظریه جاری قائل به این است که رهبر به واسطه ویژگی‌های شخصیتی خود می‌تواند باعث تبعیت دیگران از دستورات شود، رهبر خوب و واقعی کسی است که بتواند نشان دهد دستور و نظم جز جدایی‌ناپذیر شرایط و لازمه آن است.

### سیستم اجتماعی پارسونز

مدل پارسونز با حروف مخفف AGIL مشخص گردیده است و چهار کارکرد اصلی را ارائه می‌دهد که کلیه سیستم‌های اجتماعی برای بقا باید آن‌ها را انجام دهند:

انطباق<sup>1</sup>: مسئله تحصیل منابع کافی

نیل به هدف<sup>1</sup>: مسئله هدف‌گذاری و اجرای آن

<sup>1</sup> Adaptation

انسجام<sup>2</sup>: مسئله همکاری و هماهنگی بین واحدهای فرعی سیستم

کمون یا حفظ الگو<sup>3</sup>: مسئله ایجاد و حفظ فرهنگ و ارزش‌های خاص سیستم

این طرح علاوه بر قابل استفاده بودن برای تمام انواع سیستم‌های اجتماعی می‌تواند برای بیش از یک سطح تجزیه و تحلیل در یک سیستم معین نیز به کار رود. در سطح اکولوژیکی پارسونز سازمان‌ها را با کارکرد جامعه بزرگ‌تر مرتبط می‌سازد. وی با کاربرد AGIL در سطح جامعه مطرح کرد که واحدهای اجتماعی تابع مانند سازمان‌ها را می‌تواند با توجه به کارکرد اجتماعی آنان طبقه‌بندی کرد. آنچه از دیدگاه سازمان هدف خاص آن محسوب می‌گردد، از دیدگاه سیستم بزرگ‌تری که سازمان بخشی از آن است یک کارکرد خاص یا تخصصی محسوب می‌شود. پارسونز با توجه به سطح ساختاری تجزیه و تحلیل خاطرنشان می‌کند که ممکن است هر سازمان به نوبه خود همانند یک سیستم اجتماعی تجزیه و تحلیل گردد و هر سازمانی باید سیستم‌های فرعی تخصصی خود را برای ارضای چهار نیاز اساسی ایجاد نماید.

الزامات کارکردی خطوط کاذبی را در راستای تخصصی شدن ساختار اجتماعی ایجاد می‌کند. نیازهای کارکردی مختلف تا حدودی با هم در تضاد می‌باشند؛ بنابراین تلاش برای حل یک مسئله کارکردی با کوشش‌های حاصل مسائل سایر کارکردها تداخل پیدا می‌کنند. به خصوص انرژی‌هایی که برای تطبیق سازمان با محیطش صرف می‌شود تا حدی با کوشش‌هایی که برای نیل به هدف صورت می‌گیرد در تضاد است.

پارسونز در حرکت به سطحی خردتر یا روان‌شناسی اجتماعی، بار دیگر طرح AGIL را به کار برده و مطرح می‌کند که هر سیستم فرعی در چارچوب سازمان خود شامل تقسیمات فرعی ریزتری است که بر حسب الزامات کارکردی تشخیص داده می‌شوند. چارچوب کاری پارسونز مانند سایر مدل‌های سیستم طبیعی بر یک سری نیازهای کارکردی تأکید دارد که همه سیستم‌های اجتماعی می‌باید به منظور بقاء آن‌ها را برآورده نمایند. فرمول‌بندی پارسونز بر خلاف سایر مدل‌های سیستم طبیعی مبانی روشنی برای تمایز بین سازمان‌ها و دیگر سیستم‌های اجتماعی قائل می‌شود. پارسونز توجه خود را

<sup>1</sup> Goal Attainment

<sup>2</sup> Integration

<sup>3</sup> Latency

به اهمیت نسبی سیستم فرعی دستیابی به هدف در سازمانها معطوف می‌دارد. یعنی سازمانها سیستم‌های اجتماعی هستند که نسبت به سایر سیستم‌های مشابه، به فرآیندهایی که به هدفها و منابع دستیابی به اهداف تجهیز می‌شوند، اولویت بیشتری می‌دهند.

پارسونز علاوه بر تجزیه و تحلیل از تفکیک کارکردی که در راستای محور افقی هر سطح معینی از تجزیه و تحلیل صورت می‌گیرد سه سطح اصلی ساختار سازمان را نیز مشخص می‌سازد. در لایه پایین سیستم فنی قرار دارد که محصول عملی سازمان را تولید می‌کند. سیستم مدیریتی بالاتر از سطح فنی قرار دارد که وظیفه عمده آن پل زدن بین سازمان و محیط بلا واسطه کار آن می‌باشد. این محیط شامل افرادی است که محصول سازمان را مصرف کرده‌اند و مواد خام آن را تدارک دیده‌اند و امور داخلی سازمان را اداره می‌کنند. در بالاترین سطح سازمان، سیستم نهادی قرار دارد که کارکرد آن برقراری ارتباط بین سازمان و جامعه وسیع‌تر است. سیستم نهادی سرچشمه معنی بخشیدن، مشروعیت دادن یا حمایت کردن از سطح بالاتری می‌باشد که اجرای اهداف سازمانی را امکان‌پذیر می‌سازند.

چارچوب پارسونز از دیگر نظریه‌پردازان سیستم طبیعی کاملاً جامع‌تر است و جنبه‌های رسمی و عقلایی و غیررسمی سازمانها را در برمی‌گیرد.

مشکلات در چارچوب فکری پارسونز بی‌شمار است و غالباً شامل مشکل تبدیل مفاهیم تحلیلی او به متغیرهای عملی می‌باشند. فرمول‌بندی پارسونز بیشتر یک چارچوب نظری است تا یک نظریه واقعی. پارادایم کارکردی که زیربنای نظریه پارسونز می‌باشد برخی از فرضیات ضمنی را فراهم می‌آورد. مانند اینکه اگر نیازهای سیستم برآورده نشود سازمان بقا نخواهد یافت، اما آزمون چنان فرضیاتی دشوار است.

## فصل چهارم: سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز

اگر چه نگرش سیستم باز ریشه‌های قدیمی دارد اما به عنوان بخشی از جنبشی فکری، متعاقب جنگ جهانی دوم پدید آمد. این جنبش به طور خاص از طریق نظریه عمومی سیستم‌ها تقویت گردید. ون برتalanفی که یک زیست‌شناس بود، بنیان‌گذار نظریه عمومی سیستم‌هاست. برتalanفی و همکارانش مطرح می‌کنند که مفاهیم عام معینی می‌تواند به طیف وسیعی از رشته‌های علمی ارتباط داشته باشد.

ویژگی‌های اصلی سیستم باز عبارتند از:

✚ سیستم باز: شامل سه عنصر نهاد - فرایند - ستاده. باز بودن بر ارتباط متقابل محیط و عملکرد درونی سیستم تاکید دارد. محیط و سیستم دو عضو متعامل و وابسته‌اند. ماهیت باز بودن سیستم‌های اجتماعی و زنده در مقابل بسته بودن سیستم‌های فیزیکی مقایسه می‌شود.

✚ خود تعادلی<sup>1</sup>: بر خود تنظیمی و توانایی برای بقاء در یک حالت پایدار دلالت دارد. این امر در صورت انحراف از هنجارها از طریق واکنش‌های اصلاحی (بازخورد منفی) انجام می‌شود.

✚ آنتروپی / آنتروپی منفی: در سیستم‌های بسته، مصرف منابع محدود باعث ایجاد بی‌نظمی در سیستم می‌شود. سیستم باز از طریق دریافت انرژی از محیط با آنتروپی مقابله می‌کند. این تلاش برای مقابله با بی‌نظمی از طریق ایجاد آنتروپی منفی انجام می‌شود

✚ ساختار، عملکرد؛ تفکیک و یکپارچگی: ادراک ما از سیستم بر وابستگی و ارتباط تنگاتنگ ساختار عملکرد، رفتار و سایر ویژگی‌های عملیاتی با سیستم تاکید دارد. هر موجود زنده از طریق تخصصی کردن امور، عملکردهای ویژه‌ای را به انجام می‌رساند ضمن آنکه برای حفظ کلیت خود عملکردها را یکپارچه و منسجم می‌کند (تفکیک و انسجام در سیستم‌های اجتماعی)

✚ ضرورت تنوع: این موضوع با تفکیک و یکپارچگی مرتبط است. بر اساس مفهوم ضرورت تنوع سازوکارهای درونی سیستم بایستی از تنوعی همانند محیط برخوردار باشند.

<sup>1</sup> Homeostasis

همپایانی<sup>1</sup>: به این معناست که یک سیستم باز از راه‌های گوناگون می‌تواند به هدف برسد.

تکامل تدریجی سیستم: ظرفیت توسعه سیستم بستگی به توانایی آن در حرکت به سمت اشکال پیچیده‌تری از تفکیک و انسجام و تنوع، دارد.

ویژگی کلیه سیستم‌ها با مجموعه یا ترکیبی از بخش‌هایی که ارتباطشان آن‌ها را به صورت وابسته به هم درمی‌آورد مشخص می‌شود. در حالی که این ویژگی‌ها زمینه شناخت کلیه سیستم‌ها را فراهم می‌آورد، مبانی افتراق بین آن‌ها را نیز مطرح می‌کند. همان‌طور که ما از سطح مکانیکی به سطح ارگانیکی حرکت می‌کنیم، اجزایی که سیستم را تشکیل می‌دهند، پیچیده‌تر و متغیرتر می‌گردند. در سیستم‌های ارگانیک ارتباطات بین اجزای متقابل تا حدی کمتر محدود می‌باشند که این مسئله باعث انعطاف‌پذیری و عکس‌العمل آن‌ها می‌شود. در سیستم‌های اجتماعی مانند گروه‌ها و سازمان‌ها، ارتباطات بین اجزا نسبتاً آزاد است: محدودیت کمتری بر رفتار یک عامل به وسیله شرایط عوامل دیگر تحمیل می‌شود. سازمان‌های اجتماعی برعکس ساختارهای فیزیکی، سیستم‌هایی با ارتباط ضعیف می‌باشند.

### دیدگاه سطوح سیستم‌های بولدینگ

نظریه سطوح سیستم‌ها از سوی بولدینگ<sup>2</sup> بر اساس پیچیدگی سطوح آن‌ها ارائه شد. این طبقه‌بندی وسعت و تنوع سیستم‌های موجود در جهان را به ما نشان می‌دهد.

به طور خلاصه بولدینگ انواع سیستم‌های ذیل را تعریف می‌کند:

سیستم‌هایی با چارچوب ثابت<sup>3</sup>: سیستم‌های با ساختارهای ایستا را شامل می‌شود مانند اتم‌ها در یک کریستال یا استخوان بندی یک حیوان.

سیستم‌های ساعتی<sup>4</sup>: این دسته شامل سیستم‌های پویای ساده با حرکات از پیش تعیین شده می‌باشند مانند ساعت و منظومه شمسی می‌باشند.

<sup>1</sup> Equifinality

<sup>2</sup> boulding

<sup>3</sup> Framework

<sup>4</sup> Clockworks

سیستم‌های سایبرنتیک<sup>1</sup>: سیستم‌هایی که بر حسب هدف یا معیاری که در بیرون برای آن‌ها تعیین شده قادر به خود کنترلی می‌باشند مانند ترموستات.

سیستم‌های باز<sup>2</sup>: سیستم‌هایی که قادر به خودنگهداری بر مبنای دریافت میاندا از محیطشان استوار می‌باشند مانند یک سلول زنده.

سیستم‌های رشد یابنده با برنامه‌ریزی قبلی<sup>3</sup>: سیستم‌هایی که از راه تقسیم، تکثیر نمی‌شوند، بلکه از طریق بذر یا تخم تکثیر می‌شوند که دارای دستورالعمل‌های از پیش برنامه‌ریزی شده برای رشد می‌باشند مانند سیستم میوه درخت بلوط.

سیستم‌های درون تصویری<sup>4</sup>: سیستم‌هایی که استعداد آگاهی مشروح از محیطی دارند که اطلاعات را از آن دریافت می‌کنند و در یک ساختار تصویری یا آگاهی از محیط به عنوان یک کل سازمان می‌یابند. سطحی که کارکرد حیوانات در آن قرار دارد.

سیستم‌های نمادپردازی<sup>5</sup>: سیستم‌هایی که در وضع خودآگاه قرار دارند و قادر به استفاده از زبان می‌باشند. کارکرد انسان‌ها در این سطح قرار دارد.

سیستم‌های اجتماعی<sup>6</sup>: سیستم‌های چند جانبه‌ای که عاملانی را در بر می‌گیرند که در سطح هفتم نظام قرار داشته و فرهنگ اجتماعی مشترکی داشته باشند. سازمان‌های اجتماعی در این سطح عمل می‌کنند.

سیستم‌های ماورایی<sup>7</sup>: سیستم‌هایی که شامل مطلق‌ها و ناشناخته‌ها می‌باشند.  
سطوح 1 تا 3 سیستم‌های فیزیکی، سطوح 4 تا 6 سیستم‌های زیست‌شناختی و سطوح 7 و 8 سیستم‌های انسانی و

<sup>1</sup> Cybernetic

<sup>2</sup> Open System

<sup>3</sup> Blueprinted – Growth Systems

<sup>4</sup> Internal – Image

<sup>5</sup> Symbol – Processing

<sup>6</sup> Social

<sup>7</sup> Transcendental

اجتماعی را در بر می‌گیرند. بولدینگ سطح 9 را اضافه می‌کند تا طبقه‌بندی وی بسته نباشد و نسبت به احتمالات جدیدی که هنوز به تصور در نمی‌آیند، باز باشد. این سطوح منحصر به فرد نیستند، در واقع هر سیستم سطح بالاتر ویژگی‌های سطوح پایین را در بر می‌گیرد. بولدینگ یادآور می‌شود که بیشتر تئوری‌های علوم اجتماعی هنوز در سطح 2 می‌باشند که به تازگی به سطح 3 ارتقا یافته‌اند. این در حالی است که موضوعات مورد بحث در علوم اجتماعی به طور روشنی در سطح 8 قرار دارند.

### سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های سایبرنتیک

کارکردهای سیستم‌های سطح 3 مدل بولدینگ قادر به خودکنترلی می‌باشند. این گام مهم از طریق توسعه اجزای تخصصی یا سیستم‌های فرعی از طریق فرآیندها یا جریان‌های خاصی حاصل آمده است. این مدل رفتار فردی را که استانداردهای سیستم سایبرنتیک را تنظیم می‌کند به تصویر درمی‌آورد. فرد می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی یعنی تغییر درجه حرارت سیستم را به سطح مطلوب تغییر دهد. اگر کارکردهای تعیین استاندارد و برنامه‌ریزی به عنوان جزء سیستم به مدل اضافه شوند مدل به یک مدل عمومی و قدرتمندی تبدیل می‌شود که در اکثر آرایش‌های سازمان به طور گسترده‌ای به عنوان مدل کنترل به کار گرفته می‌شود.

برای اینکه سازمان را یک سیستم سایبرنتیک در نظر بگیریم باید به عملیات، کنترل، مراکز تعیین خط مشی و تبادل اطلاعات بین آنها اهمیت زیادی قائل شویم.

اشبای<sup>1</sup> اشاره می‌کند که در سیستم‌های بازخورد دو حلقه‌ای، حلقه اول بازخورد با به کار گرفتن روش‌های تصمیمات موجود، نامنظمی‌های مربوط به شدت را کنترل می‌کند. در حالی که دومین حلقه بازخورد نامنظمی‌های مربوط به «نوع» را با تعیین اینکه آیا لازم است روش‌های کنترل در سطح عملیاتی دوباره تعریف شوند یا نه کنترل می‌نماید. آرجریس چنان رفتارهای تطابقی که نه تنها منجر به فعالیت‌های متفاوت، بلکه منجر به روش‌های متفاوت برای انتخاب فعالیت‌ها می‌گردند را «یادگیری دو حلقه‌ای» می‌نامد.

باکلی تأکید می‌کند که سیستم‌های سایبرنتیک به رفتار هدفدار منتهی می‌شوند، زیرا به جای تعقیب کورکورانه چند

<sup>1</sup> Ashby



مکانیزم داخلی از پیش تعیین شده، انحرافات از هدف‌های موجود است که رفتار سیستم را جهت می‌بخشد.

### مکاتب منتخب دیدگاه باز

مکاتبی که در بحث سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز مطرح می‌شوند عبارتند از دیدگاه طراحی سیستم‌ها، مدل تصمیم‌گیری مارچ، نظریه آشوب، نظریه سیستم‌های فنی و اجتماعی، نظریه اقتضایی و مدل روان‌شناسی اجتماعی «ویک». اگرچه دیدگاه سیستم‌های باز در مورد سازمان‌ها آخرین دیدگاهی بود که پدید آمد، اما به سرعت گسترش یافت و تأثیر بسیار زیادی بر نظریه سازمان گذاشته است.

### طراحی سیستم‌ها

بسیاری از تحلیل‌گران که برای به کار بردن نظریات سیستم‌ها درباره سازمان‌ها تلاش می‌کنند هم از پیچیدگی زیاد سازمان‌ها به عنوان نوعی سیستم و هم از خطر قیاس افراطی سازمان با عملیات سیستم‌های ساده‌تر آگاه می‌باشند. مطالعه سیستم‌های پیچیده و احتمالی موجب پیدایش رشته سایبرنتیک و طراحی سیستم‌ها شده‌اند. سیستم‌های پیچیده، با تحلیلی که سعی می‌کند سیستم را به اجزای تشکیل‌دهنده‌اش تجزیه کند و به بررسی اجزا و روابط آن بپردازد قابل درک نیستند. این کار صرفاً تعداد بسیاری زیادی از اجزای جداگانه یا اقلام اطلاعاتی را به ما می‌دهد که نتایج ارتباط بین آن‌ها را هیچ‌کس نمی‌تواند پیش‌بینی کند. اگر ما چنان سیستمی را به اجزایش تقسیم کنیم، در می‌یابیم که نمی‌توانیم دوباره آن‌ها را سر هم کنیم.

یک تحلیل‌گر طراح سیستم‌ها به جای بررسی جداول رسمی سازمان بیشتر علاقه‌مند به جمع‌آوری نمودارهایی است که جریان اطلاعات، انرژی و مواد را در سازمان نشان می‌دهد. این مسئله با تأکید بر کل‌گرایی تحلیل‌گر سیستم‌ها سازگار است. چرا که دیدگاه مذکور با اجزای سیستم‌ها سر و کار ندارد و ساختار مشروح اجزای سیستم‌ها یا ناشناخته و یا نامعلوم تلقی می‌شوند. واحدهای اصلی که به نام جعبه سیاه معروف می‌باشند از اجزای اصلی سیستم تحت مطالعه می‌باشند. همه اطلاعاتی که برای تحلیل‌گر سیستمی لازم است فقط توضیح وارده‌ها و صادره‌های هر کدام از این عوامل اصلی می‌باشد. اطلاع از کار داخلی اجزاء تشکیل‌دهنده سیستم برای درک یا شبیه‌سازی کارهای سیستم بزرگ‌تر ضروری نیستند.

در عمل پیش‌بینی و پیشگیری تمام راه‌های ممکن که موجب شکست سیستم‌های اجتماعی می‌شود، ممکن نیست. پرو چنین شکست‌هایی را اتفاقات عادی می‌نامد، بدین دلیل عادی که اتفاقات از ویژگی‌های چند بعدی و غیرقابل پیش‌بینی

خود سیستم‌ها به وجود می‌آیند. وی خاطرنشان می‌سازد که وجود مسائلی مستمر در طراحی، نقش تجهیزات و اشتباه عاملین اجتناب‌ناپذیر است. از میان جریان‌های مختلفی که عوامل سیستم را به یکدیگر مرتبط می‌سازد، جریان اطلاعات از حیاتی‌ترین آن‌هاست. چالشی که طراحان سیستم با آن مواجهند این است که چگونه ساختارهایی ایجاد کنند تا بر محدودیت‌ها غلبه کرده و نقاط قوت هر سیستم از جمله افراد شرکت‌کننده آن را توسعه دهند.

### جیمز مارچ: ابهام و تصمیم‌گیری در سازمان

در جهان ما خرد و عقلانیت به مرزهای ادراکی، سیاسی و سازمانی محدود می‌شود. از نظر ادراکی، توجه به کمیاب‌ترین منبع است. انسان‌ها نمی‌توانند در آن واحد به همه چیز توجه کنند و نمی‌توانند در یک زمان همه جا باشند؛ بنابراین آنان به بعضی عناصر برخی تصمیم‌ها توجه می‌کنند و برخلاف تصور کلاسیک، همه جنبه‌ها مدنظر قرار نمی‌گیرند. مارچ هم مانند همکار دیرین خود، سایمون، قائل به محدودیت خردمندی است. به نظر این محققان نه تنها توجه و تمرکز منبعی کمیاب، بلکه ظرفیت ذهن نیز محدود است. ذهن هر تصمیم‌گیرنده گنجایش مقدار معینی از اطلاعات را دارد. این ذهن فقط می‌تواند اطلاعات معینی را پردازش کند و فقط می‌تواند به چند گزینه پردازد. با توجه به این واقعیت اگر هم تصمیم‌گیرنده بخواهد با لحاظ کردن کلیه هزینه‌های مربوط به یک موضوع عقلایی رفتار کند به دلیل محدودیت‌های ادراکی قادر به انجام خواسته خود نخواهد بود. در واقع تصمیم‌ها با اطلاعاتی به مراتب کمتر از آنچه در اساس می‌توان داشت گرفته می‌شوند. بر کمیابی توجه و محدودیت خردمندی خواسته‌های متغیر را نیز باید افزود. افراد نظر خود را درباره خواسته‌های خود تغییر می‌دهند یا به عبارتی آنان مرتباً خواسته‌ها و توقعات خود را تغییر می‌دهند. حتی اگر آنان بدانند چه می‌خواهند بعید نیست از خواسته‌های خود صرف‌نظر و نضایح یا دستورهای دیگران را دنبال کنند. ممکن است آنان خواسته‌های خود را به صورتی مبهم مطرح سازند و یا احتمال دارد خواسته‌های آنان با خواسته‌های دیگر ذینفعان در تضاد قرار گیرد.

### تئوری آشوب

دستاورد اصلی تئوری آشوب توانایی آن در بیان روابط مجموعه‌های ساده‌ای است که می‌توانند الگویی برای نتایج غیرقابل پیش‌بینی ارائه دهند. سیستم‌های آشوبناک در عین محدود کردن نتایج و ایجاد الگوهایی با مقادیر ثابت ریاضی، هرگز به وضعیت اولیه خود برنمی‌گردند. این امر نویدبخش پیدایی امکان درک نظم بنیادی و ساختار نهفته در بطن پدیده پیچیده فیزیکی و نیز اجتماعی است.

سیستم‌های آشوبناک جاذب‌ها یا رباینده‌هایی شگرف دارند، که مدارهایی بیضی شکل یا مدور به وجود می‌آورند. این مدارها هرگز دقیقاً به همان صورت قبلی تکرار نمی‌شوند اما فضای حالت را محدود می‌کنند. آب و هوا نمونه‌هایی گویا برای سیستم آشوبناک است. با تأملی در جهان و حتی با وجود الگوها و محدودیت‌های قابل پیش‌بینی، هرگز نمی‌توان شاهد تکرار وضعیت‌هایی همانند در مکانی مشخص بود. هر چند احتمال دارد سیستم هنگام تغییر پارامترها، به دلیل وجود جاذب یا رباینده‌های آشوبناک، که توابع آماری یکسانی دارند، باز ثابت باقی بماند، در عین حال ممکن است سیستم هنگام عبور از سطوح مختلف، ناگهان جذب رباینده‌ای دیگر شود. به دلیل همین وابستگی میان رفتار سیستم و وجود رباینده‌های شگرف است که نمی‌توان از سیستم انتظار داشت حتماً به وضعیت اولیه خود بازگردد.

سیستم‌های آشوبناک حتی با وجود مبانی ساده معادلات قادرند ناگهان دگرگون شوند. یکی از بنیادهای مهم تئوری آشوب، درون‌زا بودن تغییر نمایشی در سیستم است. چنانکه گونه‌ای خاص در جمعیت هرگز به علت اثر نیرویی ماورائی ناپود نمی‌شود، بلکه این ناپودی نتیجه پویایی‌های خود سیستم است. به همین ترتیب، ممکن است ناپودی در بازار موجودی کالا حاصل سازوکارهای بازخورد مثبت منتج از اطمینان سرمایه‌گذار باشد.

در حالت کلی، در یک سیستم آشوبناک، درجه تغییر در هر دوره، به تبعیت از قانون قدرت گرایش دارد. همواره تغییرات کوچک اتفاق می‌افتد، اما احتمال بروز تغییرات بزرگ، متناسب با اندازه تغییر نیست. بلکه با نسبتی کوچک‌تر از اندازه تغییر کم می‌شود.

تئوری آشوب بیانگر آن است که اختلالات ناچیز به دلیل وجود روابط غیرخطی و آثار بازخوردی به تدریج تکثیر و تشدید می‌شوند. پس می‌توان گفت این سیستم‌ها نسبت به شرایط اولیه که وضعیت آینده را میهم و تصادفی می‌سازد، بسیار حساس هستند. شبکه‌ها، حتی زمانی که در چارچوبی منظم هستند، در معرض اختلالات ناشی از عناصر بیرونی قرار دارند. این اختلالات گاهی ترکیب‌هایی بسیار متفاوت و در عین حال غیرقابل پیش‌بینی به وجود می‌آورند.

سیستم‌های آشوبناک هرگز به تعادلی ایستا منجر نمی‌شوند و هرگز از یک موقعیت مشخص بیش از یک بار عبور نمی‌کنند. سازمان‌ها در فضاهای تطابقی متغیر سرگردان می‌مانند. هر چند ممکن است صنایع به الگویی نسبتاً ثابت و موقتی برسند، این امر اصلاً دیرپا نیست. در اثر تصمیم‌های مربوط به ورود و خروج از صنایع یا ایجاد فناوری‌های جدید، تغییرات درون‌زاد قواعد تطابق و جاذب‌های سیستم را جابجا می‌کنند. صنایع زیر سیستم‌های ساختارهای بزرگ‌تر اقتصادی و اجتماعی هستند، که نه تنها خود سیستم‌هایی پیچیده و پویا هستند، بلکه در مسیرهای غیرقابل پیش‌بینی هم حرکت می‌کنند.

### اریک تریست و تحقیقات مربوط به سیستم‌های فنی و اجتماعی در مؤسسه تاویستاک

تریست<sup>1</sup> با همکاری بمفورث<sup>2</sup>، که خود زمانی یک معدنچی بود، آثار استفاده از ماشین‌آلات و وسایل مکانیکی را برای انجام کارهای معادن زغال‌سنگ در بریتانیا مطالعه کرد.

تغییر فناوری، پیامدهای اجتماعی و روانی متعددی را برای سازمان کاری به وجود می‌آورد. قبل از استفاده از فناوری جدید، بروز آن پیامدها و طبعاً چگونگی مقابله با آن‌ها مورد توجه قرار نگرفته بود. در مطالعه‌ای که تریست انجام داد، هر گروه کاری در سیستم تونل‌های کوتاه از یک سرگروه مجرب، یک دستیار و دو تا سه نفر کارگر غیرماهر تشکیل می‌شد. اما با رواج یافتن تونل‌های بلند، روش کار تغییر پیدا کرد و اعضای هر گروه کاری به جای چهار یا پنج نفر به چهل تا پنجاه نفر به همراه سرگروه و چند دستیار افزایش یافت. بدین‌سان واحد اولیه استخراج معدن از نظر اندازه و ساختار به شکل واحد کوچکی از یک کارخانه درآمد. این اتفاق، روال سنتی و آزادی عمل گروه‌ها را مختل و در روابط کاری صمیمانه گذشته آثار نامطلوبی ایجاد کرد.

وقتی سازمان کاری از چارچوب گروه‌های کوچکی که اعضای محدود آن‌ها ضمن تماس‌های رو در رو تمام کار را از ابتدا تا انتها خود انجام می‌دهند فراتر رفته، آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد مسایل اجتماعی و روانی که به طبع آن ایجاد خواهد شد ماهیتی متفاوت خواهد داشت. وقتی انسجام قبلی گروه‌ها به وسیله فناوری جدید از هم می‌پاشد و هیچ‌گونه تلاشی برای ایجاد انسجامی جدید در درون گروه بزرگ کاری به عمل نمی‌آید علایم فشارهای اجتماعی بسیاری بروز می‌کند.

افراد نسبت به رویدادها، واکنش‌هایی انفعالی نشان می‌دهند و در مورد گزارش کار و چگونگی گذراندن وقت به فریب کاری روی می‌آورند. آنان برای به دست آوردن جای بهتر کار، با یکدیگر رقابت می‌کنند، سپر بلا قرار دادن افراد شیفت‌های دیگر، برنامه روز می‌شود و هر فرد، گناه یک خرابی را به گردن دیگران می‌اندازد. کارگران با حاضر نشدن در محل کار و غیبت سعی می‌کنند از سختی کار بگریزند.

مطالعه آثار تغییر فناوری باعث شد تریست این طور نتیجه بگیرد که یک گروه کاری نه یک سیستم فنی و نه یک سیستم اجتماعی بلکه یک سیستم فنی و اجتماعی به هم پیوسته است. مقتضیات فنی، قائل شدن محدودیت‌های مکانی

<sup>1</sup> Trist

<sup>2</sup> Bemforth

بر حسب نوع سازمان کاری را ممکن می‌سازد، اما یک سازمان کاری دارای ویژگی‌های اجتماعی و روانی که مستقل از خصوصیات فنی آن است نیز هست.


تریست در ادامه مطالعاتی که در مورد مسایل کارکنان معدن انجام داد دریافت که می‌توان در متن شرایط اقتصادی، فناوری همسان سیستم‌های مختلفی را در مورد سازمان‌های کاری به کار بست و به نتایج اجتماعی، روانی متفاوتی رسید. تریست از این تحقیقات این‌طور نتیجه گرفت که مدیران از نظر سازمانی دارای آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای هستند و به دلیل همین آزادی عمل می‌توانند جنبه‌های روانی و اجتماعی کار را در نظر گیرند.


مطالعات و تحقیقاتی که در مؤسسه تاویستاک انجام گرفت باعث شد امری و تریست بنگاه را یک سیستم اجتماعی - فنی باز تصویر کنند. با این استدلال که این سیستم ملزومات خود را از محیط تأمین و محصولات خود را به محیط صادر می‌کند و در عین حال عمل تبدیل منابعی که از بیرون به دست می‌آورد به آنچه به بیرون باز می‌گرداند انجام می‌دهد. به نظر این دو محقق سازمان را نمی‌توان سیستم فیزیکی بسته که قادر به داشتن مجموعه‌ای ثابت از نیروهای فعال در تعادلی ایستا است در نظر گرفت، بلکه سازمان را باید در پرتو مفهوم زیست‌شناختی جدید که (با نظریه ون برتالانفی) که برای توصیف سیستم باز بکار می‌رود تشریح کرد.

در واقع به عقیده امری و تریست وظیفه اصلی مدیریت کلاً این نیست که امور داخلی را اداره کند، بلکه مدیریت باید روابط سازمان را با محیط آن سامان دهد. مدیریتی که محیط سازمان خود را به صورتی که آن را می‌بیند می‌پذیرد و تلاش خویش را صرفاً بر سازماندهی درون بنگاه خود متمرکز می‌سازد در راه خطرناکی گام برمی‌دارد.

### نظریه اقتضایی

گالبریت دو فرضیه‌ای را که زمینه نظریه اقتضایی را فراهم نموده به طور فشرده چنین ابراز می‌کند:

یک بهترین روش برای سازماندهی وجود ندارد. 

روش‌های سازماندهی دارای کارآیی مساوی نمی‌باشند. 

اولین فرضیه، دیدگاه نظریه‌پردازان اداری که در جستجوی توسعه اصل عمومی قابل استفاده در همه زمان‌ها و مکان‌ها بوده‌اند را به چالش می‌کشد. دومین فرضیه نیز با این فکر اقتصاددانان اولیه که نظریه شرکت را ارائه دادند و ساختارهای سازمانی با عملکرد سازمانی ارتباط ندارند، مقابله می‌کند. فرضیه سومی که وضعیت نظریه‌پردازان اقتضایی را نشان می‌دهد می‌تواند بدین شکل ارائه گردد:

بهترین راه برای سازماندهی، به ماهیت محیطی که سازمان با آن در ارتباط است بستگی دارد. نظریه اقتضایی در این فرض عمومی ریشه دارد که سازمان‌هایی که جنبه‌های داخلی آن‌ها به بهترین وجه با تقاضاهای محیط آن جور شود، به بهترین شکل تطابق نائل خواهند شد. لارنس و لورش که عنوان نظریه اقتضایی را ابداع کردند، مطرح می‌کنند که محیط‌های گوناگون، الزامات مختلفی را در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند، مخصوصاً محیط‌هایی که با ویژگی عدم قطعیت و نرخ سریع تغییر در شرایط بازار یا فناوری مشخص می‌شوند، تقاضاهای مختلفی را به نسبت محیط‌های آرام و باثبات به سازمان‌ها وارد می‌کنند. آن‌ها همچنین مطرح کردند که اجزای مختلف و واحدهای یک سازمان معین ممکن است با تقاضاهای خارجی متفاوتی روبه‌رو گردند. سازمان‌ها برای مقابله با این گونه محیط‌های متفاوت، واحدهای تخصصی با ویژگی‌های ساختاری متفاوتی را ایجاد می‌کنند.

گالبریت معتقد است عدم قطعیت با تحت تأثیر قرار دادن کار یا وظیفه‌ای که سازمان‌ها انجام می‌دهند به سازمان وارد می‌شود و هر چه عدم قطعیت وظیفه بیشتر باشد، در خلال اجرای وظیفه به منظور رسیدن به سطح معینی از عملکرد مورد قبول باید اطلاعات بیشتری در اختیار تصمیم‌گیرندگان قرار گیرد.

### مدل سازماندهی ویک

ویک سازمان‌ها را نظام‌های معنابخشی<sup>1</sup> به شمار می‌آورد که مرتباً انگاشت خود را از خویشتن و جهان گرداگرد خویش - که برای مدیریت معنی‌دار و پایدار است - آفریده و دوباره باز می‌آفرینند. اعضای سازمان‌ها درستی این واقعیت‌ها را برای هم تأیید می‌کنند. اما معنابخشی بیش از یک تعبیر و تفسیر معمولی است. معنابخشی عبارت است از خلق کردن و آفرینش آنچه تعبیر می‌شود. انسان‌ها تصویری از خویش و آنچه در جریان است خلق می‌کنند و سپس به تعبیر و تفسیر آنچه که خود آفریده‌اند می‌پردازند.

شرکت‌ها محیط مربوط خود را مکرراً اجرایی یا خلق می‌کنند و این عمل را با روابط اجتماعی و جمعی خود با هم و با دیگران به تأیید می‌رسانند.

همه سازمان‌ها با هر شکلی که دارند باید با اطلاعاتی مبهم، نامطمئن، دوپهلوی و متغیر کار کنند. هر چند سازمان‌ها و

<sup>1</sup> Sensemaking

مدیران آن‌ها به ظاهر در برابر اعداد ارزشیابی‌هایی که جنبه‌ای عینی دارند قرار داده می‌شوند در واقع ناگزیر باید در میان حدس و گمان‌ها، ذهنیت‌ها و خودرأیی‌ها پا بگذارند. و یک بر این باور است که زبان، این جریان پایان ناپذیر مبهم را وقتی از فعل و نه از اسم‌ها استفاده شود بیان خواهد کرد. در واقع، چنان که قبلاً هم اشاره شد او همه را به «زیر پا نهادن اسم‌ها» و تفکر در مورد اداره به جای مدیریت و سازمان‌یافتگی<sup>1</sup> به جای سازمان دعوت می‌کند.

کارل ویک تلاش کرده است که برخی از مصادیق دیدگاه سیستم‌های باز را در سطح روان‌شناسی تحلیل نماید. وی در جایی اظهار می‌کند: «واژه سازمان یک اسم است و نیز یک افسانه. اگر کسی به دنبال سازمان بگردد، آن را نخواهد یافت. آنچه که یافت می‌شود اتفاقاتی است که به یکدیگر مرتبط شده‌اند و در چارچوب دیوارهای سیمانی واقع می‌شوند و این سری اتفاقات، مسیر آن‌ها، زمان‌بندی آن‌ها، شق‌هایی هستند که ما به اشتباه و هنگام صحبت از سازمان‌ها آن‌ها را وارد این مفهوم می‌نماییم.»

ویک معتقد است به جای صحبت در مورد سازمان، کانون توجه ما باید بر سازماندهی متمرکز شود. این نمونه روشنی از روشی است که نگرش سیستم‌ها در تغییر کانون توجه از ساختار به فرآیند به کار می‌برد. ویک سازماندهی را راه‌حلی برای غلبه بر مجهولات محیط اجرایی تعریف می‌کند که به وسیله رفتارها به یکدیگر پیوسته‌ای در فرآیندهای مرتبط مشروط متبلور می‌گردد. ویک بحث می‌کند که سازماندهی به طور اعم به سمت پردازش اطلاعات و به طور اخص در جهت رفع مجهولات سوق می‌یابد.

فعالیت‌های سازمانی با یک سری رفتارهای پیوسته به یکدیگر انجام می‌پذیرد. فعالیت‌ها در سه مرحله صورت می‌گیرد: وضع، انتخاب و استقرار. این سه مرحله در واقع تعبیر ویک از سه مرحله انتخاب طبیعی یا تکاملی تنوع، گزینش و بقا است که از سوی کمپل توسعه یافته است.

مفهوم وضع به نقش فرآیند ادراکی تأکید داشته و نشان می‌دهد که افراد سازمانی نه تنها آنچه را که درک می‌کنند، انتخاب می‌کنند، بلکه آن‌ها مستقیماً وضعیت محیطشان را نیز با اعمال خود تحت تأثیر قرار می‌دهند. از آنجا که موجودات بشری فعالانه با ادراک خود دنیای اطراف خود را می‌سازند، بنابراین اعضای سازمان نیز صرفاً به عینیت پذیرفته

<sup>1</sup> Organizing

شده از محیط فیزیکی واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه محیط خود را از طریق اطلاعات و خلق معنا وضع<sup>1</sup> می‌نمایند. کار اصلی ویک روشن ساختن معنا بین نگرش سیستم‌های باز در زمانی است که این دیدگاه در سطح افراد شرکت‌کننده و روابط میان آن‌ها به کار می‌رود. نیمه مستقل بودن کنشگران و مشروط و منظم بودن روابطی که آن‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد، مورد تأکید ویک است. در حالی که دانش مرسوم اذعان دارد که اهداف مقدم بر فعالیت‌ها و گرایش‌ها مقدم بر فعالیت‌ها می‌باشند، ویک اصرار دارد که ابتدا رفتار به وقوع می‌پیوندد و سپس تفسیر می‌شود و معنا می‌یابد.

---

<sup>1</sup> Enactment



## فصل پنجم: ترکیب نگرش‌ها

تلاش‌های متعددی برای ادغام دیدگاه‌ها و نظریات مختلفی که در فصل‌های گذشته به آن‌ها اشاره شد انجام گرفته است. مهم‌ترین این تلاش‌ها را در ادامه بررسی خواهیم کرد.

### مدل ساخت‌گرایی اتریونی

اتزیونی<sup>1</sup> دیدگاه ساخت‌گرایی را به عنوان تلفیقی از مکاتب کلاسیک و مکاتب روابط انسانی ارائه داده است. وی بحث می‌کند که وبر و مارکس مبنایی برای مدل ساخت‌گرایی ترکیبی فراهم کرده‌اند. مارکس و وبر هر دو بر این باور بودند که صرف‌نظر از تلاش مدیران و کارگران، منابع اقتصادی و اجتماعی آنان به طور اجتناب‌ناپذیری در تضاد می‌باشند. هر دو این دانشمندان، کنترل را محور مفهوم سازمان‌ها تلقی کرده‌اند.

اتزیونی می‌گوید نظریه‌پردازان سیستم عقلایی و طبیعی هر دو مسائل مهم و متفاوتی را پیرامون سیستم‌های کنترل در سازمان‌ها ارائه می‌دهند. از دیدگاه اتریونی «وبر» از یک طرف با بررسی توزیع قدرت و از طرف دیگر بر مبنای مشروعیت یافتن قدرت توسط افراد سیستم این دو نظر را با هم ترکیب می‌کند. به علاوه وی مطرح می‌کند که مدل ساخت‌گرایی به ساختار رسمی و غیررسمی و به خصوص روابط بین آن‌ها، حیطه گروه‌های غیررسمی و روابط بین چنان گروه‌هایی در داخل و خارج سازمان، پاداش‌های مادی و اجتماعی و روابط متقابل آن‌ها، و به واکنش متقابل بین سازمان و محیطش توجه یکسانی دارد. در مجموع مدل ساخت‌گرا چنین مطرح می‌کند که نگرش سیستم عقلایی و طبیعی مکمل یکدیگرند؛ و هر دیدگاه جزئی از واقعیت را نشان می‌دهد. شناخت تضاد نگرش‌ها بخش مهمی از شناخت کل واقعیت سازمان‌ها، ویژگی‌های ساختاری و کارکرد آن‌ها می‌باشد.

### مدل اقتضایی لارنس و لورش

اگر نگرش سیستم باز انتخاب شود، طوری که هر سازمان معینی نه به صورت منفرد بلکه در ارتباط با محیط خاص دیده شود، در آن صورت نگرش‌های سیستم عقلایی و سیستم طبیعی سازمان‌های متفاوتی را مجسم می‌سازند زیرا که هر کدام با نوع خاصی از محیط سازگار شده‌اند.

<sup>1</sup> Etzioni

دو نوع افراطی سازمان که با مدل‌های سیستم عقلایی و طبیعی نشان داده شده‌اند، نباید به منزله جنبه‌های متفاوت یک سازمان، بلکه به عنوان اشکال مختلف سازمان‌ها باید تلقی شوند، و همان‌طور که در نگرش سیستم‌های باز تأکید شده است، ماهیت شکل سازمان با نوع محیطی که سازمان باید با آن در ارتباط باشد، مشخص می‌شود؛ بنابراین ما به استدلال اقتضایی می‌رسیم: تنها یک شکل مطلوب سازمان وجود ندارد بلکه اشکال متعددی در اختیارند که متناسب بودن آن‌ها با تقاضاهای محیط مشخص می‌شود. شکل کلی این بحث اکولوژیکی است، این استدلال فرض می‌کند که سیستم‌های متفاوت کم و بیش به طور مناسبی با محیط‌های مختلف تطابق یافته‌اند. سازمان‌هایی که به بهترین وجهی با محیط خود تطابق یابند، بیشترین احتمال را برای ترقی دارند.

### مدل سطوح تامپسون

تامپسون<sup>1</sup> در کتاب «سازمان‌ها در عمل» بحث می‌کند که تحلیل‌گران باید انعطاف فکری لازم برای پذیرش این احتمال که هر سه دیدگاه اساساً درست و قابل استفاده برای همه سازمان‌هاست، داشته باشند. تامپسون با استفاده از تمایزاتی که پارسونز ارائه داده، سه سطح سازمانی را مشخص می‌کند:

سطح فنی: بخشی از سازمان می‌باشد که کارکرد تولید را انجام داده و واردها را به صادره‌هایی تبدیل می‌کند.

سطح مدیریتی: بخشی از سازمان می‌باشد که مسئول طراحی و کنترل سیستم تولید بوده، واردها را تدارک دیده و صادره‌ها را تنظیم کرده و پرسنل را تأمین و تخصیص می‌دهد.

سطح نهادی: بخشی از سازمان است که سازمان را به محیط فراگیر آن ارتباط می‌دهد و قلمرو آن را تعیین می‌کند، مرزهای آن را مشخص و مشروعیت سازمان را تأمین می‌نماید.

تامپسون پیشنهاد می‌کند که هر کدام از سه دیدگاه مورد بحث، مناسب یکی از این سطوح است یعنی دیدگاه سیستم عقلایی مناسب سطوح فنی، دیدگاه سیستم طبیعی مناسب سطح مدیریتی و دیدگاه سیستم باز مناسب سطح نهادی می‌باشد.

خلاصه مدل تامپسون این است که سازمان‌ها با وجودی که سیستم‌های طبیعی و باز می‌باشند در عین حال کوشش

<sup>1</sup>Thompson

می‌کنند که عقلایی نیز باشند. از آنجایی که خردگرایی فنی یک سیستم بسته را ایجاد می‌کند، تامپسون بحث می‌کند که سازمان‌ها می‌کوشند سطح فنی خود را مسدود کرده و آن را تا حد امکان از عدم قطعیت‌های خارج محافظت نمایند. در مقابل سطوح نهادی، باید نسبت به محیط باز باشد.

سطح مدیریتی نیز که در میانه است باید سطوح نهادی نسبتاً باز را با سطوح فنی نسبتاً بسته به هم مربوط کند.

### طبقه‌بندی عرضی (زمانی) نگرش‌ها

نگرش‌ها و تئوری‌های مدیریت را می‌توان در یک ترتیب زمانی مشخص قرار داد. بدین ترتیب مشاهده می‌شود که نگرش سیستم عقلایی بر دیدگاه سیستم طبیعی تقدم زمانی دارد و نگرش سیستم باز اخیراً توسعه یافته است. با طبقه‌بندی عرضی از سه نگرش چهار حالت به وجود می‌آید. این حالت‌ها به ترتیب زمانی عبارتند از:

مدل‌های عقلایی بسته (1900-1930)، مدل‌های طبیعی بسته (1930-1960)، مدل‌های عقلایی باز (1960-1970)، و

مدل‌های طبیعی باز (...-1970).

این دسته بندی در جدول زیر مشاهده می‌شود.

مدل‌های سیستم باز		مدل‌های سیستم بسته		سطوح تجزیه و تحلیل
1970 - ... مدل‌های طبیعی نوع (4)	1960 - 1970 مدل‌های عقلایی نوع (3)	1930 - 1960 مدل‌های طبیعی نوع (2)	1900 - 1930 مدل‌های عقلایی نوع (1)	
سازماندهی (Weick) نظم به توافق رسیده (Skauss) یادگیری سازمانی (March - Olson)	خردگرایی محدود (March-Simon) نظریه کارگزاری (Alchian-Demsetz)	روابط انسانی (Roy Whyte)	مدیریت علمی (Taylor) تصمیم‌گیری (Simon)	روانشناسی اجتماعی
سیستم‌های فنی اجتماعی (Lawrence - Lorsch) مقتضیات استراتژیک (Hickson child)	نظریه اقتضایی (Miller - Rice) ساختار تطبیقی (Udy - Blau - Paugh - Woodward)	سیستم‌های همکاری (Barnard) روابط انسانی (Mayo - Dalton)	نظریه بوروکراسی (Weber) نظریه اداری (Fayol)	ساختاری
اکولوژی جمعیت (Hannon, Freeman) وابستگی منابع (Pfeffer, Salancik) نظریه مارکسیستی (Braverman, Edwards)	هزینه داد و ستد (Williamson)			اکولوژیکی

مدل‌های سیستم باز		مدل‌های سیستم بسته		سطوح تجزیه و تحلیل
1970 – ... مدل‌های طبیعی نوع (4)	1960 – 1970 مدل‌های عقلایی نوع (3)	1930 – 1960 مدل‌های طبیعی نوع (2)	1900 – 1930 مدل‌های عقلایی نوع (1)	
نظریه نهادگرایی (Selznick, Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell) فرانوگرایی (Foucault, cooper, Burrell)				

مدل‌های برجسته نظری و نظریه‌پردازان نماینده 4 دوره زمانی و 3 سطح تجزیه و تحلیل

#### نوع اول مدل‌های سیستم عقلایی بسته

تیلور، وبر، فایول، گیولیک و اوریک جزو نخستین کسانی بودند که نظریات موجود در سیستم عقلایی بسته را ارائه دادند. تامپسون بر فرضیات سیستم بسته این نظریه‌پردازان تأکید می‌کند. او در صیحت از دستاوردهای تیلور اظهار می‌کند: «مدیریت علمی درباره سازمان‌ها این فرضیه را دارد که اهداف مشخصی، وظایف تکراری، بازدهی فرآیند تولید به گونه‌ای صرف شده و منابع با کیفیت مساوی در دسترس می‌باشند» و در مورد کارهای فایول، گیولیک و اوریک می‌گوید: مدیریت اداری این فرض را دارد که نهایتاً یک طرح اصلی شناخته شده موجود است و تخصص و تقسیم ادارات و کنترل بر اساس آن طرح تعیین شده‌اند.

#### نوع دوم: مدل‌های سیستم طبیعی بسته

اولین نماینده نظریه‌پردازانی که عمدتاً با مفهوم سیستم بسته کار می‌کنند، پیشران نهضت روابط انسانی می‌باشند. این کار باعث شد که دیدگاه ما از ساختار سازمانی پیچیده‌تر و قابل انعطاف‌پذیرتر گردد، چون اهداف مبهم و متضاد شناخته شدند و افراد با منافع و انگیزه‌های چند بعدی درگیر بودند. بیشتر این کارها توجه خود را به چارچوب داخل سازمان معطوف داشتند.

#### نوع سوم: مدل‌های سیستم عقلایی باز

از مهم‌ترین چهره‌های این تحول سایمون بود. کارهای وی با مارچ پیوند سیستم‌های عقلایی و باز را در سطح تجزیه و تحلیل روان‌شناسی اجتماعی نشان می‌دهد. نگرش دیگری از تلاش‌های اقتصاددانان در دهه 1970 برای توضیح توسعه سیستم‌های پاداش و کنترل در سازمان حاصل گردیده است. برخی از این مدل‌ها عبارت بودند از:

خردگرایی محدود

در حالی که هنوز محدودیت‌های شناختی تصمیم‌گیران فردی و چگونگی کمک ساختارها به منظور حمایت از تصمیمات بهتر مورد توجه قرار می‌گیرد، اما توجه بیشتری به ماهیت متغیر شرایطی که از سوی وظایف و محیط تحمیل می‌شوند معطوف می‌گردد. مارچ و سایمون برنامه‌های عملکرد که تصمیمات افراد را هدایت می‌کنند مشخص نمودند. آن‌ها اظهار کردند که برخی از این برنامه‌ها نمی‌توانند به صورت عادی درآیند، برخی دیگر باید پاسخ‌های حل مسئله باشند که لازمه تصمیم‌گیری با مشورت‌های بیشتر در شرایط عدم قطعیت‌های بیشتر است.

سازمان‌ها افراد را به تصمیم‌گیری رضایت‌بخش (تن دادن به راه‌حل‌های قابل قبول در مقابل بهینه، برخورد با مسائل بیشتر به صورت متوالی تا هم‌زمان) و به ثمر رساندن مجموعه‌ای از برنامه‌های عملکرد موجود در حد ممکن به جای توسعه برنامه‌های جدید برای هر موقعیت تشویق می‌کنند.

### نظریه کارگزاری

نظریه کارگزاری<sup>1</sup> (عاملیت) بیان می‌دارد که سهامداران شرکت، برای انجام فعالیت ضروری در دستیابی به محصول معینی به یاری یک فرد دیگر (عامل) نیاز دارند. فرض بر این است که طرف‌های این رابطه با منافع فردیشان برانگیخته شوند و این منافع ممکن است مخالف هم باشند. چون ممکن است منافع کارگزاری با منافع رؤسا مطابقت نداشته باشد، رؤسا می‌خواهند سیستم پاداشی را طراحی نمایند که کارگزاران را به تعقیب منافع خود وادار نمایند. مسئله اصلی طراحی که نظریه‌پردازان کارگزاری با آن مواجهند عبارت از طراحی سیستم‌های مؤثری است که این هزینه‌ها را به حداقل برساند. این نظریه در طراحی سیستم‌های پاداش استراتژی‌های کسب و توزیع درآمد، روابط هیأت‌مدیره با مدیران عامل و سایر موارد به کار گرفته شده است.

### تحلیل‌های هزینه‌های دادوستد

ویلیامسون مطرح کرد که تحلیل‌گران کار خود را باید بر هزینه‌های موجود دادوستد متمرکز کنند. به منظور تمرکز بر داد و ستد به جای کالاها یا خدمات، باید توجه ما را از امور مربوط به تولیدات فنی به ساختارهای حاکم معطوف گردد.

<sup>1</sup> Agency

داد و ستدهای اقتصادی ساده در جاهایی صورت می‌گیرد که یک کالا و یا خدمت یا ارزش مساوی، مبادله می‌شود به نحوی که هیچ مشکلی را به وجود نمی‌آورد و با اطمینان در بازار آزاد جریان می‌یابد. هر قدر مبادله پیچیده‌تر و نامعین‌تر می‌شود، انواع کنترل و حمایت‌های مختلف خارجی باید برای کمک به این مبادله طراحی شوند. ساختارهای سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین ترتیبات برای برقراری و تأمین داد و ستدها تلقی می‌شوند.

ویلیامسون و همفکرانش مطرح می‌کنند که نه تنها سازمان‌ها به منظور کاهش هزینه‌های دادوستد توسعه یافته‌اند بلکه انتظار می‌رود شکل‌های سازمانی با توجه به انواع مبادله‌هایی که در آن‌ها صورت می‌گیرد، تغییر یابد.

### نوع چهارم: مدل‌های سیستم طبیعی باز

چنین به نظر می‌رسد که هم اکنون یک تغییر جهت اساسی در انواع مدل‌های نظری قرار داریم که بررسی‌ها ما را به ساختار و عملیات سازمان هدایت می‌کند. حداقل در زمان حاضر تعداد مدل‌های باز طبیعی بیشتر از مدل‌های باز عقلایی است. این مدل‌های جدید تأکید زیادی بر اهمیت محیط در تعیین ساختار، رفتار و چرخه‌های دوره عمر سازمان‌ها دارند.

### نظم به توافق رسیده

ریشه‌های آن را می‌توان هم در این نظریه وبر که فعالیت اجتماعی را صرفاً تفاهم معنی میان کسانی که در آن مشارکت می‌کنند می‌داند و هم در نظریات فیلسوف اجتماعی «جرج هربرت مید» دانست که اظهار می‌کرد معانی صرفاً در فرآیند کنش متقابل اجتماعی به وجود می‌آیند. تحقیقات بسیار وسیع و متنوعی دقیقاً بر چگونگی ایجاد این معانی و جا افتادن آن‌ها در محیط سازمانی تمرکز داشته‌اند. در این موارد، ویژگی‌های ساختاری مانند نقش‌ها و قواعد در یک سری از ادراکات، سوء ادراکات، مذاکرات و حرکات حساب شده افراد برای کنترل و معنی کردن آن‌ها حل می‌شوند. این مذاکرات به خصوص در کار استراوس<sup>1</sup> و همکارانش از حدود سازمان فراتر می‌روند. این مباحث کمک می‌کند تا شکل نظم توافق به عمل آمده و محدودیت‌های آن را در واحدهای سازمانی خاص مانند بیمارستان‌ها تعیین نمود.

به طور خلاصه محققان علاقه‌مند به درک شالوده غنی زندگی روزمره اجتماعی هستند که به انواع متنوع آن می‌توان در

<sup>1</sup> Strauss

سازمان‌ها دست یافت و از دیرباز نظریه‌پردازان سیستم طبیعی بدان‌ها علاقه داشته‌اند. نظم توافق شده در سطح خرد با کارهای گارفینکل و در سطح کلان با نظریه‌پردازان نهادگرا ارتباط نزدیکی پیدا می‌کند.

### یادگیری سازمانی

مارچ و همکارانش با فرضیاتی ساده مدل سیستم عقلایی را به چالش کشیدند. مارچ در سطح تصمیم‌گیری فردی اظهار می‌کند که ترجیحات ما دقیق و ثابت نیستند و اغلب اوقات لازم است که مشخص شوند. یکی دیگر از ویژگی‌های مهم بسیاری از موقعیت‌های تصمیم‌گیری آن است که فرآیند تصمیم‌گیری اغلب از نتیجه آن مهم‌تر است.

مارچ از همان ابتدا فرضیات مربوط به تصمیم‌گیری فردی را به کنار می‌نهد و به جای آن مفهومی شامل ائتلاف‌های آزاد و متغیر افراد را در نظر می‌گیرد که هدف‌های سازمانی را انتخاب می‌کنند. نتایج این متغیر بودن اهمیت فراوانی دارد؛ فرآیندهای مبادله، مبارزه، مصالحه و پیوستگی، جانشین نظریات مربوط به سلسله مراتب اهداف می‌شوند و نتایج تصمیمات به شدت تحت تأثیر محتوای آن‌ها قرار می‌گیرند و آگاهی از آنکه تصمیمات چگونه تعریف شده‌اند، چه کسی در آن‌ها مشارکت دارد، و چه قواعدی برای انتخاب فرد در تصمیم‌گیری سازمانی به کار می‌رود حائز اهمیت است.

### اقتضای استراتژیک

این دیدگاه نشأت گرفته از فرضیاتی است که نظریه‌پردازان اقتضایی مانند لارنس و لورش و تامپسون به کار برده‌اند. دیدگاه استراتژیک به مانند نظریه اقتضایی فرض می‌کند که سازمان‌ها باید برای مواجهه و واکنش در برابر رقبا و فرصت‌های متغیر در محیط خود باز باشند. نظریه‌پردازان اقتضای استراتژیک به جای این فرض که اداره‌کنندگان در تصمیماتشان تا حدود زیادی مجبور می‌باشند، بر اهمیت انتخاب تأکید می‌نمایند. آن‌ها به جای قبول این فرض سیستم عقلایی که سازمان‌ها تحت حاکمیت محدودیت‌های محیطی و ملاحظات اثربخشی قرار دارند به اهمیت منافع گوناگون و اهداف تأکید نموده و به نقش قدرت در تعیین اینکه منافع چه کسی باید حاکم باشد توجه می‌کنند. در حالی که قدرت، منابع بسیاری دارد، دیدگاه اقتضای استراتژیک تأکید می‌کند که منبع عمده آن عدم قطعیتی است که از محیط اعمال می‌شود. هیکسون و همکارانش عنوان کردند که گروه‌های فرعی در سازمان‌ها بر مبنای میزان و اهمیت عدم قطعیتی که با آن در ارتباط می‌باشند در برابر همدیگر قدرت به دست می‌آورند و حدود قدرت آن‌ها بر مبنای موفقیت آن‌ها در برخورد با عدم قطعیت و در نتیجه کاهش عدم قطعیت برای همکارانشان می‌باشد. گروه‌های مختلف گرد هم می‌آیند و به دلیل اینکه برخی قادرند مشارکت بیشتری در زمینه ثبات و بقای سازمان نسبت به دیگران داشته باشند. این گروه‌های

ذی‌نفع قدرت را به دست می‌آورند و قدرت نه تنها حاصل کشمکش‌های سیاسی بلکه تعیین‌کننده آن نیز می‌باشد. یعنی برای افراد درگیر کشمکش سیاسی به علت موقعیت سازمانیشان منافع بیشتری را فراهم می‌کند.

### اکولوژی جمعیت

اکولوژی جمعیت یا مدل انتخاب طبیعی سازمان‌ها، ریشه در زیست‌شناسی و کار داروین دارد. این مدل از سایر دیدگاه‌های سازمانی بدین سبب متفاوت است که عمدتاً برای جمعیت (مجموعه) سازمان‌ها به کار می‌رود تا درون سازمان‌ها. این دیدگاه برای توضیح این مسئله طراحی شده‌اند که چرا بعضی اشکال یا انواع سازمان‌ها بقا و توسعه می‌یابند در حالی که انواع دیگر تحلیل رفته و از بین می‌روند.

موضوع اصلی در تز انتخاب طبیعی آن است که محیط، سازمان‌هایی را بر مبنای برتری هماهنگی بین اشکال سازمانی و ویژگی‌های محیطیشان برای بقا انتخاب می‌کند. روی سه فرآیند در تحلیل تکامل تأکید شده است: ایجاد تنوع، انتخاب برخی اشکال از میان بقیه و حفظ آن اشکال. نوع انتخاب شده بقا یافته و مشابه خود را مجدداً ایجاد می‌کند که نقطه آغاز یک دور جدید انتخاب برای تغییرپذیری می‌باشد.

هانان<sup>1</sup> و فریمن<sup>2</sup> همان‌طور که یک زیست‌شناس به حیات وحش می‌نگرد به سازمان‌ها نگریسته‌اند. به نظر این دو محقق همان‌طور که با مطالعه بوم‌شناسی، درک حیات وحش تسهیل می‌شود درک سازمان‌ها یا مطالعه آن نظام‌های اجتماعی به طور گروهی و با توجه به شرایط دربرگیرنده آن‌ها آسان می‌شود. دیدگاه بوم‌شناختی گسترده، معطوف ساختن توجه به مشکلات انفرادی سازمان‌ها را در هماهنگی با محیط بی‌مورد می‌سازد و توجه به سازمان را به عنوان عضو گروهی از سازمان‌های مربوط که با دیگر مجموعه‌های سازمانی همزیستی یا با آن‌ها به رقابت می‌پردازند امکان‌پذیر می‌سازد. محیط هر مجموعه سازمانی عمدتاً دیگر سازمان‌ها را در بر می‌گیرد. از این رو وجود و حیات هر گروه از سازمان‌ها به وسیله یک یا چند مجموعه‌ی سازمانی دیگر محدود می‌شود. بدین ترتیب است که بوم‌شناسی جمعی سازمان‌ها موضوعیت می‌یابد. جوامع به انجام فعالیت‌های متنوع زیادی نیاز دارند و سازمان‌های تولیدی و خدماتی بسیاری این فعالیت‌ها را انجام می‌دهند.

<sup>1</sup> Hannan

<sup>2</sup> Freeman



اما چرا این تعداد و چرا بسیاری از انواع مختلف این سازمان‌ها ظهور و سقوط می‌کنند؟

اگر جامعه دارای سازمان‌های با شکل‌های مختلف باشد احتمال اینکه یکی از آن انواع با شرایط جدید تطبیق کند زیاد خواهد بود و به این ترتیب امکان بهره‌گیری سریع از شرایط جدید وجود خواهد داشت. اگر شکل‌های مختلف سازمانی موجود در جامعه نسبتاً محدود باشند، جامعه ناگزیر است که با تغییر دادن شکل‌های موجود سازمانی با تغییر تطبیق یابد. هر چند این نوع تطابق با تغییر وقت زیادی می‌برد و باعث از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود.

این دیدگاه قائل به تطور<sup>1</sup> مجموعه‌های سازمانی همانند انواع زیستی است. انواعی که خود را با شرایط محیطی تطبیق می‌دهند زنده می‌مانند و رشد می‌کنند و انواعی که نمی‌توانند چنین کنند از بین می‌روند. این موضع‌گیری همان دیدگاه داروین در مورد «بقا و تکامل اصلح» است.

این نظریه اصلاح بنگاه‌های موجود را عامل تغییر و تکامل نمی‌داند و بر این اعتقاد است که دگرگونی با ایجاد بنگاه‌های نارس امکان‌پذیر می‌شود. از این رو نظریه داروینیستی که اظهار می‌دارد برخی از شکل‌های سازمانی که با شرایط دربرگیرنده‌ی خود سر سازگاری می‌گذارند کامیاب و شکل‌هایی که چنین نمی‌کنند نابود می‌شوند از این باور که مدیریت می‌تواند به اصلاح سازمان، آن را بروز و به هنگام کند قابل قبول تر می‌نماید.

البته تطور و تکامل مجموع سازمان‌ها لزوماً طی فرآیندی مداوم تحقق نمی‌یابد. به احتمال زیاد وقتی شکل‌های جدید سازمانی به وجود می‌آیند منشأ یک دوره‌ی سریع دگرگونی پراکنده تقریباً حتمی می‌شوند. در این دوره شکل‌های کهنه هم ادامه پیدا می‌کنند.

هانان و فریمن نظر خود را به تراکم موجود در درون هر مجموعه سازمانی - تعداد سازمانی که با شکلی مشابه در مجموعه‌ای از سازمان‌ها وجود دارند - معطوف می‌سازند. تراکم یک جامعه سازمانی را تعداد سازمان‌هایی که به جامعه مربوط وارد و از آن خارج می‌شوند تعیین می‌کند. به عبارت بهتر تعداد سازمان‌هایی که از ابتدای کار یا با تغییر فعالیت‌های گذشته وارد یک مجموعه سازمانی می‌شوند و سازمان‌هایی که با تغییر کار یا به دلیل نابودی از آن مجموعه بیرون می‌روند تراکم مجموعه یا تعدادی که می‌توانند به طور قطع عناصر مجموعه به شمار آیند را تعیین می‌کنند.

<sup>1</sup> Evolution

هانان و فریمن با توجه به مفروضاتی که در مورد سازمان‌ها مطرح می‌سازند ابتدا سرعت تأسیس یک مجموعه سازمانی (نرخ بنیان‌گذاری) و سپس چگونگی مرگ آن را (نرخ انحلال) مطرح می‌سازند.

هر قدر یک شکل سازمانی بیشتر می‌شود تعداد بیشتری از همان نوع سازمان تلاش خود را برای ورود به جمعیت مربوط مصروف می‌دارند. دلیل وقوع این جریان آن است که تراکم بالا بر وجود تعداد زیادی سازمان همشکل و مربوط دلالت دارد و به این ترتیب مردم به این شکل سازمانی عادت می‌کنند. افزایش نرخ ایجاد همراه با افزایش تعداد یک مجموعه را می‌توان به تجربه فزاینده‌ای که مردم در اثر آشنایی با گونه‌های متعدد سازمانی کسب می‌کنند نسبت داد.

انحلال یا «مرگ و میر» آن‌ها سوی دیگر ماجرا است. با بالا رفتن شمار عناصر تشکیل دهنده مجموعه سازمانی ابتدا معدودی سازمان‌ها منحل می‌شوند و سپس تعداد از گود خارج شوندگان افزایش می‌یابد.

قدمت و اندازه سازمان‌ها نیز بر مرگ و میر آن‌ها اثر می‌گذارد. هانان و فریمن با دیدگاه‌هایی که به سازمان‌های جدید توصیه می‌کنند در موضع تغییر و نوآوری دائمی قرار گیرند، مخالفند. به نظر این محققان حیات سازمان‌ها با تضمین عرضه کالاها و خدماتی مطمئن و پاسخ‌گویی در برابر منابع دریافتی امکان‌پذیر است و تضمین عرضه محصول به صورتی مطمئن و پاسخ‌گویی در قبال منابع امکان دریافتی وقتی حاصل می‌شود که سازمان هر چه جافتاده‌تر (نهادینه‌تر) و باثبات‌تر شود. به همین جهت آمار مرگ و میر در میان سازمان‌های پیرتر کمتر است. احتمال اینکه سازمان‌های پیرتر تعطیل یا با سازمان‌های دیگر ادغام شوند از احتمال مبادرت ورزیدن سازمان‌های جوان‌تر به این امور کمتر است.

رشد سازمان‌ها نیز احتمال بقای آن‌ها را بیشتر می‌کند. در این حالت بیشتر می‌توانند از منابعی که آن‌ها را در برابر فشارهای بیرونی پایدار نگه دارد، برخوردار شوند. در واقع احتمال اینکه سازمان‌های کوچک در مقایسه با سازمان‌های بزرگ درصدد تغییر برآیند بیشتر و در همین حال احتمال اینکه آن سازمان‌ها در جریان تغییر از بین بروند هم بیشتر است.

وقتی نظریه بوم‌شناسی اجتماعی سازمان‌های هانان و فریمن در عمل بکار گرفته شود فایده‌ی تلاش‌هایی که معمولاً مدیریت برای همگامی با تغییرات روز در راه اصلاح سازمان‌ها مصروف می‌دارد سؤال انگیز خواهد بود. از این نظریه این‌طور می‌توان نتیجه گرفت که جوامع سازمان‌ها یا سازمان‌های خاص از طریق گزینش و جایگزینی، بهتر از طریق تطابق قادر به تغییر هستند.

در واقع نظریه بوم‌شناسی سازمان در انتها جلوه و جنبه‌ای عملی به خود می‌گیرد. این نظریه در اصل ادعا می‌کند که «می‌تواند موفقیت یا شکست کسب و کاری که به شیوه‌ای خاص انجام می‌شود پیش‌بینی کند». هیچ شکل سازمانی بهترین و مطمئن‌ترین نیست. برای انواع جمعیت‌ها باید سازمان‌هایی با شکل‌های گوناگون ابداع کرد.

علاقه به این دیدگاه مربوط به استفاده از چارچوب ذهنی معتبر و مشهوری است که قادر بوده با مفاهیم و معیارهای کاملاً پیچیده زیست‌شناسان جمعیت قابل تطبیق باشد. با تأکید بر سطح جمعیتی اظهار می‌شود که اکثر تغییراتی که در قلمرو سازمان‌ها رخ می‌دهد، حاصل تغییر یا تطابق سازمان‌های موجود نیست. بلکه این تغییرات حاصل جایگزینی نوعی سازمان به جای نوعی دیگر است.

### دیدگاه وابستگی (اتکا) به منابع

در حالی که دیدگاه اکولوژی جمعیت بر انتخاب تأکید می‌کند، مدل وابستگی منابع بر تطبیق تأکید دارد. دیدگاه وابستگی منابع در بسیاری از ویژگی‌ها با دیدگاه اقتضای استراتژیک مشابه می‌باشد، اما تأکید عمده‌ای بر کل سازمان دارد تا واحدهای اجزای آن، این دیدگاه قویاً ریشه در چارچوب سیستم باز دارد: استدلال می‌شود که نمی‌توان از ساختار یا رفتار سازمان بدون درک مضامینی که سازمان در چارچوب آن عمل می‌کند، آگاهی یافت. هیچ سازمانی خودکفا نیست و کلیه آن‌ها باید در مبادله با محیطی که شرط بقای آن‌هاست، درگیر باشند. نیاز به تهیه منابع، وابستگی بین سازمان‌ها و واحدهای خارج را به وجود می‌آورد، ماهیت و حدود وابستگی سازمان بر حسب اهمیت و کمیابی این منابع مشخص می‌شود. وابستگی عکس قدرت است.

در این دیدگاه سازمان‌ها خیلی بیشتر از دیدگاه اکولوژی جمعیت، در تغییر سرنوشت خود نه عنصر بی‌تفاوت، بلکه عنصر فعال تلقی می‌شوند. همه سازمان‌ها به عرضه‌کنندگان و مشتریان وابسته هستند، اما اینکه کدام یک از عرضه‌کنندگان و مشتریان خاص به عنوان شریک مبادله انتخاب شوند و چه نوع مبادله‌ای انجام پذیرد تا حدی از طرف سازمان تعیین می‌گردد. مدیران توانا کسانی هستند که نه تنها منابع لازم را تهیه می‌کنند بلکه در تهیه آن‌ها بدون ایجاد وابستگی‌های فلج‌کننده عمل می‌کنند.

به عقیده ففر<sup>1</sup> و سالانسیک<sup>2</sup> برای درک رفتار سازمان ابتدا باید به رابطه سازمان با دیگر کنشگران یا فعالان اجتماعی موجود در محیط آن‌ها پی ببریم. نظریه‌ای که در اینجا مطرح می‌شود جدید نیست اما تفکری که سازمان‌ها را کنشگران یا عواملی خودهدایتگر، مستقل و دارای آزادی برای پیگیری هدف‌های خود تلقی می‌کند مردود می‌داند. به عکس این نظریه در پی اثبات این باور است که سازمان‌ها به وسیله دیگران هدایت می‌شوند. این دیدگاه سازمان‌ها را با محدودیت‌ها و کنترل‌های بیرونی مواجه می‌داند و مدعی است که سازمان‌ها دائماً برای کسب استقلال و به دست آوردن امکان اقدام بر طبق صلاح‌دید خود تلاش می‌کنند.

بسیاری از محققان معاصر به محیط دربرگیرنده سازمان‌ها توجه زیادی نمی‌کنند. وقتی این نویسندگان به تشریح چگونگی اعمال مدیریت بر سازمان می‌پردازند، ارتباط محیط با اداره سازمان را فراموش می‌کنند. با این حال این تفکر که عوامل اجتماعی اقدامات سازمانی را محدود می‌سازد به این معنی است که حداقل بخشی از رفتاری که از سازمان سر می‌زند با نگرش به محیط دربرگیرنده آن باید توجیه شود.

بر اساس نظریه وابستگی به منابع سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابعی نیاز دارند. نوعاً سازمان‌ها برای کسب منابع مورد نیاز با عواملی که آن منابع را کنترل می‌کنند ارتباطی متقابل برقرار می‌سازند. از این رو سازمان‌ها به محیط‌های خود متکی یا وابسته‌اند اما چون سازمان ملزومات خود را کنترل نمی‌کند بعید نیست تأمین منابع برای آن پیچیده و نامطمئن باشد. امکان دارد در دست دارندگان یا صاحبان منابع - به خصوص منابع کمیاب - غیرقابل اعتماد باشند. سازمان‌ها با عواملی که منابع ضروری را در کنترل دارند معامله می‌کنند. عواملی که منابع یا کنترل منابع را در اختیار دارند به دلیل تسلط خود بر منابع می‌توانند بر سازمان‌های نیازمند به آن منابع اعمال قدرت کنند به این ترتیب ادامه بقای سازمان به توانایی آن در مواجهه با تحولات محیطی بستگی پیدا می‌کند. این توانایی تا حدود زیادی در مهارت‌های سازمان برای اندیشیدن تدابیری به منظور انجام مبادلات و داد و ستدهایی که متضمن دسترسی سازمان به منابع باشد تجلی می‌یابد و بخش عمده‌ای از تلاش سازمان به همین جهت معطوف می‌شود.

سازمان‌ها ضمن اینکه سعی می‌کنند تحت کنترل‌های بیرونی قرار نگیرند تلاش به عمل می‌آورند تا جریان مبادله منابع و

<sup>1</sup> Pfeffer

<sup>2</sup> Salansick

کسب آن‌ها را برای خود مطمئن و تثبیت کنند. در واقع معمولاً اطمینان بخشش بودن جریان حرکت منابع به درون سازمان‌ها به سود کلیه کنشگران است. از این رو سازمان بر سر یک دو راهی قرار دارد. از طرفی ضرورت تطبیق‌پذیری با شرایط آینده به برخورداری از قابلیت تغییر و بصیرت لازم برای ایجاد تغییر در فعالیت‌ها نیاز دارد. از طرف دیگر ضرورت رفع ابهام، و استقرار ثبات، و حرکت‌هایی هماهنگ مستلزم ایجاد ساختارهایی بین سازمانی یا سازمان‌های میان سازمانی است. اما عضویت در هر مجموعه به منزله‌ی صرف نظر کردن از امکان اعمال نظر و کنترل کامل بر فعالیت‌های خود است. نکته جالب اینکه اگر سازمانی بخواهد فعالیت‌های سازمانی دیگر را تحت کنترل خود قرار دهد باید بخشی از آزادی عمل خود را فدا کند.

چارچوبی که محیط سازمان را با فعالیت‌های آن مربوط می‌سازد بیانگر آن است که شرایط محیطی در نحوه توزیع قدرت در سازمان و چگونگی کنترل آن اثر می‌گذارد. بروز تغییر در نحوه توزیع قدرت منجر به ایجاد تغییر در مدیریت- یا ائتلاف افراد قدرتمند- سازمان می‌شود و افراد جدید فعالیت‌ها و ساختار جدید سازمان را به وجود می‌آورند. این نظریه حاکی از آن است که جابجایی مدیران شرایط متغیر محیطی را می‌نمایاند و در عین حال به سازمان در اداره وابستگی‌های آن به دیگر کنشگران اجتماعی کمک می‌کند.

### تئوری مارکیست

این تئوری از اندیشه‌های دو متفکر پرنفوذ آلمانی یعنی ماکس وبر و کارل مارکس آغاز گشت. دهه 1970 شاهد تجربیات دیدگاه‌های مارکیستی در بین دانشمندان علوم اجتماعی در امریکا بود. دیدگاه مارکیستی اساساً از انتقاد به دیدگاه‌های عقلایی و همچنین مدل‌های اولیه سیستم طبیعی به خصوص آن مدل‌هایی که بارنارد و مکتب روابط انسانی ایجاد کرده بودند، آغاز شد. مارکیست‌ها استدلال می‌کنند که بر خلاف دیدگاه کلاسیک، ساختارهای سازمانی سیستم‌های عقلایی نیستند که برای انجام کارها به کارآفرین روش پدید آمده باشد. آن‌ها بیشتر سیستم‌های قدرتی هستند که برای به حداکثر رساندن کنترل و سود بیشتر طرح‌ریزی شده‌اند تا سیستم‌های فنی برای حصول اطمینان از اثربخشی کارها. از دیدگاه مارکیستی تقسیم مجدد و مکرر کار نه برای رشد کارآیی بلکه برای سلب مهارت از کارگران، پس زدن صلاح‌دید کارگران به نفع مدیران و ایجاد تقسیمات مصنوعی در میان نیروی کار می‌باشد. سلسله مراتب نه به منزله وسیله‌ای عقلایی برای هماهنگی بلکه به عنوان ابزاری برای کنترل و وسیله‌ای برای انباشتن سرمایه از طریق ضبط ارزش افزوده به وجود آمده‌اند. اصلاحات روابط انسانی با فرض سازش اهداف و تجهیز مدیران به ابزارهای روان‌شناسانه

اجتماعی به منظور کنترل کارگران و با استدلال‌های جدید برای تعدیل این کنترل به استعمار آنان کمک می‌نمایند. در فرض سازمان‌ها به عنوان ابزارهای عقلایی برای دستیابی به اهداف از طرح این سوال که اهداف چه کسانی باید تأمین شود، غفلت می‌شود.

نظریه‌پردازان مارکسیست نه تنها اصرار دارند که به شدت تحت تأثیر محیط‌های سیاسی و اقتصادی وسیع‌تر خود می‌باشند بلکه تحلیل‌گران سازمانی را ترغیب می‌نمایند که نگرش تاریخی‌تری نسبت به مسائل داشته باشند. آن‌ها در زمره اولین کسانی بودند که به نقش محوری دولت در سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی توجه نمودند. نظریه‌پردازان مارکسیست با تأکید زیادشان بر زمینه تاریخی، بار دیگر توجه نظریه‌پردازان سازمانی را به جنبه‌های فراموش شده مشروعیت و بر معطوف کردند.

در تئوری سرمایه<sup>1</sup>، مارکس ادعا کرد که سرمایه‌داری بر خصومت<sup>2</sup> بین منافع سرمایه و منافع نیروی کار استوار است. تضاد بر سر ارزش افزوده یا تقسیم ارزش مازاد است. همچنین این تضاد از ضرورت اطمینان نسبت به سودآوری نیز نشأت می‌گیرد. سرمایه‌داران برای کارآیی بیشتر در انجام کارها، کارگران را تحت فشار قرار می‌دهند. نظام‌های کنترلی به منبع دیگر خصومت بین مدیریت و کارگرانی که در پی مقاومت در برابر این کنترلند تبدیل می‌شود.

از دیدگاه مارکس، سرمایه‌داران در تلاش هستند با استفاده از تاکتیک‌هایی، نفوذ سیاسی جمعی کارگران را کاهش داده و بدین ترتیب توانایی آن‌ها را برای مقاومت در برابر تلاش‌های مدیریت جهت کنترلشان را کم کنند. وقتی نیروی کار به عنوان هزینه تولید و نه ابزار تحقق یک هدف جمعی برای خیر و صلاح جامعه تعریف می‌شود، کارگران از محصول تلاش‌های کاری خود بیگانه می‌شوند. شرایطی که به گفته مارکس نشان‌دهنده نوعی از خود بیگانگی است. نتیجه تضاد بین سرمایه و نیروی کار، شکل‌گیری مجموعه‌ای از شکل‌های نهادینه شده‌ی مقاومت و کنترل متقابل است.

## هری براورمن

فرضیه اصلی او این است که در اقتصاد سرمایه‌داری کلیه دگرگونی‌ها به عنوان وسیله‌ای برای «مهارت زدایی» از نیروی

<sup>1</sup> Theory of Capital

<sup>2</sup> antagonism

کار عمل می‌کنند و به مرور کارگزاران ماهر قدرت ناشی از مهارت‌های کاری خود را از دست می‌دهند و در عمل این قدرت به مالکان و مدیران منتقل می‌شود.

به نظر براورمن در حال حاضر «فرآیند کار» ایجاب می‌کند مدیران (به عنوان نمایندگان مالکان) برای دستیابی به سودی قابل رقابت، ساختار کار را مرتباً به گونه‌هایی متفاوت طراحی کنند. مدیران به اعمال بیشترین کنترل نیاز دارند و پیوسته به دنبال راه‌هایی برای هر چه بیشتر کردن آن کنترل هستند. افزایش شدت کنترل بر جریان کار از طریق تقسیم کار به کوچک‌ترین اجزاء و نیاز به کم‌ترین تخصص دنبال شده است. از این راه بالا بردن تولید با نیروی کار ارزان‌تر مقدور می‌شود. زیرا نیاز به مهارت‌ها و آموزش‌های کارکنان شاغل در فرآیند تولید به شدت کاهش می‌یابد.

مهارت زدایی و از بین بردن امکان کسب تجربه برای رسیدن به مرحله استادکاری منجر به از خود بیگانگی می‌شود. این نیز توجیه دیگری برای نیاز طبقه مالکان (و نمایندگان آنان یا مدیران) به کنترل طبقه کارگر است. به کارگران به دیده اعضای غیرقابل اعتماد طبقه‌ای مخالف که به شیوه‌های مختلف به دنبال اخلاص‌گری هستند و مانع از تحقق یافتن هدف مشروع سرمایه‌داری - که همانا به حداکثر رساندن سود است - می‌شوند، نگاه می‌شود.

به نظر براورمن چون مدیریت پیشنهادی تیلور به عنوان روشی در کنترل شرکت‌های سرمایه‌داری - که روز به روز تعدادشان افزوده می‌شد - مؤثر بود در دوره خود «مدیریت علمی» نامیده شد. البته این مدیریت واقعاً علمی نیست زیرا اگر چنین بود برای پی بردن به واقعیت امور تلاش می‌کرد و حال آنکه این نوع مدیریت دیدگاه مدیران را که معتقدند با کارگرانی سرکش سروکار دارند و باید آنان را کنترل کنند می‌پذیرد. پس این مدیریت را نمی‌توان «دانش کار» دانست. در اصل آن را باید «علم مدیریت بر کار دیگران در شرایط حاکمیت سرمایه‌داری» به شمار آورد. سه اصل بنیانی «مدیریت علمی» به این ترتیب است که اولاً اطلاعات مربوط به فرآیند کار باید در یک جا جمع شوند، ثانیاً این اطلاعات انحصاراً باید در اختیار مدیریت قرار گیرد و کارگران نباید به آن‌ها دسترسی داشته باشند، ثالثاً این اطلاعات و دانش انحصاری را مدیریت باید برای کنترل مراحل مختلف فرآیند کار مورد استفاده قرار دهد.

براورمن عمیقاً اعتقاد دارد که «مدیریت علمی» به عنوان روش حاکم بر ساختار سرمایه‌داری فرایند کار عملاً رواج دارد. او نظریه‌های آن گروه از محققان علوم اجتماعی که در زمینه «روابط انسانی» قلم‌فرسایی می‌کنند (مانند مایو، لیکرت و مک‌گریگور، و هرزبرگ) و معتقدند کار باید جنبه‌ای انسانی به خود بگیرد و کیفیت زندگی کاری باید بهبود یابد را مردود می‌داند. به نظر او این ایده‌ها به حاشیه‌های اداره‌های کل یا اداره‌های امور کارکنان یا آموزش سازمان‌ها رانده

می‌شود و تأثیر واقعی قابل توجهی بر مدیریت کارگران و کار نمی‌گذارد. در واحدهای تولیدی و کارخانه‌ها یعنی جایی که فرآیند واقعی کار جریان و تحت کنترل قرار دارد تنها تیور باوری حاکم بلامنازع است.

سلب مهارت و بی‌ارزش کردن کارهای اداری مانند منشی‌گری و کار با رایانه جمعیت از خود بیگانه شده طبقه کارگر را افزایش می‌دهد. در شرایطی که «انحصار سرمایه‌داری» حاکم است - یا به عبارتی در جایی که بنگاه‌های غول‌پیکر کنترل بازارها را در دست دارند - کالاهای جدیدی ساخته می‌شود تا مصرف‌کنندگانی متناسب با ضرورت‌های سرمایه‌شکل گیرند. سراسر جامعه به بازارهایی عظیم برای کسب سود تبدیل می‌شود. برای مثال مطبوعات، رادیو و تلویزیون به جای آنکه برای انتقال اطلاعات و دادن آموزش بکار روند عمدتاً برای بازاریابی مورد استفاده قرار می‌گیرند. به این ترتیب فقط کار شآن و موقعیت خود را از دست نمی‌دهد، خانواده و جامعه نیز شآن خود را از دست می‌دهند.

برآورمن مدعی شده بود که مهارت‌زدایی راهی قدیمی برای کاهش هزینه کار و کنترل فرآیند آن است و نتیجه اجتناب‌ناپذیر تیور باوری (تیوریزم) به شمار می‌آید. محققان بعدی مهارت‌زدایی را جهان شمول ندانسته و اظهار داشته‌اند کار می‌تواند زیر سیطره سرمایه‌داری شکل‌هایی گوناگون به خود بگیرد.

### فراوانگرایی (پست مدرنیسم)

در خلال دو دهه گذشته، جریان مداومی از انتقادات و نظریاتی که ارتباطاتی با هم دارند عمدتاً از طرف نظریه‌پردازان فرهنگی و اجتماعی اروپا پدید آمده است. این نظریات به مانند نظریه وابستگی منابع بر نقش محوری قدرت در شکل بخشیدن به نهادی اجتماعی تأکید می‌کنند، مانند نظریه مارکسیستی ادعاهای فردگرایانه طراحان و مأموران سازمان را به عنوان ارزش پایه نمی‌پذیرند و مانند نظریه نهادی به اهمیت فوق‌العاده باورهای فرهنگی و فرآیندهای نهادی تأکید می‌کنند. تئوری‌پردازان اصلی این نگرش فوکو<sup>1</sup>، لیوتارد<sup>2</sup> و نیچه<sup>3</sup> هستند. دیدگاه‌های مرتبط با آن عبارتند از نظریه‌های انتقادی هابرماس و مارکوزه، فراساختارگرایی ژاک دریدا و بعضی از الگوهای نظریه طرفدار برای حقوق زن و مرد.

در این کارها نظریات مبتنی بر تجربه‌گرایی و عینیت‌گرایی در علوم زیر سوال برده می‌شود. این فرض که چیزی در بیرون

<sup>1</sup> Foucault

<sup>2</sup> Lyotard

<sup>3</sup> Nietzsche



وجود دارد که می‌توان به بررسی عینی آن پرداخت انکار می‌شود و احتمال کشف قوانین جهان‌شمول<sup>1</sup> یا نظم زیربنا برای تمام اعمال یا ویژگی‌های عاملین اجتماعی رد می‌شود. به جای آن نظریات فرانوگرایی تفسیر را جایگزین توضیح می‌کند. این نگرش، مطالعات اجتماعی را از خانه علوم به قلمرو انسان‌شناسی می‌کشاند.

فرانوگرایی این نظر که علم باید با یک زبان واحد و جهانی صحبت کند را رد می‌کند. هر دانشی ماهیتاً دارای زمینه‌های فرهنگی و تاریخی است و با موقعیت‌های مادی یا اجتماعی متفاوت و حقایق متفاوتی قرین می‌باشد. دانش خودکفا و بازتابی است یعنی ما در مقام فهم رویدادهای جهان اطراف خود نه تنها آن رویدادها را در ارتباط با یکدیگر بلکه در ارتباط با خودمان می‌فهمیم.

نگرش فرانوگرایی زیاد خوش‌بینانه نسبت به دانش بی‌طرف نبوده و اکثراً در راستای منافع شخصی از آن استفاده می‌شود. از دیدگاه تحلیل‌گری چون فوکو سازمان‌ها نمایشگر تلاش‌هایی برای حفظ نظم می‌باشند. گرچه چارچوب‌ها و تفسیرهای منطقی خلق می‌شوند اما در واقع عقلایی بودن و عقلایی کردن فرآیندهایی هستند که درصدد پنهان کردن تضادهای موجود در ذات بشری هستند. فعالیت سازمان نظام یافته یک فعالیت فوق فعال نیست بلکه یک فعالیت توافقی و منفعل می‌باشد. به طور خلاصه تئوری پردازان فرانوگرایی به مبارزه علیه فرضیات سنتی که هنوز بر طراحی و مدیریت حاکم است می‌پردازند.

---

<sup>1</sup> Universal

## فصل ششم: محیط سازمان و نظریات محیطی

تئوری‌های روابط سازمان و محیط به زعم پست‌مدرنیست‌ها ضد محیطی هستند. از آن جهت که بهره‌برداری از منابع طبیعی کمیاب را برای کسب مزیت رقابتی توجیه می‌کنند. در حالی که به تقاضاهای پیرامونی مبتنی بر رعایت اصول اخلاقی در محیط یعنی انجام کنش مسئولانه در برابر محیط اهمیتی قائل نیستند.

سه شیوه معمول طبقه‌بندی عناصر شکل دهنده محیط در نگاه‌های مدرنیست عبارتند از: شبکه‌ی بین‌سازمانی، محیط عمومی، و محیط بین‌المللی / جهانی.

### تحلیل شبکه

شبکه، سازمان را به عنوان بافت پیچیده‌ای از روابط نشان می‌دهد که در آن گروهی از سازمان‌ها جای می‌گیرند. چالش اصلی در انجام تحلیل شبکه مشخص کردن مرزی معقول بین سازمان و محیط است. مدیران با قرار دادن سازمان‌های خود در مرکز شبکه و پس افزودن سازمان‌هایی که مستقیماً با آن در تعامل هستند و رقباى اصلی خود، این مسئله را حل می‌کنند. در نتیجه مدیران گرایش پیدا می‌کنند که اطلاعاتی را که خارج از محدوده‌ی تعیین شده‌ی شبکه موجود قرار دارد، مورد بی‌توجهی قرار دهند. برخی از این اطلاعات می‌تواند بسیار باارزش باشد. دوماً راه‌حل مدیریتی گرایش به سوق دادن اطلاعات به سمت و سوی نقطه‌ی مرکزی مدل یعنی سازمان و مدیریت عالی دارد.

تئوری وابستگی به منابع بر این پیش فرض استوار است که سازمان‌ها از طریق محیط کنترل می‌شوند. تحلیل روابط شبکه‌ی سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت / وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند. وابستگی سازمان، محیط نوعی وابستگی یک‌طرفه و معین نیست، بلکه مجموعه‌ای است پیچیده از وابستگی‌هاست که بین یک سازمان و عناصر خاص محیطی واقع در شبکه‌ی بین‌سازمانی وجود دارد.

راه‌حل عملی برای انجام حرکت‌های رقابتی، طبقه‌بندی منابع بر اساس میزان حیاتی بودن و کمیابی آن‌هاست. حیاتی بودن به معنای برآورد میزان اهمیت یک منبع خاص است. منابع حیاتی منابعی هستند که سازمان بدون آن‌ها نمی‌تواند فعالیت کند. منابع حیاتی و کمیاب قوی‌ترین پایه قدرت را برای نقش‌آفرینان شبکه ایجاد می‌کنند.


در تئوری مدرنیست سازمان دیدگاه‌های مطرح شده در مورد فرآیندهای «شکل‌گیری» گزینش و بقا شالوده‌ی تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی را شکل می‌دهند. در حالی که تئوری وابستگی به منابع نوعی نگاه از سازمان به محیط بود. تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی از منظر محیط به سازمان نگاه می‌کند. الگوهای موفقیت و شکست بین همه‌ی

سازمان‌هایی که در یک مجموعه‌ی مشخص از منابع با هم رقابت می‌کنند، مورد توجه این تئوری است. در این تئوری فرض می‌شود که محیط سازمان دارای قدرتی است که می‌تواند از میان گروهی از سازمان‌های رقیب، سازمان‌هایی را انتخاب کند که نیاز محیط را به بهترین وجه برآورده می‌سازند. در این تئوری محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی‌شود، بلکه در عوض حوزه‌های خاصی درون محیط که جایگاه محیطی اکولوژیک نامیده می‌شود، بررسی می‌گردد. جایگاه اکولوژیک<sup>1</sup> شامل مجموعه منابعی است که گروهی از رقبا به آن وابسته‌اند. کانون تمرکز آن بر گروهی از سازمان‌ها است که برای بهره‌گیری از مجموعه‌ای از منابع در جایگاه اکولوژیک رقابت می‌کنند.

محیط، سازمان‌ها را بر اساس تناسب<sup>2</sup> و سازگاری انتخاب می‌کند. تناسب یا سازگار بدان معناست که آن دسته از سازمان‌هایی که به بهترین شکل، نیازها و خواسته‌های محیط را مرتفع می‌سازند، مورد حمایت منابع محیطی قرار گرفته و حفظ می‌شوند. زمانی که به علت وجود سازمان‌های بسیار بزرگ قدرتمند یا موانع ورود یا خروج شدید، رقابت از میان می‌رود، مدل بوم‌شناسی جمعیت قسمت اعظم قدرت تحلیل خود را از دست می‌دهد. در این شرایط دیدگاه نهادی مفیدتر به نظر می‌رسد.

محیط‌هایی که تقاضاهای فنی و اختصاصی بر آن‌ها غالب است به سازمان‌ها به خاطر عرضه کارآمد و اثربخش کالاها و خدمات پاداش می‌دهند. محیط‌هایی که تقاضاهای اجتماعی بر آن‌ها حاکم است، به سازمان‌ها به خاطر سازگاری با ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و باورهای جامعه پاداش می‌دهند. سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود، بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی نیز خود را سازگار یا منطبق می‌کنند.

سه دسته از فشارهای نهادی<sup>3</sup> که توسط پاول و دی مگیو<sup>4</sup> معرفی شدند:

زمانی که فشار برای سازگاری از قوانین و مقررات دولتی نشأت می‌گیرد با فشارهای نهادی اجباری روبه‌رو هستیم. 

<sup>1</sup> ecological niche

<sup>2</sup> Fitness

<sup>3</sup> Institutional Pressures

<sup>4</sup> Powell & DiMaggio

زمانی که فشار از انتظارات فرهنگی ناشی می‌شود، برای مثال از طریق آموزش حرفه‌ای اعضای سازمان با «فشارهای نهادی هنجاری» مواجهیم.

این دو اندیشمند «آرزو برای شبیه دیگر شدن سازمان‌ها» را «فشارهای نهادی تقلیدی» نامیدند و آن‌ها را به عنوان واکنش سازمان به عدم اطمینان تبیین می‌کنند که مستلزم کپی برداری ساختارها، طرز عمل‌ها یا خروجی‌های سازمان‌های دیگر است.

تفاوت بین محیط‌های نهادینه شده و نهادینه نشده صرفاً حول موضوع عقلانیت می‌چرخد. پیروی از تقاضاهای نهادی، باعث شکل‌گیری حمایت اجتماعی می‌گردد و بقای یک سازمان را تضمین می‌کند، نه به علت اینکه پول بیشتر یا محصولات بهتری ایجاد می‌کند، بلکه به این علت که در راستای میثاق و رسوم اجتماعی پذیرفته شده حرکت می‌کند. در سازمان‌ها، استدلال‌های عقلایی شده، به شکل افسانه‌هایی درمی‌آیند که نمی‌توان به طور عینی آن‌ها را تجربه کرد. اما طوری عقلایی به نظر می‌آیند که هر کسی تصور می‌کند آن‌ها حقیقت دارند. افسانه‌های عقلایی شده<sup>1</sup> بخشی از بستر نهادی هستند که سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند و به منظور حفظ مشروعیت اجتماعی خود با آن‌ها سازگار می‌شوند. وقتی سازمان آموخته است که چگونه خوب و مناسب به نظر آید، باید صرفاً برای بقا به طور ظاهری کار کند.

یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است. دو تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می‌شوند و تئوری وابستگی منابع در سطح تحلیل سازمان فرموله می‌شود. تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی، نفوذهای منبعث از بخش‌های فنی، طبیعی و اقتصادی محیط عمومی را تبیین می‌کند، در حالی که تئوری نهادی بر نفوذهای بخش‌های اجتماعی فرهنگی، سیاسی و قانونی متمرکز است. این دو تئوری در این نکته که سازمان‌ها به عنوان عناصر نسبتاً انفعالی محیط تصور می‌شوند که محیط آن‌ها را شکل داده و خروجی‌شان را تعیین می‌کند، با هم شباهت دارند.

میزان نهادینگی			
کم	زیاد		
خرده‌فروشی‌ها	بانکداری	کم	توسعه فنی محیط
بیوفناوری	صنایع دفاع	زیاد	

<sup>1</sup> Rationalized Myths

عدم اطمینان محیطی بر اساس میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط سازمان تعریف می‌شود. آنچه بر سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد، شرایط محیطی نیست، بلکه بیشتر برداشت‌های تصمیم‌گیرندگان سازمانی در مورد میزان عدم اطمینان محیطی است. این دیدگاه در پیوند با «نگاه اطلاعات» است که در تئوری سازمان مطرح شده است، نگاه اطلاعات مدعی است وقتی مدیران تصور می‌کنند محیط غیرقابل پیش‌بینی است، احساس عدم اطمینان می‌کنند و این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که احساس کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری صحیح هستند.

تلاش‌های اولیه برای تبیین چگونگی واکنش سازمان‌ها به عدم اطمینان، بر مفاهیم قانون تنوع ضروری<sup>1</sup> و هم‌شکلی<sup>2</sup> تأکید داشت. قانون تنوع ضروری مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند، باید دارای میزان پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشد. سازمان‌ها باید پیچیدگی درک شده را با ساختارهای داخلی و سیستم‌های مدیریتی خود تطبیق دهند. هم‌شکلی به تنوع لازم اشاره دارد یعنی اعتقاد به اینکه سازمان‌ها پیچیدگی محیط را با ساختارها و سیستم‌های داخلی متناسب می‌سازند.

نرخ تغییر			
کم	زیاد		
اطلاعات مورد نیاز معلوم و در دسترس	نیاز مداوم به اطلاعات جدید	کم	پیچیدگی
بار اطلاعاتی بیش از حد	معلوم نیست چه اطلاعاتی نیاز است	زیاد	

رابطه‌ی بین شرایط محیطی ادراک شده، عدم اطمینان و اطلاعات

ایمن‌سازی<sup>3</sup> و مرزبانی<sup>4</sup> دو نمونه از تفکیک ساختاری در واکنش به عدم اطمینان محیطی است. مصون‌سازی اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک‌های محیطی، نظیر کمبود مواد اولیه، نیروی کار یا سرمایه دارد. این کار از طریق گم‌کردن افرادی از سازمان به عنوان مسئول نظارت بر تولید مستمر و بی‌وقفه کالاها و خدمات صورت

<sup>1</sup> Law of requisite variety

<sup>2</sup> Isomorphism

<sup>3</sup> Buffering

<sup>4</sup> Boundary Spanning

می‌گیرد.

مرزبانی (مرزگستری) عنوانی است که به فعالیت‌های پایش محیطی<sup>1</sup> از جمله انتقال اطلاعات مورد نیاز تصمیم‌گیرندگان داده می‌شود. تفاوت بین مرزبانی و مصون‌سازی اساساً به آنچه بین سازمان و محیط رد و بدل می‌شود، برمی‌گردد. در مصون‌سازی، انتقال مواد، خدمات و پول بین سازمان و محیط، اصلی‌ترین دغدغه کاری محسوب می‌شود. مرزبان‌ها عمدتاً با انتقال اطلاعات در سراسر مرزهای سازمان سروکار دارند.

نظریه‌پردازان وضع واقعیت مدعی‌اند که شرایط محیطی را نمی‌توان از برداشت‌های موجود از آن شرایط مجزا کرد. این دیدگاه هم عدم اطمینان و هم محیط را در ذهن تصمیم‌گیرنده قرار می‌دهد. در دیدگاه وضع واقعیت، مصون‌سازی و مرزبانی دو ابزار دقیق یک محیط پیچیده هستند. افراد سازنده‌ی محیط‌ها هستند و پس در برابر سازه‌های خود چنان واکنش نشان می‌دهند که گویی محیطی که خود آن را ایجاد کرده‌اند، آن‌ها را وادار به این کار می‌کند.

پست‌مدرنیست‌ها بر اساس این باورِ راسخ که انتزاعی سازی نظری<sup>2</sup> ابزاری است برای پنهان کردن نیات سلطه‌جویانه<sup>3</sup>، نسبت به آن بیزارند. تئوری‌های سازمانی پیشنهادی مدرنیست‌ها از جانب پست‌مدرنیست‌ها به صورت روایت‌های بلند، تعریف مجدد می‌شوند و لفاظی‌گری<sup>4</sup> آن‌ها شالوده‌شکنی می‌شود، تا همدستی تئوری‌پردازان مدرنیست با نظم سلطه‌جویانه سرمایه‌داری آشکار شود.

برخی از پست‌مدرنیست‌ها هم هستند که فراتر از شالوده‌شکنی حرکت می‌کنند و بازسازی شالوده‌های نظم اجتماعی را بر اساس مفاهیم و راهکارهای غیرمدرنیست به تصویر می‌کشند. گاهی اوقات پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های جایگزین میان آن دسته از افراد بومی جهان که به علت عمل سلطه‌گرانه مدرنیست‌ها در استفاده از قدرت برای سرکوب عقاید مخالف صدایشان شنیده نشده است، جستجو می‌شود. پست‌مدرنیست‌ها غالباً از تلاش‌های مردمان به حاشیه رانده شده برای تعریف مجدد هویت‌های خاص خود که دیگران آن را شکل داده‌اند، و خلق عناوین مؤثر برای خود و واداشتن افراد

<sup>1</sup> Environmental monitoring

<sup>2</sup> Theoretical abstraction

<sup>3</sup> Hegemonic Intentions

<sup>4</sup> Rhetoric

صاحب استیلا به استفاده از آن، حمایت می‌کنند.

ارزش محیط طبیعی از دید پست‌مدرنیست‌ها در تئوری‌های مدرنیست به حد گستره‌ای از منابع که باید به وسیله سازمان‌ها استفاده شود، کاهش می‌یابد. آن‌ها پیشنهاد قرار دادن طبیعت در مرکز دغدغه‌های سازمانی و جایگزین کردن ارزش برای سلامتی<sup>1</sup> به جای ارزش برای ثروت<sup>2</sup> پیشنهاد می‌کنند.

از نظر یک سیستم معین، محیط عبارت از مجموعه چیزهایی است که تغییر در ویژگی‌های آن‌ها در سیستم اثر گذاشته و همچنین تمام چیزهایی که ویژگی‌هایشان بر اثر رفتار سیستم تغییر نمایند.

## تجزیه و تحلیل محیط‌ها

### صحن‌های سازمانی

این سطح تحلیل مربوط به سطح سازمان می‌باشد. مرتون اشاره می‌کند که یک موقعیت مانند «مادر» نه تنها با یک نقش بلکه با مجموعه‌ای از نقش‌های متفاوت و با توجه به هویت موقعیت‌های متقابل همراه است.

یکی از مفاهیم مفیدتری که در سطح تحلیلی محیط سازمان به وجود آمده، حوزه سازمانی است. حوزه سازمانی شامل پوششی است که با توجه به محصولات یا خدمات ارائه شده و افراد تحت پوشش آن تعیین می‌شود. این پوشش مستقیماً با تعدادی از سازمان‌ها مربوط می‌شود که بر رفتار و عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند.

ویژگی مهم مفهوم صحن سازمانی این است که محیط را از دیدگاه سازمان خاص (مرکزی) می‌نگرد. تحلیل‌گران دیدگاه وابستگی منابع به طور مشخص تحلیل‌های خود را در سطح صحن سازمان بررسی می‌کنند. در این سطح است که منافع، منابع و وابستگی‌های یک سازمان معین به بهترین وجهی بررسی شده و از تاکتیک بقای آن آزمون به عمل می‌آید. اکثر مطالعات مربوط به ارتباطات سازمانی - محیط در سطح تجزیه و تحلیل صحن سازمان صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل صحن سازمانی به بهای کم‌توجهی به ماهیت سیستم روابطی است که سازمان مرکزی در آن قرار دارد و فقط یکی از شرکت‌کنندگان آن محسوب می‌گردد.

<sup>1</sup> Health

<sup>2</sup> Wealth

## جمعیت سازمانی

این مفهوم برای مشخص نمودن توده‌های سازمان‌هایی که از برخی جنبه‌ها مشابه می‌باشند، به کار می‌رود برای مثال مؤسسات آموزش عالی یا روزنامه‌ها. این سطحی است که بیشتر نظریه‌پردازان انتخاب طبیعی آن را به کار برده‌اند. هانان و فریمن یادآور می‌شوند که گونه‌بندی زیست‌شناسی بر حسب ساختار ژنتیکی تعریف گردیده و پیشنهاد می‌کنند که معیار قابل مقایسه مناسب برای سازمان‌ها تعریف آن‌ها بر حسب «دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده برای فعالیت‌های سازمانی و تبدیل وارده‌ها به صادره‌ها» است. مکلوی اظهار می‌کند که همه سازمان‌های واقع در یک جمعیت سازمانی دارای «عناصر شایستگی غالب» یا شاخه‌ای منشعب از یک تنه یا جمع عناصر می‌باشند.

هانان و فریمن شکل‌های سازمانی را با صراحت به وابستگی‌های محیطی ربط می‌دهند. آن‌ها اظهار می‌دارند که جمعیت از سازمان‌هایی تشکیل می‌شود که دارای مشخصه واحدی هستند. از نظر آن‌ها عالی‌ترین مشخصه واحد، وابستگی مشترک آن‌ها به محیط مادی و اجتماعی است. در دیدگاه اکولوژی جمعیت توجه عمده بر تجزیه و تحلیل شکل‌های رقیب، استراتژی‌های متفاوت رقیب و تأثیرات خاص تغییرات محیطی است.

## میدان‌های حوزه‌ای سازمان

این مدل بر واحدهای سازمانی یا حتی ویژگی‌های آن‌ها به عنوان یک مجموعه تأکید ندارد، بلکه به جای آن بر شبکه ارتباطات میان آن‌ها توجه دارد. امری<sup>1</sup> و تریست<sup>2</sup> تلاش نمودند که محیط‌ها را از نظر حدود مشارکت سازمان‌ها در میدان مشترکی که موجب ارتباطات متداخل گشته طبقه‌بندی نمایند آن‌ها چهار نوع حوزه را متمایز ساختند: محیط‌های آرام تصادفی - محیط‌های آرام مجتمع - محیط‌های آشفته واکنشی - محیط‌های متلاطم. یک سنخ شناسی دیگر نیز به وسیله وارن<sup>3</sup> ارائه شده است که بر مبنای حدود (ساختار تصمیم‌گیری جامع) به وجود آمده است. چهار نوع میدان سازمانی مشخص شده است.

<sup>1</sup> Emery

<sup>2</sup> Trist

<sup>3</sup> Warren



انتخاب اجتماعی: هیچ نوع ساختار جامع و رسمی یا غیررسمی وجود ندارد که در چارچوب آن سازمان‌های شرکت‌کننده تصمیمات خود را اتخاذ نمایند.

محیط ائتلافی: هر واحد سازمانی دستگاه تصمیم‌گیری مستقلی دارد و خود هدف‌گذاری می‌کنند اما در حالتی که برخی از اهداف با اهداف واحدهای اعضای دیگر مشابه باشند، با آن‌ها به طور غیررسمی و ویژه‌ای همکاری می‌کند.

محیط‌های فدرال: واحدهای سازمانی در عین حال که دارای هدف‌های فردی می‌باشند اما به منظور هدف‌گذاری‌های جامع‌تر در ساختاری شرکت می‌کنند که باید به وسیله واحدها یا اعضا تأیید شوند.

محیط‌های متحد: تصمیم‌گیری در مورد خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها در رأس سلسله مراتب و جایی که اختیارات نهایی قرار دارد، صورت می‌گیرد.

پیام اصلی هر دو نوع سنخ‌شناسی این است که میدان‌های سازمانی بر حسب حدود و ماهیت ساختارهای رابطه‌ای و هنجاری بین سازمان‌ها بسیار متفاوت هستند. عمومی‌ترین واحد حوزه‌ای که میدان‌های سازمانی در چارچوب آن بررسی شده، اجتماع است. از نقطه نظر نگرش اکولوژیکی شبکه‌های توسعه‌یافته بین سازمان‌های یک میدان به شکل مکانیزم‌های تطبیقی می‌باشند.

توجه به میدان حوزه‌ای سازمان تغییر عمده‌ای نسبت به سازمان فردی یا صحن سازمانی نشان می‌دهد. سازمان‌ها به عنوان اجرای سیستم‌های بزرگ‌تر و فراگیرتر بررسی می‌شوند.

### میدان‌های کارکردی سازمان

این دیدگاه به وسیله نظریه‌پردازانی توسعه یافت که بر ارتباطات محلی و عمودی بین سازمان‌ها تأکید داشتند. آن‌ها به منظور تحلیل کارکردی به جای معیارهای جغرافیایی شروع به مجزا نمودن سیستم‌های سازمانی نمودند. همواره تفاوت‌هایی در جزئیات و اصطلاحات بین تحلیل‌گرانی که در این سطح کار می‌کنند وجود دارد. مطالعات در میدان‌های کارکردی سازمان اصولاً به آزمون فرضیه‌هایی می‌پردازد که از دیدگاه وابستگی منابع، نهادگرایان و مارکسیست‌ها سرچشمه گرفته است.

### ویژگی‌های محیط‌ها: جنبه‌های فنی و نهادی

محیط‌های فنی، محیط‌هایی هستند که در آن سازمان‌ها، محصول یا خدمتی را تولید می‌کنند که در بازار مبادله می‌شوند و برای عملکرد کار و مؤثرشان پاداش می‌گیرند. این‌ها محیط‌هایی هستند که توسعه ساختارهای عقلایی را

تقویت نموده و به طور مؤثری کار فنی را هماهنگ می‌کنند.

محیط‌های نهادی با اجرای مقررات و الزامات مشخص می‌شوند که سازمان‌ها باید به آن‌ها گردن نهند تا مشروعیت و حمایت کسب نمایند. محیط‌های نهادی به خاطر پی‌ریزی ساختارها و فرآیندهای صحیح و نه برای کمیت و کیفیت صادره‌هایشان پاداش می‌گیرند.

هر دو نوع محیط فشارهایی را بر سازمان‌ها وارد می‌کنند که سازمان‌ها برای بقای خود بدان‌ها واکنش نشان می‌دهند. اما نوع فشارها و نوع واکنش‌های لازم این دو متفاوت است.

محیط‌های نهادی			
قوی‌تر	ضعیف‌تر		
- شرکت تولید آب و برق - بانک‌ها - بیمارستان‌های عمومی	تولیدات عمومی داروسازی‌ها	قوی‌تر	محیط‌های فنی
- کلینیک‌های سلامت روانی - مدارس و مؤسسات - کلیساها	- رستوران‌ها - باشگاه‌های ورزشی - مراکز نگهداری کودکان	ضعیف‌تر	

محیط‌های فنی و نهادی

عمومی‌ترین مفهوم محیط سازمان‌ها اولین بار از سوی دیل<sup>1</sup> تحت عنوان محیط وظیفه ارائه گردید. مفهوم محیط وظیفه تأکید دارد که سازمان‌ها برای انجام یک نوع کار و نیل به اهداف ایجاد شده‌اند.

با توجه به اینکه محیط‌های نهادی، اخیراً توسعه یافته‌اند، نظریات آن‌ها نسبت به محیط‌های فنی با وضوح کمتری فرمول‌بندی شده است. عوامل نهادی مورد توجه هر دو سیستم‌های هنجاری و شناختی است. سیستم‌های شناختی با وجود اینکه تأثیرشان بیشتر است اما کمتر از سیستم‌های هنجاری توجه تحلیل‌گران اجتماعی را به خود جلب کرده‌اند.

نظریه‌های اولیه سازمان‌ها تلاش می‌کردند که قوانین و تصمیم‌هایی را به وجود آورند که در تمام زمان‌ها و مکان‌ها صادق باشند. در حالی که نگرش نهادی اصرار دارد که بر اهمیت شرایطی تأکید کند که خصوصیات و فعالیت‌های موضوع مورد مطالعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند.

<sup>1</sup> Dill

در دنیای جدید، دولت حاکمیت اصلی را بر عهده دارد و مهم‌ترین منبع مشروعیت مقررات به شمار می‌رود. دولت عاملی است که چارچوب قانونی جامع را تعریف می‌کند و بر آن مدیریت و نظارت می‌نماید. مشاغل حرفه‌ای، اتحادیه‌ها و انجمن‌های تجاری از مهم‌ترین منابع ساختارهای نهادی هستند. مقررات و مقوله‌های نهادی نیز که در شکل استانداردهای صنعتی و شاخص‌های خاصی تجلی می‌کنند سعی در تحمیل نوعی هم‌شکلی در اندازه، ابعاد عناصر تشکیل‌دهنده، اجزا و رویه‌های سازمانی می‌نمایند.

تمایز بین محیط‌های فنی و نهادی می‌تواند تحلیل‌گران را به حدی منحرف کند که به اشتباه فرض کنند حضور یکی باعث کنار گذاشتن دیگری است. همه سازمان‌ها در هر دو محیط فنی و نهادی عمل می‌کنند. نباید از حمایت نهادی در فنی‌ترین سازمان‌ها نیز غفلت بورزیم. چون بازارهایی که عملکرد کارا و مؤثر سازمان‌ها را حمایت می‌نمایند، خود به صورت نهادی ساختار یافته‌اند. سیستم‌های حسابداری یکی از مهم‌ترین قراردادهایی هستند که سیستم‌های باورهای تعریف شده نهادی را به عملیات فنی وصل می‌نمایند. برای اینکه سازمان‌های مدرن به موجودیت و عملیات خود ادامه بدهند باید نوعی ترتیبات نهادی وجود داشته باشد تا فعالیت‌های گوناگون آن‌ها را طبقه‌بندی و ارزش‌گذاری نماید. نیروهای نهادی نه تنها موجب عوض شدن کانون توجه می‌گردند، بلکه آن را شکل می‌بخشند. چارچوب‌های نهادی مشخص می‌کنند که آیا عاملان منافع مشروع خود را دنبال می‌کنند یا مقاصد دیگری دارند. نظریه پردازان نهادی تأکید می‌ورزند که قوانین و سنت‌ها خود مهم‌ترین نوع منابع بوده و کسانی که آن‌ها را شکل می‌بخشند دارای انواع ارزشمند قدرت هستند.

### وابستگی متقابل سازمان‌ها و محیط

کارل ویک<sup>1</sup> مطرح می‌کند که افراد صرفاً محیط خود را ادراک ننموده و واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه به طور فعالی در وضع<sup>2</sup> آن شرکت دارند. ویک تأکید می‌کند که مفهوم وضع محیط مترادف مفهوم درک نمودن محیط نیست. فرآیند وضع واقعیت فرآیندی است که در آن ذهن نه تنها با عین مورد مطالعه روابط متقابل دارد، بلکه بخشی از آن را نیز

<sup>1</sup> Karl Weick

<sup>2</sup> Enactment

تشکیل می‌دهد. سازمان چیزی بیش از صرف مشاهده و تفسیر محیط را انجام می‌دهد، یعنی سازمان محیط را تعدیل نیز می‌کند. در حالی که نگرش وابستگی منابع تأکید دارد که سازمان آگاهانه در محیط خود مداخله می‌نماید، و یک بر تأثیر ناخودآگاه سازمان بر محیطش اصرار می‌ورزد؛ یعنی تأثیرات پیش‌بینی نشده و ناخواسته و نتایج غیرمنتظره‌ای که از عملیات شرکت ناشی می‌شود.

مارچ و همکارانش، بر اساس این کار، با ارائه مفهوم «ساختار توجه» نحوه توزیع تماس‌های میان افراد، نوع اطلاعاتی که آن‌ها فرستاده یا دریافت می‌کنند و توزیع مشکلات و مقررات مربوط به اینکه چه کسی حق انتخاب موضوعات علنی را دارد توضیح می‌دهند. اگرچه افراد ممکن است عاملانی باشند که محیط را ایجاد می‌نمایند، اما آن‌ها این کار را در چارچوب ساختار سازمانی انجام می‌دهند و بر انواع محرک‌هایی که به آن‌ها وارد می‌شود، تأثیر گذاشته و برخی محدودیت‌ها را بر تصمیمات و اعمالشان اعمال می‌کنند.

ففر و سالانسیک به اهمیت ترتیبات سازمانی در ساخت‌دهی توجه کرده‌اند و با تأکید بر اهمیت ایجاد واحدهای تخصصی و روش‌های منظم برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات آن را گسترش می‌دهند.

نظریه پردازان وابستگی منابع استدلال می‌کنند که سازمان‌ها در تطبیق با محیط‌مراحلی را طی می‌کنند. آن‌ها ویژگی‌های ساختاری خود را برای تطبیق بهتر با الزامات محیطی تغییر می‌دهند. در مقابل آن اکولوژیست‌های جمعیت بر اصالت ساختار سازمان‌ها تأکید می‌کنند آن‌ها فرض می‌کنند که تأثیرات محیطی نافذتر به جای انطباق از طریق انتخاب صورت می‌گیرد. سازمان‌ها محیط‌های نهادی خود را با سوق دادن آرای قانونی به نفع خود یا جهت دادن آن آراء بر علیه بعضی از مقررات و یا گرفتن مهر تأیید از مؤسسات معتبر و جوازدار تحت تأثیر قرار می‌دهند.

## فصل هفتم: فناوری و ساختار

### فناوری

فناوری شامل سخت‌افزار، انسان‌های درگیر در کار، مهارت، دانش کارکنان و حتی ویژگی‌های اهدافی است که کار برای آن انجام می‌شود. چهار مفهوم بسیار مهم در شناخت فناوری وجود دارد:

✚ محیط: بستر سازمانی، فنی، اقتصادی، سیاسی.

✚ محیط نقش: عرضه ورودی‌ها و خروجی‌ها و نیز روابط مبتنی بر قدرت.

✚ فن آوری: ترکیب فیزیکی فرآیندهای دانش با مواد به شکلی که به محصول تغییر شکل یابد.

✚ سیستم فنی: ترکیب ویژه ماشین‌ها و روش‌هایی که برای تولید یک محصول خاص به کار می‌روند.

تمایز بین فن آوری و سیستم فنی مثل تمایز بین دانش عمومی در یک حوزه و حالت خاصی است که این دانش در یک زمینه خاص به کار می‌رود.

سه بعد اساسی در تعیین ویژگی‌های ساختار سازمانی نقش دارند:

✚ پیچیدگی یا تنوع: تعداد کارهای متنوعی که باید توسط انجام دهنده کار پردازش شود.

✚ عدم قطعیت یا پیش‌بینی ناپذیری: گوناگونی مواردی که می‌توان رفتار آینده آن‌ها را پیش‌بینی کرد.

✚ وابستگی متقابل: میزان رابطه متقابل عناصر و موارد کاری به شکلی که تغییر در یک عنصر باعث تغییر در دیگران شود.

در تئوری مدرنیست سازمان، فن آوری ابزار دستیابی به چیزی (ره‌آورد، هدف یا ستاده‌ای مطلوب) است که در قالب نوعی محصول یا خدمات مفهوم‌سازی می‌شود. رایج‌ترین مدل پویا در تئوری مدرنیست سازمان مدل سیستم‌های باز است و این مدل درکی پایه‌ای از سازمان به عنوان فن آوری را ارائه می‌دهد.

برای متمایز ساختن فن آوری سطح سازمان از دیگر فن آوری‌های مورد استفاده در تولید کالاها و خدمات برای ارائه به محیط، نظریه‌پردازان سازمانی از اصطلاح فن آوری محوری استفاده می‌کنند. فعالیت‌هایی که این فناوری در بر دارد معمولاً به وسیله یکی از بخش‌های سازمان انجام می‌شود، ولی برای نشان دادن فن آوری کل سازمان، همین فن آوری در سطح تحلیل سازمانی استفاده می‌شود.

فن آوری را نباید با فن آوری پیشرفته<sup>1</sup> اشتباه گرفت. در حالی که فن آوری در درون یک سیستم خاص طوری به کار گرفته می‌شود که وظایف، سریع‌تر، با اطمینان بیشتر، در حجم بزرگ‌تر با کارایی بیشتر انجام گیرند، فن آوری پیشرفته خود سیستم سازمانی را تغییر می‌دهد. فن آوری پیشرفته، ماهیت وظایف و عملکرد آن‌ها، روابط متقابل و ماهیت جریان‌های فیزیکی، اطلاعاتی و انرژی را تغییر می‌دهد.

### انواع فن آوری

در تئوری مدرنیست سازمان، مطالعه فن آوری اساساً بر گونه‌های فن آوری مورد استفاده و اهمیت این گونه‌ها برای کشف شیوه‌های بهتر سازماندهی متمرکز شده است. نظریه پردازان مدرنیست برای شکل‌دهی و آزمون تجربی تئوری‌های اقتضایی از گونه‌شناسی‌های متنوعی استفاده می‌کنند. مهم‌ترین گونه‌شناسی‌هایی که در ادامه بررسی می‌شوند، عبارتند از طبقه‌بندی وودوارد، گونه‌شناسی تامپسون و گونه‌شناسی پرو.

### طبقه‌بندی وودوارد

اهمیت فن آوری برای تئوری سازمان به صورت مشخص توسط جوان وودوارد<sup>2</sup>، جامعه‌شناس سازمانی بریتانیایی مطرح شد. سوال پژوهشی که وودوارد را به خود جلب کرد این بود که «چه نوع چیدمان (ترتیبات) سازمانی، بالاترین سطح عملکرد را به دنبال دارد؟» طبقه‌بندی وی نشان داد که ساختار با عملکرد ارتباط برقرار می‌کند، اما فقط زمانی که انواع فن آوری‌های مورد استفاده سازمان مدنظر قرار داده می‌شوند، یعنی بهترین ساختار برای یک سازمان به نوع فن آوری مورد استفاده بستگی داشت.

گونه‌شناسی وودوارد معمولاً در سه محور فن آوری‌های اساسی زیر خلاصه می‌شود:

1- تولید واحد یا دسته‌ای کوچک

2- تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ

3- تولید فرآیندی مستمر

<sup>1</sup> High-tech

<sup>2</sup> Joan Woodward

طبقه‌ی تولید واحدی و دسته‌ای کوچک، مرکب از همه فن‌آوری‌هایی است که یک محصول را در یک زمان یا تعداد معدودی محصول را یک دفعه تولید می‌کند. پوشاک سفارشی، از قبیل لباس‌های ویژه، یا لباس‌های بازیگران تناثر معمولاً محصول فنون تولید واحدی هستند. در تولید واحدی، حجم کوچکی از محصول از ابتدا تا انتها تولید می‌شود. بدین ترتیب نوع کار کارکنان بسته به مرحله فرآیند تولید که مواد در آن در حال پردازش هستند، متغیر است. کارگران در همه فرآیند تولید از ابتدا تا انتها مشارکت می‌کنند و درک نسبتاً کاملی از فن‌آوری مورد استفاده دارند. سازمان‌هایی که از فن‌آوری‌های تولید واحدی استفاده می‌کنند، زمانی که حیطه کنترل کوچک‌تر و سطوح مدیریت کمتر داشته و سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکزی را دارا باشند، موفق‌ترند.

فن‌آوری‌های تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ، حجم زیادی از محصولات هم‌شکل و یکسان را با استفاده از رویه‌های کاری بسیار تکراری و معمولاً مکانیزه تولید می‌کنند. این فن‌آوری‌ها مستلزم تجزیه‌ی کلیت فرآیند تولید به گام‌های مشخص و مجزا است، به طوری که بتوان با ماشین یا دست انجام داد. در فن‌آوری‌های تولید انبوه، کارگران همواره مجموعه‌ای از وظایف خاصی را که در تولید ستاده نقش دارند، ایفا می‌کنند. آن‌ها اغلب از لحاظ فیزیکی در موقعیت‌ها یا مکان‌هایی هم‌جوار با مکان‌های دیگری قرار می‌گیرند که فعالیت‌های آن‌ها به صورت متوالی به هم مرتبط می‌شوند. سازمان‌هایی که از تولید انبوه استفاده می‌کنند، زمانی که مدیرانشان حیطه‌های کنترل وسیع‌تر داشته و دارای تصمیم‌گیری متمرکز هستند، موفق‌ترند.

نهایتاً تولید به عنوان فرآیندی پیوسته، مجموعه‌ای از عملیات و پردازش‌های پیوسته به هم وابسته است که در طول یک مسیر متوالی انجام می‌شود. در تولید فرآیندی پیوسته، کارکنان به تجهیزاتی تبدیل می‌شوند که به طور خودکار نحوه‌ی تبدیل مواد خام را تحت تأثیر قرار می‌دهند، در حالی که در تولید انبوه، کارکنان به طور مستقیم حداقل تعدادی از وظایف را با دست انجام می‌دهند. در این فن‌آوری‌ها حیطه‌ی کنترل کوچک‌تر بوده و تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز انجام می‌گیرد. در عین حال نسبت به فن‌آوری‌های تولید واحدی انبوه، سطح مدیریت بیشتری دارند.

بالاترین سطوح عملکرد در بین شرکت‌ها زمانی محقق می‌شود که فن‌آوری‌های تولید انبوه با شکل‌های سازمانی ماشینی و فن‌آوری‌های تولید واحدی یا تولید فرآیندی پیوسته با شکل‌های سازمانی پویا ترکیب می‌شوند.

نوع فناوری			ابعاد ساختاری
تولید فرآیندی پیوسته	تولید انبوه	تولید واحدی	
6	4	3	سطوح مدیریت
15	48	23	حیطه‌ی کنترل
1:1	4:1	9:1	نسبت نیروی کار مستقیم به غیرمستقیم
زیاد	متوسط	کم	نسبت نیروهای اداری
کم	زیاد	کم	رسمیت (ارتباطات نوشتاری)
کم	زیاد	کم	تمرکز
زیاد	کم	زیاد	ارتباطات شفاهی
زیاد	کم	زیاد	سطح مهارت کارکنان
ارگانیک	ماشینی	ارگانیک	ساختار کلی

یافته‌های وودوارد در مورد رابطه بین فن‌آوری با ساختار اجتماعی

### گونه‌شناسی تامسون

تامپسون<sup>1</sup> تئوری خود از فن‌آوری را حول سه نوع کلی فن‌آوری به شرح زیر نام‌گذاری کرد:

1- پیوسته-طولانی<sup>2</sup>

2- واسطه‌ای<sup>3</sup>

3- متمرکز<sup>4</sup>

فن‌آوری‌های پیوسته-طولانی، در زمره فناوری‌های تولید انبوه و فرآیندی وودوارد جای می‌گیرند. خط مونتاژ اتومبیل نمونه‌ای اولیه از این نوع فن‌آوری است. عنوان پیوسته-طولانی به این دلیل انتخاب شده است که هر دو یعنی خط مونتاژ و کارخانجات پردازش مستمر نوعی فرآیند تبدیل خطی شکل هستند که می‌توان گفت نهاده‌هایی در ابتدای فرآیند وارد و محصولات در انتهای آن فرآیند بیرون می‌آیند.

<sup>1</sup> Thompson

<sup>2</sup> long – linked technologies

<sup>3</sup> mediating technologies

<sup>4</sup> Intensive technologies



فن‌آوری‌های واسطه‌ای مصرف‌کنندگان با مشتریان را در نوعی مبادله یا معامله کنار هم قرار می‌دهند. به طور کلی این فن‌آوری‌ها با کمک به طرفین جهت قرار گرفتن کنار هم و هدایت مبادله‌هایی بین آن‌ها، غالباً بدون ملاقات همیشگی به صورت فیزیکی آن‌ها را بهم پیوند می‌دهد. بانک‌ها، شرکت‌های کارگزاری و شرکت‌های بیمه همگی از فن‌آوری واسطه‌ای استفاده می‌کنند. علت انتخاب عنوان «فن‌آوری‌های واسطه‌ای» آن است که شرکت‌ها با استفاده از این فن‌آوری‌ها به عنوان میانجی در گرد هم آمدن منافع دو یا چند ذی‌نفع متفاوت در یک مبادله، نوعی واسطه‌گری می‌کنند.

فن‌آوری‌های متمرکز مستلزم هماهنگی توانایی‌های تخصصی دو یا چند متخصص در تبدیل کردن یک داده منحصر به فرد به یک ستاده‌ی مشتری‌پسند است. استفاده از یک فن‌آوری متمرکز، مستلزم شکل‌دهی و به کارگیری فوری دانش تخصصی در مسائل جدید یا شرایط محیطی متفاوت است.

ایده‌های تامپسون در مورد فن‌آوری ریشه در مدل سیستم‌های باز و فرآیند محور سازمان دارد. برخی فن‌آوری‌ها دارای استانداردهایی بیش از حد در پردازش نهاده به ستاده‌ها بودند، در حالی که به نظر می‌رسید برخی دیگر از فن‌آوری‌ها دارای فرآیندهای استاندارد شده بسیار کمتری هستند.

رویکرد سیستم‌های باز، تامپسون را بر آن داشت تا نسبت به مشخصه‌های موادی که درون یک فرآیند فنی وارد می‌شوند و ستاده‌هایی که آن سیستم تولید می‌کند، نیز حساس باشد.

گونه‌شناسی تامپسون می‌تواند در قالب یک ماتریس  $2 \times 2$  نشان داده شود.

فرآیندهای تبدیل			
استاندارد	غیراستاندارد		
پیوسته - طولانی	؟	استاندارد	داده‌ها /
واسطه‌ای	متمرکز	غیراستاندارد	ستاده‌ها

فقدان یک نوع فن‌آوری مناسب با گزینه (؟) احتمالاً ناشی از عدم کارایی‌های متعدد چنین سیستمی است.

## گونه‌شناسی پرو

پرو<sup>1</sup> یکی از نواقص موجود در پیش‌فرض‌های نظری تامپسون و وودوارد را اصلاح کرد؛ آن‌ها سازمان را طوری تصور می‌کردند که گویی فقط یک فن‌آوری غالب دارد، در حالی که پرو بحث فن‌آوری را از سطح تحلیل واحدی مطرح کرد. رویکرد پرو بر دو بعد استوار بود. تغییرپذیری وظیفه و تحلیل‌پذیری وظیفه.

تغییرپذیری وظیفه<sup>2</sup>: بر اساس تعداد استثنائات در رویه‌های استاندارد که در به‌کارگیری فن‌آوری معین با آن مواجه می‌شویم، تعریف می‌شود.

تحلیل‌پذیری وظیفه<sup>3</sup>: اشاره به این نکته دارد که در زمان مواجهه با یک استثناء تا چه حد شیوه‌های تحلیل‌شناخته شده‌ای برای مدیریت آن وجود دارد.

از ترکیب تغییرپذیری و تحلیل‌پذیری وظیفه می‌توان یک ماتریس 2x2 را ترسیم کرد.

تغییرپذیری وظیفه			
کم	زیاد		
تکراری (Routine)	مهندسی (Engineering)	کم	تحلیل‌پذیری
هنری و صنعت‌گرانه (Craft)	غیرتکراری (non - Routine)	زیاد	وظیفه

خط مونتاژ نسبی اتومبیل که با فن‌آوری پیوسته طولانی تامپسون و طبقه‌بندی تولید انبوه وودوارد متناسب بود، نمونه‌ای از فن‌آوری تکراری است. کار دفتری مثال دیگری از این فناوری است. برای نمونه کارکنان بایگانی زمانی که با تعداد موارد استثنایی در فعالیت‌های استاندارد خود مواجه می‌شوند و زمانی که به حل آن‌ها می‌پردازند، تقریباً همیشه نوعی شیوه‌شناخته شده برای حل آن‌ها دارند.

کار ساختمان (ساخت و ساز) نوعی فن‌آوری هنری و صنعت‌گرانه است. کار ساختمانی در رویه‌های استاندارد کاری با

<sup>1</sup> Perrow

<sup>2</sup> Task Variability

<sup>3</sup> Task Analyzability

موارد استثنایی معدودی مواجه می‌شود. اما زمانی که با استثنائاتی نظیر خطا در طرح‌ریزی یا مواد غیر قابل دسترسی مواجه می‌گردد، شیوه برخورد با آن مسایل باید ابداع شود. زیرا شیوه‌های تحلیل از قبل تعیین شده‌ای برای حل این مسایل وجود ندارد.

فن‌آوری‌های حسابداری، بیشتر مهندسان (مهندسان هوافضا با طبقه فن‌آوری غیرتکراری تناسب بیشتری دارد) تکنسین‌های آزمایشگاه و دبیران اجرایی در طبقه مهندسی جای می‌گیرند. در این نوع فن‌آوری در عملیات استاندارد شده موارد استثنایی متعددی بروز می‌کند، اما کارکنان شیوه‌های شناخته شده‌ای برای حل این مشکلات در اختیار دارند که اغلب در نتیجه آموزش تخصصی بالا و پیشرفته کسب کرده‌اند.

فن‌آوری‌های غیرتکراری در واحدهای پژوهش و توسعه، شرکت‌های مهندسی هوافضا، و آزمایشگاه‌های طراح پیش‌نمونه‌ها به کار گرفته می‌شوند. طبقه غیرتکراری پرو با طبقه دسته‌ای کوچک وودوارد همپوشانی دارد. همچنین با طبقه‌ی متمرکز و ناشناخته نهاده / ستاده‌های استاندارد و فرآیندهای تبدیل غیراستاندارد تامپسون سنخیت دارد. در فن‌آوری‌های غیرتکراری تعداد زیادی از مسائل وجود دارد و فقدان شیوه‌های شناخته شده برای حل مسایل کارکنان را در موقعیت عدم اطمینان پایدار قرار می‌دهد.

اگرچه درک و تصور وودوارد و تامپسون از فن‌آوری در سطح تحلیل سازمانی بوده است، ولی طبقه‌بندی‌های آن‌ها به اندازه‌ای عمومی هستند که فن‌آوری را در سطح تحلیل پایین‌تر نیز توصیف کنند.

### فن‌آوری و ساختار اجتماعی

در مطالعات اولیه فن‌آوری در تئوری سازمان چندین موضوع بحث‌انگیز مطرح شد نخستین موضوع درباره خاصیت تعیین‌کنندگی فن‌آوری است که به تئوری وودوارد مرتبط می‌شود. دومین موضوع به عدم اطمینان اشاره دارد. سومین موضوع وابستگی وظیفه‌ای است. در ادامه به بحث در زمینه هر کدام از این موضوعات مهم پرداخته می‌شود.

مطالعه وودوارد این ایده را شکل داد که فن‌آوری تعیین‌کننده بهترین نوع ساختار سازمانی است. باور به این ایده، تحت عنوان «خاصیت تعیین‌کنندگی فن‌آوری» شناخته می‌شود. گروه آستون<sup>1</sup> به شواهدی دست یافتند که باورها نسبت به

<sup>1</sup> Aston

تعیین‌کنندگی فن‌آوری را از اساس تغییر داد. تحلیل آن‌ها نشان داد که همبستگی بین فن‌آوری و ساختار اجتماعی مورد اشاره در پژوهش وودوارد مشروط به اندازه سازمان است. فن‌آوری، رابطه ساختار-عملکرد را به شدت متأثر می‌سازد، ولی زمانی که سازمان‌ها کوچکند نه بزرگ. ویژگی‌های کلی ساختارهای اجتماعی در سازمان‌های بزرگ‌تر نسبت به ساختارهای اجتماعی در سازمان‌های کوچک، تفکیک و انسجام بیشتری از آرایه‌های وسیع‌تر فن‌آوری را انعکاس می‌دهد، زیرا در سازمان‌های بزرگ، رابطه بین فن‌آوری اصلی و ویژگی‌های عمومی ساختار اجتماعی پیچیده چندان دقیق نیست. وودوارد فن‌آوری‌ها را بر اساس پیچیدگی فنی از هم متمایز کرد. فن‌آوری موجود در دو سر طیف اندازه‌گیری وی (فراوری‌های واحدی و فرآیندی مستمر) در ساختارهای ارگانیک به بهترین نحو به کار گرفته می‌شوند. تبیین وودوارد برای این الگو «تکراری بودن کار» انجام شده در فن‌آوری‌های گوناگون بود.

رابطه بین تکراری بودن کار و پیچیدگی فنی شکل "U" واژگونه به خود می‌گیرد. پرو برعکس وودوارد از طریق تأمل بر وقوع استثنائات در روال‌های عادی کاری که درگیر مسائل غیرقابل تحلیل هستند، بر غیرتکراری بودن به جای تکراری بودن تأکید کرد. توجه پرو به غیرتکراری بودن کارها او را به تمرکز بر فن‌آوری به عنوان عامل تعیین‌کننده عدم اطمینان در سازمان‌ها رهنمون کرد. طبق نظر پرو، فن‌آوری از طریق نوسان در کیفیت یا قابلیت دسترسی نهاده‌ها در فرآیند تبدیل یا از طریق ماهیت متغیر خود فرآیندهای تبدیل در عدم اطمینان نقش ایفا می‌کند.

تامپسون پی برد اشیایی که پردازش می‌شوند و یا فرآیندهای کاری یک فن‌آوری ممکن است چنان با هم ارتباط داشته باشند که تغییرات یا مشکلات در یک بخش از سیستم فنی بر قسمت‌های دیگر تأثیر گذارد. او چنین وضعیتی را به عنوان وابستگی وظیفه‌ای توصیف کرد. تامپسون به طور خاص به مسئله هماهنگی توجه می‌کرد. طوری که بر توصیف راه‌هایی که از آن طریق وابستگی وظیفه‌ای به سازوکارهای مختلف هماهنگی مرتبط می‌شد متمرکز گردید. بانک‌ها نوعی فن‌آوری واسطه‌ای را مورد استفاده قرار می‌دهند تا بین قرض‌گیرندگان و پس‌انداز کنندگان یا سرمایه‌گذاران نوعی میانجیگری کنند.

تفاوت اصلی بین وابستگی متوالی و دوجانبه در این است که در حالی که فن‌آوری‌های پیوسته - طولانی درگیر نوعی جریان‌های کاری است که صرفاً در یک جهت حرکت می‌کنند، فن‌آوری‌های متمرکز با جریان‌های کاری مکمل سروکار

دارند. هماهنگی وظایف محوری عملیات یک فن آوری متمرکز مستلزم سازگاری دو جانبه<sup>1</sup> افراد یا واحدهای درگیر به واسطه‌ی ماهیت وابستگی وظیفه‌ی آنهاست. فن آوری متمرکز مستلزم اتخاذ تصمیم‌گیری مشترک یا هم‌مکانی از نظر فیزیکی یا نوعی کانال مستقیم ارتباطی نظیر ارتباط ماهواره‌ای یا وسایل ارتباط آبی است.

مقیاس گاستون در مورد رابطه بین انواع وابستگی وظیفه‌ای و سازوکارهای هماهنگی			
وابستگی وظیفه‌ای	قواعد و رویه‌ها	جداول فرمان‌بندی و طرح‌ها	سازگاری متقابل
متمرکز	×		
ترتیبی	×	×	
دوجانبه	×	×	×

### ساخت اجتماعی فن آوری

در سال‌های اخیر تعدادی از نظریه‌پردازان سیستم‌های فنی-اجتماعی رویکرد نمادین-تفسیری را برای مطالعه فن آوری پیشنهاد کرده‌اند که ساخت اجتماعی فن آوری نامیده می‌شود.

ساخت‌گرایان اجتماعی به جای مدل‌های خطی مختلف، بررسی‌های تفضیلی از بستر احاطه‌کننده‌ی توسعه‌ی محصولات جدید و فن آوری‌های آنها را مطرح می‌سازند. می‌توان گفت که آنها از دغدغه مدرنیست نسبت به فن آوری تولید به نوعی موشکافی نمادین-تفسیری از تولید فن آوری تغییر جهت می‌دهند. در این دیدگاه، اثرات هنجارهای فرهنگی، روابط اجتماعی، و اعمال قدرت بر دانش شیوه‌های طراحی و تولید محصولات و فن آوری‌ها به صورت اجتماعی تصور می‌شوند. فن آوری‌ها به جای آن که به عنوان کاربردهای یافته‌های علمی تصور شوند، سازه‌های ذهنی محسوب می‌گردند. جنبه‌های اجتماعی و فناورانه، به صورت متقابل یکدیگر را شکل می‌دهند. برای مثال مصنوعات فناورانه به صورت اجتماعی شکل گرفته و تفسیر می‌شوند. بدین ترتیب هم گروه‌های اجتماعی و هم فن آوری‌های در چیدمان مشروط مفاهیم، فنون و چارچوب‌های فناورانه مناسب شکل می‌گیرند.

<sup>1</sup> Mutual adjustment

طرفداران این رویکرد مدعی‌اند که هیچ چیز مسلمی درباره شیوه‌ای که از آن طریق فن‌آوری‌ها نمود پیدا می‌کنند وجود ندارد؛ زیرا برای طراحی مصنوعات بشرساز یک «بهترین راه» وجود ندارد. انعطاف‌پذیری در نحوه‌ی طراحی مصنوعات بشرساز، فرصت ایجاد گزینه‌هایی برای انتخاب فن‌آوری بر اساس معیارهای غیرفنی نظیر ارزش‌های فرهنگی، هنجارهای اجتماعی یا ملاحظات قدرت فراهم می‌کند.

برای مثال می‌توان به فناوری تایرهای هوادار اشاره کرد؛ آنچه برای حفظ این نوآوری لازم می‌آمد آن بود که تفسیر تایر هوادار به عنوان راه‌حلی برای مشکل نوسان، به عنوان راه‌حلی برای مسئله سرعت از نو تفسیر شود. بدون این تفسیر مجدد، تایر هوادار هرگز نمی‌توانست به عنوان یک عامل مؤثر برای رقابت دوچرخه‌سواران ثبت گردد و ممکن بود کنار گذاشته شود و در نتیجه عنوان شکست فناورانه به خود بگیرد.

پژوهشگران ساخت اجتماعی فن‌آوری به دو پیش‌فرض اساسی تکیه می‌کنند: فن‌آوری‌ها بر اساس عوامل پیچیده مختلف که جوامع ما را می‌سازند، شکل گرفته و منعکس می‌شوند و همین‌طور فن‌آوری‌ها ضرورتاً نباید به شیوه‌ای که در عالم واقعی‌اند، باشند. فن‌آوری کاربرد محض علم نیست، بلکه متأثر از روابط اجتماعی فرهنگی، اقتصادی و فنی است که مقدم بر آن است و آن را شکل می‌دهد.

اگرچه نظریه‌پردازان ساخت اجتماعی فن‌آوری بر تأثیر جامعه بر فن‌آوری تأکید دارند، با این حال نظریه‌پردازان پست‌مدرن موضوع تأثیر فن‌آوری بر جامعه را انتخاب کرده‌اند.

### پست مدرنیسم و فن‌آوری


پژوهشگران پست مدرن استدلال می‌کنند که فن‌آوری اطلاعات، ابزاری برای اندیشیدن و عمل در سازمان و تنبیه کردن اعضای است که از خواسته‌ها و انتظارات مدیریت عالی تبعیت نمی‌کنند. آن‌ها مدعی‌اند عینیت ظاهری داده‌های عملکرد این حقیقت را پنهان می‌کند که طبقه‌هایی که درون آن‌ها داده گردآوری می‌شوند، از آن طریق گزارش می‌شوند و بر روی کسانی که درون سیستم کنترل تعریف شده توسط مدیریت عالی کار می‌کنند، ارزش‌هایی تحمیل می‌کنند. دیدگاه انتقادی بر این نکته صحه می‌گذارد که کارکنان غیرمدیریتی فاقد قدرت نیستند، آن‌ها می‌توانند از طریق خرابکاری، عدم حساسیت به خرج دادن و حتی با مزاح کردن در برابر کنترل مقاومت کنند.


به گفته لیوتار<sup>1</sup>، مدرنیست در اثر وقوع اثرات فن‌آوری جدید بر فرآیندهای اجتماعی و شناختی، زیر سوال رفت بر اساس این نگاه، فن‌آوری منشأ تغییرات بنیادی در جامعه است. وی مدعی است که «استیلای رایانه‌ها» نوعی تغییر جهت در تأکید از نتایج و اهداف عملی به ابزار تحقق آن نتایج به همراه می‌آورد. سرمایه‌داری فراصنعتی، ارزش‌های جامعه را از ارزش‌هایی نظیر حقیقت و عدالت به کارایی تغییر داده است. این تغییر ارزش، دلالت بر نوعی گذار از آنچه درست است به آنچه سودمند یا ارزش بازاری تصور می‌شود، اشاره می‌کند. دانش به نوعی کالا تبدیل می‌شود، نه نشانه بارز ذهنی تحصیل کرده و آموزش دیده. به گفته لیوتار تعارض بین مدرنیسم و پست مدرنیسم با ظهور اطلاعات کامل که فن‌آوری رایانه به جامعه ارائه می‌دهد، شکل گرفته است. با وجود اطلاعات کامل هیچ مزیتی وجود ندارد که به کسب اطلاعات بیشتر قادر شد. مزیت فقط می‌تواند از تنظیم داده‌ها به شیوه‌های جدید ناشی شود.


اگر وضعیت اطلاعات کامل ایجاد شود، آنگاه می‌توانیم تغییر معنی‌دارتری را پیش‌بینی کنیم. یعنی تغییر از باور به پیشرفت از طریق یادگیری (کسب اطلاعات بیشتر) تا ستایش قوه تخیل (ثوانایی سازماندهی اطلاعات به شیوه‌های جدید) فن‌آوری اصلی مجموعه‌ای از اجزا و مؤلفه‌ها هستند که به طور مستقیم، فرآیندهای تبدیل، برای مثال تولید یا مونتاژ در یک شرکت تولیدی با ارائه خدمات در یک سازمان خدماتی مرتبط می‌شوند.


### ساختار و شکل‌های اولیه سازمانی

در واکنش به پیچیدگی، عدم اطمینان و وابستگی متقابل بیشتر وظایف، شکل‌های سازمانی هم‌دچار تنوع فراوان و انعطاف‌پذیری بالا شدند. تحلیل‌گران اقتضایی شماری از شکل‌های اساس سازمانی را شناسایی کردند که تنظیمات ساختاری متناسب برای مواجهه با تقاضای فزاینده پردازش اطلاعات را دارند. این ساختارها عبارتند از:

ساختار ساده: یک سازمان کوچک شامل بخش‌های حداقلی کارکرد و مدیر با نظارت مستقیم. 

ساختار بوروکراتیک: وظایف روتین، سطح بالای رسمیت و قدرت متمرکز. 

ساختار نهادی: بر پایه بخش‌بندی صف و ستادی. 

ساختار چندبخشی: همچون ساختار نهادی است اما بر اساس محصول یا بازار بخش‌بندی شده. در یک حالت 

<sup>1</sup> Lyotard

نیمه خودمختار کار می‌کنند و هر یک شامل بخش‌هایی هستند که در طول صفوف کارکردی سازماندهی شده‌اند.

✚ ساختار ماتریسی: دارای دو سلسله مراتب است: یکی روال معمول و دیگری بر اساس پروژه‌ای که در آن کار می‌کند. وحدت فرماندهی ندارد و در اغلب موارد باید به دو رئیس پاسخ داد.

✚ ساختار ادھوکراتیک: ادھوکراسی دارای رسمیت و تمرکز کم است و به شدت بر افراد آموزش دیده و ماهر و مستقل تأکید دارد که در تیم‌های پروژه‌ای فعالیت می‌کنند.

✚ ساختار شبکه‌ای: ساختارهایی هستند که یکپارچگی فعالیت‌ها را بر اساس مرزهای رسمی درون و در طول سازمان‌ها انجام می‌دهند.

برای تمایز بین این اشکال می‌بینیم که در سه تای اولی یکی بودن هدف و وحدت فرماندهی اصل است و بعدی‌ها بر اهداف چندگانه و اقتدار تمرکز دارند.

### امینای اتزیونی و ساختار کنترل سازمانی

اتزیونی<sup>1</sup> نظر خود را با این فرضیه که سازمان‌ها نیز مانند دیگر واحدهای اجتماعی از اعضای خود توقع فرمان‌بری دارند ابراز می‌کند. چون سازمان‌ها نسبت به عملکرد (و در جهان امروز نسبت به بزرگی خود) حساسیت زیادی دارند، نمی‌توانند به این که چون کارکنان نسبت به هدف‌های سازمان متعهد هستند و از سیاست‌ها و روال‌های جاری محل اشتغال خود نیز پیروی می‌نمایند دل خوش کنند. به علاوه آن‌ها نمی‌توانند انتظار داشته باشند همان‌طور که در خانواده یک نفر به طور غیررسمی امور را کنترل می‌کند، در سازمان نیز نفوذ شخصی یک فرد اساس سیستم کنترل باشد؛ بنابراین سازمان‌ها سیستم‌های مشخص و منظمی را برای کنترل جریان امور خود به وجود می‌آورند. آن‌ها با بهره گرفتن از سیستم‌های تشویق و تنبیه مشخص و روشن سعی می‌کنند کارکنان خود را به هماهنگ شدن با مقتضیات هدف‌های سازمان و انجام اقدام‌های ضروری راغب سازند.

تبعیت در هر سازمان از یک سو ساختارهای کنترل کننده مانند ساختار اقتدار و اختیاری را که برای حصول به فرمان‌بری لازم است شامل می‌شود. اتزیونی این جنبه تبعیت را به دلیل آنکه با سیستم متشکل و رسمی سازمانی و با

<sup>1</sup> Etzioni



نوع اقتدار و قدرتی که سازمان برای جلب فرمان‌بری به کار می‌برد سروکار دارد جنبه ساختاری می‌نامند. از سویی دیگر دومین جنبه تبعیت بر میزان تعهدی که اعضای سازمان نسبت به هدف‌ها و آماج‌های آن حس می‌کنند مبتنی است. این جنبه انگیزشی تبعیت است و در نوع وابستگی که فرد با سازمان متبوع خود دارد تجلی پیدا می‌کند. هر چه فرد خود را به سازمان خویش وابسته‌تر حس کند احتمال آنکه برای تحقق هدف‌های آن تلاش کند بیشتر خواهد بود. اتریونی معتقد است که هر قدر کارکنان خود را نسبت به سازمان خویش متعهدتر احساس کنند نیاز سازمان به استفاده از راه‌های کنترل کننده خشک و بی‌روح کمتر خواهد شد.

اتریونی سازمان‌ها را بر حسب سه نوع قدرتی که برای جلب فرمان‌بری کارکنان به کار می‌برد تقسیم می‌کند. او این سه نوع قدرت را به ترتیب قدرت قهریه، قدرت مالی یا نفع طلبی و قدرت هنجاری یا هویتی می‌نامد، این سه نوع قدرت به ترتیب مبنای فیزیکی، مالی و نمادین دارند.

قدرت قهریه بر استفاده احتمالی از تنبیه بدنی برای وادار ساختن افراد به تبعیت از دستورات مبتنی است. به این ترتیب توانایی ایجاد درد بدنی یا حتی مرگ در برابر نافرمانی یک کاربرد این نوع قدرت است. بازداشتگاه‌ها و بیمارستان‌های بیماران روانی نمونه‌هایی از سازمان‌هایی هستند که به درجات مختلف از تنبیه بدنی استفاده می‌کنند.

مبنای قدرت مالی و حسابگری مادی توانایی دست‌کاری منابع مالی است. چون سازمان، کنترل منابع مالی مانند پول را که مورد توجه کارکنان آن است در اختیار دارد عضو از سازمان تبعیت می‌کند. به این ترتیب سیستم تشویق‌های مالی مبتنی بر حقوق و دستمزد اساس قدرت مالی و نفع‌طلبی را تشکیل می‌دهد. بنگاه‌های بازرگانی نوعاً از کنترل‌های مالی استفاده می‌کنند.

قدرت هنجاری یا هویتی از توانایی در دست‌کاری و تخصیص نمادها و سمبل‌ها ناشی می‌شود. عشق، محبت، حیثیت از جمله نمادهای خالصی هستند که می‌توان برای کسب فرمان‌بری کارکنان به کار برد. اتریونی واژه‌های دیگری را به جای هنجاری، هویتی پیشنهاد می‌کند و می‌گوید از لغت‌های تشویق و ترغیب‌آمیز نیز می‌توان استفاده کرد. به عقیده او این نوع قدرت را بیشتر می‌توان در سازمان‌های مذهبی، دانشگاه‌ها و انجمن‌های خیریه یافت.

اکثر سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از هر سه شیوه کنترل استفاده کنند ولی معمولاً یکی از روش‌ها را به روش‌های دیگر ترجیح می‌دهند. اغلب استفاده از روش‌های مختلفی برای کارکنان متفاوت توصیه می‌شود با این حال غالباً کارکنان رده پایین و رده بالا به ترتیب بیشتر در معرض قدرت قهریه یا قدرت هنجاری قرار می‌گیرند.

اگر سه نوع وابستگی افراد را به سازمان و سه نوع قدرتی را که سازمان برای جذب اعضای خود به کار می‌برد در کنار هم قرار دهیم به نه شکل تبعیت از سازمان یا ارتباط سازمان با فرد و فرد با سازمان دست خواهیم یافت. انواع رابطه‌ها را می‌توان در جدول زیر خلاصه کرد.

نوع وابستگی سازمانی نوع قدرت	گریزنده	حسابگرانه	اخلاقی
قهریه	1	2	3
مالی	4	5	6
هنجاری	7	8	9

اتزیونی اعتقاد دارد که معمولاً یک قدرت خاص با یک وابستگی خاص تلاقی می‌کند، و به این سان شکل‌های معمول تبعیت را می‌توان در وضعیت‌های 1، 5 و 9 یافت. به عبارت بهتر قدرت قهریه، وابستگی گریزنده ایجاد می‌کند و بالعکس. قدرت مالی باعث وابستگی حسابگرانه می‌شود و قدرت هنجاری با وابستگی اخلاقی تطبیق می‌کند.

سازمان‌هایی که از نظر تجربی بیانگر سه وضعیت بارز فوق هستند، به ترتیب عبارتند از زندانی که بجای اصرار بر بازپروری بر حبس تأکید می‌کند و کارخانه، و کلیسا. دیگر موارد شش‌گانه بیانگر حالات ناموافقند یعنی اینکه سیستم قدرتی سازمان با نوع وابستگی افراد تطبیق نمی‌کند. در نتیجه ناهماهنگی نوع وابستگی افراد تغییر خواهد یافت. اتزیونی معتقد است که ثمربخشی ساختار تبعیتی، که منسجم و هماهنگ باشد از اثربخشی سازمانی که دچار تنش و فشارهای ناشی از ناهماهنگی سیستم‌ها باشد بیشتر است.

در مجموع اتزیونی به فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای سازمان‌ها علاقه‌مند است. او در پاسخ به این علاقه خود چارچوب نظری خاصی را که برای تجزیه و تحلیل همه سازمان‌ها مناسب است و وجوه تشابه و افتراق سازمان‌ها را در قلمروهای متفاوت سازمانی در بر می‌گیرد، عرضه می‌دارد.

### آلفرد چندلر و رابطه ساختار با راهبرد (استراتژی)

از نظر چندلر فاصله بین 1850 تا 1920 دوران اصلی شکل‌گیری سرمایه‌داری بود. او به استناد مطالعاتش می‌نویسد در فاصله مذکور نهادهای اقتصادی جدید یا بنگاه‌های تجاری نوینی خلق شدند و زیر کنترل طبقه جدید مدیران که در چارچوب سیستم نوین سرمایه‌داری کار می‌کردند قرار گرفتند. این مدیران باید از راهبردهایی متفاوت با راهبردهایی که پیشینیان سوداگرشان پیشه ساخته بودند، پیروی می‌کردند. مدیران مورد بحث باید با خلاقیت‌های خاص خود آنچنان

تشکیلات و ساختارهای قوی را پی می‌افکنند که اجازه به اجرا درآمدن راهبردهای جدید را می‌دهند. تقاضا در جامعه تغییر یافته و آن تغییرات ایجاد بازارهای وسیع و دگرگونی‌های فنی را اجتناب‌ناپذیر ساخته بود، این دگرگونی‌ها تولید انبوه و ناگزیر طراحی راهبردهای جدید و ساختارهای سازمانی متناسب را گریزناپذیر می‌ساخت. از این رو ساختارهای نوین سازمانی برای ایجاد هماهنگی بین تولید و توزیع انبوه به وجود می‌آمد. هر چند مطالعات چندلر جنبه تاریخی دارند، نظریه‌های او عمدتاً به تغییر در سازمان و رابطه بین راهبرد و ساختار مربوط می‌شوند. مطالعات چندلر به خوبی نشان می‌دهند که ساختار سازمان از راهبردی که به خود می‌پذیرد پیروی می‌کند. مشخص شدن وجه تمایز بین راهبرد و ساختار بسیار مهم است. تعیین هدف‌ها و آماج‌های اساسی دیررس، در پیش گرفتن راه‌های عملیاتی ویژه، و تخصیص منابع برای نیل به آن هدف‌ها و آماج‌ها، راهبرد یا استراتژی به شمار می‌آید. ساختار شامل سلسله مراتب اداری، تقسیم کار، مراتب تفویض اختیار و ارتباطات است. به علاوه اطلاعات مقدماتی و نکاتی که در مراتب مختلف سازمان جریان پیدا می‌کند در مفهوم ساختار نهفته است.

در مطالعات چندلر مدیریت در معماری ساختار سازمان نقشی محوری دارد. به قول او دست‌های مرئی مدیریت جای دست‌های نامرئی نیروهای بازار آدم اسمیت را گرفته است. مدیر از سویی محصول و از سویی دیگر مولد ساختار غیرمتمرکز است. در واقع این مدیر است که در مورد اداره امور یا به عبارتی هماهنگی، برنامه‌ریزی، ارزیابی کار و تخصیص منابع در بنگاه تولید کننده خدمات یا کالا مسئولیت دارد.

در گذشته سازمان‌ها ساختاری غیرمتمايز داشتند و به اداره‌ها، واحدها و نظایر آنها تقسیم نمی‌شدند؛ بنابراین وقتی سازمان‌ها به شکل مورد بحث سازماندهی شدند مدیریت برخلاف گذشته به صورت سلسله‌ای از مراتب درآمد. از هنگامی که سازمان‌ها به صورت مجموعه‌ای از واحدها در قالب‌های خاصی انتظام یافتند و اختیارات از دستان یک یا چند نفر که معمولاً اعضای یک خانواده بودند خارج و میان چند مدیر در واحدهای مختلف توزیع شد، دوران سرمایه‌باوری خانوادگی یا پول‌مدار رو به زوال نهاد و دوره گذر به سوی سرمایه‌باوری مبتنی بر مدیریت آغاز شد. اما چون چندلر معتقد بود که ساختار ناگزیر از راهبرد تبعیت و راهبرد در واکنش نسبت به تغییرات محیطی تحول پیدا می‌کند بنابراین از دیدگاه او آغاز دوران گذر به سوی سرمایه‌باوری مبتنی بر مدیریت به تغییرات محیطی قابل انتساب است. آنچه از نظر تاریخی حائز اهمیت زیادی است این که اواخر قرن نوزدهم میلادی، شکل گرفتن بازارهای جدید و بالا رفتن تقاضا در سطح کشورها و شهرها موجب افزایش زیاد فعالیت‌های تولیدی شد. بروز این تحولات در بازار با تغییراتی که در فناوری و روش‌های تولید

داده شد تا امکان افزایش تولید ایجاد شود زمینه مناسبی را برای آن که بنگاه‌های تجاری به تولید انبوه روی آورند فراهم ساخت.

بنگاه‌های تجاری برای پاسخ‌گویی به تحولات محیطی ناچار باید یکی از دو راهبرد تهاجمی یا تدافعی را اختیار می‌کردند. زمانی سازمانی یک راهبرد تهاجمی را اختیار می‌کند که بخواهد آگاهانه و فعالانه بازارهای جدیدی را کشف کرده با محصولات جدید به نیازهای آن بازارها جواب دهد. راهبرد تهاجمی متنوع ساختن محصولات را می‌طلبد. اگر سازمانی بخواهد موقعیت فعلی خود را حفظ کند از راهبرد تدافعی پیروی خواهد کرد. راه معمول برای حفظ وضع موجود برای بنگاه تجاری ادغام شدن با بنگاه‌هایی است که در رشته‌های مشابه فعالیت دارند. این نوع اتحاد را همگرایی یا ادغام عمودی می‌نامند. شرکت‌های درگیر در رشته‌های مشابه طبعاً می‌توانند مشتریان یا فروشندگان مواد اولیه به آن‌ها باشند.

## فصل هشتم: ساختار اجتماعی سازمان

ساختار به روابط میان یک مجموعه سازماندهی شده اشاره دارد. نظریه پردازان سازمان عمدتاً دو نوع ساختار را مورد توجه قرار می‌دهند، ساختار فیزیکی و ساختار اجتماعی. ساختار فیزیکی به روابط بین عناصر فیزیکی یک سازمان نظیر ساختمان‌ها و مکان‌های جغرافیایی اشاره دارد که کارها درون آن‌ها انجام یا هدایت می‌شوند. در تئوری سازمان، ساختار اجتماعی به روابط میان عناصر اجتماعی نظیر افراد، پست‌ها و واحدهای سازمانی که متعلق به آن‌ها هستند اشاره دارد. در نظریه‌های کلاسیک تصور می‌شد روابطی که ساختار اجتماعی یک سازمان را شکل می‌دهند، ایستا یا تکراری‌اند و تغییر زمانی رخ می‌دهد که مدیریت حکم به طراحی مجدد ساختار سازمان دهد. تئوری سیستم‌های باز، ایده‌هایی درباره رشد و توسعه ارگانیک با خود به ارمغان آورد که الهام‌بخش مدل‌های تکاملی رشد و تغییر در ساختارهای اجتماعی سازمان شد. حق دیدگاه‌های پویاتری از ساختار اجتماعی توسط نظریه‌پردازان نمادین - تفسیری و پست مدرن معرفی می‌شود که تئوری ساختاربنندی و ایده‌هایی در خصوص شکل‌های جدید سازمانی نظیر ساختارهای شبکه‌ای و سازمان‌های مجازی را در بر دارد.

### ساختار اجتماعی به عنوان تفکیک و یکپارچگی

نظریه‌پردازان سازمان مدعی‌اند که سازمان‌ها حول وظایفی شکل می‌گیرند که انجام آن‌ها فراتر از توان تک تک افراد به صورت انفرادی است. مزیت سازمان نسبت به افراد در گرد هم آوردن مهارت و توانایی‌های مختلف در یک مکان یا یک مجموعه نهفته است. سازمان فضایی آمریکا (ناسا) را در نظر بگیرید. بدون تردید هیچ‌کس به تنهایی قادر نیست در کره ماه فرود آید. البته در صورتی که وظایف سازمانی تفکیک و کارگران به نحو مناسب با هم هماهنگ (یکپارچه) نشوند مزیت‌های سازمان از دست خواهد رفت. همان‌طور که فاجعه‌ی چلنجر<sup>1</sup> 1986 ناسا، به نحو دردناکی این نکته را روشن ساخت.

مفهوم تفکیک که نظریه‌پردازان مدرنیست به کار می‌برند، شبیه مفهوم مورد استفاده زیست‌شناسان است؛ در زیست‌شناسی، تفکیک فرآیندی است که بر اساس آن کار ویژه‌های مختلف میان سلول‌های یک گیاه تقسیم می‌شود.

<sup>1</sup> Challenger

ریشه‌ها، ساقه و برگ‌ها، کار ویژه‌های متفاوتی را انجام می‌دهند. با قیاس آن با سازمان می‌توان تفکیک در فعالیت‌هایی که سازمان انجام می‌دهد را مشاهده نمود؛ دپارتمان‌های خرید، مواد خام را وارد سیستم می‌کنند؛ دپارتمان‌های تولید این ورودی‌ها را به خروجی تبدیل می‌کنند و دپارتمان‌های فروش آن‌ها را به مصرف‌کننده انتقال می‌دهند و برای سازمان درآمد ایجاد می‌کنند.

نیاز فزاینده به ارتباطات و هماهنگی که بر اثر تفکیک ایجاد می‌شود، فشار برای یکپارچگی را در پی دارد. یکی از شیوه‌های متداول برای برخورد با فشارهای تفکیک، ایجاد یک گروه مدیریت است. در عین حال ظهور یک گروه مدیریت زمانی که با رشد سازمان همراه باشد، باعث تفکیک بیشتری می‌شود و متعاقباً نیاز به یکپارچگی بیشتر خواهد شد و در نتیجه نوعی چرخه تفکیک و یکپارچگی ایجاد می‌کند. فعالیت‌های تفکیک شده یا به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کنند یا منجر به آشوب می‌شوند. توانایی یکپارچگی باعث زدودن آشوب از سازمان می‌شود.

کلگ<sup>1</sup> مدعی است که تفکیک در سازمان‌های مدرن فزاینده است و چنین سازمان‌هایی باید تفکیک‌زدایی شوند. تفکیک‌زدایی با یکپارچگی متفاوت است، زیرا یکپارچگی اشاره به این نکته دارد که هماهنگی، فعالیت‌های تفکیک شده را به هم پیوند می‌دهد. تفکیک‌زدایی بدان معنا است که سازمان بسیاری از شرایط تفکیک که در ابتدای امر نیاز به یکپارچگی را ایجاد کرده از میان برمی‌دارد. یکپارچگی حاصل از تفکیک‌زدایی ناشی از نوعی سازمان است که به هماهنگی کمتری نیاز دارد. دیدگاه تفکیک‌زدایی به خارج کردن نقش یکپارچگی از دست مدیران و ایجاد خود مدیریتی به عنوان شرط اساسی سازماندهی اشاره دارد. این دیدگاه با آنچه پست‌مدرنیست‌ها و دیدگاه انتقادی از آن با نام «علائق‌رهایی‌بخش»<sup>2</sup> یاد می‌کنند، پیوند تنگاتنگی دارد.

یک نمونه از تفکیک‌زدایی، مفهوم تیم در امور ساخت محصولات است که در آن به گروه‌های نیمه مستقل کارگران مسئولیت‌هایی واگذار می‌شود، آن‌ها زمان کاری خود را تنظیم می‌کنند و بر عملکرد و کیفیت کارشان نظارت دارند. چنین چالش‌هایی اهمیت حفظ تعادل دائمی بین این دو مفهوم را پیشنهاد می‌دهند. مدرنیست‌ها مدعی‌اند که می‌توان نوعی مفهوم از یکپارچگی شکل داد که مستقل از ایده‌ی سلسله مراتب باشد. این مفهوم باعث می‌شود سازمانی را تصور

<sup>1</sup> Clegg

<sup>2</sup> emancipator

کنیم که در آن ادغام و تفکیک، مسئولیت همه‌ی افراد در سازمان بوده و صرفاً بر عهده‌ی مدیریت نیست.

### ساختار اجتماعی سازمان چیست؟

ماکس وبر سازمان‌ها را به عنوان ساختارهای اجتماعی، متشکل از نوعی سلسله مراتب اختیار، تقسیم کار و قواعد و رویه‌های رسمی تصور کرد. مفهوم وبر در شکل‌دهی درک بنیادی از ساختارهای اجتماعی در تئوری سازمان بسیار تأثیرگذار بود.

برخی معتقدند که سلسله مراتب یکی از جنبه‌های بنیادی زندگی است. در این دیدگاه سلسله مراتب‌های سازمانی بسط گرایش‌های طبیعی تصور می‌شوند. به اعتقاد برخی دیگر، سلسله مراتب نوعی تلاش پنهانی ضعیف برای مشروعیت‌بخشی به توزیع ناعادلانه قدرتی است که برخی از افراد و گروه‌ها را قادر می‌سازد تا بر دیگران حکمرانی کنند.

به زعم وبر سلسله مراتب، اشاره به توزیع اختیار در بین پست‌های سازمانی دارد. اختیار به فرد متصدی پست حقوق خاصی از جمله حق صدور دستور به دیگران و حق تنبیه و پاداش اعطا می‌کند.

اختیار، متصدیان پست‌ها را قادر می‌سازد تا بر کسانی که مسئولیت آن‌ها را بر عهده دارند اعمال نفوذ کنند. این نفوذ از طریق ارتباطات رو به پایین اعمال می‌شود. سلسله مراتب، روابط گزارش‌دهی رسمی که بیانگر کانال‌های ارتباطی رو به بالا است و مدیریت انتظار دارد از طریق آن‌ها اطلاعات جریان یابد را نیز تعریف می‌کند.

فایول معتقد بود که هر نفر فقط یک مسیر مشخص در سلسله مراتب را داشته باشد تا از طریق آن رابطه‌ی گزارش‌دهی، به رئیس و از رئیس به رئیس بالاتر و به همین ترتیب تا بالای سازمان به مدیر عالی سازمان روشن شود. وی این مسیر را اصل وحدت فرماندهی نامید.

### تقسیم کار

اگر سلسله مراتب، نشان‌دهنده توزیع قدرت در سازمانی است، می‌توان نتیجه گرفت که تقسیم کار توزیع مسئولیت‌ها را تعیین می‌کند. در حالی که فعالیت‌های کاری معمولاً به عنوان بخشی از فن‌آوری محسوب می‌شوند، راهی که از آن طریق چنین فعالیت‌هایی تقسیم و به اعضای مختلف سازمان واگذار می‌گردد، به عنوان عنصری از سازمان اجتماعی به نام «تقسیم کار» تصور می‌شود. تقسیم کار علاوه بر تعریف شغل‌ها و پیوند دادن اشخاص با آن‌ها، شیوه‌هایی که بدان طریق مشاغل درون واحدهای سازمانی نظیر دپارتمان‌ها یا بخش‌ها گروه‌بندی می‌شوند نیز مرتبط می‌گردد.

### سازوکارهای هماهنگی

برای یکپارچه کردن بسیاری از فعالیت‌هایی که از طریق تقسیم کار تعریف شده‌اند، سلسله مراتب کافی نیست. برای پر کردن شکاف‌های بین هماهنگی ایجاد شده به وسیله سلسله مراتب و هماهنگی مورد نیاز در اثر تقسیم کار، سازوکارهای متعدد دیگری ضروری است. قواعد و رویه‌ها، جداول زمان‌بندی و ارتباطات افقی و موازی رایج‌ترین این سازوکارها هستند.

پژوهش‌های تجربی نشان داد که آنچه در یک سازمان به کار می‌آید، ممکن است برای سازمان دیگر مناسب نباشد. این یافته‌ها منجر به شکل‌گیری تئوری اقتضایی شد، که مدعی است میزان یا درجه‌ی روابط بین دو متغیر، برای مثال ساختار و عملکرد، با عناصر متشکله‌ی دیگر سازمان نظیر فن‌آوری و محیط تغییر می‌کند.

ساختار سازمانی از نظر محققان دارای سه بعد اصلی است که عبارتند از پیچیدگی، تمرکز و رسمیت. پیچیدگی ساختاری می‌تواند واکنش به پیچیدگی تصور شده از محیط یا نتیجه تفکیک در هسته‌ی فنی باشد. پیچیدگی به هر دو نوع تفکیک یعنی تفکیک عمودی و افقی اشاره دارد. تمرکز پاسخ به این سوال است که در چه سطحی از سازمان تصمیم‌گیری انجام می‌شود؟ در یک سازمان متمرکز، گزینه‌های نهایی تصمیم تقریباً به طور انحصاری در سطوح بالای سازمان اتخاذ و تصمیم‌های متخذه در سطوح عالی بدون چون و چرا پذیرفته می‌شوند. رسمیت به حدی که قواعد، مقررات، خط‌مشی‌ها، و رویه‌ها در سازمان اعمال می‌شوند، اشاره دارد. رسمیت موجب کاهش میزان آزادی عمل کارکنان در اجرای کارهای خود و افزایش کنترل مدیریت بر آن‌ها می‌شود. این شرایط منجر به ایجاد احساس بی‌شخصیتی می‌شود که غالباً در سازمان‌های رسمی وجود دارد. در جدول زیر ابعاد سازمانی در هر کدام از انواع ساختارهای ارگانیک، ماشینی و بوروکراتیک مشاهده می‌شود.

	پیچیدگی	رسمیت	تمرکز
ارگانیک	کم	کم	کم
ماشینی	زیاد	زیاد	زیاد
بوروکراتیک	زیاد	زیاد	کم



## مدل‌های پویایی ساختار اجتماعی

این مدل‌ها بر چگونگی تغییر پدیده در گذر زمان و تغییر شرایط متمرکزند. مدل‌های پویایی ساختار اجتماعی سازمان نوعاً یکی از این دو شکل را به خود می‌گیرند. نخست رویکرد تاریخی که هدف آن تغییر چگونگی توسعه یک سازمان در یک دوره زمانی نسبتاً بلندمدت است. نوع دیگر مدل پویا است که هدفش کشف پویایی‌های تغییر به ترتیبی است که روزانه در حیات سازمان‌ها رخ می‌دهد. در این دیدگاه‌ها، ثبات ظاهری ساختار اجتماعی بر اساس نگاه به تعاملات متعددی که ساختار اجتماعی را بر مبنای مستمر شکل داده و متحول می‌سازد، زیر سوال می‌رود.

## چرخه‌ی حیات سازمانی

لاری گرینر سازمان‌ها را به نحوی توصیف می‌کند که گویی مانند انسان، دارای چرخه‌ای هستند که از آن طریق مراحل یا گام‌های توسعه را طی می‌کنند. سازمان‌ها به مانند کودک که از مرحله نوزادی و طفولیت به نوجوانی و بلوغ می‌رسد از پنج مرحله گذر می‌کنند که عبارتند از: کارآفرینی، جمع و جور کردن، تفویض، رسمیت و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل.

در مرحله کارآفرین سازمان درگیر تولید و فروش محصول خود می‌شود. این مرحله معمولاً در یک محیط کوچک رخ می‌دهد که در آن افراد سازمانی با کارهایی که دیگران انجام می‌دهند، آشنا هستند. اگر سازمان در این مرحله موفق شود، سازمان کارآفرین احساس نیاز به مدیریت حرفه‌ای خواهد کرد.

ورود مدیریت حرفه‌ای جدید به سازمان برای نخستین بار معمولاً سازمان را دچار بحران رهبری می‌کند و باعث تصمیم‌گیری متمرکز و تمرکز بر اهداف می‌شود. در مرحله جمع و جور کردن، توجه به تدوین اهداف مشترک و شیوه‌های کاری یکنواخت جایگزین توجه به تولید و بازاریابی و مرحله‌ی کارآفرینی می‌شود. اما دیر یا زود تصمیم‌گیری متمرکز تبدیل به نوعی گلوگاه کاری می‌شود و اگر سازمان می‌یابد به کار خود ادامه می‌دهد. تصمیم‌ها باید به پایین سلسله مراتب سوق داده شوند. گرینر این پدیده را بحران استقلال می‌نامد.

راه حل بحران استقلال تفویض است. مرحله‌ی بعدی چرخه‌ی عمر سازمان، به عنوان مرحله‌ی تفویض توصیف می‌شود. زمانی که تفویض از طریق تمرکززدایی تصمیم‌گیری انجام می‌شود، نیاز به هماهنگی آشکار می‌شود. این نیاز به طور پیوسته رشد می‌کند تا نوعی بحران کنترل رخ می‌دهد.

در طی مرحله رسمی‌سازی سازمان در تلاش برای یکپارچه ساختن فعالیت‌های به شدت متنوع خود از طریق طرح‌ریزی

سیستم‌های حسابداری و اطلاعاتی و رویه‌های رسمی با افزودن سازوکارهای کنترلی پیچیده‌تر به رشد و تفکیک خود ادامه می‌دهد. تمایل به کنترل از طریق ابزار بوروکراسی به بحران کاغذبازی می‌انجامد.

اگر سازمان بحران کاغذبازی بگذرد، وارد مرحله‌ای از توسعه می‌شود که گریز آن را مرحله همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل می‌نامد. در طی این دوره سازمان از کار تیمی به عنوان وسیله‌ای برای شخصیت‌دهی مجدد به سازمان از طریق توزیع کارهای بسیار تفکیک شده به شکل تکه‌های قابل تشخیص و تخصیص مسئولیت‌های مشترک آن‌ها به گروه‌هایی از افراد استفاده می‌کند. مرحله همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل توسعه سازمانی، مستلزم نوعی تغییر کیفی در شکل سازمانی و در مهارت‌های یکپارچگی کردن سازمان و سبک‌های رهبری مورد نیاز مدیران است. اگرچه در برخی موارد مدیریت در ایجاد انگیزه ناکام باشد، سازمان با بحران تجدید حیات مواجه خواهد شد. بحران تجدید حیات منجر به شکل جدیدی از سازمان یا افول و شاید هم مرگ سازمان می‌شود.

### مدل سیستم‌های باز توسعه ساختارهای اجتماعی

مدل سیستم باز کاتز<sup>1</sup> و کان<sup>2</sup>، نوعی دیدگاه تاریخی از ساختار اجتماعی را بیان می‌کند؛ در این دیدگاه ساختار ابتدا بر اساس نیازهای فنی و سپس بر مبنای فشارهای داخلی بر سر یکپارچگی در کنار تقاضای محیطی شکل می‌گیرد. اگر سازمان اولیه فراتر از پروژه‌ی اول به حیات خود ادامه دهد، نوعی ساختار اجتماعی سنجیده ایجاد خواهد کرد و به یک سازمان به معنای واقعی کلمه تبدیل خواهد شد. این توسعه از شکل اولیه به سازمان کاملاً سنجیده در چند مرحله رخ خواهد داد

در مرحله نخست، از نظر ساختاری فعالیت‌هایی نظیر خرید و بازاریابی، از وظایف هسته‌ای تولید سازمان تفکیک می‌شوند. این تفکیک اولیه بسط طبیعی فرآیند تولید است که ضرورت ایجاد تدارکات و فرآیندهای فروش را ایجاد می‌کند. اما دارای مقیاس محدودی است که می‌تواند توسط اعضای هسته‌ای تولید هم به راحتی انجام شود. این مرحله از تفکیک، سازمان را به ظرفیت مصون‌سازی تجهیز می‌کند.

<sup>1</sup> Katz

<sup>2</sup> Kahn

هم‌زمان افراد دیگری در امر مصون‌سازی مواد اولیه برای تغذیه فرآیند تبدیل و انتقال محصولات سازمان به محیط مهارت پیدا می‌کنند به طوری که نهادهای جدیدی می‌تواند کسب شود. کاتز و کان این فعالیت‌ها را فعالیت‌های پشتیبان می‌نامند.

در این نقطه از توسعه ساختار اجتماعی، سازمان معمولاً تا حدی کافی به حیات خود ادامه داده و نیاز به کارکرد نگهداری دارد. اکنون ضرورت تکمیل فعالیت‌های تولید، خرید و فروش یا فعالیت‌های نگهداری احساس می‌شود. اگرچه فن‌آوری محوری، کار ویژه‌ها را انجام می‌دهد، اما وظایف نگهداری به سازمان کمک می‌کند تا در وضعیت آمادگی مدام وظایف خود را انجام دهد. کارکرد انطباقی مسئولیت توجه به تغییرات محیطی و تفسیر معنای تغییرات برای سایر بخش‌های سازمان را بر عهده دارد.

### تئوری ساختاربندی

سازمان‌ها افراد را وارد تعاملات منظم با یکدیگر می‌کنند. تئوری ساختاربندی این تعاملات تکراری را به عنوان اساس ساختار اجتماعی مد نظر قرار می‌دهد. چنین تعاملات تکراری این احساس را ایجاد می‌کند که ساختار ایستا و ثابت است. اما واقعاً ساختارهای اجتماعی بسیار پویا هستند و در معرض تغییرات کوچک متعددی قرار می‌گیرند. زیرا متکی به بازتولید روزانه‌ی الگوهای تعاملی‌اند که آن‌ها را شکل می‌دهند. میزان ثبات یک ساختار ویژه تا حد زیادی متکی به آن است که چه میزان این تعاملات به عادت یا کار تکراری و یکنواخت تبدیل شوند.

زمانی که تعاملات به طور عادی رخ می‌دهند، ساختار اجتماعی ظاهر می‌شود. در عین حال تعاملات غیرتکراری و حتی عدم برقراری تعاملات بین گروه‌ها یا اشخاص نیز در شکل‌گیری ساختار اجتماعی یک سازمان نقش ایفا می‌کنند. عدم برقراری تعاملات، شکاف‌هایی در ساختار اجتماعی ایجاد می‌کند. بر اساس دیدگاه ساختاربندی، ساختار توسط افرادی شکل می‌گیرد که با هم در تعامل بوده و فعالیت‌های آن‌ها از طریق همین ساختار محدود می‌شود.

دیدگاه دوگانگی ساختار مدعی است که ساختارهای اجتماعی، گزینه‌های انتخابی افراد در مورد نحوه‌ی انجام فعالیت‌هایشان را محدود می‌کند. اما هم‌زمان ساختارهای اجتماعی بر اساس فعالیت‌هایی که آن‌ها را محدود می‌کنند شکل می‌گیرند به علاوه ساختارها صرفاً محدود کننده نیستند، بلکه تعامل را نیز میسر می‌سازند. تئوری ساختاربندی بر تغییرات بسیار جزئی و همین‌طور بر پویایی‌هایی که در درون ساختارهای اجتماعی رخ می‌دهند، تاکید می‌کند.

تاکید اصلی کارگیدنز آن است که توجه ما را از درک ساختار اجتماعی به عنوان یک سیستم برای تعریف و کنترل روابط

تعاملی و اجتماعی به سمت این نکته رهنمون می‌سازد که چگونه کارهای روزانه‌ی افراد سازمان، قواعد واقعی سازماندهی را که از آن تبعیت می‌کنند، شکل می‌دهند. تئوری ساختاربندی، پیش‌فرض‌های ثبات ساختاری را بررسی می‌کند و آن دسته از پویایی‌های زیربنایی را که بر اساس آن‌ها سازمان در نوعی شکل ساختاری خاص پایداری مانده، آشکار می‌سازد. ساختار ساده، مجموعه‌ای از روابط کاملاً منعطف است که به علت تفکیک محدود دارای پیچیدگی اندکی است. اعضای چنین سازمانی می‌توانند به راحتی نمودار سازمان را حول رهبران طراحی می‌کنند و در نتیجه نیازی به رسمی‌گرایی نیست.

در ساختار کار ویژه‌ای فعالیت‌ها بر اساس شباهت منطقی کارویژه‌های کاری گروه‌بندی می‌شود که بر اساس وظایف وابسته، هم و اهداف مشترک ایجاد شده‌اند. هدف از این طرح، حداکثر کردن صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس تخصص‌گرایی است.

ساختار چندبخشی، در اصل مجموعه‌ای از ساختارهای کار ویژه‌ای مجزا است که به یک ستاد مرکزی گزارش می‌دهند. هر ساختار کارویژه‌ای مسئولیت مدیریت عملیات روزانه‌ی خود را بر عهده دارد. در حالی که ستاد مرکزی عمدتاً مسئول نظارت و مدیریت رابطه‌ی سازمان با محیط و تدوین استراتژی است.

هدف ساختار ماتریسی ترکیب کارآیی ساختار کار ویژه‌ای با انعطاف‌پذیری و حساسیت ساختار چندبخشی است. در سازمان ماتریسی، کارکنان متخصص کارویژه‌ای در یک یا چند تیم پروژه‌ای مشغول به کار می‌شوند. این واگذاری فعالیت‌ها به کارکنان، غالباً از طریق فرآیند مذاکره بین مدیران کار ویژه‌ای و پروژه‌ای و گاهی مواقع با حضور افرادی از تیم‌ها یا اعضای بالقوه صورت می‌گیرد.

ساختار ماتریسی مزیت انعطاف‌پذیری ساختار بخشی در ارائه خدمات به مشتری و پاسخ به فرصت‌های محیطی را حفظ می‌کند. در ساختار پیوندی بخش مربوط به یک نوع ساختار و بخش دیگر از نوع ساختار دیگری است. برای نمونه، بخش پژوهش و توسعه‌ی یک سازمان ممکن است از نوعی ساختار ماتریسی استفاده کند، در حالی که سایر بخش‌ها کارویژه‌ای باقی بمانند.

### ساختارهای شبکه‌ای

برخی از محققان پیش‌بینی‌های پست مدرنیست‌ها در مورد اثرات گسست‌ها و پاره‌پاره شدن بر سازمان‌ها در عصر فراصنعتی را تایید می‌کنند. سازمان شبکه‌ای، عمدتاً ارتباطات جانبی را جایگزین ارتباطات عمودی و روابط کنترلی

می‌کند. شبکه‌ها عمدتاً زمانی شکل می‌گیرند که سازمان‌ها با نوعی تغییر شتابان فن‌آوری، چرخه‌های کوتاه حیات محصول و بازارهای پراکنده و تخصصی مواجه می‌شوند. در یک شبکه دارایی‌های مورد نیاز میان چندین شریک شبکه‌ای توزیع می‌شود.

در یک ساختار شبکه‌ای، شرکا از طریق روابط عرضه‌کننده - مشتری به هم مرتبط می‌شوند و نوعی سیستم بازار آزاد را به وجود می‌آورند: یعنی کالاها به مانند بازار آزاد بین شرکا و شبکه‌ای خرید و فروش می‌شوند. استفاده از سازوکارهای بازار برای هماهنگی فعالیت‌ها، بخش اعظم نیاز به سلسله مراتب عمودی سازمان‌های سنتی را حذف می‌کند و این امر هزینه‌های سربار اداری را کاهش می‌دهد.

رابطه ساده اقتصادی بین شرکا شبکه‌ای می‌تواند از دو طریق به استثمران دیگران بینجامد: از طریق شرکایی که بر اطلاعات حیاتی کنترل دارند یا توسط عرضه‌کنندگان خاصی که قادرند نوعی سیستم بزرگ‌تر وابستگی را ایجاد کرده و از آن کسب مزیت کنند. دیگر مزایای شبکه‌ها تشویق، تسهیم اطلاعات، تصمیم‌گیری آزاد و نوآوری هستند. زیرا می‌توانند اطلاعات را یکباره در جهت‌های چندگانه پردازش کنند. شبکه‌ها، یافته‌هایی از مبادله اطلاعات و الزام اخلاقی دوجانبه را خلق می‌کنند که می‌توانند مبنایی برای روابط عمیق‌تر فراهم کند.

## فصل نهم: استعاره‌های سازمان

نظریه‌ها و توضیحات ما درباره زندگی سازمانی بر پایه استعاره‌هایی<sup>1</sup> است که ما را به دیدن و درک سازمان‌ها به یک روش مشخص ولی ناقص رهنمون می‌سازد. گرت مورگان<sup>2</sup> در کتاب سیمای سازمان<sup>3</sup> استعاره‌های سازمان را معرفی نموده است. این فصل به بررسی مهم‌ترین ویژگی‌های استعاره‌های سازمان از نگاه مورگان و نقاط قوت و ضعف آن‌ها می‌پردازد. بیشتر ایده‌های مفروضی ما راجع به سازمان‌ها، استعاره‌ای هستند، حتی اگر آن‌ها را چنین به حساب نیاوریم. هر چند استعاره‌های مطرح شده توسط مورگان برای نشان دادن محدوده وسیعی از ایده‌ها و نظریه‌ها انتخاب شده‌اند، ولی به هیچ وجه مجموعه‌ای کامل تلقی نمی‌شوند. در واقع درک این نکته بسیار مهم است که روش تجزیه و تحلیل مطرح شده توسط مورگان، به جای کاربرد مکانیکی یکسری از چارچوب‌های تحلیلی تعریف شده، مبتنی بر ارائه یک «روش فکری» است.

با توسعه کاربرد استعاره‌ها وسیله‌ای برای افزایش ظرفیت تفکر خلاق ولی با انضباط پیدا می‌شود؛ به گونه‌ای که ذهن را به سوی مقابله و کنار آمدن با خصوصیت چندجانبه و چند وجهی زندگی سازمانی رهنمون می‌سازد. در ادامه مهم‌ترین استعاره‌های سازمان بررسی می‌شوند.

### استعاره مکانیکی: سازمان به مثابه ماشین

انقلاب صنعتی در کوشش برای جایگزین کردن ماشینی به جای نیروی انسان، کار را به وظیفه‌های ابتدایی آنچنان ساده‌ای تقلیل داد که با ماشین قابل انجام باشد. از نقطه نظر بسیاری از افراد مکانیزه شدن اساساً با منفعت همراه بوده است و بشر را از رقیبان طبیعت به اربابان آن ارتقا داده است. از نقطه نظر دیدگاه عقلایی سازمان ابزاری است که برای رسیدن به هدف‌های مشخصی طراحی شده است. عقلایی بودن علاوه بر انتخاب اهداف به چگونگی رسیدن به آن اهداف نیز اشاره می‌کند.

<sup>1</sup> metaphors

<sup>2</sup> Gareth Morgan

<sup>3</sup> Images of Organization

ماشین‌ها همواره شامل اجزای خاصی است که هر کدام جدا از کل سازمان یافته‌ای که در آن مشارکت می‌کنند، بی‌معنی بوده و هیچ کاری را انجام نمی‌دهند. یک ماشین دارای اجزاء متصل به هم می‌باشد و همه اجزاء آن به منظور رسیدن به بالاترین کارایی ممکن گرد هم می‌آیند. ماشین یک مثال کامل از عقلایی کردن یک رشته فعالیت‌ها و کل سازمان است.

ماشین‌ها، تفکر مکانیکی و ظهور سازمان بوروکراتیک، تقریباً همه سازمان‌ها به دلیل حالت مکانیکی تفکر ما که شکل‌دهنده اساسی‌ترین مفاهیم ما در خصوصی چگونگی سازمان‌هاست که تا حدی بوروکراتیک شده‌اند. یکی از اصلی‌ترین چالش‌هایی که سازمان‌های جدید با آن مواجهند جان‌شین کردن این نوع تفکر مکانیکی با ایده‌های تازه و روش‌های نو است.

تسلط تفکر مکانیکی و الگوی سازمانی حاصل از این مدل ذهنی در بسیاری از موارد، بندهای اسارت بر دست و پای مدیرانی است که تلاش می‌کنند از طریق یک مدل ذهنی و الگوی فکری مکانیکی سازمان‌های مدرن را در شرایط متحول و متغیر کنونی هدایت و رهبری نمایند. جایگزین کردن این تفکر با یک مدل پویا و قابل انعطاف ضرورتی است که توسط سنگه<sup>1</sup> تحت عنوان مدل‌های ذهنی و ضرورت مدیریت و تغییر آن به عنوان یکی از مضامین پنج‌گانه ایجاد سازمان‌های یادگیرنده بیان شده است. مدل‌های ذهنی ناظر بر اینکه در موقعیت‌های مختلف مدیریتی چه کارهایی را می‌توان انجام داد و کدام را نمی‌توان انجام داد، در اعماق وجود ما پنهان شده‌اند.

سازمان در واقع از ریشه یونانی «ارگانون» به معنای ابزار یا وسیله مشتق شده است. عقلایی بودن به مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمان یافته اشاره دارد که در نهایت منتهی به کسب هدف‌های از پیش تعیین شده با حداکثر کارایی گردند. عقلایی بودن علاوه بر انتخاب اهداف بر چگونگی رسیدن به آن اهداف نیز اشاره می‌کند.

یکی از پذیرفته‌شده‌ترین مباحث مربوط به منشأ سازمان‌ها، با پیدایش تقسیم کار پیوند خورده است. بیان کلاسیک این بحث توسط آدام اسمیت در سال 1776 با مشاهدات تحسین‌آمیز و در کارگاه تولید سنجاق ارائه شده است. تخصصی کردن نیروی کار از طریق تقسیم کار به سازمان اجازه می‌دهد که از مهارت‌های خاص یک عضو بهره‌مند شود و همچنین

<sup>1</sup> senge

مهارت‌ها را از طریق تکرار و یادگیری تقویت نمایند و تا حدودی که مهارت‌های مورد نیاز دارای پیچیدگی متفاوتی هستند، مقیاس پرداخت متغیری ارائه کنند، تا با تقسیم کار منافع بیشتری به دست آید.

نمونه‌ای از تئوری‌هایی که سازمان را به مثابه ماشین در نظر می‌گیرد مدیریت علمی تیلور است؛ مهم‌ترین اصول علمی مورد نظر تیلور عبارتند از:

1. همه مسئولیت‌های سازماندهی کار را از کارگر به مدیر منتقل کنید. مدیران بایستی وظیفه همه برنامه‌ریزی‌ها و طراحی‌های مربوط به کار را بر عهده داشته باشند و کارگران را فقط برای اجرای وظایف عملیاتی واگذارند.
2. برای تعیین بهترین راه انجام کار از روش‌های علمی استفاده کنید و مطابق آن شغل کارگر را طرح‌ریزی و روش دقیقی را که از طریق آن کار انجام شود، دقیقاً مشخص کنید.
3. بهترین شخص را برای انجام کار برنامه‌ریزی شده انتخاب کنید.
4. کارگر را برای انجام دادن وظیفه به طور موثر، آموزش دهید.
5. کار کارگر را تحت نظارت داشته باشید تا مطمئن شوید کار بر اساس رویه‌های مناسب کاری انجام می‌شود و نتایج مورد انتظار به دست می‌آید.

با مدیریت علمی قدرت دلخواه و دستورات دلخواه متوقف می‌شوند. هر موضوع چه کوچک و چه بزرگ موضوع پژوهش علمی قرار می‌گیرد تا قانونمند شود. او نظریه یک مهندس را با تفکر کنترل در هم آمیخت. کاربرد پنج اصل تیلور منجر به توسعه کارخانه‌های دفتری می‌شود؛ جایی که مردم وظایف تقسیم شده و تخصصی را مطابق یک سیستم طراحی و ارزشیابی کار انجام می‌دهند.

با مدیریت علمی، مدیر رأس شرکت نیز مانند فرد کارگر با قوانین و مقررات که از طریق صدها آزمایش حاصل شده است، اداره می‌شود و معیارهایی که ایجاد شده‌اند. یکسان می‌باشند.

از دیدگاه تیلور افراد چیزی جز نیروی انسانی و قدرت دستشان نیستند و فقط انرژی یا نیروی حرکت لازم برای ماشین سازمانی را فراهم می‌کنند. نظام تیلور محیط کار را چنان عقلایی نمود که بتوان آن را با کارگران قابل تعویض اداره نمود. در این حالت، سازمان به زعم تیلور می‌تواند نوعی جاودانگی پیدا کند.



### نقاط قوت و محدودیت‌های استعاره ماشین

نظریه‌پردازان اولیه بر این باور بودند که «اصول سازمانی» را کشف کرده‌اند؛ در حالی که این اصول اغلب پایه بسیاری از مشکلات سازمان نوین است. درک سازمانی به عنوان یک فرآیند فنی، منطقی و مکانیکی ابعاد انسانی سازمان را نادیده می‌گیرد. نقاط قوت استعاره ماشینی به سادگی قابل بیان هستند، زیرا رویکرد مکانیکی سازمان تحت این شرایط خوب کار می‌کند:

الف. زمانی که یک کار ساده برای انجام دادن وجود دارد.

ب. زمانی که محیط به اندازه کافی ثابت باشد.

ج. زمانی که شخص تمایل دارد تا همان محصول را دوباره تولید کند.

د. هنگامی که دقت در اولویت باشد.

هـ. هنگامی که قطعات، ماشین و انسان مناسب بوده و همان‌طور که طراحی شده‌اند، کار می‌کنند.

نخستین نقطه قوت بوروکراسی ماشین در توانایی آن در انجام فعالیت‌های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد نهفته است. بوروکراسی ماشینی هنگامی کارآمد است که اندازه سازمان بزرگ بوده، محیط ساده و باثبات باشد و فناوری مورد استفاده، شامل فعالیت‌های تکراری باشد که می‌توانند استاندارد شوند.

روش مکانیکی اغلب محدودیت‌های شدیدی نیز دارند:

الف. می‌تواند شکل‌هایی از سازمان را که مشکلات زیادی در انطباق با تغییر شرایط دارند، به وجود آورند.

ب. می‌تواند منجر به بوروکراسی بی‌اندیشه، کور و بدون چون و چرا شوند.

ج. می‌تواند پیامدهای پیش‌بینی نشده و نامطلوبی از قبیل ترجیح پیدا نمودن منافع و علائق شخصی کارکنان بر اهدافی که سازمان برای دستیابی به آنها طراحی شده است، گردد.

د. می‌تواند اثرات غیرانسانی بر کارکنان، خصوصاً آن‌هایی که از لحاظ سلسله مراتب در رده‌های پایین سازمان به کار مشغولند، داشته باشد.

شرکت‌ها برای اینکه بتوانند هم خلاقیت و نوآوری ایجاد کنند و هم کارایی را بالا نگه دارند به جنبه‌های خاصی از ساختار و فناوری روی آورده‌اند که آن را نگرش «دو منظوره» می‌نامند. در این حالت هنگامی که شرایط ایجاب کند تا سازمان نوآوری نموده و نظریه و ایده جدید ارائه شود، ساختار حالت ارگانیک به خود می‌گیرد. ولی هنگامی که مسئله به

کارگیری و بهره‌برداری بلندمدت از ایده‌ی جدید مطرح می‌شود ساختار سازمانی به صورت مکانیکی عمل می‌نماید. تعریف مسئولیت‌های شغلی به طور شفاف و واضح این فایده را دارد که هر کس می‌داند از او چه انتظاری می‌رود. اما همین امر باعث می‌شود که آن‌ها بدانند از آن‌ها چه چیزهایی انتظار نمی‌رود؛ لذا از پذیرش این گونه مسایل به راحتی شانه خالی می‌کنند.

از دیدگاه منتقدان اساس اعتقاد به اینکه کسی در رأس سازمان کنترل همه چیز را در دست دارد، توهمی بیش نیست. بیشتر بی‌علاقگی، بی‌دقتی و فقدان غرور که اغلب در محیط‌های کاری نوین رواج یافته است، اتفاقی نیست. بلکه توسط روش مکانیکی سازمان که بر زندگی کاری حکم فرماست ایجاد شده است. هیچ چیز به اندازه، قطعیت، فضای باز و نوآوری را تحلیل نمی‌برد، زمانی که این احساس ایجاد می‌شود که پاسخ را می‌دانیم هر گونه انگیزه‌ای برای محک زدن افکارمان را از دست خواهیم داد. نگرش سیستمی بر این نکته تاکید می‌ورزد که در مواجهه با پیچیدگی‌ها، هیچ پاسخی قاطعی و کاملی وجود ندارد. به همین دلیل فضای باز، نوآوری و تفکر سیستمی در یکدیگر عجین هستند.

استعاره ماشین جاذبه خاصی برای افراد و گروه‌هایی دارد که آرزو دارند تا کنترل مستقیم مردم و فعالیت‌هایشان داشته باشند. از دیدگاه نظریه پردازان مکانیکی، ماشین سازمان به عنوان «متغیر مستقل» و انسان به عنوان «متغیر وابسته» مطرح است. آن‌ها همواره درصدد آن هستند که شرایط کاری را ثابت فرض نموده و با گزینش متناسب‌ترین فرد برای انجام هر کار معین به این هدف نائل گردند.

استعاره ماشین بر پنج اصل تیلور استوار است؛ لذا صرف نظر از منافی که اصول تیلور تحت شرایط معین ایجاد می‌کند، تمامی محدودیت‌های سازمانی مکانیکی مستقیماً از همین اصول نشات می‌گیرد.

اصل اول نظریه تیلور خواهان آن است که همه مسئولیت‌های سازماندهی و مدیریت سازمان از کارگران سلب شده و به مدیران واگذار گردد. علیرغم آنکه در هر سازمان در سطحی پایین از سطوح سه‌گانه سنتی مدیریت و در قلمرو اجرایی سطح نامرئی و گسترده‌ای به نام کارکنان وجود دارد ولی این اصل در فرآیند سازماندهی و مدیریت سازمان وجود این «سطح نامرئی» را نادیده می‌گیرد.

اصل دوم انقلاب تیلور خواهان جایگزین روش‌های علمی به جای روش‌های غیرعلمی در طراحی و اداره مشاغل و سازمان است. از آنجا که زمینه فکری نظریه پردازان استعاره مکانیکی بر بستری از یک روش‌شناسی اثبات‌گرا، علمی، فنی و تجربی قرار دارد، لذا در اندیشه این دسته از صاحب‌نظران توجه به علوم فیزیکی و فنی به شکل افراط گونه تجلی می‌یابد

و مسائل و ابعاد انسانی سازمان نادیده گرفته می‌شود.

اصل سوم انقلاب تیلوریسم مدعی انتخاب بهترین فرد برای انجام هر کار است. تحت این اصل، شرایط کاری «متغیر مستقل» فرض شده، و نیروی انسانی «متغیر وابسته» تلقی می‌گردد و هدف نیز مجبور کردن انسان‌ها برای تطابق با شرایط ثابت کاری خواهد بود و در این راستا به رسالت‌های سازمان‌های امروزی برای خلق بهترین شرایط کاری توجهی نمی‌شود.

اصل چهارم انقلاب تیلور خواهان آن بود که کارکنان را برای انجام کاری که انجام می‌دهند آموزش دهیم تا کارآمدی حاصل شود. بر اساس دیدگاه محدود نظریه‌پردازان مکانیکی، دامنه و حدود این آموزش در یک سازمان عقلایی فقط محدود به افزایش مهارت فیزیکی کارکنان برای انجام کار مشخصی بر اساس روش تعیین شده است و مضمون این کار بسیار محدود است و هیچ‌گونه توجهی به توسعه همه جانبه و تعالی انسان ندارد.

اصل پنجم از اصول تیلوریسم، اصرار و سواس گونه‌ای به اعمال کنترل دارد. محور این کنترل اطمینان از آن است که کار انجام شده درست به شیوه‌ای از پیش تعریف شده صورت پذیرد.

### استعاره ارگانسیم: سازمان به مثابه موجود زنده

با استفاده از نگرش زیستی، سازمان به مثابه نوعی موجود زنده در نظر گرفته می‌شود که در آن افراد، گروه‌ها، جمعیت‌ها و نظایر آن همچون مولکول‌ها، سلول‌ها و بافت‌های متعامل با یکدیگر فعالیت می‌کنند (زیست‌شناسی به عنوان منبعی جهت تفکر درباره‌ی سازمان‌ها). در حالی که استعاره ماشین مجذوب روابط میان اهداف، ساختار و کارایی بود، استعاره موجود زنده مباحث عمومی‌تری نظیر بقاء، روابط سازمان با محیط و اثربخشی سازمان در نظر می‌گیرد. این استعاره با توجه به نیازهای حیاتی متنوع کارکنان تاکید می‌کند که در صورت تأمین نیازها در یک محیط سالم و با رهبری مناسب به کارایی مطلوب سازمانی منجر خواهد شد.

نقاط قوت استعاره ارگانسیم عبارتند از:

- 1 - تاکید بر درک روابط متقابل سازمان و محیط
- 2 - مدیریت سازمان‌ها را به توجه عمیق به نیازها و ارضای آن وادار می‌سازد.
- 3 - توجه به اینکه برای سازماندهی طیف وسیعی از راهکارهای مختلف وجود دارد که مدیران با توجه به شرایط محیطی یکی را انتخاب می‌کنند که کیفیت و کارآمدی سازمان به این انتخاب بستگی دارد (البته نظریه‌پردازان اکولوژی -

جمعیت دید خوش بینانه‌ای به این انتخاب ندارند)

4 - توجه عمیق به نوآوری و ابداع در سازمان‌ها

5 - استفاده از زمینه‌های نظری و عملی، مخصوصاً در نگرش اقتضایی در توسعه سازمانی

6 - این استعاره به اکولوژی و روابط بین سازمانی تاکید می‌کند.

از طرفی استعاره ارگانیسم با محدودیت‌های فراوانی مواجه است؛ نخست اینکه این استعاره بر اساس موجودات زنده که در جهان طبیعی زندگی می‌کنند، شکل گرفته است؛ در حالی که سازمان‌ها و محیط آن‌ها پدیده‌هایی هستند که به طور اجتماعی ساخته می‌شوند و برخلاف ارگانیسم‌ها در جبر اکولوژیکی به سر نبرده و قادر به انتخاب همکاری بجای رقابت می‌باشند.

همچنین این امر که گفته می‌شود سازمان‌ها برای بقا نیازمند انطباق با محیط خود هستند (نظریه اقتضایی) یا محیط سازمان‌ها را برای بقا یافته انتخاب می‌کنند (اکولوژی جمعیت) گمراه کننده است و بجای اینکه سازمان‌ها و اعضای آن را بازیگران فعال بدانند، آن‌ها را عوامل منفعل متکی به جهان خارج می‌داند.

انتقاد دیگر بر این باور است که ارگانیسم‌ها در طبیعت دارای مشخصه «وابستگی متقابل کارکردی» هستند یعنی هر عنصر از سیستم برای سایر عناصر کار می‌کند. ولی چنین شرایطی بسیار به ندرت در سازمان‌ها وجود دارد.

### استعاره مغز: سازماندهی در سازمان

در حالی که استعاره موجود زنده ضرورت نوآوری و انطباق سازمان در پاسخگویی به چالش‌های محیط پویا را آشکار می‌نمود، استعاره مغز، رهنمودهای معینی در این مورد ارائه می‌دهد. اعمال منطقی، کورکورانه انجام نمی‌شوند بلکه با آگاهی به میزان تناسب و مطلوبیت آن‌ها انجام می‌شوند. مغز دقیقاً به خاطر این استعداد، شهرت دارد. مغز می‌تواند همانند تلویزیون با آرایش مجدد الگوهای مرتبط، از میلیون‌ها داده مجزا، تصویر بسازد یا همانند جعبه سیاه مرموز، رفتارها و محرک را به هم پیوند دهد و به تفکر، اندیشه و عمل تبدیل کند.

تحت این استعاره، از سازمان‌های بوروکراتیک به عنوان سازمان‌های نزدیک‌بین<sup>1</sup> که در دام وضع موجود گرفتار آمده و

<sup>1</sup> myopic

واقعیت جاری را یک واقعیت غیرقابل اجتناب می‌دانند، انتقاد می‌شود.

### سازمان به مثابه سیستم‌های هولوگرافیک

سازمان هولوگرافیک سازمانی است که در آن ویژگی‌های کل در تمامی اجزاء منعکس می‌باشد به طریقی که سازمان دارای توان خود سازماندهی گردیده و می‌تواند خود را به طور مستمر باز تولید نماید.

اصول طراحی سازمان هولوگرافیک عبارتند از:

اصل اول: انعکاس کل در اجزاء

+ - چشم‌اندازهای آینده، فرهنگ و ارزش‌ها به عنوان DNA سازمان

+ - تیم‌های کل‌گرا و نقش‌های متنوع

+ - هوش شبکه‌ای و سیستم‌های اطلاعاتی

+ - ساختارهایی که خود را بازتولید می‌نمایند

اصل دوم: اهمیت زوائد مکرر (اصل چندگانگی<sup>1</sup>)

+ - چندگانگی اجزاء

+ - چندگانگی کارکرد

اصل سوم: ضرورت تنوع<sup>2</sup>

+ - پیچیدگی درونی باید در تطابق با تنوع محیط باشد

اصل چهارم: حداقل مشخصه‌ها

+ - چیزی بیش از حد مطلقاً ضروری تعریف نشود

+ - ایجاد آزادی عمل در سازمان جهت تکامل و خود سازماندهی

اصل پنجم: آموختن یادگیری

<sup>1</sup> Redundant functions

<sup>2</sup> Requisite variety

✚ - پیمایش و پیش‌بینی تغییرات محیطی

✚ - یادگیری دو حلقه‌ای

در مورد طراحی چندگانگی، «فرد امری» دو روش پیشنهاد می‌کند: اول چندگانگی اجزاء که هر جزء دقیقاً طوری طراحی شود که کارکرد خاصی داشته باشد و اجزای خاصی نیز به سیستم اضافه شوند که وظایف کنترل و پشتیبانی را دارند (طراحی مکانیکی). دوم چندگانگی کارکرد که به اجزای عملیاتی موجود کارکردهایی اضافه محول می‌شود تا هر جزء بجای آنکه فقط فعالیت‌های خاص و منحصر به فردی داشته باشد بتواند چندین وظیفه را به طور توأم انجام دهد مثل گروه‌های خودگردان (طرح سازماندهی انعطاف‌پذیر) چندگانگی کارکردی منجر به خاصیت هولوگرافی می‌شود. استعاره مغز نیز به مانند سایر استعاره‌های سازمان دارای نقاط قوت و ضعف است. عمده‌ترین قوت‌های استعاره مغز عبارتند از:

1 - درک بهتر یادگیری سازمانی و ظرفیت خود سازماندهی، 2 - تاکید بر نحوه طراحی مدیریت استراتژیک جهت تسهیل آموزش یادگیری، 3 - فراهم شدن وسیله‌ای که با آن به آن سوی عقلانیت محدود (که مشخصه بسیاری از سازمان‌های امروزی است) دست یافت. سناریوی سایمون در پیوند بین عقلانیت محدود و استعداد شناختی محدود بشر، بدبینانه است. 4 - ارائه اصول و تئوری‌های مدیریت متناسب با عصر اطلاعات. ضعف‌های استعاره مغز نیز عبارتند از:

1 - خطر نادیده انگاشتن تعارض شدید بین «الزامات یادگیری و خود سازماندهی» و «واقعیت قدرت و کنترل» در سازمان وجود دارد. 2 - چون هر حرکت به سوی خود سازماندهی «باید با تغییر عمده در گرایش‌ها و ارزش‌ها همراه باشد، تحقق این امر مستلزم تغییر شخصیت در طول زمانی قابل ملاحظه است و می‌دانیم این تغییر شخصیت از تغییر فرهنگ ناشی می‌شود. 3 - تحلیل بر اساس این استعاره مستلزم استعاره‌های دیگری نظیر هولوگرام است زیرا هیچ انگاره منسجمی از مغز وجود ندارد؛ بنابراین یکی دیگر از نقاط ضعف این استعاره مشکل است که به علت ویژگی خود مرجعی مغز وجود ندارد؛ بنابراین یکی دیگر از نقاط ضعف این استعاره مشکل است که به علت ویژگی خود مرجعی مغز در تحلیل پدیده‌ها به وجود می‌آید.»

### استعاره فرهنگ: آفرینش واقعیت‌های اجتماعی سازمان

در این استعاره، سازمان به مثابه وضع یک واقعیت مشترک<sup>1</sup> در نظر گرفته می‌شود. کارل ویک با ارائه نظریه وضع<sup>2</sup> بر نقش فعالی که افراد به طور ناخودآگاه در خلق جهان خود ایفا می‌کند، تاکید نمود. بر اساس این نظریه، فرهنگ به عنوان یک فرآیند مستمر واقعیت‌سازی نگریسته می‌شود. به نظر ویک سازمان هم یک اسم است و هم یک افسانه. آنچه یافت می‌شود رویدادهایی است که به یکدیگر مرتبط شده‌اند و در چارچوب دیوارهای سیمانی واقع می‌شوند.

ویک با مقدم دانستن تجربه ذهنی بر واقعیت عینی موضعی پدیدارشناسانه<sup>3</sup> گرفته و می‌گوید: همچنان که موجودات بشری با ادراک خود، فعالانه دنیای اطراف را می‌سازند افراد سازمان‌ها نیز صرفاً به عینیت محیط فیزیکی واکنش نشان نمی‌دهند بلکه محیط خود را از طریق فرایند ادراک و خلق معنا، وضع می‌نمایند.

هیچ این نظریه را نمادین - تفسیری دانسته و آن را بر منشأ ذهنی واقعیت‌های سازمانی می‌پندارد. افراد این واقعیت‌ها را به صورت انفرادی خلق نمی‌کنند بلکه در اثر توافق اجتماعی این کار را انجام می‌دهند. این ما را به نظریه‌ی «ساخت اجتماعی واقعیت»<sup>4</sup> برگر و لاکمن رهنمون می‌کند؛ در این نظریه سازمان‌ها اساساً واقعیت‌هایی هستند که به صورت اجتماعی وضع و ساخته می‌شوند.

عمده‌ترین نقاط قوت استعاره فرهنگ عبارتند از:

- 1 - توجه به اهمیت نمادین و جادویی منطقی‌ترین و عقلایی‌ترین جنبه‌های زندگی سازمانی مانند ساختار، عملیات و سلسله مراتب داشته و سازه‌های اجتماعی و معانی را در بر می‌گیرد.
- 2 - این استعاره از این حقیقت ناشی می‌شود که سازمان با مجموعه‌ای از سیستم‌های معانی مشترک سر و کار دارد.
- 3 - این استعاره به درک مفهوم تغییر سازمان کمک می‌کند.
- 4 - به این نکته توجه دارد که رابطه میان سازمان و محیط به طور اجتماعی ساخته و وضع می‌شود.

<sup>1</sup> Shared Reality

<sup>2</sup> Enactment theory

<sup>3</sup> phenomenological

<sup>4</sup> Social Construction of Reality

5- فرهنگ پدیده‌ای زنده، خودسازمانده و تکاملی است که نمی‌توان آن را به شیوه‌ای مطلق طراحی و کنترل نمود و در واقع بیشتر هولوگرافیک است تا مکانیکی.

علاوه بر این استعاره فرهنگ دارای پیامدهای منفی نیز می‌باشد. برای مثال اگر فرهنگ بجای بیان ویژگی انسان‌ها، به یک ابزار و استراتژی جهت کنترل افراد تبدیل شود (سیستم توتالیتری) موجب مقاومت و بی‌اعتمادی کارکنان خواهد شد (کنترل ایدئولوژیک یا مهندسی ارزش‌ها). به علاوه این انتقاد وارد می‌شود که درک ما از فرهنگ معمولاً «صوری و انتزاعی» است و نه دارای ساختار مشخص و با تفکر ماشینی که به عنوان ابزار استفاده شود.

### استعاره سیستم سیاسی: منافع، تعارض و قدرت در سازمان

اغلب سیاست را به عنوان فعالیتی زشت و منفی در نظر می‌گیرند در حالی که معنای اولیه و اصلی آن ناشی از تکرار منافع در جامعه است و به عنوان ابزاری جهت رفع اختلاف افراد از طریق مذاکره و گفتگو به کار می‌رود. ارسطو در دفاع از ایجاد وحدت دولت سیاست را ناشی از تکرار منافع و وسیله‌ای جهت ایجاد نظم اجتماعی به شکل غیراجباری می‌داند. تکرار تنش را به وجود می‌آورد که باید از طریق ابزارهای سیاسی حل و فصل شود. سیاست یکی از جنبه‌های غیرقابل اجتناب زندگی سازمانی است.

سیاست از پدیده‌های نامشهود سازمانی است و یکی از واقعیت‌هایی است که در حیات سازمانی نمود پیدا می‌کند. رفتار سیاسی مجموعه فعالیت‌هایی است که جزء فعالیت‌های سازمانی نیستند ولی برای توزیع مزایا در سازمان انجام می‌شوند. به نظر کروزیئر نظام‌های دولتی ساختارهایی یکپارچه و عقلایی نیستند به عکس این نظام‌ها ساختارهایی هستند که در آن‌ها افراد و گروه‌ها به رغم تلاش‌هایی که برای کنترل آن‌ها به عمل می‌آید، از آزادی عمل قابل توجهی برخوردارند. در این نظام‌ها دائماً یک رشته کنش و واکنش‌های متقابل بین افراد و نظام‌ها در جریان است.

این نظریه مشخصاً بر مفهوم بازی قدرت استوار است. با نگرش از این دیدگاه سازمان شبکه‌ای از بازی‌های قدرت یا به قول محقق «مجموعه‌ای» از بازی‌ها است.

بازی‌ها برای اعضای سازمان‌های کاملاً واقعی هستند. در واقع سازمان پیش از آنکه محصول برنامه‌ای آگاهانه و از پیش تعیین شده باشد حاصل مجموعه‌ای از بازی‌ها است. بازی، مسیر روابط قدرت را تعیین می‌کند، زمینه همکاری را به وجود می‌آورد و آزادی اعضای سازمان را با محدودیت‌هایی که خود برای آن‌ها ایجاد می‌کند متوازن می‌سازد.

گروه‌های متفاوت شاغل در سازمان همگی به بازی با هم می‌پردازند، برای مثال رؤسا با مرئوسان، مدیران با افراد تحت



امر خود و اداره‌ها و داویر همه با هم بازی می‌کنند. بازیکنان به تناسب کاری که انجام می‌دهند شگردهای خاصی برای کسب موقعیت به کار می‌برند. ممکن است رؤسا از شیوه «تفرقه بینداز و حکومت کن» استفاده کنند و احتمال دارد مرنوسان با تبعیت از سیاستی تدافعی همه امکان و اختیارات خود را برای آنکه کارها را به دور از مداخله رؤسا یا مقررات جدید انجام دهند، بکار برند.

بازیکنان تا جایی که بتوانند می‌تازند ولی در پیگیری شگردها و راهبردهای خود زیاده‌روی نمی‌کنند. هر یک از بازیکنان تا وقتی بتواند در حد امکان از شگردی که به صورتی عقلایی برای تأمین منافع خود تمهید کرده است سود جوید ادامه حیات سازمان را برای ادامه بازی لازم خواهد دانست. این‌ها مبارزه‌هایی برای مرگ یا زندگی نبوده بلکه بازی‌هایی برای کسب موقعیت در سیستم هستند. به این لحاظ بازیگران داوطلبانه محدودیت‌هایی را برای آن بازی‌ها قبول می‌کنند. اگر فرد یا گروهی بخواهد به بازی ادامه دهد باید آن محدودیت‌ها یا قواعد بازی را بپذیرد.

شرکت کنندگان در یک بازی به هیچ وجه با هم برابر نیستند. با این حال، شگردهای بازیکنان دارای هدف اساسی مشترکی است و آن عبارتست از حداکثر منفعت در متن قواعد محدودکننده بازی با سلب آزادی عمل دیگران در عین حفظ یا وسعت بخشیدن به آزادی عمل شخصی. هدف ایشان حفظ آزادی عمل خویش و سوق دادن دیگران به جهت‌هایی است که بالاخره با قرار گرفتن در موقعیت‌های خاص عملی را انجام دهند که بازیکنان می‌خواهند. هر یک از بازیکنان سعی می‌کنند از قلمرو صلاح‌دید خود دفاع کرده، آن را وسعت بخشد و از وابستگی خویش به دیگران بکاهد و در عین حال دیگران را در موقعیتی معکوس قرار دهد.

عمده‌ترین مزایای استعاره سیاسی عبارتند از:

1 - محدودیت نگرش ارگانیزم یا سیستمی که انسجام کارکردی را مفروض می‌داند، آشکار ساخته و زمینه پذیرش سیاست به عنوان ویژگی غیرقابل اجتناب سازمان که طبق نگرش ارسطو دارای نقش سازنده در ایجاد نظم اجتماعی است را فراهم می‌کند.

2 - زیر سوال بردن اسطوره‌ی عقلانیت سازمان؛ ساختار سازمانی (یکی از جنبه‌های عقلایی) تا حدود زیادی نتیجه تنازع قدرت میان ائتلاف‌ها بوده و بیش از آنکه منافع سازمان را منعکس نماید بازتابی از منافع ائتلاف غالب است.

البته محدودیت‌هایی نیز می‌توان برای این استعاره در نظر گرفت. مهم‌ترین محدودیت استعاره سیاسی این است که این شیوه تفکر بجای اینکه ایده ارسطو یعنی ایفای نقش سازنده سیاست در خلق نظم اجتماعی را محقق سازد، منجر به سیاست‌زدگی سازمانی می‌شود.

## استعاره زندان روح: سازمان به مثابه زندانی برای روح آدمی

انسان‌ها همواره گرایش دارند که در تار و پود شبکه تورهایی که خود ایجاد نموده‌اند، گرفتار شوند. استعاره زندان روح همین تفکر را دنبال می‌کند. سازمان‌ها پدیده‌هایی روانی و ذهنی هستند و طی فرایندهایی آگاهانه یا ناآگاهانه به وجود می‌آیند. به علاوه انسان در شبکه تصورات، افکار، اندیشه‌ها و کنش‌هایی که مخلوق این آفریننده‌ها هستند گرفتار شود. استعاره زندان روح ریشه در حکایت غار افلاطونی دارد؛ حکایت غار افلاطونی (در کتاب جمهوری) غاری را به تصویر می‌کشد که درون آن افرادی به زنجیر شده و پشت به دهانه غار، سایه‌های افراد و اشیاء بیرون غار را دیده و آن‌ها را واقعیت می‌پندارند. بدین ترتیب یک شیوه دیدن تبدیل به یک شیوه ندیدن می‌شود. شیوه‌های مطلوب تفکر (دام‌های ادراکی مانند اسیر موفقیت زودرس شدن ...) تبدیل به زندان‌هایی می‌گردند که افراد را درون خود محبوس نموده و از پیدایش شیوه‌های دیگر جلوگیری می‌کند. استعاره زندان روح ریشه در استعاره فرهنگ و کیفیت زندان‌گونه آن دارد.

## سازمان و ناخودآگاه

فهم دقیق و کامل آنچه در زندگی روزمره انجام می‌دهیم و یا می‌گوییم، مستلزم در نظر گرفتن نقش ساختار پنهانی و پویایی‌های روانی است. فروید بر این باور بود که ضمیر ناخودآگاه هنگامی به وجود می‌آید که انسان امیال درونی و افکار شخصی خویش را سرکوب کند و انسان‌ها برای همزیستی با یکدیگر باید تحریکات و هیجانات درونی خویش را متعادل و معتدل ساخته و مهار کند. وجه مشترک تفاسیر روانکاوی این است که انسان‌ها زندگانی خود را به صورت زندانیان گذشته خود سپری می‌کنند و روانکاوی نظیر فروید و یونگ، آزادی در زمان حال را در گرو آگاهی از تأثیر گذشته در ضمیر ناخودآگاه می‌دانند. زندگی شخصی تیلور تصویر روشنی از این نکته است که شیفتگی و نگران‌های ناخودآگاه، چگونه بر سازمان اثر می‌گذارد. وی با زندگی در خانواده‌ای مرفه با باوری محکم به ارزش‌های پیوریتن<sup>1</sup> خیلی زود کنترل بر خود را فرا گرفت. روشن است که ریشه نظریه‌های وی درباره مدیریت علمی حاصل مبارزه درونی او با شخصیت روانی و عصبی و نابهنجار خود بوده است.

<sup>1</sup> Puritan

نظریه فروید در مورد شخصیت انسانی بر این نکته تاکید دارد که ویژگی‌های شخصیتی افراد بالغ در تجربه‌های دوران کودکی آنان و به ویژه در روش‌های که کودک برای ارضای نیازهای جنسی خود با توجه به قید و بندهای خارجی به کار می‌بندد، ریشه دارد. کوشش‌های بی وقفه تیلور برای کنترل بر جهان اطراف با نظم و ترتیبی دقیقاً و صریحاً برنامه‌ریزی شده و کارا همراه بود که از اخلاق پیورتنی خانواده وی ریشه می‌گرفت.

در نظر فروید، توجه بیش از حد به امساک، نظم، مقررات، درستی، پاکیزگی، اطاعت، وظیفه و وقت‌شناسی نتیجه منطقی یادگیری‌ها و سرکوب‌هایی است که کودک در اوایل دوره شیرخوارگی تجربه می‌کند. این نکته سؤالات کنجکاوانه‌ای در مورد روش‌های سازمانی مطرح می‌سازد: تا چه حد می‌توان سازمان‌ها را به مثابه مظاهر خارجی کوشش‌های ذهن ناخودآگاه در نظر گرفت؟ تا چه حدی روش‌ها و مقررات سازمانی ساز و کار دفاعی در برابر امیال جنسی سرکوب شده را نهادینه می‌کنند؟

### سازمان و خانواده پدرسالار

از میان منتقدین فروید، معروف‌ترین آن‌ها اعضای نهضت زنان معاصرند که فروید را مردی می‌دانند که از ارزش‌های جنس مذکر حمایت کرده است و به همین دلیل در آن عصر، در تقابل با اخلاق ویکتوریایی، در دام ذهنیات ناخودآگاه جنسی گرفتار آمده است. این منتقدین به جای آنکه تاکید بر امیال سرکوب شده داشته باشند، بر این باورند که ما باید سازمان‌ها را تجلیل منش‌های پدرسالاری بدانیم. از دیدگاه آنان پدرسالاری به صورت زندان ذهنی عمل می‌کند و ساختارهای سازمانی را تولید و با تولید نموده، به جنس مذکر و ارزش‌های سنتی مرد سالاری اهمیت می‌بخشد؛ در طول تاریخ در این سازمان‌ها جنس مذکر تسلط و برتری پیدا کرده است و از زنان برای تصدی مشاغل که ماهیت آن‌ها پشتیبانی، خدمت‌رسانی، خوش خدمتی، رضایت و سرگرمی است. استفاده شده است.

دیدگاه بوروکراتیک به سازمان‌ها، گرایش به تقویت خصوصیات تحلیلی، عقلانی و ابزاری وابسته به کلیشه مردانه دارد؛ در حالی که قابلیت‌هایی که به طور سنتی زنانه نامیده می‌شوند را کم ارزش جلوه می‌دهد. ارزش‌های این سیستم که بر اطاعت بی چون و چرا، خودبینی، اتکا به غیر، و رضایت خاطر از سلطه خانوادگی مردان تاکید دارد، نوعی احساس بی قدرتی همراه با ترس از اقتدار و وابستگی به وجود می‌آورد. با در نظر گرفتن سازمان‌ها به مثابه نتیجه ضمیر ناخودآگاه تا حدودی مشخص می‌شود که چگونه سازمان‌ها هم‌زمان با تحولات ساختاری در خانواده‌ها و روابط خانوادگی تغییر می‌یابند و متحول می‌شوند.

## سازمان، مرگ و جاودانگی

در میان همه حیوانات ما انسان‌ها از این واقعیت مطلع هستیم که از دنیا خواهیم رفت و ناگزیر هستیم که زندگی خود را با شناخت این تناقض که علی‌رغم قابلیت عروج روحانی و معنوی، هستی ما وابسته به ترکیبی از گوشت و استخوان است که در نهایت نابود و نیست خواهد شد تطبیق دهیم. بیکر<sup>1</sup> معتقد است انسان‌ها بیشتر اوقات زندگی خویش را در راه تلاش برای انکار این واقعیت جاری از طریق عقب راندن ترس‌های بیمارگونه به ضمیر ناخودآگاه صرف می‌کنند. آن هنگام که با دیگران می‌آمیزیم تا به آفرینش فرهنگ به معنای مجموعه‌ای از هنجارها، عقاید، افکار و اعمال اجتماعی مشترک بپردازیم، تلاش می‌کنیم خود را در قالبی بزرگ‌تر و بادوام‌تر از آنچه هستیم، قرار دهیم. بدین ترتیب موضوعات فرهنگ را می‌توان به منزله سیستم‌های دفاعی مولد این توهم که ما بسیار بزرگ‌تر و قدرتمندتر از آنیم که واقعاً هستیم در نظر گرفت. مردم از عقاید بنیادی خود دفاع می‌کنند، حتی اگر این دفاع مستلزم مبارزه و رویارویی با واقعیت مرگ باشد.

با ایجاد سازمان‌ها در واقع ساختارهایی پدید می‌آیند که از زندگی عادی انسان طولانی‌ترند و تا چند نسل دوام می‌یابند. با تمسک به این گونه فعالیت‌ها و با تعیین هویت توسط این سازمان‌ها، زندگی ما معنی‌دارتر و طولانی‌تر به نظر می‌رسد. در فعالیت‌های روزمره ما دنیای پیرامون خود را با ساده کردن آن سازمان می‌دهیم زیرا با ساده کردن آن می‌توانیم آن را بهتر کنترل و مهار کنیم؛ بدین ترتیب ما به باوری دست می‌یابیم که ما را بسیار نیرومندتر از آنچه هستیم جلوه می‌دهد. هنگام تعیین اهداف، بر اطمینان به آینده تاکید می‌شود. همچنین هنگامی که وقت و انرژی خود را در پروژه‌های دلخواه صرف می‌کنیم، در واقع گذشت زمان را به چیزی ملموس و پایدار تبدیل می‌کنیم. در چارچوب فریود توجه بیش از حد و افراطی به بهره‌وری و برنامه‌ریزی تلاشی برای حفظ زندگی و پابندی به آن در مقابله با مرگ تلقی می‌شود.

## سازمان، عروسک‌ها و خرس‌های عروسکی<sup>2</sup>

همه ما در دوران کودکی، اسباب بازی، پتو یا لباس دلخواه و مورد علاقه‌ای داشته‌ایم که مورد توجه خاص ما بوده، عملاً

<sup>1</sup> Beeker

<sup>2</sup> Teddy Bears

نمی‌توانستیم خود را از آن‌ها جدا سازیم. وینیکات<sup>1</sup> بر نقش اشیای موقت در رشد انسان تاکید می‌نماید. او می‌گوید که این اشیاء در ایجاد تمایز و تفاوت میان «من» و «غیر من» نقش اساسی دارند و آنچه را که او «محدوده توهم» می‌نامد، به وجود می‌آورد.

محدوده توهم به کودک کمک می‌کند تا روابطی با دنیای خارج برقرار سازد. اگر شی یا پدیده مطلوبی تغییر کند، آنگاه کودک ممکن است احساس کند که ماهیت وجودی‌اش در معرفی تهدید و مخاطره قرار گرفته است.

رابطه با چنین اشیائی در سرتاسر زندگی ادامه می‌یابد، یعنی عروسک، خرس عروسکی و مانند آن جای خود را به تدریج به اشیا یا تجربه‌های دیگری می‌سپارند که میانجی فرد و دنیای خارجند و به او کمک می‌کنند تا هویت خود را حفظ کند. چنین اشیا و تجربیاتی، هر چند که نقش قطعی در ارتباط ما با واقعیت بازی می‌کنند، در برخی از موارد ممکن است وابستگی عاطفی به وجود آورند. در چنین مواردی رشد بزرگسال انعطاف‌ناپذیر می‌گردد و از مسیر خود منحرف می‌شود. در این حالت بزرگسالان نیز مانند کودکان بیش از حد وابسته آرامش، آسودگی و امنیت حاصل از شکل‌های جدید و مبدل خرس‌های عروسکی می‌شوند.

شرکت‌هایی که به صورت خانوادگی اداره می‌شوند، ممکن است به جنبه خاصی از تاریخ یا مأموریت خویش وفادار بمانند. حتی اگر در شرایط جدید، پایبندی به آن جنبه خاص بی ربط جلوه کند.

کارگزاران تغییر<sup>2</sup> همچون پدر و یا مادری عمل می‌کنند که می‌کوشند یک پدیده جایگزین برای عروسک فرزند خود بیابند. انقلابی اجتماعی یا یک مشاور مزدبگیر تغییر باید به موکل خود کمک کند تا آنچه را که عزیز می‌پندارد به کناری بگذارد، تا برداشتن اولین گام ایجاد تغییر برای وی ممکن شود. اگر کارگزار بکوشد، آنچه را که ارزشمند است، نادیده بگیرد یا سرکوب کند، تردیدی نیست که بعد از مدتی این ارزش‌ها مجدداً ظهور خواهند کرد.

### سازمان، سایه و نمونه اولیه

در حالی که فروید بسیاری از جنبه‌های دل مشغولی جسم انسان را به مثابه محمل روان خواسته‌های جسمی جای گرفته

<sup>1</sup> Winnicot

<sup>2</sup> Change Agents

در ناخودآگاه فرض می‌کرد، یونگ خود را از این محدودیت رهاوند؛ و روان را به مثابه بخشی از یک واقعیت کلی و روحانی می‌دانست. وی تاکید فزاینده‌ای بر این نکته داشت که روان انسان بخشی از ناخودآگاه جمعی است و از محدودیت‌های زمان و مکان آزاد است. در پرتو شواهدی در زمینه توان آینده‌نگری و سایر پدیده‌های روانی، یونگ به آنجا رسید که ماده و روان را به منزله دو جنبه متفاوت از یک شی واحد تلقی کند.

دیدگاه کل گرایانه یونگ درباره روان در قالب پدیده‌ای عمومی مطرح می‌شود که در نهایت به مثابه بخشی از واقعیت متعالی، ذهن را با ذهن و ذهن را ماهیت پیوند می‌دهد.

یونگ واژه سایه<sup>1</sup> را برای ارجاع دادن ما به سائقه‌ها و آرزوهای ناخواسته و ناشناخته به کار می‌گیرند. یونگ رشد را همواره دارای دو وجه می‌داند. او معتقد است که خودشکوفایی و رشد شخصیت انسانی بر توانایی شخص برای درک و فهم عناصر متضاد در شخصیت و حل تضاد آن‌ها به روش یکپارچه مبتنی است. به نظر او روان رنجوری و کژ سازگاری انسانی ریشه در ناتوانی فرد برای تشخیص و حل سایه سرکوب شده دارد که هم نیروی سازنده و هم نیروهای مخرب را در بر دارد. در سایه سازمان ما می‌توانیم همه تضادهای سرکوب شده عقلانیت را که می‌کوشند خود را علنی سازنده و ماهیت عقلانیت عملی را تغییر دهند، بشناسیم.

مهم‌ترین نقاط قوت استعاره زندان روح عبارتند از:

1- این استعاره کمک می‌کند از سطح به عمق برویم تا بتوانیم فرایندهای ناخودآگاه و همچنین الگوهای مربوط به کنترل را بشناسیم. مورگان از ناخودآگاه و این استعاره جهت کمک به حساس شدن افراد به معانی پنهان و مستمر در اقدامات و تمایلات روزمره خود و درک اینکه زندانی زبان، باورها و فرهنگ گروهی هستند استفاده کنند.

2 - نشان می‌دهد ما در شناخت سازمان بیش از حد عقلایی عمل کرده‌ایم. باید جنبه‌های عقلایی و غیرعقلانی سازمان را نیز همانند جنبه‌های خودآگاه و ناخودآگاه افراد به عنوان اجزای یک پدیده واحد درک کنیم.

3 - توجه خاصی را به سمت مبنای اخلاقی سازمان‌ها جلب می‌کند.

4 - ریشه بسیاری از موانع و مشکلات موجود در سر راه تحولات و نوآوری‌ها را نشان می‌دهد.

<sup>1</sup> Shadow

عمده‌ترین نقاط ضعف این استعاره نیز عبارتند از:

- 1 - در حالی که بر الگوهای ناخودآگاه رفتار تاکید دارد، عوامل ایدئولوژیکی موثر را نادیده می‌گیرد.
- 2 - تاکید بیش از حد بر نقش فرایندهای شناختی در ایجاد، تداوم و تغییر سازمان می‌نماید.
- 3 - این خطر وجود دارد که افراد در صدد کنترل و مدیریت ضمیر ناخودآگاه برآیند.

### استعاره تغییر: سازمان به مثابه جریان سیال

این استعاره ریشه در گفته هراکلیتوس فیلسوف یونانی دارد: هرگز نمی‌توان از یک رودخانه واحد دو بار عبور کرد زیرا آب رودخانه به طور مستمر در حال تغییر و تحول است.

### خودسالاری<sup>1</sup> در مقابل خودسالاری

اگر سازمان بخواهد توصیفی درست و آزموده از ماهیت خود داشته باشد، باید بداند که چنین کاری منوط به فهم خویش و همچنین رابطه خویش با دنیای گسترده بیرون است. سازمان‌ها معمولاً خود را به مثابه موجودیت‌هایی مجزا می‌پندارند و معمولاً با مشکل بقا و ادامه حیات در مقابله با تحریکات دنیای بیرون مواجهند. این تفکر به نحو بارزتری در عملکرد سازمان‌های خود سالار دیده می‌شود. نگرش مبتنی بر خودسالاری، باعث می‌شود که سازمان‌ها بیشتر به خودشان بپردازند و بیش از اندازه بر اهمیت خویشتن تاکید ورزند: این سازمان‌ها باید فراتر از این فکر کنند. در عملکرد خودسالار محیط بیرونی سازمان رها شده فقط به سازماندهی محیط درونی سازمان توجه می‌شود. روش خودسالاری، سبب ایجاد هویت‌هایی غیرواقعی از سازمان می‌شود. مثال خوبی از این سازمان‌ها، در شرکت‌هایی دیده می‌شود که به ساخت ساعت یا ماشین‌های تحریر اشتغال دارند و پیشرفت‌های جدید در فناوری‌های محاسباتی و ریزپردازنده‌ها را نادیده می‌انگارند. بسیاری از آن‌ها در شکل‌های جدید رقابتی از بین می‌روند و نابود می‌شوند.

سازمان‌های خودسالار، حصارهایی را با مفاهیم و تعاریف تنگ و تاریک دور خود می‌کشند و سعی می‌کنند که منافع خود را در همین حوزه‌های محدود گسترش دهند. در این فرآیند، آن‌ها شناخت ناقص و آینده خودشان را در دایره این محیط تنگ و تاریک قرار می‌دهند.

<sup>1</sup> Egocentricism

معمولاً در این سازمان‌های خودسالار، با سرنوشت و آینده، به صورت «ببینیم چه می‌شود» برخورد می‌شود و کسی تلاش نمی‌کند که بر آنچه که می‌خواهد اتفاق بیفتد تأثیر بگذارد و آن را شکل و قوام دهد.

### حلقه‌ها و نه خطوط: منطق رابطه علیت متقابل<sup>1</sup>

نظریه‌های پیشین راهبردها را یک سویه معرفی می‌کنند و بر اساس آن افراد باید اهتمام خود را در دنباله‌روی از راهبردها به کار گیرند؛ در حالی که اندیشه‌های جدید، حاکی از آنند که توسعه موفق، هرگز یک طرفه نیست؛ یعنی افراد یا سازمان‌ها نیز می‌توانند بر فراگرد تغییر و تحول تأثیر بگذارند و آن را شکل دهند.

سازمان‌ها باید احاطه کافی بر بافت محیطی خود داشته باشند. این احاطه مستلزم درک سیستم‌ها و روابط حلقوی موجود در آن‌هاست. این فرآیند هم تعیین‌کننده و هم تعیین‌شونده هستند. به جای آنکه بگوییم  $A$ ،  $B$  را به وجود آورده، در می‌یابیم که  $A$ ،  $B$  مستلزم وجود یکدیگرند و ممکن است هر دو نتیجه سیستم واحدی باشند.

یکی از معروف‌ترین روشها برای مطالعه این نوع رابطه علت و معلولی، بهره‌گیری از دو مفهوم بازخورد مثبت و منفی است که توسط مارویاما<sup>2</sup> بیان شده است؛ فرآیند بازخورد منفی به گونه‌ای است که هر تغییری در یکی از متغیرها، موجب تغییر در جهت مخالف می‌شود. به عکس، در فرآیند بازخورد مثبت تغییر یکی از متغیرها موجب تغییر در جهت مخالف می‌شود؛ به طوری که بیشتر به بیشتر و کمتر به کمتر منجر می‌شود. تغییرات برای مدت کوتاهی به نظر خوب می‌رسد اما طولی نمی‌کشد که از حد می‌گذرد و به طور کلی از کنترل خارج می‌شود. گاهی تغییرات تصاعدی کل سیستم را از بین می‌برد یا به کلی دگرگون می‌سازد.

مارویاما همچنین نوعی شیوه تجزیه و تحلیل حلقوی را ابداع کرد و نشان داد که چگونه بازخوردهای مثبت ممکن است دلیل خوبی برای تمایز میان سیستم‌های پیچیده باشند. دشتی کاملاً یکپارچه در مقابل کشاورز است و او در نقطه خاصی ساکن است. سایر کشاورزان نیز از او پیروی می‌کنند و یکی از آن‌ها مغازه‌ای برای فروش ابزار باز می‌کند. این مغازه به محلی برای تجمع و ملاقات کشاورزان تبدیل می‌شود. به تدریج دهکده شروع به رشد می‌کند و در درون آن

<sup>1</sup> Mutual Causality

<sup>2</sup> Maruyama



کسبه، عرضه‌کنندگان کشاورزان و سایر اقشار به وجود می‌آیند. هر چه فعالیت کشاورزان افزایش می‌یابد، موجبات ترغیب رشد صنایع را فراهم می‌آورد. دهکده به مرور به شهر تبدیل می‌شود. در چنین فرآیندی دشت یا صحرا یکپارچه، تغییر می‌کند. این تغییر از طریق مجموعه‌ای از بازخوردهای مثبت حلقوی که اثرات آن‌ها در تمایزات بخشی، نقش اساسی داشته، به وجود می‌آید.

هنگام کند و کاو برای حل معضلات، نمی‌توان با قطعیت سیستم را تعریف کرد و حلقه‌های متشکله‌ی آن را ترسیم نمود. چرا که در سیستم‌های دارای رابطه حلقوی و پیچیده، میزان تداخل بسیار زیاد است و به طور معمول فرآیندهای مداخله‌کننده فراوان وجود دارند که به مجموعه‌های معینی از اعمال و رفتارها شکل می‌بخشند. یکی از ویژگی‌های سازمان پیچیده آن است که هر مجموعه از شرایط ممکن است به اهداف یا نقاط پایانی گوناگون منجر شود. اقدامات تصادفی با روابط نظام‌مند ترکیب می‌شوند و سیستم را در راه‌های غیر قابل پیش‌بینی دگرگون می‌کنند. برای ترسیم روابط موجود و توضیح گرایش‌های آن‌ها در دو سیستم ضرورت دارد که ضمن تعریف نظام یافته فرآیندها مداخلات آن‌ها را قاعده‌مند سازیم. همچنین باید تلاش کرد که علت‌های مصنوعی، مستمسک و وسیله قاعده‌مند ساختن فرآیندها نشوند.

### تضاد و بحران؛ منطق تغییر دیالکتیکی

هر پدیده‌ای هم مستلزم ضد خود است و هم موجد آن. تفکر دیالکتیک تضاد را منشأ تحول می‌داند. ما نمی‌توانیم بدانیم روز چیست بدون آنکه شب را بشناسیم. این تفکر ریشه در فلسفه تائو (چین باستان) دارد. در طبیعت جریان مستمر تغییر تابع بازی متقابل یین و یانگ<sup>1</sup> (زوج‌های متضاد تاریک و روشن) هستند. این سیر، سیکل آمد و رفت یا رشد و افول را شکل می‌دهد.

مدیران باید تعامل دیالکتیکی میان کنشگران اجتماعی نظیر سازمان‌ها و ساختارهای کلان جامعه را در سیر زمانی گذشته، حال و آینده در نظر بگیرند. بسیاری از مسائلی که سازمان‌ها با آن‌ها مواجهند تضادهای ثانویه ایست که خود از تضادهای اولیه موجود در جامعه مشتق می‌شوند. حل بسیاری از مسائل سازمانی در گرو مدیریت مؤثر تناقض است.

جوامع انسانی از طریق فرایندهای دیالکتیکی تکامل می‌یابند. طرح‌ها و تصورات دیالکتیکی‌ها را متوجه تضاد دائمی به

<sup>1</sup> yang & yin

مثابه ویژگی‌های تعیین کننده واقعیت می‌کند. تصور دیالکتیکی از واقعیت به این نتیجه می‌رسد که تضاد همیشه وجود دارد اما این تضادها از حیث میزان و درجه صراحت با هم تفاوت دارند و ممکن است نیروهای متخاصمی که از آن‌ها ناشی می‌شوند، اشکال گوناگونی به خود بگیرند.

مهم‌ترین نقاط قوت استعاره تغییر عبارتند از:

1 - شیوه‌های مکمل را برای درک منطق تحول ارائه می‌دهد که از طریق آن می‌توان به یک تئوری منسجم و کل‌گرا در رابطه با تحول سازمانی دست یافت. اندیشه‌های جدید درباره «مدیریت تغییر» به تفسیر تغییر در دو سطح پرداخته‌اند: اول توصیفی که تلاش می‌شود نشانه‌های تغییر فهرست شوند. دوم که تحلیل‌تر است سعی می‌شود که ویژگی هر تغییر بر حسب مفاهیمی انتزاعی‌تر مانند میزان عدم اطمینان و یا اغتشاش بررسی شود. آن‌ها به ما کمک می‌کنند که درباره نحوه پاسخگویی سازمان‌ها به انواع گوناگون تغییرات تفکر کنیم اما نمی‌توانند هیچ شاخصی را برای ارزیابی اینکه سازمان‌ها چگونه بر ماهیت تغییر تأثیر می‌گذارند، ارائه کنند.

2 - تأکیدات این استعاره ما را به آن جهت هدایت می‌کند که بسیاری از مشکلات اجتماعی و سازمانی را نمی‌توان با شیوه‌های تدریجی حل کرد.

ضعف‌های استعاره تغییر عبارتند از:

- 1- روش‌های حاصل از این تفکر بسیار آرمانی به نظر می‌رسند
- 2 - درک کامل منطق‌های تغییر مستلزم باز اندیشی است. منطق‌های تغییر برای شرح و بیان گذشته خود قدرت بیشتری دارند ولی موفقیت آن‌ها برای پیش‌بینی آینده چندان قابل توجه نیست.
- 3 - بر قدرت بی قدرتی مدیران تأکید می‌کند.

### استعاره ابزار سلطه

«سازمان‌های ما، ما را از بین می‌برند». در این استعاره در مورد چیزی صحبت می‌شود که ادوارد هیث نخست‌وزیر سابق انگلستان آن را «سیمای گریه» زندگی سازمانی نامید. سازمان‌ها غالباً تأثیری بسیار منفی بر دنیای ما دارند.

این تصور که سازمان‌ها عقلایی بوده و برای تأمین منافع همگان ایجاد شده‌اند یک ذهنیت آرمانی است، سازمان‌ها اکثراً به مثابه ابزار سلطه مورد استفاده قرار می‌گیرند و بیشتر برای تأمین منافع خودخواهانه عده‌ای خاص حتی به قیمت فدا کردن دیگران فعالیت می‌کنند.

مارکسیست‌ها معتقدند تقسیم کار نه برای بهبود کارایی بلکه برای مهارت‌زدایی از کارگران و ایجاد تقسیمات مصنوعی میان آن‌ها صورت می‌گیرد. این تقسیم کار تا نقطه‌ای ادامه می‌یابد که کارگران نتوانند کاری را که انجام می‌دهند درک کنند و این امر منجر به استثمار و از خود بیگانگی آن‌ها می‌شود.

سلسله مراتب نیز به عنوان وسیله‌ای عقلایی جهت هماهنگی بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل و وسیله‌ای برای انباشت سرمایه از طریق ضبط ارزش افزوده طراحی شده است. این جنبه از سازمان (استعاره ابزار سلطه) حوزه خاص مطالعه نظریه‌پردازانی است که از بینش‌های کارل مارکس، ماکس وبر و رابرت میشلز الهام گرفته‌اند.

از نظر وبر سه نوع سلطه اجتماعی وجود دارد: 1 - سلطه عقلانی مبتنی بر اعتقاد به قانونمندی دستورها و مشروعیت فرماندهی کسانی است که طبق قانون سلطه را اعمال می‌کنند.

2 - سلطه نسبی مبتنی بر اعتقاد خصلت مقدس بودن سنن کهن و مشروعیت قدرت کسانی است که بنا به سنت اعمال قدرت می‌کنند. 3 - سلطه کاریزماتیک: مبتنی بر فداکاری و غیرعادی نسبت به کسی است که تقدس یا نیروی قهرمانانه شخصی و یا نظم ملهم از فرامین او توجیه‌کننده آن است.

### سازمان، طبقه و کنترل

احتمالاً اولین انواع سازمان‌های رسمی در جوامع طبقاتی و سلسله مراتبی به وجود آمده‌اند. جوامعی که معمولاً یک گروه اجتماعی از طریق غلبه، خود را بر دیگران تحمیل می‌کرد.

رشد سیستم تولید سرمایه‌داری معمولاً به عرضه نیروی کار مزدبگیر<sup>1</sup> بستگی دارد. به کارگیری نیروی کار مزد بگیر سرمایه‌دار را واداشت تا بر کارائی زمان استفاده از نیروی کار و کنترل فرایند تولید تاکید نماید؛ بنابراین مستقیم دستمزد پایه‌گذاری شد و سازماندهی نیروی کار ضرورت یافت و در نتیجه تقسیمات طبقاتی محیط کار (بین مدیران و کارکنان) نهادینه شد.

نظریه‌پردازان رادیکال سازمان بر رابطه نزدیک طبقه و نحوه کنترل تاکید می‌کنند. مهارت‌زدایی و یکنواخت سازی در استعاره ماشین جهت قابل جایگزین بودن کارگران به منظور افزایش کارایی بود. بدین ترتیب تقسیمات در تمایز میان

<sup>1</sup> wage labor

بازارهای کار اولیه و ثانویه و تفکیک بازارهای کار به گروه‌های شغلی متفاوت منعکس شد. بخشی از نیروی کار همانند سرمایه در نظر گرفته شد و دوگانگی بین سرمایه و نیروی کار نیز در تفاوت بین هزینه‌های ثابت و متغیر منعکس شد. بازار کار اولیه بازاری برای انجام مشاغلی است که مستلزم درجه بالایی از مهارت و دانش مشروح باشند و برای آنان علاوه بر پول پاداش‌های غیر پولی همانند پیشرفت مسیر شغلی و امنیت شغلی در نظر گرفته می‌شود. بازار نیروی کار ثانویه برای کارگران با مهارت کم و حقوق اندک است که مستلزم سرمایه‌گذاری آموزشی و تحصیلات کم است.

تفاوت بازارهای کار اولیه و ثانویه روشن و مشخص است ولی ساختار آن‌ها به علت استفاده از انواع متفاوت روش‌های کار بخش‌بندی متفاوت و پیچیده می‌گردد.

با موقعیتی که شرکت‌ها از طریق «تفرقه انداختن و حکومت کردن» به دست می‌آورند، افراد در بازار نیروی کار خود را در مقابل یکدیگر می‌بینند و چنین فرض می‌کنند که باید برای حفظ منافعشان مبارزه کنند.

آیا این وضع ناشی از تبعیض نهادینه شده است یا پیامد غیرعمدی توسعه صنعتی؟ اگرچه احتمالاً تسلط و استثمار گروه‌های محروم هدف آشکار سازمان‌های نوین نیست ولی بسیاری از اعمال و سیاست‌های این سازمان‌ها، این وضع را تقویت می‌کند.

### قانون آهنین الیگارش

میشلز در قانون آهنین الیگارش این نگرش را مطرح کرد که سازمان‌های نوین معمولاً تحت کنترل گروه‌های محدودی در می‌آیند او با مطالعه برخی از سازمان‌های دموکراتیک، از قبیل اتحادیه‌های کارگری و احزاب سیاسی، چنین دریافت که دموکراسی اغلب چیزی بیش از صحنه‌آرایی نیست. علی‌رغم اتخاذ تصمیم‌های مطلوب، چنین به نظر می‌رسید که این سازمان‌ها گرایش‌هایی دارند که به رهبران تقریباً قدرت انحصاری می‌دهد. وقتی رهبران به قدرت می‌رسند تمایل دارند که از منظر خودشان امور سازمان را اداره کنند و حداکثر می‌توان امیدوار بود که منافع اعضایشان را نیز در نظر بگیرند. اما به نظر میشلز حتی رهبرانی که به طور دموکراتیک انتخاب می‌شوند و دارای بهترین ثبات هستند، نیز تمایل دارند که بخشی از پیشرفت را معطوف به اهداف برجسته خودشان کنند و به هر قیمتی که شده، قدرتشان را از دست ندهند.

میشلز سخت تحت تأثیر مکتب ماکیاولی در مورد سلطه نخبگان<sup>1</sup> و احتمال ناچیز در به وجود آمدن دموکراسی و جامعه بی طبقه در دنیای امروز، قرار دارد. میشلز ساختار داخلی حزب سوسیالیست آلمان را که گفته می‌شد بیش از سایر احزاب روی اصول دموکراتیک سازمان داده شده بود، مورد مطالعه قرار دارد. او دریافت که نظام مورد مطالعه کاملاً الیگارشیک است و دموکراسی فقط تظاهری است.

اولاً بنا به عقیده میشلز معنای دموکراسی واقعی این است که کلیه اعضای سازمان می‌باید مستقیماً در مراحل سیاسی وضعی خط‌مشی شرکت داشته باشند. لیکن چنان اشتراکی به علت کثرت مقولات از نظر فنی غیرممکن است.

ساخت بوروکراسی، انحصار قدرت برای طبقه حاکم به وجود می‌آورد. سلسله مراتب سازمانی در بوروکراسی و تمرکز وسایل ارتباطی در رأس سازمان پایگاه قدرت رهبر را تسخیرناپذیر می‌سازد؛ بنابراین قبضه کردن اطلاعات و کلیه شبکه ارتباطات می‌تواند به عنوان سلاحی بر علیه رقیب احتمالی به کار رود. بالاتر از همه رهبر با مهارت در عملیات مربوط به تدریج معلومات تخصصی و مهارت‌های سیاسی کسب می‌کند که باعث می‌شود نتوان او را جابجا کرد.

با افزایش قدرت، رهبر به صورت یک عنصر پیوسته و ناگسستنی خبرگان در می‌آید. در چنان صورتی منافع آنان با منافع توده هماهنگ نخواهد بود. گاهی در یک سازمان الیگارشیک منافع اولیه خبره حفظ قدرتش می‌باشد، حتی اگر چنان هدفی مغایر مصالح کل سازمان باشد؛ بنابراین علت ناپدید شدن آرمان‌های انقلابی و همچنین محافظه‌کاری بوروکراتیک در احزاب سوسیالیست برای جلب منافع رهبران است تا منافع توده‌هایی که قانوناً نماینده حفظ منافع آنانند.

این نوع رفتار سازمان رهبر بستگی زیادی به شخصیت فردی وی ندارد، بلکه می‌باید علل رفتار رهبر را در داخل پیچ و خم‌های سازمانی و در ارتباط با صفات عمومی مروانی که در همه افراد انسانی مشترک است جستجو کرد. از نظر روانشناسی اجتماعی وقتی رهبر حیثیت و منزلت لازم را کسب کرد و به نوع به خصوصی از زندگی عادت کرد، اکراه در از دست دادن آن خواهد داشت. او به عظمت بی همتا بودن خود اعتقاد پیدا می‌کند و به تدریج و با اخلاص هر چه تمام‌تر آغاز به یکی کردن سازمان با خودش می‌نماید. میشلز قبل از انقلاب روسیه، شکست دموکراسی سوسیالیستی و ظهور دیکتاتوری سوسیالیستی را پیش‌گویی کرده بود. به طور کلی میشلز جنبش دموکراتیک را در اقیانوس تاریخ به

<sup>1</sup> Elites

شکل امواج پی در پی ملاحظه می‌کند که در ساحل ناپدید شده و مجدداً به وجود می‌آیند. وقتی یک انقلاب همگانی به نتیجه می‌رسد نمایندگان توده‌ها جایگزین الیگارش‌های سابق شده و از روش محافظه‌کارانه آن‌ها پیروی می‌کنند و همان داستان دوباره آغاز می‌شود.

در مسئله دموکراسی خارجی، با پیروی از همان مسیر فکری میشلز، دیگر نویسندگانی مسئله دموکراسی خارجی یعنی برخورد سازمان‌های بوروکراتیک روی کل نظام دموکراتیک سیاسی را به طور منظم و سیستماتیک بررسی کرده‌اند.

### سیاست‌های سازمانی و سازمان بنیادگرا (رادیکال)

در حالت افراطی جدایی منافع سرمایه‌داری و منافع نیروی کار، مدیریت یا اتحادیه به همان اندازه شدت می‌یابد که بین احزاب درگیر در یک جنگ وجود دارد. بیشتر سازمان‌های بنیادگرا در بخش‌های اقتصادی یا بخش‌های سازمانی مرزبندی شده بین نیروی کار اولیه و ثانویه یافت می‌شوند.

سازمان‌های بنیادگرا آن‌هایی هستند که حداقل یک بخش عمده نیروی کار آن‌ها طعم استثمار را تجربه کرده‌اند و به صورت متحد و یکپارچه در مقابل سازمان‌های مذکور واکنش نشان می‌دهند و از نهضت‌های کارگری پشتیبانی می‌کنند. دیدگاه بنیادگرایی ممکن است مانند تکثرگرایی و وحدت‌گرایی تفکر سیاسی رایج سازمان را نشان دهند یا ممکن است به مثابه یک ابزار ایدئولوژیکی مورد استفاده قرار گیرند.

نقاط قوت استعاره سلطه عبارتند از:

1- ما را بر آن می‌دارد که به جای در نظر گرفتن سلطه به مثابه اثر جانبی سازماندهی، اساساً سلطه را در درون راهی که سازماندهی می‌کنیم، در نظر آوریم 2- ما را به تصدیق مباحثی که چارچوب‌های مرجع رادیکال را در عمل تقویت می‌نمایند، وامی‌دارد 3- مجموع نقاط قوت این استعاره، مبنایی را برای انتقاد رادیکالی از سازمان و نظریه سازمانی است عمده‌ترین ضعف‌های این استعاره نیز عبارتند از:

1- این استعاره صرفاً بر حد نهایی ایدئولوژی چپ تمرکز می‌نماید و با معادل فرض نمودن سازمان و سلطه ما را از دیدن اشکال غیر سلطه آمیز باز می‌دارد. 2- تاکید بر ضرورتی تعادل سلطه - سازمان ما را به این ایده می‌رساند که سازمان بدون سلطه نمی‌تواند وجود داشته باشد.

### چالش استعاره‌ها و نظریه پردازی درباره سازمان

اگر مدیر سازمان را همانند یک ماشین تصور کند، آن را همچون ماشین اداره خواهد کرد در این صورت کارایی افزایش

خواهد یافت ولی نیروی کار ممکن است با احساس عدم قدرت و ثبات و در اثر مداومت در انجام کارهای تخصصی تکراری، دچار از خود بیگانگی شود. از نقاط ضعف این رویکرد مشکل انطباق با شرایط متغیر، تبدیل شدن سازمان به بوروکراسی‌های فاقد اندیشه و بصیرت و اثرات غیرانسانی بر نیروی انسانی است.

اگر مدیر سازمان را همچون موجود زنده در نظر بگیرد، ارتباط سازمان با محیط مورد توجه او قرار خواهد گرفت و تصمیمات برای حفظ موجودیت سازمان و رشد آن در محیط‌های متغیر و متلاطم خواهد بود. از نقاط ضعف آن اینست که این استعاره از طبیعت و محیطی متشکل از موجودات طبیعی با ویژگی‌های عینی اخذ شده و در حالی که سازمان و جامعه تحت تأثیر بصیرت‌ها، ایده‌ها، هنجارها، باورها و پنداشته‌های انتزاعی و ساخته شده به صورت اجتماعی قرار دارد. اگر مدیر سازمان را همچون یک مغز پردازشگر اطلاعات در نظر بگیرد، ارزش آن در فراوری و تحلیل اطلاعات مدنظر وی قرار می‌گیرد و به درک بهتر یادگیری سازمانی و ایجاد ظرفیت خودسازماندهی منجر می‌شود. ضعف آن خطر نادیده انگاشتن تعارض شدید واحدهای سازمانی و الزامات خود سازماندهی و یادگیری و واقعیت‌های قدرت و کنترل در سازمان می‌باشد.

اگر مدیر سازمان را به مثابه فرهنگ تصور نماید، توجه او به اهمیت نهادها و مفروضات بنیادین شکل دهنده فرهنگ جلب می‌شود. الگوهای معانی ضمن روشن کردن اهمیت نمادین جنبه‌های متعدد زندگی سازمان، ذهن افراد را به جنبه‌های انسانی سازمان معطوف می‌سازند.

ضعف آن اینست که فرهنگ ماهیتی انتزاعی دارد و پیوسته در حال تغییر است و درک ما از فرهنگ سطحی و صوری است.

اگر مدیر سازمان را همچون مجموعه‌ای از سیستم‌های سیاسی در نظر بگیرد توجه او به منابع قدرت، تعارض و تضاد منافع در سازمان جلب می‌شود، او اهمیت سیاست را به مثابه جزء لاینفک حیات سازمانی مورد توجه قرار داده و بر نقش مهم آن در ایجاد نظم اجتماعی تأکید می‌کند. ولی احتمال افزایش اعمال سیاسی را به همراه دارد.

اگر مدیر سازمان را همچون زندان روح و ذهن آدمی تلقی کند مبانی رفتار انسان‌ها در سازمان‌ها مورد توجه او قرار گرفته و توجه را به این واقعیت‌ها جلب می‌کند که انسان‌ها می‌توانند اجتماعی را به وجود آورند که برایشان مشکل ایجاد نموده و آن‌ها را محدود سازد. ضعف آن اینکه تبیین دقیق و کاملتر فعالیت‌های ذهنی و اثر آن‌ها بر شکل‌گیری سازمان‌های اجتماعی، مستلزم در نظر گرفتن دیدگاه‌های صریح و روشن‌تری است. مناسب‌تر است سازمان را زندان

بنامیم تا زندان ذهن؛ زیرا سازمان‌ها را ابزاری برای بهره‌کشی از انسان‌ها یافته‌اند.

اگر مدیر سازمان را همانند جریانی متغیر و در حال شدن بداند جهت مدیریت سازمان می‌تواند به نحو مناسب‌تری عمل کند. در هر تغییر دو واقعیت مؤثر می‌باشند. اول آنکه ظاهر تغییر را نشان می‌دهد (تفسیری). دوم واقعیتی که در لایه‌های درونی هر تغییر وجود دارد (تحلیلی). طبق منطق دیالکتیک تناقضات اجتماعی و اقتصادی در داخل یک جامعه مبنایی برای تغییر جامعه می‌باشد. با تاکید بر این استعاره می‌توان منشأ تغییر را در سازمان داخل یا خارجی فرض نمود. ضعف آن اینکه روش‌های منبعث از این استعاره بیش از حد آرمانی به نظر می‌رسند. اگر مدیر سازمان را همانند ابزار سلطه فرض کند، علت واکنش‌های شدید برخی کارکنان را بهتر متوجه می‌شود. مارکس معتقد بود که این سلطه از تقاضا برای ارزش افزوده و انباشت سرمایه حاصل می‌شود. خلاصه اینکه سازمان‌ها با شیوه‌های جدید، افراد را استثمار می‌کنند. این استعاره توجه ما را به ماهیت دو لبه‌ی اعمال عقلایی در سازمان جلب می‌کند ولی تقویت این نظریه القاء این معناست که سازمان بدون سلطه وجود ندارد. همچنین مشکلات مدیران در دنیای واقعی و متلاطم از طریق شعله‌ور ساختن اندیشه‌های رادیکالی بر علیه سازمان افزایش می‌یابد.

هر استعاره دارای نقاط قوت و وضعی است و پرداختن صرف به هر کدام باعث روشن شدن جنبه‌ای از سازمان می‌شود در حالی که سازمان پدیده‌ای کثیرالوجه بوده و برای شناخت کامل آن باید از استعاره‌های متعددی استفاده نمود. انسان به طور طبیعی تمایل به ساده‌سازی پدیده‌های مورد مطالعه دارد و می‌خواهد با برش زدن سطح پیچیده پدیده‌ها بر طرح اصلی و الگوی بنیانی آن‌ها واقف گردد.

سازمان موجودیتی پیچیده و متشکل از وجوه متعدد و متنوع است و به مثابه سیستم اجتماعی در شمار پیچیده‌ترین سیستم‌های شناخته شده قرار می‌گیرد.

هنگامی که انسان در صدد شناخت و ادراک یک وضعیت یا یک پدیده پیچیده و در هم تافته است، در صورت ناکامی از تحلیل یکباره کل وضعیت، به طور طبیعی تمایل پیدا می‌کند که صرفاً بخشی از موضوع مورد مطالعه را تحلیل کند؛ یعنی به تحلیل تارها و رشته‌هایی از یک وضعیت در هم تافته اکتفا می‌کند و در واقع به ساده‌سازی و تجزیه تجریدی می‌پردازد. این تمایل به ساده‌سازی موجب تسهیل شناخت و ایجاد نوعی توازن میان «مجال و توان و تمایل ادراک‌کننده» و «آن بخش یا جنبه انتخاب شده از پدیده مورد بررسی» می‌شود.



## فصل دهم: مسئولیت اجتماعی و اخلاق در مدیریت

امروزه در کشورهای توسعه یافته و صنعتی به مسئولیت اجتماعی و اخلاقی بسیار بها داده می‌شود و سازمان‌های تولیدی و صنعتی ملزم به رعایت کامل اصول بهداشتی هستند.

طرح بحث مسئولیت اجتماعی پیشینه‌ای دیرینه دارد و به طور ملموس به زمان آدام اسمیت یعنی اواخر قرن هجدهم برمی‌گردد. وی به موضوع ارتقای رفاه عمومی پرداخت و معتقد بود کوشش کارآفرینان رقیب طبعاً در جهت حمایت از منافع عموم خواهد بود. به عبارت دیگر، اسمیت اعتقاد داشت که نفع و رفاه عامه به دست افرادی تأمین می‌شود که درصدد منافع اقتصادی خود هستند.

مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها (خصوصاً سازمان‌های تولیدی، صنعتی و خدماتی) تعهد اجتماعی را به همراه خواهد داشت، که بالاتر از سود بردن صرف است. در واقع، مسئولیت اجتماعی انتظار جامعه از سازمان‌هاست، تا در جهت مصالح مردم و حفظ محیط زیست و رفع مشکلات اجتماعی در کنار هدف‌های اصلی خود، که همان هدف‌های اقتصادی است، فعالیت کنند. مسئولیت اجتماعی وظیفه‌ای شفاف و مشخص است که در وهله اول سازمان‌ها و نهادهای جامعه بر عهده دارند و با ایفای آن، دولت‌ها و سازمان‌های دولتی هر جامعه نیز قادر خواهند بود تا رفاه اجتماعی را برای گروه وسیعی از افراد جامعه فراهم آورند. به تازگی، جنبه‌های خاصی از مسئولیت اجتماعی در متون بازاریابی مربوط به مسائل مصرف‌کنندگان، رفاه کارکنان و حمایت از اقلیت‌ها در روابط اجتماعی مورد بحث قرار گرفته‌اند.

مسئولیت اجتماعی عهدی است فراتر از آنچه که قانون و هدف‌های اقتصادی آن را برای اهداف بلندمدت سازمان‌ها، که برای جامعه ضروری و سودمند هستند، لازم می‌دانند.

در بحث مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، صرفاً کمک‌های مالی و توجه به رفاه اجتماعی و حمایت از آن مدنظر نیست، بلکه صحت و سلامت محصولاتی که تولید یا خدماتی که ارائه می‌شوند نیز مهم است.

### پاسخگویی اجتماعی

در پی مسئولیت اجتماعی، پاسخگویی اجتماعی مطرح است و آن عبارت است از ظرفیت و توانایی یک سازمان به منظور قبول یا پذیرفتن شرایط تغییر اجتماعی. در واقع، سازمان‌ها در قبال افراد جامعه خود احساس مسئولیت و تعهد می‌کنند و در پاسخگویی به نیاز آنان هدف‌های اجتماعی را مانند هدف‌های اقتصادی مهم می‌شمارند. سازمان‌هایی که از لحاظ تعهد در قبال مسئولیت اجتماعی وضعیت مطلوبی دارند، طوری عمل می‌کنند که در مواقع لزوم در قبال خواسته-

های محیط پاسخگو باشند. سازمان‌هایی که با استانداردها و مقررات تعیین شده عمل می‌کنند و در حفظ ارزش آن‌ها می‌کوشند، در عمل پاسخگویی اجتماعی را مراعات می‌نمایند.

یکی از نشانه‌های بارز پاسخگویی اجتماعی مشارکت داوطلبانه مردم در امور اجتماعی است. بخش چشمگیری از درآمد بسیاری از دانشگاه‌های بزرگ آمریکا از طریق کمک‌های مردمی تأمین می‌شود.

گرچه انجام این مسئولیت سنگین به طور اثربخش و فراگیر از توان دولت‌ها خارج است، تا زمانی که نظام اداری متمرکز در کشوری حاکم است، شناساندن مسئولیت اجتماعی و نظارت بر اجرای آن در سطح جامعه از وظایف دولت است. نقش مؤسسات آموزشی و فرهنگی، رسانه‌های گروهی، واحدهای کنترل کیفیت و تشکل‌های اجتماعی در آگاه کردن مدیران نسبت به مسئولیت اجتماعی آنان بسیار مهم است. از طرفی، وجود امنیت اجتماعی و اقتصادی عامل دیگری است تا صاحبان صنایع، سرمایه‌داران و مدیران به پذیرفتن مسئولیت اجتماعی و پاسخگویی به آن تشویق شوند.

### دیدگاه‌ها

در عمل، دو دیدگاه متضاد درباره نگرش مسئولیت اجتماعی وجود دارد. یکی از این دو دیدگاه عبارت است از برپایی و تأسیس سازمان‌های اقتصادی و صنعتی مبتنی بر «فقط سود بردن» و دیگری به «فراتر از سود بردن» توجه داشتن و به رفاه اجتماعی و منافع جامعه اندیشیدن و عمل کردن است. نگرش دوم در واقع همان پاسخگویی و تعهد اجتماعی است که از ویژگی‌های مهم و اساسی این تفکر و از نتایج مسئولیت اجتماعی است. طبق دیدگاه اول، مسئولیت اجتماعی مدیریت در هر سازمان به حداکثر رساندن سود است. به عبارت دیگر، هدف از تأسیس سازمان‌های تولیدی و خدماتی دستیابی به سود است و نقش و وظیفه اجتماعی و توجه به رفاه اجتماعی از وظایف این قبیل سازمان‌ها نیست. در مقابل، دیدگاه دیگر به شرایط اقتصادی - اجتماعی حاکم بر جامعه توجه دارد و اینکه وظیفه مدیریت هر سازمان علاوه بر کسب سود، توجه به مصالح مردم، رفاه جامعه و حمایت از آن است.

### دیدگاه کلاسیک‌ها

صاحب‌نظران کلاسیک و مدیران طرفدار این مکتب به مسائل درون سازمانی می‌پرداختند و به محیط خارج آن توجهی نداشتند. این نگرش، با توجه به شرایط اقتصادی - اجتماعی اوایل قرن بیستم و نیاز مؤسسات تولیدی به افزایش تولید، کاهش هزینه و تأمین نیروی انسانی ماهر، دور از ذهن نبود. طبق این دیدگاه، سازمان‌ها هنگامی می‌توانند به مسائل برون سازمانی توجه کنند و در آن نقش داشته باشند که مسائل و مشکلات درون خود را حل کرده و ثبات لازم را به دست آورده باشند.

فریدمن نخستین نظریه‌پرداز این شیوه نگرش است. استدلال وی این است که مدیران صرفاً مدیریت سازمان را بر عهده دارند، یعنی آنان مالک سازمان نیستند، بلکه کارکنانی هستند که در مقابل صاحبان سهام یا مالکان مؤسسه مسئولند. از این رو، مسئولیت اصلی مدیران، اداره سازمان به بهترین نحو است، به صورتی که باید در جهت کسب بیشترین منافع صاحبان سهام فعالیت کنند. منظور فریدمن از منافع کاملاً روشن است: کسب سود. فریدمن در این مورد چنین استدلال می‌کند: هنگامی که مدیران تصمیم می‌گیرند منابع مالی سازمان را برای منافع و اهداف اجتماعی صرف کنند، اهرم بازار و نقش و اهمیت آن را کم می‌کنند. بنابراین، اگر چنین عمل شود، باید توزیع درآمد و آنچه که در این راه صرف می‌شود از محل یا منبعی تأمین گردد. چنانچه دنبال کردن هدف‌های اجتماعی موجب کاهش سود یا منافع کارکنان شود، صاحبان سهام عملاً متضرر خواهند شد؛ و اگر دستمزدها و منافع کارکنان، به خاطر هزینه‌هایی که برای رفاه و پاسخگویی اجتماعی خرج می‌شوند، کاهش یابند، مصرف‌کننده‌ها نیز متضرر می‌شوند، و اگر قیمت‌های افزایش یافته موجب شوند که کارکنان نتوانند کالاهای مورد نیاز خود را تهیه کنند، ممکن است که به عدم بقاء سازمان منجر گردد. در واقع، فریدمن معتقد است که توجه به مسائل رفاهی و مسئولیت اجتماعی از وظایف مدیران نیست، بلکه از وظایف و مسئولیت‌های سیاستمداران جامعه است.

### دیدگاه خیرخواهی و قیومیت

در مقابل، کسانی بوده‌اند که به روشنی، به مسئولیت اجتماعی صاحبان صنایع و ثروتمندان اشاره کرده‌اند. از جمله اینان آندره کارنگی، پایه‌گذار صنعت فولاد در آمریکا، است. وی در سال 1899 کتابی با عنوان انجیل ثروت منتشر کرد و در آن مبحث و موضوع «مسئولیت اجتماعی سازمان» را مطرح نمود. نظر وی بر دو اصل استوار بود: اصل خیرخواهی و اصل قیومیت.

طبق اصل خیرخواهی، افراد خوش اقبال‌تر باید افراد کم درآمد و بی‌اقبال، نظیر بیکاران، عقب‌افتادگان، بیماران و کهن‌سالان را یاری کنند. بنا به اصل قیومیت، صاحبان کسب و کار و تجارت و ثروتمندان باید خود را مسئول مراقبت از افراد و رفاه آنان بدانند. کارنگی اعتقاد داشت که افراد ثروتمند می‌توانند ثروت خود را در سازمان‌ها و مؤسسات بزرگ سرمایه‌گذاری کنند و از سود آن به دیگران کمک نمایند. نکته مهم و قابل توجه در دیدگاه کارنگی این است که مراعات حال و وضعیت ناتوانان جامعه از وظایف صاحبان سرمایه و ثروتمندان است. این موضوع بیش از یک‌صد سال قبل مطرح شد. ولی امروزه در عمل، این‌گونه کمک‌ها را بیشتر می‌توان از مؤسسات بزرگ اقتصادی انتظار داشت.

یکی از نشانه‌های بارز این امر طرح موضوع مسئولیت و تعهد اجتماعی در کتب دانشگاهی و پاسخگویی مردم به آن در جوامع غربی است، که به ظهور دیدگاه اقتصادی - اجتماعی منجر شده است.

### مسئولیت اجتماعی و عملکرد اقتصادی

با توجه به دیدگاه‌هایی که در حمایت و عدم حمایت از مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها ارائه شده است، این پرسش مطرح می‌شود که آیا فعالیت‌ها و اقدامات مرتبط با مسئولیت اجتماعی یک سازمان در کاهش یا افزایش عملکرد اقتصادی آن‌ها اثر می‌گذارد؟ شاخص‌های عملکرد اقتصادی، از جمله سود خالص، میزان سود متعلق به سهامداران و ارزش هر سهم، شاخص‌های عینی هستند و معمولاً عملکرد مالی را در کوتاه مدت نشان می‌دهند. نتیجه مطالعات و بررسی‌ها نشان می‌دهد که بین عملکرد و اقدامات سازمان در زمینه امور اجتماعی رابطه مثبت وجود دارد. سازمان‌هایی که در کشورهای توسعه یافته و صنعتی به امور اجتماعی جامعه توجه دارند، می‌کوشند تا در زمینه‌های مربوط به سلامت و رفاه اجتماعی نقش داشته باشند و در اموری از قبیل تخریب محیط زیست، تهیه ابزار جنگی و تولید فرآورده‌های زیان‌باری مانند سیگار فعالیت نکنند. امروزه بسیاری از مؤسسات در جهت نیل به اهداف اجتماعی گام برمی‌دارند.

### اخلاق در مدیریت

توجه به «اخلاق» و نقش و تأثیر آن در رفتار انسان پیشینه‌ای دیرینه دارد. یونانی‌ها و رومی‌ها به موضوع «اخلاق» کاملاً توجه داشتند و فلاسفه‌ای مانند سقراط، افلاطون و ارسطو به طور مفصل از آن یاد کرده‌اند. نکته مهم و قابل توجه درباره اهمیت اخلاق در زندگی اجتماعی انسان این است که پس از این فلاسفه، موضوع و نقش اخلاق در روابط اجتماعی همواره مورد نظر بوده است. در قرون وسطی و پس از آن، فیلسوفانی مانند سنت اگوستین، توماس آکوئین، هابز، اسپینوزا، جان لاک و کانت درباره اخلاق به تفصیل صحبت کرده‌اند. در قرون اخیر، یعنی در قرن 19 و 20 میلادی، نیز به اهمیت اخلاق توجه شده است.

در جوامع گوناگون، «اخلاق در مدیریت» و به خصوص «در سازمان‌ها» اهمیت خاصی داشته است، زیرا به رفتار و عملکرد کارکنان مربوط می‌شود. هنگامی که از مسئولیت اجتماعی یک سازمان سخن به میان می‌آید، عملاً ویژگی‌های اخلاقی حاکم بر آن مدنظر است. اندیشه پاسخگویی اجتماعی، که قبلاً از آن صحبت شد، بر اصل درستی و رعایت اصول اخلاقی و ضوابط حاکم در سازمان استوار است.

از دیدگاه مدیریتی، «اخلاق» را می‌توان چنین تعریف کرد: مقررات و اصولی که اشاره بر درست یا نادرست بودن رفتار و

عملکرد کارکنان یا مردم دارد.

استونر اخلاق را چنین تعریف کرده است: مطالعه یا بررسی حقوق و وظایف مردم، قوانین معنوی که مردم هنگام تصمیم-گیری رعایت می‌کنند و ماهیت روابطی که بین مردم حاکم است. تصمیمات مدیریتی یا تصمیماتی که یک قاضی دادگاه اتخاذ می‌کند، نوعی «اخلاق» است. نکته قابل توجه در مورد اخلاق کارکنان در سازمان‌ها این است که رعایت اصول اخلاقی در مؤسسات ضروری است، زیرا حاکم بودن چنین تفکری موجب می‌شود تا فرد در سازمان به گونه‌ای عمل کند که با صحت و درستی، صداقت، توجه به منافع جامعه و سلامت و مراعات آن، در جهت حفظ و نگهداری از وسایل و تجهیزات یا اسناد مدارک سازمان بکوشد.

فرد معتقد به اصول اخلاقی کسی است که اعمال و رفتار خود را با سنت اخلاقی جامعه همسو کند. از طرفی، این وظیفه رهبری سازمان است که نسبت به آموزش و پرورش کارکنان خود، در جهت افزایش ظرفیت تفکر اخلاقی آنان اقدام کند. به گفته افلاطون، زیبایی هنگامی ظاهر می‌شود که «درست و خوب» مقصود فکر کردن قرار گیرد.

### اهمیت رعایت اصول اخلاقی

در تعریف اصول اخلاق به ماهیت رفتار کارکنان و مردم اشاره شد. در جوامعی که اصول اخلاقی رعایت می‌شود و درست و نادرست بودن رفتارها مدنظر است، از بروز بسیاری از خطاها جلوگیری می‌شود. بنابراین، لازم است افراد در زندگی اجتماعی و برای سلامت جامعه اصول اخلاقی را به کار بندند. آثار رعایت اصول اخلاقی در زندگی اجتماعی، در زندگی شغلی نیز متبلور می‌شود. افرادی که به اصول اخلاقی پایبندند، به طور کلی از انجام کارهای نادرست می‌گریزند، چه در محیط کار و چه خارج از آن. بنابراین، می‌توان رعایت اصول اخلاقی را در سطوح مختلف سنجید: در سطح فردی، سطح سازمانی و سپس در سطح جامعه به طور فراگیر.

اصول اخلاقی از دیدگاه‌های گوناگونی مورد نظر بوده است که عبارتند از:

#### 1- نگرش استفاده غایی

طبق این شیوه نگرش، تصمیمات صرفاً بر اساس نتایج و عواقب آن‌ها مورد نظر است. این نگرش فایده‌گرا به استفاده از روش کمی برای تصمیم‌گیری اشاره دارد و سودجویانه است.

#### 2- نگرش حفظ حقوق دیگران

به احترام و حفظ آزادی‌ها و امتیازات فردی توجه دارد که شامل حق حریم و اختفا، حق بیان و آزادی در حفظ اسرار

خود می‌باشد. در واقع، حق حفظ آزادی‌ها و حقوق فردی مورد نظر است. از دیدگاه فردی، رعایت این حق توسط کارفرما امتیازی برای کارگر است؛ ولی در مقابل، ممکن است مانعی در راه بازدهی و کارایی باشد، یا شرایط و محیطی را به وجود آورد که بیشتر در جهت حفظ حقوق کارکنان فعالیت کند، تا در جهت انجام کارها و وظایف محوله.

### 3- نگرش عدالتی اخلاق

بنابراین نگرش، مدیران باید با توجه به نیاز اولیه و اساسی کارکنان حقوق آنان را تعیین کنند، حتی اگر بالاتر از حداقل حقوق تعیین شده باشد. این دیدگاه ممکن است جنبه‌های منفی به همراه داشته باشد و کارگر احساس کند آنچه به وی پرداخت شده حق او بوده است.

### 4- نگرش یکپارچگی قراردادهای اجتماعی

اشاره بر این نکته دارد که اصول اخلاقی در کسب و کار، بر مبنای در نظر گرفتن عوامل تجربی است، یعنی آنچه هست و حاصل شده و آنچه که باید باشد. رعایت اصول اخلاقی ایجاب می‌کند که وضعیت حال، که حاصل رخدادهای گذشته نیز هست، و آینده در نظر گرفته شود.

نتیجه آنکه، سازمان‌ها باید به حقوق فردی افراد توجه داشته باشند و اخلاق مدیریتی ایجاب می‌کند تا مدیران تغییرات محیطی را در تصمیمات خود در نظر گیرند. رعایت حقوق افراد از جنبه‌های گوناگون، موجب برقراری عدالت اجتماعی می‌گردد و نتیجه آن در عملکرد اقتصادی و وضعیت مالی سازمان مؤثر خواهد بود. به علاوه، توجه به نکات اخلاقی و ویژگی‌های اخلاقی در مدیریت موجب می‌شود تا به ایجاد محیط سالم در سازمان کمک شود و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس حفظ و حمایت از حقوق کارکنان باشد.

### حساسیت اجتماعی سازمان‌ها

حساسیت اجتماعی سازمان‌ها به دو روش اصولی صورت می‌گیرد: 1 - در سطح خرد، در این روش شیوه‌ای که یک یا چند شرکت در برابر مسائل اجتماعی حساسیت نشان می‌دهند تجزیه و تحلیل می‌شود. این روش به وسیله رابرت آکرمن ارائه شد. 2 - در سطح کلان، در این روش نیروهایی مورد مطالعه و بررسی قرار می‌گیرند که تعیین کننده مسائل اجتماعی می‌باشند و سازمان باید در برابر آن‌ها حساسیت نشان دهد. این روش به وسیله پرستون و پست ارائه شد. الگوی دیگر به وسیله آرچی کارول ارائه شد، که در آن، دو روش خرد و کلان در هم می‌آمیزند تا راه‌هایی را ارائه نمایند و سازمان می‌تواند وسیله در برابر پرسش‌های اجتماعی خاص از خود واکنش نشان دهد.

## الگوی رابرت آکرمن

رابرت آکرمن یکی از پیشگامانی بود که به حساسیت سازمان (و نه مسئولیت آن) توجه نمود و گفت در تلاش‌های اجتماعی سازمان، نوع واکنش باید به صورت یکی از هدف‌ها درآید. این پژوهشگر می‌گفت که چون شرکتی با مسأله اجتماعی روبه‌رو شود برای دادن پاسخ یا واکنش مناسب، از سه مرحله می‌گذرد.

در مرحله نخست، مدیر عالی سازمان متوجه وجود یک مسأله اجتماعی می‌شود. در این مرحله کسی از سازمان نمی‌خواهد کاری انجام دهد. مدیران ارشد اجرایی تنها متوجه وجود مسأله می‌شوند، به صورت کتبی و یا شفاهی آن را یادآور می‌گردند و سیاست سازمانی را متوجه آن می‌نمایند.

در مرحله دوم شرکت متخصصانی را استخدام یا از مشاوران خارج از سازمان استفاده می‌کند تا مسأله را مطالعه کنند، و برای حل آن راه‌هایی را ارائه نمایند. تا اینجا شرکت خود را محدود به ابراز نظر و ارائه طرح می‌نمایند.

مرحله سوم جنبه اجرایی دارد. شرکت اینک درصدد تدوین و رعایت نوعی سیاست برمی‌آید تا آن را به صورت فعالیت جاری خود درآورد. بدبختانه، مرحله اجرایی غالباً روندی کند دارد.

## الگوی پرستون و پست

آکرمن خوب می‌دانست که سازمان‌ها و شرکت‌ها در برابر هر مسأله اجتماعی واکنش کندی از خود نشان می‌دهند. حتی حساس‌ترین آن‌ها حدود هشت سال طول می‌کشد تا به سومین مرحله واکنش برسند. در آخرین سال‌های دهه 1960 بسیاری از فعالان اجتماعی به این نتیجه رسیدند بودند که اگر دولت سازمان‌ها را مجبور کند، آن‌ها به صورتی قاطع و مصمم در برابر مسائل اجتماعی از خود واکنش نشان خواهند داد.

لی پرستون و جیمز پست یکی از نظرات قاطع مبتنی بر روش کلان، نسبت به اصل یا مفهوم حساسیت سازمان ارائه نمودند. در این الگو سازمان‌ها و جامعه به دو طریق یا راه مشخص بین خود رابطه متقابل یا تعامل برقرار می‌کنند. اولین رابطه سازمان‌ها مبتنی بر بازار است، یعنی رابطه‌ای که آن‌ها با مشتریان، کارکنان، سهامداران و بستانکاران دارند. هنگامی که این روابط، مسائل اجتماعی به وجود آورند دومین رابطه برقرار می‌شود، یعنی رابطه‌ای که مبتنی بر بازار نیست، مثل تصویب قوانین به وسیله‌ی دولت یا رعایت اصول اخلاقی.

پرستون و پست مدعی هستند که دولت و نظر عمومی می‌توانند حدود روابط بازار و غیربازار را تعیین کنند. هنگامی که مدیران با یک مسأله اجتماعی روبه‌رو می‌شوند، تنها به وجدان خود مراجعه نمی‌کنند، تا در آن باره تصمیم بگیرند. آن‌ها

همچنین باید به مقررات و قوانینی که به وسیله دولت مرکزی، ایالتی و محلی تدوین شده و نیز به رای دادگاه‌ها و نهادهای قانونگذاری مراجعه نمایند. همچنین آن‌ها باید به نظر و عقاید عمومی توجه کنند و به آن‌ها احترام بگذارند.

### تئوری کارول

در 1979، آرچی کارول کوشید تا سه دیدگاه مربوط به مسئولیت اجتماعی، الگوهای قدیمی و نیز واکنش اجتماعی را در هم تلفیق ارائه نماید و آن را الگوی عملکرد اجتماعی سازمان نامید. در سطح کلان، یعنی در آنجا که مسئولیت‌های اجتماعی سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد، اصول اقتصادی، حقوقی و اخلاقی مطرح می‌شوند.

در سطح خرد، شرکت‌ها می‌کوشند تا در فرآیند تصمیم‌گیری‌های خود و در سیاست‌گذاری‌های شرکت، اصول قراردادهای اجتماعی را رعایت کنند. این تصمیمات و سیاست‌ها احياناً جنبه واکنشی، دفاعی، سازش‌کاری، یا پیشگیری دارند. هدف از تصمیمات و سیاست‌های واکنشی این است که شرکت‌ها تنها درصد برمی‌آید پس از اینکه مسأله‌ای هدف شرکت را تهدید کرد نسبت به آن واکنش نشان دهد؛ حالت دفاعی زمانی است که شرکت می‌کوشد مانع از بروز یک مسأله شود؛ ولی حالت سازشکارانه مربوط به زمان یا حالتی است که شرکت می‌کوشد تا قوانین و مقررات دولت را رعایت نماید و به نظرات و عقاید مردم احترام بگذارد. اما حالت پیشگیرانه مربوط به زمانی است که شرکت همواره مترصد یا در انتظار تقاضاهایی است که هنوز روی نداده‌اند.

### روی آوردن به اصول اخلاقی

تغییراتی که در مفاهیم مسئولیت، حساسیت و عملکرد سازمان‌ها رخ داد به صورتی درآمد که منتقدین آن را بحران اخلاقی نامیدند. ما هر روز در روزنامه‌ها و رسانه‌های گروهی به سرفصل‌هایی می‌رسیم که به این مسأله می‌پردازند. شرکت‌هایی مثل ودتک، مورد اتهام قرار گرفته‌اند که از طریق پرداخت رشوه به منظور برنده شدن در مناقصه، به صورتی نامعقول بر دولت فدرال اعمال نفوذ می‌نمایند. بدنامی روزنامه وال استریت و شهرت ناچیز آن باز هم به خاطر قراردادهای پشت پرده بدتر شد. به تازگی بحرانی که در رابطه با صندوق‌های پس‌انداز رخ داد اسباب نگرانی دید مردم را فراهم آورد. هیچ جای تعجب نیست که رأی‌گیری از مردم که به وسیله لوئیز هریس انجام شد، پاسخ هفتاد درصد مردم در برابر این پرسش که «آیا سازمان‌ها به این موضوع توجه می‌کنند که مدیران اجرایی آن‌ها جنبه‌های قانونی و اخلاقی را رعایت کنند» منفی بود.



یک سازمان نظرسنجی دیگر به نام گالوپ گزارش کرد که در رأی‌گیری‌های پیشین خود در 1983 به همین نتایج رسیده است. با توجه به نظرسنجی‌هایی که این سازمان انجام داده بود تقریباً پنجاه درصد مردم آمریکا چنین فکر می‌کردند که اصول اخلاقی در سازمان‌های آمریکا به خوبی رعایت نمی‌شود و وضع آن‌ها نسبت به ده سال پیش بدتر شده است. مدیران اجرایی هم نسبت به جو حاکم بر سازمان‌ها ناراضی بودند. حدود 40 درصد می‌گفتند که مقامات ارشد در یک مقطعی از آن‌ها می‌خواهند که کاری را انجام دهند که با اصول اخلاقی منافات دارد.

اگرچه نظرخواهی‌هایی که در زمان‌های متفاوت از گروه‌های مختلف شده است نمی‌تواند واکنشی قطعی از اوضاع و شرایط سازمان‌های تجاری ارائه کند، ولی همه‌ی نظرهایی که در زمان کنونی ارائه شده در جهت مشخصی است؛ یعنی اعتماد مردم نسبت به اینکه سازمان‌ها اصول اخلاقی رعایت می‌کنند کاهش یافته است، در نتیجه بسیاری از نظریه‌پردازان به موضوع رعایت اصول اخلاقی در سازمان‌ها توجه زیادی نموده‌اند. چون هر تصمیمی که یک شرکت یا سازمان بگیرد به صورت بخشی از اصول اخلاقی آن در خواهد آمد، پس مدیریت مؤثر باید موضوع اصول اخلاقی را بر فهرست روش‌های مدیریت خویش بیفزاید.

مسئله مهم دیگری که به هنگام تدوین طرح سازمانی و تعیین هدف‌ها باید مورد توجه قرار داشت شیوه یا راهی است که هدف‌های سالانه واحدهای مختلف یک سازمان با یکدیگر ارتباط متقابل (تعامل) برقرار می‌کنند. مدیران باید هدف‌های سالانه سازمان را هماهنگ کنند، تضاد و اختلاف‌های آن را از بین ببرند، اولویت‌ها را تعیین کنند و هدف‌ها را به گونه‌ای تعیین نمایند که یکدیگر را تأیید و تقویت نمایند.

به هنگام تعیین هدف‌های سالانه باید کارکنان را مشارکت داد تا آن‌ها تصویری واقعی از سازمان و هدف‌ها به دست آورند و نسبت به وجود عیب و نقص‌هایی که در این فرآیند وجود دارد آگاه شوند. مشارکت دادن مدیران مزیت بالقوه دیگری هم دارد، آن موجب می‌شود که تضاد سیاسی در سازمان از بین برود و قبل از اینکه آن بر سر راه اجرای استراتژی مانعی به وجود آورد یا مشکلات پیچیده‌ای خلق نماید، برطرف گردد.

### ارزش‌های اخلاقی در سازمان

اخلاق یعنی رعایت اصول معنوی و ارزش‌هایی که بر رفتار شخص یا گروه حاکم است، مبنی بر اینکه درست چیست و نادرست کدام است. ارزش‌های اخلاقی تعیین کننده استانداردهایی هستند مبنی بر اینکه از نظر رفتار و تصمیم‌گیری چه چیز خوب یا بد است.

اخلاق چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. رفتار قانونی ریشه در مجموعه از اصول و مقرراتی دارد که نوع عمل افراد را مشخص می‌کند، عموماً مورد قبول جامعه هستند؛ لازم‌الاجرا و در دادگاه‌ها اعمال می‌گردند. اصول اخلاقی بیشتر مربوط به رفتارهایی می‌شوند که تحت پوشش مقررات قانونی قرار نمی‌گیرند، مقررات قانونی بر رفتارهایی اعمال می‌شوند که الزاماً تحت پوشش اصول اخلاقی قرار نمی‌گیرند. قوانین کنونی بازتابی از قضاوت‌های معنوی و اخلاقی است ولی تمام نکات اخلاقی در آن گنجانده نشده‌اند.

اصول اخلاقی در مدیریت همان اصولی است که به هنگام تصمیم‌گیری و رفتار (در رابطه با درست یا نادرست بودن آن‌ها)، از نظر اخلاقی مدیران را هدایت و راهنمایی می‌کند. موضوع مسئولیت اجتماعی در گستره همین مطلب قرار می‌گیرد و به تعهدات مدیریت مربوط می‌شود، یعنی به هنگام تصمیم‌گیری و اقدام، سازمان باید به گونه‌ای عمل نماید که به خیر و صلاح جامعه و خودش باشد.

## منابع ارزش‌های اخلاقی در سازمان

### اخلاق شخصی

مدیران ارزش‌ها و باورهای شخصی را (از دنیای خارج) با خود به سازمان می‌آورند. نوع تربیت خانوادگی و ارزش‌های معنوی (روحی) موجب به وجود آمدن اصولی می‌شود که ما بر آن اساس زندگی و کار می‌کنیم.

### فرهنگ سازمانی

مراسم، جشن‌ها، داستان‌ها، قهرمانان و کاربرد زبان خاص (از نظر کارکنان) به معنی چیزی است که در سازمان به آن ارج می‌نهند. نقشی که مؤسس شرکت داشته است و تاریخچه مربوط به نخستین روزهای پیدایش سازمان، از جمله عواملی هستند که در ایجاد این ارزش‌ها اهمیت زیادی دارند. این عوامل ذی‌نفوذ نخستین، موجب پیدایش ارزش‌های اخلاقی می‌شوند که سال‌ها دوام می‌یابند.

### سیستم‌های سازمانی

سومین گروه از عواملی که در ارائه اصول اخلاقی مدیریت نقش دارند همانا سیستم‌های رسمی سازمان هستند. این شالوده اصلی سازمان است که شامل نکات زیر می‌گردد:

آیا ارزش‌های اخلاقی به صورت سیاست‌ها و قوانین درآمده‌اند یا خیر؟ آیا دستورات خاصی به نام اصول اخلاقی تدوین شده یا خیر؟ آیا سیستم پرداخت پاداش و حقوق کارکنان (مثل تقدیر و ترفیع) با رعایت اصول اخلاقی ارتباط دارد یا

خیر؟ و سرانجام اینکه در فرآیند گزینش و آموزش کارکنان اصول اخلاقی رعایت می‌گردد یا خیر.

### سازمان و مدیریت در سال‌های آتی

از زمان طرح نگرش مدیریت اقتضایی، این تفکر نیز به تدریج شکل گرفت که برای اداره موفق سازمان‌ها در آینده نمی‌توان به یافته‌های کنونی علم مدیریت بسنده کرد. به همین دلیل، از دهه 60 مطالعات به این سمت جهت یافت که باید در مورد محیط، رقبا، نیاز مشتریان، امکانات و محدودیت‌ها برنامه‌ریزی‌های لازم انجام شود. نظر مورگان در این مورد بسیار مناسب وضع و حال مدیران و مدیریت امروز و آینده است. وی می‌گوید: «ما عصر سازمان‌های سازمان یافته را پشت سر می‌گذاریم و به عصری وارد می‌شویم که خودسازماندهی برخوردار از توانایی شناختن، ایجاد تسهیلات و حمایت و تشویق فرآیندها کلید قابلیت و شایستگی مدیران است.» بنابراین، نکته اساسی در مدیریت عصری که در پیش داریم این است که مدیران باید دانش، توانایی، مهارت و تسلط خود را افزایش دهند و به قول سنگه در بحث «یادگیری سازمانی» امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آن‌ها به طور پیوسته و مداوم درصدد ارتقای توانایی خود باشند. توسعه اطلاعات، تکنولوژی، ارتباطات و دانش؛ بهبود کیفیت کار؛ نوآوری و تغییر و پایداری به ارزش‌ها و اصول اخلاقی از راه‌های افزایش توانایی است.

### اطلاعات

قرن حاضر و به طور یقین قرن آینده، عصر تکنولوژی اطلاعات و نظام اطلاعات مدیریتی است. اطلاعات برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در هر سازمانی کاربردی قابل توجه و مهم دارد. بیش از هر چیز، مدیر باید بداند و تصمیم بگیرد برای اداره سازمانش به چه اطلاعاتی نیاز دارد. از طرفی، در کشورهای توسعه یافته، حجم اطلاعات در دسترس مدیر ممکن است آنقدر زیاد باشد که در انتخاب اطلاعات دچار مشکل شود.

امروزه اطلاعات منبعی استراتژیک به شمار می‌آید. سازمان‌هایی که از تکنولوژی مناسب اطلاعات استفاده می‌کنند از مزیت رقابتی موجود بهره می‌گیرند.

### تکنولوژی و اشتغال

توسعه و رشد تکنولوژی در جوامع صنعتی و توسعه یافته به حدی است که امروزه دستیابی به اطلاعات از طریق تکنولوژی اطلاعات و سیستم‌های کامپیوتری و ارتباطی آنی شده است. اینترنت و پست الکترونیکی موجب شده تا افراد و سازمان‌ها به منابع علمی و اطلاعاتی عظیمی دسترسی داشته باشند؛ در حالی که، کشورهای در حال توسعه یا توسعه

نیافته به سختی به منابع علمی نوین دسترسی دارند، یا بابت این دسترسی باید هزینه‌های گزافی بپردازند. کشورهای توسعه یافته در عین حال که در جهت تخصصی شدن بیشتر گام برمی‌دارند، در آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای دارند. به طور متوسط، کشورهای اروپایی حدود 3 تا 4 درصد از بودجه سالیانه خود را صرف تحقیق و توسعه می‌نمایند، در حالی که با توجه به میزان عقب‌ماندگی کشورهای در حال رشد، این رقم، به طور مثال در ایران، بین نیم تا یک درصد بودجه کشور است.

در کشورهای صنعتی و تولیدی بیشترین میزان اشتغال از طریق ایجاد صنایع کوچک است، که این اقدام بر پایه برنامه‌های استراتژیک در زمینه اشتغال است. امروزه از تکنولوژی اطلاعات و کامپیوتر به طور وسیع و فراگیر در جوامع توسعه یافته استفاده می‌شود و حرکت از اقتصاد صنعتی به سمت اقتصاد اطلاعات است.

در دهه‌ی اخیر، در کشورهای اروپایی و خصوصاً در آمریکا، از هر پنج شغل جدید، چهار شغل از طریق برپایی صنایع کوچک ایجاد شده است. استفاده صحیح از نیروی انسانی جامعه از ویژگی‌های مدیریت در سال‌های آتی خواهد بود. از جمله به کارگیری نیروی انسانی زنان، یعنی بخش اعظم نیروی کاری غیرفعال، بسیار مهم است.

### کیفیت بهتر زندگی و کار

در سال‌های آینده، کیفیت زندگی در کشورهای جهان وضعیت متفاوتی خواهد داشت. در جوامعی مانند کشورهای اسکانديناوی، حرکت به سمت ساعات کار کمتر در هفته، کاهش سن بازنشستگی و استفاده از امکانات رفاهی بیشتر است. از طرفی، توسعه صنعت و تکنولوژی به حدی زیاد است که موجب کاهش روابط اجتماعی شده است. در آمریکا، اروپا و اسکانديناوی، به دلیل توسعه و نفوذ کامپیوتر و خدمات کامپیوتری، می‌توان بدون مراجعه به بسیاری از سازمان‌ها و با استفاده از کامپیوتر کارهای روزمره را انجام داد، یا از محل کار یا منزل می‌توان دستورات را صادر کرد.

نگرش استفاده و بهره‌گیری از مواهب زندگی از طریق اشتغال در مردم روز به روز افزایش می‌یابد. این انتظار در جوامع توسعه یافته و صنعتی برآورده می‌شود و برعکس، در بسیاری از کشورهای چندان توسعه نیافته، به علت نرخ بالای بیکاری و تورم، کیفیت زندگی و کار وضعیت مطلوبی ندارد. انتظار بیشتر از اشتغال در جهت پاسخگویی به نیازهای اجتماعی، انعطاف لازم به منظور برقراری تعادل بین کار و ساعات فراغت و بهره‌گیری از زندگی و نهایتاً امکان برقرار حقوق و مزایای اجتماعی و امکانات رفاهی در زمان بیکاری از خواسته‌های مردم بسیاری از کشورها، به خصوص کشورهای کمتر توسعه یافته، است. بنابراین، یکی از اقدامات مهم مدیریتی در سال‌های آتی، حرکت به سمت ارتقای

کیفیت کار و کیفیت زندگی کارکنان خواهد بود.

### جهانی شدن

امروزه تفکر جهانی اندیشیدن و عمل کردن روز به روز توسعه می‌یابد و از طرفی بسیاری از مؤسسات را واداشته است تا در سطح بین‌المللی کار و فعالیت کنند، ضمن آنکه باید به میزان خطرپذیری و پیچیدگی‌های آن توجه نمایند. فراگیر شدن امکانات و تجهیزات ارتباطی و رایانه‌ای و استفاده از اینترنت و پست الکترونیکی حرکت به سوی کسب و کار و تجارت بین‌المللی را آسان کرده است. این شیوه تفکر و امکانات موجب شده تا برخی از کشورهای در حال توسعه بکوشند خود را با معیارهای فعالیت در سطح جهانی تطبیق دهند و همگام سازند. یکی از اقدامات اساسی این گروه از کشورها اصلاح روش‌های بهبود محصولات و ارائه خدمات و در واقع بهبود کیفیت است و امر مهم مستلزم توجه به مدیریت کیفیت جامع است. جهانی شدن عملاً وارد دنیای رقابت شدن است؛ رقابت در سطح بین‌المللی که خود پیش نیازهایی از قبیل قابلیت‌ها و توانایی‌های لازم را داراست. بنابراین، برنامه‌ریزی در جهت جهانی فکر کردن و فعالیت مؤسسات به صورتی که بتوانند خارج از محدوده ملی کار و فعالیت کنند از جمله اقدامات اساسی مدیران در سال‌های آتی است.

### حرکت در جهت نوآوری و تغییر

توسعه تکنولوژی و تحقیقات و مطالعاتی که از دهه 60 میلادی در جهان آغاز شده به ظهور دیدگاه‌های نوینی منجر شده است که می‌توان آن‌ها را با توجه به نیاز به نوآوری و تغییر بررسی کرد. نظراتی که در زمان تیلور، فایول، وبر و حتی دیگر صاحب‌نظران علم مدیریت در دهه‌های 40 و 50 وجود داشته، امروز کاملاً متحول و متغیر شده است. امروزه مدیر با محیطی روبروست که در آن تغییر به طور غیرقابل پیش‌بینی رخ می‌دهد. از طرفی، رقابت در کلیه فعالیت‌های اجتماعی انسان اصلی جدایی ناپذیر شده است. اکنون مدیرانی که نتوانند در صحنه رقابت حرکت کنند به ناچار جای خود را به سایرین خواهند داد. تغییر جزو طبیعت بسیاری از صنایع، به خصوص صنایع پویا، درآمده است. نوآوری‌های چند سال گذشته و زمان حال در صنایع کامپیوتر و ارتباطات موجب شده است تا در نحوه زندگی مردم تغییرات چشمگیری ایجاد شود.

از طرفی، نیاز به نوآوری و تغییر باعث شده است بسیاری از سازمان‌های کشورهای توسعه یافته به تجدیدنظر در ساختار سازمانی خود بپردازند. بهبود ساختاری و تغییر در سطوح سازمانی و حرکت به سمت ساختارهای پهن با تعداد مدیران

کمتراً، در مقایسه با ساختارهای بلند، از تغییرات و دگرگونی‌های نوین سازمانی است. تغییر در شیوه اداره سازمان‌ها به صورت مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان، تشویق افراد به یافتن راه‌های بهتر برای بهبود ارائه خدمات و تولید، انجام امور با نگرش کار گروهی و نهایتاً تلقی سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی و ایجاد دیدگاه مشترک و همسو در بین کارکنان از رخدادهای نسبتاً جدید سازمانی است، که هنوز جای آن در اکثر جوامع در حال توسعه خالی است.

اساس و پایه‌ی نوآوری، دانش است. آموزش و پرورش نیروی انسانی کاردان و توانا و توجه بیش از پیش به آن از ویژگی‌های مهم مدیریت امروز است. نقش آموزش در تربیت کارکنان و برنامه‌ریزی آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های ایران، آن طور که باید، هنوز شناخته نشده است. متأسفانه آموزش بیشتر کارکنان برای ارتقای گروه و ترفیع شغلی است تا بالا بردن سطح دانش آنان.

### نقش دانش در آینده

آنچه در مدیریت آینده سازمان‌ها و به خصوص در سازمان‌های بزرگ و پیچیده قابل پیش‌بینی است لزوم تدوین طرح‌ها و برنامه‌ها و ایجاد دیدگاه‌های جدیدی برای آینده است که درباره آن هنوز تعریف روشنی ارائه نشده است. آنچه مهم است تشویق به اندیشیدن، تقویت حس کنجکاوی در مورد مسائل و امور احتمالی در آینده است، به جای آنکه بدون فکر کردن، راه حل به افراد ارائه شود. پرسش یکی از روش‌های تفکر درباره اداره امور در آینده است. پرسش‌هایی که انسان را به تفکر وادارد؛ پرسش‌هایی که انسان قبلاً مطرح نکرده است و تازگی دارند و با مسائل آینده سازمان در ارتباطند. بدیهی است که پرسش‌های سنجیده و مناسب از دانش نشأت می‌گیرند و نشانه تشخیص پیچیدگی‌هایی است که انسان قبلاً با آن‌ها روبه‌رو نشده است. در واقع، دانش پایه و اساس توفیق در امور آینده است، اما پیچیدگی را باید با توجه به اجزای آن در زندگی اداری-اجتماعی و «تنوع» در نظر گرفت. عصر حاضر عصر تنوع است؛ تنوع در ابزار و تجهیزات، تنوع در شیوه زندگی و تنوع در رشته‌های گوناگون علوم. در واقع تنوع موجب می‌شود تا محیط زندگی انسان از ساده به پیچیده شکل یابد. پیشرفت علوم و تکنولوژی نه تنها متوقف نمی‌شود، بر سرعت رشد و تغییر آن نیز افزوده می‌شود که باید در این جهت کوشید تا هم‌سویی به وجود آید.

### ارزش‌ها و اصول اخلاقی

بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند که در زمان حاضر، غالب جوامع بشری به بحران اخلاقی و مشکلات ناشی از بی‌توجهی به ارزش‌های انسانی و معنویات دچار شده‌اند. این وضعیت در همه کشورهای جهان کم و بیش وجود دارد،

لیکن در جوامعی که غالب مردم یا از ثبات نسبی اقتصادی و یا از حداقل امکانات زندگی و رفاهی بی‌بهره‌اند، نادیده گرفتن ارزش‌ها و اصول اخلاقی بیشتر به چشم می‌خورد. مثلاً در ایران، به منافع و صلاح جامعه چندان اهمیت داده نمی‌شود و بیشتر کسب سود مدنظر است. شمار تخلفات در امور بازرگانی و دادوستد و در نتیجه تعداد شکایات و نارضایتی‌ها روزافزون است و کنترل اجتماعی نیز چندان اعمال نمی‌شود. آنچه امروز باید عمیقاً بدان توجه شود و به مرحله اجرا درآید، نقش سازنده سازمان‌ها در آموزش وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاقی است، که جامعه به آن نیاز دارد. برنامه‌ریزی جامع و مستمر در زمینه‌ی آموزش تغییر نگرش و دیدگاه‌های اخلاقی در جهت منافع و خیر و صلاح جامعه می‌تواند به تدریج در شیوه تفکر افراد جامعه و نهایتاً در مؤسسات و سازمان‌های گوناگون هر جامعه اثر سازنده به جای گذارد.

### ارتباطات

ارتباطات از ضروریات توسعه است و اطلاعات جزء اصلی ارتباطات. درباره نقش و اهمیت اطلاعات و توسعه باید سه نکته اساسی را در نظر گرفت:

1- مقایسه کشورهای توسعه یافته و کشورهای در حال توسعه، رابطه بین توسعه و تکنولوژی اطلاعات را نشان می‌دهد. از لحاظ آماری، فقدان تکنولوژی اطلاعات در کشورهای کمتر توسعه یافته با مسئله فقر مرتبط است. بین مطبوعات، فرستنده‌های رادیویی، شبکه مخابراتی، تلویزیون و شبکه اطلاعات جهانی موجود در کشورهای توسعه یافته و کشورهای توسعه نیافته، تفاوت فاحشی وجود دارد. به طور خلاصه، کشورهای فقیر در مقایسه با کشورهای غنی فقط اندکی از وسایل ارتباط جمعی را در اختیار دارند و فقدان تکنولوژی اطلاعات با عدم توسعه بستگی مستقیم دارد.

2- ارتباطات در کشورهای کمتر توسعه یافته موجب تسهیل فرآیند تغییر می‌شود. طبق روشی مرسوم، اطلاعات مؤثر در امر تغییر باید به یک پرسش یا نیاز اساسی پاسخ دهد.

3- بدیهی است وجود ارتباطات خود به خود موجب تغییر نخواهد شد. بعضی از شیوه‌های ارتباطات جمعی مانند تبلیغات ممکن است مانع انجام تغییر و باعث تداوم وضع موجود شود. ارتباطات در عین حال می‌تواند موجب تقویت خصوصیات سنتی و کلیشه‌ای شود، از انعطاف‌پذیری بکاهد و مقاومت در مقابل تغییر ایجاد کند. در ایران، نظام ارتباطات جمعی به تغییری اساسی نیازمند است. نه تنها توسعه‌ی رسانه‌های گروهی و فراگیر شدن آن نیاز به تقویت دارد، بلکه روش به کارگیری و استفاده صحیح از وسایل ارتباط جمعی و بهبود ارتباطات و اثربخشی آن در سازمان‌ها و در جامعه ما در

سال‌های آینده به بازنگری بنیادی نیازمند است.

### بهبود نظام اداری و حرکت به سمت خصوصی سازی و عدم تمرکز

ایجاد تغییرات بنیادی در نظام و ساختار اداری کشورهایی مانند ایران از ضروریات است. لزوم کاهش بار و فشار دولت و سازمان‌های دولتی در اداره سازمان‌هایی که می‌توان اداره مستقیم آن‌ها را از ساختار و چهارچوب مقررات دولت جدا نمود، امری اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین، تجدیدنظر در نظام اداری دولتی کشور و ادغام برخی از سازمان‌های موجود موجب بهبود در اداره امور آن‌ها، کیفیت بهتر در ارائه خدمات و در نتیجه کاهش هزینه خواهد شد. به علاوه، ثابت شده است بسیاری از سازمان‌هایی که تحت پوشش مؤسسات دولتی قرار دارند و توسط آن‌ها اداره می‌شوند عملکرد رضایت‌بخشی ندارند و مدیران آن‌ها چندان بر اساس لیاقت و شایستگی لازم انتخاب نشده‌اند که این خود معلول شیوه دولتی بودن آن‌هاست.

رابرت بارنر، مشاور مدیریت و صاحب‌نظر در امور آینده، پیش‌بینی می‌کند که در سال‌های آتی می‌توان تغییرات عمده در سازمان‌ها را در هفت مقوله به شرح زیر انتظار داشت:

#### 1- سازمان‌های مجازی

وسایل ارتباط از راه دور و تکنولوژی شبکه سبب شده است مراکز یا محل‌های متمرکز در سازمان‌ها و جایی که کارکنان و مراجعان روزانه با یکدیگر در ارتباطند، در حال تغییر و غیرمتمرکز شدن باشد. امروزه تجهیزات نوین و پیشرفته کامپیوتری باعث شده تا مردم در مکان‌های گوناگون از جمله در منزل، در هواپیما یا در هر محل دیگری که لازم و ممکن باشد، با استفاده از وسایل و دستگاه‌هایی که در اختیار دارند، مانند کامپیوترهای قابل حمل یا تلفن همراه، با سازمان‌ها و کارکنان خود ارتباط داشته باشند. در واقع، این وضعیت و این نوع مراکز را مراکز یا سازمان‌های مجازی می‌نامند. به عقیده بارنر به منظور روبه‌رو شدن با این پدیده‌ها، کارکنان نیاز دارند مهارت لازم را کسب کنند.

#### 2- توجه به نیروی انسانی و به کارگیری به موقع آن

گرایش به تأمین نیرو و منابع از مؤسسات خارج از سازمان به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری‌هایی نیاز دارد که باید در حداقل زمان انجام شود. اما این پرسش مطرح است که چگونه می‌توان در کارکنان نیمه وقت انگیزش ایجاد کرد؟ اقدامات مربوط به استفاده از نیروی انسانی از قبیل استخدام، آموزش و پرداخت دستمزد، پاداش و چگونگی به کارگیری آن نیاز به تجدیدنظر و ارائه راه‌حل‌های نوین دارد.



### 3- ضرورت افزایش دانش کارکنان

جوامع توسعه یافته و صنعتی در حال گذار از اقتصاد صنعتی به اقتصاد اطلاعاتی هستند. عصر تکنولوژی‌های اطلاعاتی به افراد تیزهوش و سریع‌الانتقال نیاز دارد. بنابراین، آموزش مداوم کلید کسب مهارت‌های فنی است که با سرعت در حال منسوخ شدن هستند. رشد سریع دانش این پیام را برای مدیران سازمان‌ها به همراه دارد که باید تفکر و نگرش سنتی خود را در مورد آموزش در حین خدمت کارکنان تغییر دهند و در عوامل و اهرم‌های انگیزشی کارکنان بازنگری کنند.

### 4- نقش کامپیوتر در اداره امور

در آینده، کامپیوتر نقش چشمگیری در اداره امور سازمان‌ها خواهد داشت. استفاده از کامپیوتر در فرآیند آموزش، تصمیم‌گیری و اداره امور موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش محصول می‌گردد، لیکن باید نگرش و عکس‌العمل احتمالاً منفی کارکنان را، که از تأثیر و نفوذ کامپیوتر نگرانند و احساس می‌کنند ممکن است بیکار شوند یا از برخی امتیازات شغلی محروم گردند، در نظر داشت و پیش‌بینی کرد.

### 5- افزایش و تنوع نیروی کار

رشد نیروی کار و جمعیت مهاجر موجب تنوع و کثرت نیروی کار شده است. این پدیده قبلاً بیشتر در کشورهای توسعه یافته رخ می‌داد، ولی طی دو دهه‌ی اخیر در بسیاری از کشورهای در حال توسعه از جمله ایران نیز آشکار شده است.

### 6- مسن شدن نیروی کار

در کشورهای اروپایی عمر اشتغال نیروی کار زمان جنگ جهانی دوم عملاً رو به پایان است و نیروی انسانی تازه نفس وارد بازار کار می‌شود. فرهنگ داشتن تحصیلات دانشگاهی گسترش یافته است، به طور که حتی کارکنان مسن نیز به گذراندن دوره‌های آموزشی جدید روی می‌آورند. امروزه اکثر کشورهای توسعه یافته در جهت تدوین و تصویب مقررات برای بازنشستگی پیش از موعد می‌کوشند. چنین تغییراتی در وضعیت نیروی انسانی سازمان‌ها در آینده به دیدگاه‌ها و نگرش‌های جدید مدیریتی نیازمند است.

### 7- ظهور نیروی کار پویا

مدیران عصر اطلاعات بر فرضیه‌های سنتی مربوط به سازمان، رقبا و مشتریان تأکید نمی‌کنند، بلکه با نگرش اقتضایی به قضاها می‌نگرند. در واقع، به نگرش‌های جدید مدیریت نیاز است و مدیران بر اساس توانایی، قابلیت و نوآوری قضاوت

خواهند کرد. ارزیابی مدیران بر اساس شایستگی در اجرای امور، بهبود بخشیدن به شیوه انجام کارها و تشویق کردن کارکنان به نوآوری و کار گروهی است.

از نظر بارنر، هفت تغییر یاد شده دنیای پیرامون ما را به طور بنیادی و با اهمیتی ویژه تحت تأثیر قرار خواهند داد. بدیهی است عواقب این تغییرات اثرات منفی نیز به همراه خواهد داشت، ولی نکته مهم آن است که مدیران آینده باید نشانه‌های هشدار دهنده تغییرات در محیط‌های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی و تکنولوژیک را با آگاهی و هوشیاری مورد ملاحظه و توجه قرار دهند.

درباره دیدگاه مدیریت در آینده، وارن بنیس به مفاهیم جهانی و روش‌هایی که پارادایم (نهضت فکری) جدید را شکل می‌دهد به شرح زیر اشاره کرده است:

✚ تا آنجا که به مدیر مربوط می‌شود، آنچه که مدیریت معمولی را از مدیریت ممتاز مشخص می‌کند، تمرکز بر اهمیت تسلط فردی و خودپروری است.

✚ تا آنجا که به گروه یا هیئت مدیره مربوط می‌شود، آنچه پارادایم قدیمی تفکر کار گروهی را از پارادایم تعامل گروهی جدید جدا می‌کند، تمرکز یا تکیه بر هم‌افزایی اجتماعی است.

✚ تا آنجا که به سازمان شکل گرفته و اداره شده مربوط می‌شود، آنچه ساختارها، عملیات و وظایف پارادایم قدیمی را از ساختارها و فرآیند پارادایم جدید مشخص می‌کند تمرکز بر یادگیری سازمانی است.

✚ آنچه پارادایم مسئولیت اجتماعی را از پاسخگویی محیطی در پارادایم جدید متمایز می‌کند، تمرکز بر توسعه پایدار است.

✚ در واقع، مدیریت سال‌های آینده به دیدگاه‌هایی نیاز خواهد داشت که با آنچه در حال حاضر در جریان است متفاوت خواهد بود و برای رویارویی با آن باید آمادگی لازم را داشت.

### شکل‌های سازمان‌های آینده

چارلز هندی در کتاب عصر بی‌خردی<sup>1</sup> می‌گوید که در آینده گردش کار سازمان‌ها دچار تحولات و تغییرات عمیقی خواهد

<sup>1</sup> The age of Unreason

شد. به عقیده او سازمان‌ها در حال تبدیل از سازمان‌های کار فشرده به ساختارهای جدیدی که بر پایه دانش استوار است، می‌باشند. هندی پیدایش سه نوع سازمان [شبدری یا شامروک - سازمان فدرال یا شبکه‌ای - سازمان سه بعدی] را در آینده پیش‌بینی کرده است.

**الف. سازمان شامروک یا شبدری:** هندی برای تبیین روابط متفاوت آدم‌ها با سازمان‌های نوین از نماد و نشان ملی ایرلند به شکل سه برگ با عنوان شامروک بهره جسته است. شامروک نشانی به شکل شبدر با سه برگ است، سازمان شامروک هم دارای سه بخش است. هر بخش بیانگر آن است که در هر سازمان نوین سه گروه از افراد دارای سهمی ویژه خود هستند. هر یک از این گروه‌ها دارای توقعاتی است، دریافتی خاص دارد و به شیوه خاص خود اداره می‌شود. سازمان شامروک نوع سازمان دارای سه لایه مرتبط و به یکدیگر پیوسته می‌باشند که از سه گروه کاملاً مشخص و متمایز از کارکنان تشکیل می‌گردد و هر گروه اهداف و انتظارات خاص خود را از سازمان دارد.

➤ گروه اول هسته حرفه‌ای سازمان است. این هسته یا محور سازمانی را افرادی حرفه‌ای با تخصص‌های بالا در زمینه فنی و مدیریت به وجود می‌آورند. این گروه اشخاص با در اختیار داشتن اطلاعات حساس و دانش خاصی که سازمان را از رقبای آن متمایز می‌سازد رکن اصلی سازمان می‌شوند. از این رو جایگزینی این افراد تقریباً غیر ممکن است و معمولاً سازمان‌ها به این اعضای خود حقوق و مزایای چشمگیری می‌پردازند. سازمان در عوض از این اشخاص توقع دارد متعهدانه فعالیت کنند، سخت‌کوش باشند و اوقات زیادی را برای امور سازمانی صرف کنند.

➤ همراه با هر چه کوچک‌تر شدن محور سازمانی کارهای بیشتری طی قراردادهای متعدد به متخصصان بیرونی - که امور را با کیفیتی بهتر و هزینه‌ای کمتر انجام می‌دهند - واگذار شده است. با این روال ضمن آنکه عناصر اصلی فعالیت سازمان چون یخ ذوب می‌شوند یک حاشیه قراردادی انجام فعالیت‌های بیشتری را که قبلاً در قلب سازمان انجام می‌گرفت عهده‌دار می‌شود. این شکل عمل دومین بخش از آن نماد سه برگ‌های ایرلندی را مجسم می‌سازد. در حال حاضر تولیدکنندگان تعداد کمتری از عناصر محصولات خود می‌سازند. آن‌ها عمدتاً به جمع کنندگان (مونتازکاران) قطعاتی که به وسیله تولید کنندگان دیگر ساخته می‌شوند تبدیل شده‌اند و این امر اهمیت سیستم‌های به هنگام تحویل کالا - ابداع شده به وسیله ژاپنی‌ها - را آشکار می‌سازد.

➤ نیروی کار انعطاف‌پذیر یا منعطف سومین بخش سازمان است. این نیروی کار منعطف کارگران نیمه وقت و موقتی را که بخش به شدت رشد یابنده بازار کار را به وجود می‌آورد شامل می‌شود. سازمان نه تنها مایل به پاسخ‌گویی به

تغییرات تقاضا بلکه دائم درصدد افزایش سود خود هستند و از آنجا که انعطاف‌پذیری سازمانی می‌تواند به هر دوی این خواسته‌ها جواب دهد آن‌ها به این بخش از بازار کار روی می‌آورند تا انعطاف خود را افزایش دهند.

**ب. سازمان فدرال یا شبکه‌ای:** هم‌زمان با تکوین سازمان سه وجهی شامروک یک تغییر مقطع دیگر نیز در ماهیت اقتدار و اختیار سازمانی به وقوع پیوسته است و آن هم ظهور سازمان فدرال بوده است. این شکل سازمانی غیر از سازمان نامتمرکز است. در واقع آنچه سازمان نامتمرکز به ذهن متبادر می‌سازد این است که در اصل قدرتی در رأس سازمان متمرکز بوده که قسمت‌های از آن قدرت به واحدهای متشکله تفویض شده است. اما در سازمان‌های فدرال مسیر تفویض اختیار معکوس است. واحدهای تابعه گرد هم می‌آیند تا از مزایای کاهش هزینه‌ها یا استفاده از تولید در مقیاس اقتصادی بهره‌مند شوند؛ بنابراین در این سازمان‌ها نیرو و انگیزه حرکت عمدتاً از عناصر متشکله نشأت می‌گیرد و به کانون مرکزی مدیریت، قدرت می‌بخشد. واحد مرکزی سازمان فدرال کوچک است و فعالیت‌های واحدهای تابعه را هدایت و کنترل نمی‌کند. واحد مرکزی می‌تواند پیشنهاد دهنده باشد و با ابتکارات خود جریان فعالیت‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. سازمان فدرال مشتمل بر گروهی از سازمان‌های مختلف است که به یکدیگر پیوند خورده‌اند و برای نیل به هدف‌های استراتژیک مشترک با هم فعالیت می‌کنند. در سازمان شبکه‌ای قدرت رقابتی افزایش می‌یابد و خاصیت هم‌افزایی سبب می‌شود در مجموعه سازمان‌ها نسبت به بهره‌وری از فرصت‌های موجود توانمندی بیشتری به وجود آید.

**ج. سازمان سه بعدی<sup>1</sup>:** هندی این سازمان را با سه بعد هوش، اطلاعات و ایده و یا سازمان سه بعدی "I" عنوان کرده است. در این نوع سازمان کارمند باید دارای هوش کافی برای حل و فصل مسائل درون و بیرون سازمانی باشد و مدام خود را با اطلاعات کافی مجهز نماید و با عقاید و طرز فکری که دارد به شکل‌گیری ارزش‌های خود که بر پایه دانش و تجربه و مهارت‌های فنی ادراکی و انسانی قرار دارند، اهتمام ورزد.

---

<sup>1</sup> Triple

## ضمیمه: سوالات سال‌های گذشته درس تئوری سازمان دانشگاه آزاد

### سوالات درس تئوری سازمان سال 1386

1. چگونگی تأثیر تکنولوژی بر ساختار سازمان را از نظر جون وودوارد تشریح کنید.

اهمیت فن‌آوری برای تئوری سازمان به صورت مشخص توسط جوان وودوارد<sup>1</sup>، جامعه‌شناس سازمانی بریتانیایی مطرح شد. سوال پژوهشی که وودوارد را به خود جلب کرد این بود که «چه نوع چیدمان (ترتیبات) سازمانی، بالاترین سطح عملکرد را به دنبال دارد؟» طبقه‌بندی وی نشان داد که ساختار با عملکرد ارتباط برقرار می‌کند، اما حفظ زمانی که انواع فن‌آوری‌های مورد استفاده سازمان مدنظر قرار داده می‌شوند، یعنی بهترین ساختار برای یک سازمان به نوع فن‌آوری مورد استفاده بستگی داشت.

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

1- تولید واحد یا دسته‌ای کوچک

2- تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ

3- تولید فرآیندی مستمر

طبقه‌ی تولید واحدی و دسته‌ای کوچک، مرکب از همه فن‌آوری‌هایی است که یک محصول را در یک زمان یا تعداد معدودی محصول را یک دفعه تولید می‌کند. پوشاک سفارشی، از قبیل لباس‌های ویژه، یا لباس‌های بازیگران تئاتر معمولاً محصول فنون تولید واحدی هستند. در تولید واحدی، حجم کوچکی از محصول از ابتدا تا انتها تولید می‌شود. بدین ترتیب نوع کار کارکنان بسته به مرحله فرآیند تولید که مواد در آن در حال پردازش هستند، متغیر است. کارگران در همه فرآیند تولید از ابتدا تا انتها مشارکت می‌کنند و درک نسبتاً کاملی از فن‌آوری مورد استفاده دارند. سازمان‌هایی که از فن‌آوری‌های تولید واحدی استفاده می‌کنند، زمانی که حیطه کنترل کوچک‌تر و سطوح مدیریت کمتر داشته و سیستم تصمیم‌گیری غیرمتمرکزی را دارا باشند، موفق‌ترند.

فن‌آوری‌های تولید انبوه یا دسته‌ای بزرگ، حجم زیادی از محصولات هم‌شکل و یکسان را با استفاده از رویه‌های کاری

<sup>1</sup> Joan Woodward

بسیار تکراری و معمولاً مکانیزه تولید می‌کنند. این فن‌آوری‌ها مستلزم تجزیه‌ی کلیت فرآیند تولید به گام‌های مشخص و مجزا است، به طوری که بتوان با ماشین یا دست انجام داد. در فن‌آوری‌های تولید انبوه، کارگران همواره مجموعه‌ای از وظایف خاصی را که در تولید ستاده نقش دارند، ایفا می‌کنند. آن‌ها اغلب از لحاظ فیزیکی در موقعیت‌ها یا مکان‌هایی هم‌جوار با مکان‌های دیگری قرار می‌گیرند که فعالیت‌های آن‌ها به صورت متوالی به هم مرتبط می‌شوند. سازمان‌هایی که از تولید انبوه استفاده می‌کنند، زمانی که مدیرانشان حیطه‌های کنترل وسیع‌تر داشته و دارای تصمیم‌گیری متمرکز هستند، موفق‌ترند.

تولید به عنوان فرآیندی پیوسته مجموعه‌ای از عملیات و پردازش‌های پیوسته به هم وابسته است که در طول یک مسیر متوالی انجام می‌شود. در تولید فرآیندی پیوسته، کارکنان به تجهیزاتی تبدیل می‌شوند که به طور خودکار نحوه‌ی تبدیل مواد خام را تحت تأثیر قرار می‌دهند، در حالی که در تولید انبوه، کارکنان به طور مستقیم حداقل تعدادی از وظایف را با دست انجام می‌دهند. در این فن‌آوری‌ها حیطه‌ی کنترل کوچک‌تر بوده و تصمیم‌گیری به صورت غیرمتمرکز انجام می‌گیرد. در عین حال نسبت به فن‌آوری‌های تولید واحدی انبوه، سطح مدیریت بیشتری دارند.

بالاترین سطوح عملکرد در بین شرکت‌ها زمانی محقق می‌شود که فن‌آوری‌های تولید انبوه با شکل‌های سازمانی ماشینی و فن‌آوری‌های تولید واحدی یا تولید فرآیندی پیوسته با شکل‌های سازمانی پویا ترکیب می‌شوند. در جدول زیر رابطه بین نوع فناوری مورد استفاده توسط سازمان و ابعاد ساختاری سازمان نشان داده شده است.

نوع فناوری			ابعاد ساختاری
تولید فرآیندی پیوسته	تولید انبوه	تولید واحدی	
6	4	3	سطوح مدیریت
15	48	23	حیطه‌ی کنترل
1:1	4:1	9:1	نسبت نیروی کار مستقیم به غیرمستقیم
زیاد	متوسط	کم	نسبت نیروهای اداری
کم	زیاد	کم	رسمیت (ارتباطات نوشتاری)
کم	زیاد	کم	تمرکز
زیاد	کم	زیاد	ارتباطات شفاهی
زیاد	کم	زیاد	سطح مهارت کارکنان
ارگانیک	ماشینی	ارگانیک	ساختار کلی

یافته‌های وودوارد در مورد رابطه بین فن‌آوری با ساختار اجتماعی

2. نارسایی‌های بوروکراسی را از دیدگاه مرتون و سلزنیک تشریح کنید.

### نارسایی‌های بوروکراسی از دیدگاه مرتون

مرتون توجه خود را به سوی نارسایی یادگیری سازمانی معطوف می‌سازد. به نظر این محقق اعضای سازمان به نتایج مطلوبی که در اثر واکنش به شرایطی مشابه گرفته‌اند پایبند می‌شوند و اگرچه ادامه نشان دادن واکنش آن‌ها به شرایطی تقریباً مشابه بعدی سازمانشان را دچار مشکل کند، کماکان به نشان دادن همان‌گونه واکنش به محرک‌هایی از آن دست ادامه می‌دهند. به نظر مرتون عناصر ساختار سازمانی شخصیت اعضای آن را تغییر می‌دهند. در اینجا منظور از شخصیت ادامه رابطه نسبتاً پایدار میان برخی محرک‌ها و واکنش‌های مکرر و مشخص نسبت به آن‌هاست. «شخصیت» به الگوی واکنشی که به آسانی و به سرعت تغییر نمی‌کند اطلاق می‌شود.

مرتون مجموعه فرضیه‌های خود را با تمرکز بر توقع رأس سازمان در مورد تحت کنترل درآمدن و تحت کنترل نگه داشتن سازمان آغاز می‌کند. این توقع و خواست افراد صدرنشین به صورت تأکید مداوم بر هر چه قابل اطمینان یا پیش‌بینی شدن رفتار اعضا یا سازمان جلوه می‌کند. از دید صدرنشینان سازمان مسئولیت و قابلیت پیش‌بینی رفتارها و حرکات اعضا لازمه کنترل پذیری سازمان است. روش‌هایی که می‌توانند حرکت سازمان را قابل اطمینان یا قابل پیش‌بینی کنند، چارچوب‌هایی که ما آن‌ها را ساختار «مکانیکی» رفتار آدمی می‌دانیم به شمار می‌آیند. راهکارها و روش‌هایی یکسان برای انجام اقداماتی همانند تمهید و سپس، نظارت بر حصول اطمینان کامل از به اجرا درآمدن بی‌کم و کاست آن راهکارها اعمال می‌شود. در واقع این همان کنترل مطلوب نظر مدیران رأس سازمان محسوب می‌شود.

کاهش روابط شخصی میان اعضای سازمان، افزایش میزان جذب مقررات به وسیله اعضا و حاکم شدن روابط خشک و بی‌روح میان آنان و کاهش جستجوگری برای یافتن راهکارهای مؤثر در هم می‌آمیزند تا رفتار و حرکات اعضای سازمان را کاملاً قابل پیش‌بینی کنند. به عبارتی موجب سلب انعطاف رفتارهای طبیعی آدم‌ها می‌شوند.

انعطاف‌ناپذیری رفتار سازمان سه پی‌آمد مهم دارد: اول اینکه به توقعات ابتدایی در مورد قابل پیش‌بینی شدن رفتار پاسخ مثبت می‌دهد. از این رو تمایل سازمان نسبت به پاسخ‌گویی به نیاز اصلی خود که همانا حفظ بقای سازمانی است، برآورده می‌شود.

دوم آنکه در اثر انعطاف‌ناپذیری رفتار سازمانی قابلیت دفاع اقدامات فرد فرد اعضا افزایش می‌یابد. مواردی که از هر جا به اعضای سازمان ارجاع می‌شود دقیقاً با تقسیم‌بندی‌های ساده‌ای که از قبل در قالب دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها، مقررات و

نظایر آن گنجانده شده‌اند تطبیق داده می‌شوند.

سوم آنکه هر چند تقریباً همه سازمان‌ها در جهان هدف اصلی خود را به طور ضمنی یا صریح جلب رضایت مراجعان اعلام می‌دارند. انعطاف‌ناپذیری رفتارها تحقق این هدف را عملاً نفی می‌کند. مراجعه کننده سازمان در بهترین شرایط پاسخی در حدود خواسته‌های مشروع خود دریافت می‌کند و چون تقریباً هیچ تقسیم‌بندی نمی‌تواند همه موارد را از قبل در خود بگنجانند نارضایتی مراجعان به سازمان حتی قبل از ابراز شدن آن نارضایتی (ها) قابل پیش‌بینی است.

### نارسایی بوروکراسی از دیدگاه سلزنيک

از دیدگاه مرتون نیاز به اعمال کنترل منجر به تأکید بر تدوین و اجرای مقررات می‌شود، اما به نظر سلزنيک نیاز به اعمال کنترل منجر به تفویض اختیار می‌شود. سلزنيک، مانند مرتون که پی‌آمدهای خواسته و ناخواسته تأکید بر مقررات را توضیح می‌دهد، عواقب خواسته و ناخواسته استفاده از شیوه‌های کنترلی مانند تفویض اختیار را خاطر نشان می‌سازد. به علاوه سلزنيک هم مانند مرتون نشان می‌دهد که این پی‌آمدها از تلاش برای حفظ شالوده‌های در هم تنیده روابط بسیار خشک و غیرشخصی در سازمان ناشی می‌شود.

سلزنيک معتقد است که در سازمان‌های بوروکراتیک مشکلات با تأکید مقامات بالا بر اعمال کنترل شروع می‌شود. در واکنش به این تأکیدی که بر اعمال کنترل می‌شود نظامی مبتنی بر تفویض زیاد اختیار استقرار می‌یابد.

تفویض اختیار به لحاظ تحقق هدف‌های کلی سازمانی آثاری مثبت و نیز منفی دارد. تفویض اختیار ضمن کمک به تحقق هدف‌های سازمانی، سازمان را از رسیدن به هدف‌ها منحرف می‌سازد. تعجب‌آور اینکه طبق نظریه سلزنيک ظاهراً شدت و ضعف دستیابی به هدف‌ها تأثیر چندانی در شدت تفویض اختیار ندارد. به عبارتی این‌طور می‌توان نتیجه گرفت که به نظر سلزنيک ماهیت بوروکراسی ضرورت تفویض اختیار را ایجاد می‌کند و هر قدر بوروکراسی بیشتر تشبیت شود تفویض اختیار بیشتر خواهد بود و این امر به رغم دور شدن سازمان از هدف‌های اصلی خود تحقق خواهد یافت.

3. مهم‌ترین نظریه‌ای که وبر در قلمرو تحقیقات سازمان ارائه داد، نظریه ساختارهای (انواع) قدرت بود. آن را تشریح کنید.

اولین چیزی که وبر هنگام مطالعه دیوان سالاری به آن توجه کرد الگوهای سلطه و ساختارهای قدرت بود که کنش‌های اجتماعی را محکم به هم می‌بست. در بررسی ساختار سلطه گری بیشترین اشکال اعمال اجتماعی ظاهر می‌شود. ساختارهای سلطه اعمال اجتماعی را شکل داده و آن‌ها را در جهت منافع مسلط سوق می‌دهد.



و بر در سنخ شناسی معروف خود سه نوع قدرت را مشخص می‌کند:

**قدرت سنتی:** که بر مبنای باور تثبیت یافته در زمینه تقدس سنت‌های دیرین و مشروعیت اعمال قدرت تحت آن می‌باشد.

**قدرت عقلایی - قانونی:** که بر مبنای باور به مشروعیت الگوهای هنجاری مقررات و باور به حقوق کسانی است که تحت آن قوانین به اعمال قدرت انتخاب و به صدور دستورات می‌پردازند.

**قدرت کاریزماتیک:** که بر مبنای دلبستگی به تقدسی خاص، شجاعت یا ویژگی شخصی و الگوهای هنجاری یا نظمی است که از طرف فردی استثنایی ظاهر و مقرر شده است.

به همراه هر نوع قدرت، ساختار اداری مجزای مربوط به آن قرار دارد. قدرت سنتی موجب پیدایش ساختارهای خاص و پراکنده‌ای می‌شود که در حکومت‌های موروثی وجود دارد. ساده‌ترین راه برای تصور یک سیستم موروثی، تصور خانواده در یک مقیاس بزرگ می‌باشد. قدرت عقلایی - قانونی مبنای ساختارهای خاص تر و کلی‌تری قرار می‌گیرند که شکل بسیار پیشرفته آن بوروکراسی است.

از دیدگاه و بر فقط روابط مبتنی بر قدرت عقلایی - قانونی و سنتی دارای ثبات کافی بوده و مبنایی جهت شکل بخشیدن به ساختارهای اداری دائمی را ارائه می‌دهند. اشکال کاریزما در دوره‌های بی‌ثباتی و بحران پدید می‌آید. زمانی که معیارهای استثنایی به کار می‌آید و ظاهراً از جانب افرادی که دارای موهبت روح و فکر استثنایی‌اند ارائه می‌شود. برای بقای چنین حرکت‌هایی آن‌ها می‌بایست با ایجاد ساختارهای سنتی «جدید» و یا ساختارهای بوروکراتیک جدید به سمت یک یا چند شکل باثبات حرکت کنند. کاریزما شکل عادی می‌گیرد یعنی دایره هواداران آن وسعت می‌یابد و شامل افراد بیشتر ولی با تعهد کمتری می‌شود. این سنخ شناسی مبنای نظریه معروف و بر درباره ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک قرار می‌گیرد. از نظر و بر، بوروکراسی نوع خاصی از ساختار اداری است که بر مبنای قدرت قانونی - عقلایی بنا نهاده شده است.

قدرت قانونی مشروع مشروعیت خود را از تقدس سنت‌ها و از شکست ناپذیری هیچ انسانی کسب نمی‌کند، قدرت در این حالت پذیرش و مشروعیت خود را از قوانین خاص اخذ می‌کند. با اتخاذ یک چارچوب عمومی برای انتخاب قوانین، قوانین خاصی مورد پذیرش قرار می‌گیرد که عاقلانه و عادلانه بوده و ویژگی غیر شخصی دارد به طوری که اعمال حاکمیت یک جامعه متمدن در داخل این چهارچوب به طور پویا ممکن می‌شود. اطاعت از چنان قوانینی غیرشخصی است یعنی

اطاعت ناشی از مشروعیت و عاقلانه بودن خود قوانین است نه از شخصیت یا سوابق کسانی که دستورات مربوط به پیروی از آن قوانین را صادر می‌نمایند. به عبارت دیگر وقتی کسی از آن‌ها اطاعت می‌کند از قانون اطاعت می‌کند و از شخصیت به خصوصی اطاعت نمی‌کند. و بر صراحتاً این نوع سلطه و مشروعیت بر قدرت را مخصوص تشکیلات دیوان سالار می‌دانست. در نزدیکی این رابطه و بر تاکید می‌کرد که همکاری‌هایی که در چهارچوب یک ساختار سلطه به طور عقلایی تنظیم شده باشد، بهترین جایگاه بروز خود را در دیوان سالاری پیدا می‌کند. نوع تشکیلات دیوان سالار که به ظهور نوعی قدرت عقلایی - قانونی منجر شد ویژگی‌هایی دارد که آن را از دو نوع دیگر قدرت متمایز می‌کند.

در جوامع بوروکراتیک نقش رهبری کاریزماتیک کمتر می‌شود و قوانین غیر شخصی و رسمی بوروکراسی، جانشین خلاقیت و راهنمایی و راه‌گشایی‌های کاریزما می‌شود. اصل غیر شخصی بودن در بوروکراسی با تأثیر شخصیت خارق‌العاده کاریزما در تضاد است. قوانین بوروکراسی وابسته به سلايق و علايق افراد نیست و قدرتی که اعمال می‌شود مبتنی بر قوانین و مقررات است. برخلاف سازمان‌های اجتماعی که روابط بین انسان‌ها در تعامل بین آن‌ها تعریف می‌شود، روابط در بوروکراسی بین پست‌ها و بر اساس سیستمی از قوانین و مقررات شکل می‌گیرد. بر اساس زنجیره فرماندهی رئیس دستور می‌دهد و مرئوس بدون اینکه سوالی کند اطاعت می‌کند، اما دستورات در چارچوب مقررات است. بر خلاف سازمان‌های اجتماعی که در آن‌ها روابط غیر رسمی بین انسان‌ها برقرار می‌شود، در سازمان‌های بوروکراتیک روابط رسمی دستوردهی و دستورگیری در ذات پست‌ها نهفته است و شخص سرپرست فقط یک ابزار است.

جالب توجه بودن سنخ‌شناسی و بر از قدرت صرفاً بدین دلیل نیست که زمینه‌ای برای درک تغییرات اساسی جاری در سیستم‌های اداری در طی زمان را ایجاد می‌کند و بین اشکال سنتی و عقلایی - قانونی تمایز قائل می‌شود، بلکه این سنخ‌شناسی مبنای نظریه معروف او درباره ویژگی‌های ساختار بوروکراتیک قرار می‌گیرد.

ماکس وبر در بررسی ویژگی‌های دنیای مدرن با روی آوردن به تجزیه و تحلیل ساختارهای قدرت با نظام سلطه در جامعه یعنی در کلان‌ترین سطح تجزیه و تحلیل به تبیین سه نوع دستگاه اداری که هر یک با توجه به یک منبع خاص از قدرت پدید می‌آیند پرداخت که به اعتقاد او نوع سوم آن یعنی دستگاه اداری مبتنی بر قوانین و مقررات که وبر آن را بوروکراسی نامید با ویژگی غیرشخصی که دارد و آن را از دو نوع دیگر یعنی سیستم اداری مبتنی بر قدرت کاریزما و سیستم اداری مبتنی بر سنت متمایز می‌سازد، اندک اندک فراگیر شده و عرصه را بر دو نوع دیگر تنگ ساخته و کلیت جامعه را در بر می‌گیرد. در باور وبر آن دو نوع نیز به طور اجتناب‌ناپذیری بایستی افول را پذیرفته و در قالب نوع سوم

ادامه حیات دهند، و این همان چیزی است که از آن به عنوان بوروکراتیزه شدن تعبیر می‌شود یعنی بوروکراسی به عنوان نوعی از سازمان اندک فراگیر شده و به تدریج در تمامی نهادهای اجتماعی رخنه خواهد کرد و با رواج یافتن آن در جامعه بوروکراتیزه شدن در قالب عقلانیت به تدریج در تمامی ابعاد و جنبه‌های زندگی اجتماعی سرپان یافته و عقلانی شدن امور زندگی اجتماعی انسان را در پی خواهد داشت.

4. با استفاده از نظریه بی‌نظمی (Chaos) نقش خلاقیت در توانمند کردن سازمان و چگونگی تزریق آن به سازمان را تشریح کنید.

آشوب<sup>1</sup> در لغت به معنای در هم ریختگی و آشوب است و در مکالمات روزمره نشانه و دلیلی بر بی‌نظمی و سازمان نیافتگی است. این کلمه در فرهنگ عام جنبه منفی دارد اما با پیدایش نگرش علمی امروزه دیگر بی‌نظمی و آشوب به مفهوم سازمان نیافتگی، ناکارآمدی و در هم ریختگی تلقی نمی‌شود بلکه نوعی نظم در بی‌نظمی عنوان می‌شود، کلید اصلی تئوری آشوب فهم این نکته است که نباید نظم را تنها در یک مقیاس جست و جو کرد زیرا پدیده‌ای که در مقیاس محلی کاملاً تصادفی و غیرقابل پیش‌بینی است در مقیاس بزرگ‌تر، کاملاً قابل پیش‌بینی خواهد بود.

آشوب را می‌توان فرآیندی غیرخطی معین دانست که به هیچ وجه تصادفی نیست اما تصادفی به نظر می‌رسد. دلیل اصلی نوسانات خروجی به مکانیزم‌های درونی متعلق به سیستم غیرخطی مولد داده‌هاست و نه وقوع شوک‌های خارجی وارده به سیستم؛ لذا باید ابتدا غیرخطی بودن سیستم به کمک آزمون‌های موجود کشف شده تا مشخص شود که فرآیند مولد داده‌ها یک فرآیند غیرخطی و معین است یا خیر.

نظریه آشوب برای مدیران حامل این پیام است که دیگر نمی‌توان از طریق اهداف سلسله‌مراتبی یا از طریق منطق از پیش تعیین شده سازمان‌ها را اداره کرد، مدیران باید بیاموزند که رخدادها و تغییرات در جریان زمان ظهور می‌کنند و بدانند که مدیران خود نیز بخشی از این تغییر هستند، آن‌ها باید به جای طرح ریزی و کنترل به شکل سنتی به داده سازی فرایند تغییر بیندیشند. بر اساس مفاهیم موجود در نظریه بی‌نظمی خلاقیت، کیفیت یا ویژگی نیست که بتوان آن

<sup>1</sup> chaos

را به روش‌های خطی مطالعه نمود. به همین ترتیب امکان ایجاد خلاقیت در سازمان با روش‌های اثبات گرایانه وجود ندارد. خلاقیت به دلیل آشوبناک بودن نیاز به نگاهی مبتنی بر نظریه بی نظمی دارد تا بتوان نظم‌ها و قواعد موجود در درون آن را کشف نمود.

بر مبنای مطالعات دانشمندان علم مدیریت بعضی از مدیران سازمان‌های نوین و پویا به منظور دگرگونی در الگوهای رفتاری و ایجاد خلاقیت در کارمندان سازمان، ناپایداری و بی نظمی را در سازمان خود دامن می‌زنند که به عنوان نمونه می‌توان به شرکت‌های هوندا<sup>1</sup> و کانن<sup>2</sup> اشاره کرد.

در سیستم‌های پرآشوب مدیران تنها قادرند که زمینه‌های بروز جاذبه مطلوب را فراهم کنند و یا روی پارامترهایی که بر روند تکاملی سیستم مؤثر است تغییراتی را اعمال کنند زیرا در سیستم‌های پیچیده امکان طرح ریزی و پیش بینی دقیق عملیات سیستم وجود ندارد.

نظام‌های غیرخطی در شرایط آشوب، نسبت به تغییرات کوچک حساس بوده و کوچک‌ترین نوسان در آن‌ها در نظام کل تشدید شده و می‌تواند منجر به تغییرات بزرگ شود. بر اساس این خصوصیت در سازمان‌ها باید این نکته را در نظر داشت که برای انجام تغییرات بزرگ نیازی به تشکیلات وسیع نیست بلکه با شناسایی نقاط حساس و تعیین کننده و سپس با اعمال تغییری کوچک سازمان به سوی تغییرات بزرگ هدایت می‌شود. بدین ترتیب برای ایجاد خلاقیت در سازمان تنها کافی است که تغییرات کوچکی در جاهای حساس انجام گیرد تا از آن طریق خلاقیت به سرعت در سازمان رشد کند. بر اساس خاصیت پروانه‌ای، مدیران بهره‌ور کسانی هستند که نماد‌های تولید را به خوبی شناخته و مانند ذره‌ای که از آن انرژی حاصل می‌شود آن را به موقع و به جا مورد استفاده قرار می‌دهند.

شکل سازمان دارای ماهیت تکاملی است و به مرور زمان به شکل مطلوب خواهد رسید. شکل سازمان دائماً از جنبه‌ای به جنبه دیگر تغییر می‌کند و مدیران در این مسیر با چالش جورسازی اجزای سازمانی روبه رو هستند، مدیران امروزه با نظام‌های پیچیده که دارای وجوه متعدد، متفاوت، درگیر و پویا است روبرو هستند و لذا برای هدایت سازمان استفاده از تنها یک ساختار، یک سبک و یک نگرش استفاده از یک راهبرد کارساز نخواهد بود و لذا مدیران باید دائماً در حال جور

<sup>1</sup> Honda

<sup>2</sup> Canon

سازی ریخت سازمان به شکل مقتضی و مناسب باشند. بر اساس این دیدگاه، برای تزریق خلاقیت به سازمان بایستی به صورت مستمر ریخت سازمانی را با شرایط جدید جور نمود.

مدیران از طریق روش‌های زیر می‌توانند خلاقیت را مبتنی بر نظریه بی نظمی وارد سازمان کنند:

✚ مدیران سازمانی باید با نگرش پویا مدل‌های ذهنی خود را متناوب با شرایط و ویژگی‌های سیستم آشوب گونه تغییر دهند و بدین گونه آینده سازمان‌ها را با شرایط گذشته آن کاملاً متفاوت سازند. این امر بدان معناست که مدل‌های ذهنی مدیران بایستی متناسب با فلسفه تئوری آشوب شکل گیرد.

✚ سازمان‌هایی که علاقه‌مند به تبدیل شدن به سازمان‌هایی آشوب‌گرایانه دارند باید به هوشمندی جمعی کارکنانش جهت ایجاد یک فرهنگ آگاهانه و مطلوب تکیه کند.

✚ در شرایط ناپایداری و نظام‌های آشوب گونه باید فرآیند محوری را در سازمان با تشکیل تیم‌های مناسب و انجام فرآیندهای مختلف سازمان مورد توجه قرار داد - در این قبیل از سازمان‌ها کارکنان خط مقدم - دارای اطلاعات و اختیار تصمیم‌گیری گسترده هستند و از پتانسیل این افراد و شکل‌گیری، تغییر و پویایی گروه‌های کاری استفاده می‌شود.

✚ سازمان یادگیرنده: مهم‌ترین نقش مدیر در سازمان‌های آشوب گونه بسترسازی و ایجاد زمینه‌های عملی یادگیری مستمر سازمانی است، با بهره‌گیری از فرآیند تفکر سیستمی می‌توان نقش مؤثری در فرآیند یادگیری فردی و سازمانی افراد ایجاد کرد.

✚ نقاط اهرمی: با تقویت مهارت‌های ادراکی مدیران و احاطه کامل بر محیط و عوامل سازنده، شناخت ساختار، فرآیندها و نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها، اهرم‌ها و تکیه‌گاه‌های حساس در سازمان مورد شناسایی واقع شده و با استفاده از اثر پروانه‌ای می‌توان با تغییری جزئی و صرف هزینه و نیروی اندک در این نقاط حساس ستاره‌ها را افزایش داد.

✚ مدیریت ثبات: در این قبیل از سیستم‌ها به دلیل عدم ثبات و تمایل سیستم به داشتن آشوب نقش مدیران بسیار حائز اهمیت است، زیرا آن‌ها با اعمال مدیریت ثبات خواهند توانست اثر عمیقی را در لایه‌های مختلف سازمان داشته باشند و با این نفوذ مدیران تعادلی بین مدل‌های ذهنی خلاق و پویا با الزام برای تغییر و ناپایداری بر اساس اصل اقتضا به وجود خواهد آمد.

5. اصطلاحات آنتروپی مثبت، آنتروپی منفی، بازخورد مثبت و بازخورد منفی را تعریف کنید و نقش هر یک را در سازمان تشریح کنید.

**آنتروپی مثبت:** آنتروپی به معنای بی‌نظمی و کاهلت است. آنتروپی مثبت در سیستم باعث ایجاد بی‌نظمی می‌شود و آن را به سمت فنا می‌برد؛ لذا برای سیستم‌های باز مفهوم حداکثر بی‌نظمی (آنتروپی مثبت) یعنی مرگ و نابودی. حداکثر آنتروپی در یک سازمان رسمی، یعنی نداشتن اطلاعات کامل برای اداره سیستم یا حداکثر وضعیت بی‌سامانی. **آنتروپی منفی:** آنتروپی منفی به معنای انرژی اضافی است که وارد سیستم می‌شود و به بقای آن کم می‌کند. سیستم‌های باز دارای آنتروپی منفی هستند، یعنی می‌توانند خود را ترمیم کرده و زنده بمانند و حتی با وارد کردن انرژی اضافی رشد کنند. آنتروپی منفی باعث حفظ و بقای سازمان می‌شود، چرا که سازمان از طریق وارد کردن انرژی‌های اضافی به درون سیستم خود از فزونی سازمانی جلوگیری به عمل می‌آورد.

**بازخورد مثبت:** حلقه بازخورد مسیر بسته‌ای است که به ترتیب، تصمیم مبتنی بر کنترل یک عمل، سطح سیستم و اطلاعات مربوط به سطح سیستم را به هم متصل می‌کند و به نقطه تصمیم‌گیری بازگشت می‌دهد. سیستم بازخورد مثبت، سیستمی است که فراگرد رشد را ایجاد و تقویت می‌کند. یعنی نقش هدف‌گذاری و تعیین آرمان‌ها را بر عهده دارد و سیستم را به سمت تعالی سوق می‌دهد. در یک سازمان بازخورد مثبت به معنای تعیین اهدافی است که به رشد و تقویت سازمان کمک می‌نمایند

**بازخورد منفی:** سیستم بازخورد منفی سیستمی است که نسبت به عدم تحقق هدف واکنش نشان می‌دهد. در این حالت نظام بازخورد نسبت به اهداف تعیین شده حساسیت نشان می‌دهد. چنانچه فعالیت‌های سیستم در راستای تحقق اهداف مشخص شده نباشند به سیستم هشدار می‌دهد. در یک سازمان بازخورد منفی به معنای حساسیت نسبت به عدم تحقق اهداف مشخص شده است.

## سوالات درس تئوری سازمان سال 1387

1. نظام ارزشیابی (یا ارزیابی کار کارکنان)، اهمیت و کاربرد آن چیست؟

• در برقراری چنین نظامی، چه نکاتی باید مراعات شوند و چرا؟

باوری در علم مدیریت وجود دارد که هر آنچه را که نتوان اندازه گیری نمود، نمی توان مدیریت کرد. این اعتقاد و باور، مدیران را به سوی ایجاد مکانیزم های اندازه گیری عملکرد سوق داد تا از این طریق وضعیت فعالیت های خود را ارزیابی نموده و با اتخاذ اقدامات کنترلی و اصلاحی به اهداف برنامه هایشان دست یابند.

از این رو، به کارگیری ساز و کاری منسجم و جامع به منظور پایش و رصد عملکرد کلان سازمان در کلیه ابعاد آن، از مسائل اساسی پیش روی مدیران برای تدوین برنامه ها و خط مشی ها به شمار می آید. از طرف دیگر به منظور اجرای صحیح و مورد انتظار برنامه ها لازم است که سیستم ها، فرآیندها و واحدهای سازمان در مواقع لازم و به صورتی مناسب مورد ارزیابی قرار گیرند. این ارزیابی از یک سو برنامه ریزی های آینده را تحت تأثیر قرار داده و از سوی دیگر اجرای برنامه های موجود را جهت دهی می کند.

رویکردهای ارزیابی عملکرد در گذشته منحصر به ارزیابی های حسابداری و مالی بودند و اولین نظام های ارزیابی عملکرد با استفاده از ابزارهای حسابداری جدید که استفاده از آن به قرون وسطا باز می گشت توسعه یافتند. با توسعه حسابداری دوطرفه<sup>1</sup> این روش ها از پایایی بیشتری هم برخوردار شدند و در ادامه با شروع قرن بیستم و تفکیک مالکیت<sup>2</sup> از مدیریت مفهوم بازگشت سرمایه<sup>3</sup> که بر ارزش زمانی پول تاکید داشت، مورد توجه قرار گرفت. تا این زمان روش غالب ارزیابی عمدتاً حسابداری و مالی بود. با شروع دهه 1980 و شدت گرفتن رقابت بین سازمان ها و اهمیت توجه به محیط بیرون و خواسته های مشتریان، سازمان ها ناگزیر شاخص های دیگری را نیز پراهمیت یافتند. در این سال ها چارچوب های متعددی

<sup>1</sup>. Double entry Accounting

<sup>2</sup>. Ownership

<sup>3</sup>. Return Of Investment (R.O.I.)

ارائه شدند که همگی در این مورد اشتراک داشتند که به زمینه<sup>1</sup> و محیط فعالیت سازمان تاکید می‌کردند. رویکرد امتیازی متوازن، منشور عملکرد و مدل‌های تعالی سازمانی همگی با چنین دیدگاهی ابداع و به کار گرفته شدند. در طراحی هر نظام ارزیابی عملکرد کارآمد بعضی از ویژگی‌های کلیدی مورد انتظار است برخی از این ویژگی‌های مهم عبارتند از:

- ✚ معیارهای ارزیابی از اهداف سازمان گرفته شوند.
- ✚ معیارها باید امکان ارزیابی با سایر سازمان‌ها در یک کسب و کار را با هم فراهم نمایند.
- ✚ هدف از سنجش هر معیار باید روشن باشد.
- ✚ روش جمع‌آوری داده‌ها و محاسبات باید شفاف باشد.
- ✚ معیارهای نسبی از معیارهای مطلق مطلوب‌ترند.
- ✚ فرایند و معیارهای ارزیابی باید متولی مشخص داشته باشند.
- ✚ معیارها از طریق نظرخواهی از ذینفعان مرتبط گزینش شوند.
- ✚ معیارهای عینی به معیارهای ذهنی ترجیح دارند.

هر شرکتی تلاش می‌کند تا به اثربخش‌ترین روش فعالیت‌هایش را سازماندهی کند. در نتیجه علاقه به مدیریت و سنجش عملکرد به طور قابل ملاحظه‌ای در بیست سال اخیر افزایش یافته است. به طور خاص، مهم است تا به تکامل تمرکز عملکرد از دیدگاه مالی به دیدگاه غیر مالی توجه گردد. از نیمه دهه 80، شرکت‌ها به نیاز در حال رشد کنترل فرآیندهای کسب و کار تاکید کردند. شرکت‌ها درک نمودند که برای رقابت در محیط‌های در حال تغییر مستمر، ضروری است تا بر عملکرد خود نظارت نمایند و آن را بهبود دهند که سنجش به عنوان یک عنصر حیاتی برای بهبود عملکرد کسب و کار شناخته شده است. یک نظام مدیریت و سنجش عملکرد باید متوازن و پویا باشد که از فرآیندهای تصمیم‌گیری به وسیله جمع‌آوری، تشریح و تجزیه و تحلیل اطلاعات حمایت نماید. مفهوم متوازن بودن نیاز به استفاده از سنجش‌ها و

---

<sup>1</sup>. Context



دیدگاه‌های مختلف را تبیین می‌نماید و دیدی کل نگر به سازمان می‌دهد. مفهوم پویایی نیاز به توسعه یک نظام را مطرح می‌کند که به طور مستمر بر زمینه داخلی و خارجی سازمان نظارت می‌کند و اهداف و اولویت‌ها را بازنگری می‌نماید. سیستم‌های ارزیابی عملکرد برای سازمان‌ها بسیار مهم هستند. یکی از اهداف سیستم‌های ارزیابی عملکرد اجرای استراتژی سازمان است. به عبارت دیگر سیستم‌های ارزیابی عملکرد مکانیسمی برای بهبود احتمال موفقیت اجرای استراتژی در سازمان است. در گذشته سازمان‌ها از معیارهای مالی و غیر مالی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند. اما عمدتاً معیارهای مالی برای ارزیابی عملکرد مدیریت سطوح بالا و معیارهای غیر مالی در سطوح پایین‌تر مورد استفاده قرار می‌گرفت. سیستم‌های ارزیابی عملکرد تلاش می‌کنند از ترکیب یک سری معیارهای مالی و غیر مالی برای ارزیابی عملکرد در تمام سطوح سازمان استفاده کنند.

در مجموع هشت شاخص به عنوان معیارهای نظام ارزشیابی کارکنان می‌تواند مطرح باشد:

1. جامعیت
2. هماهنگی با استراتژی سازمان
3. عملیات نظام
4. قابلیت به کارگیری در سازمان‌های مختلف
5. پویایی سیستم
6. در برگیرنده جنبه‌های مهم سازمان
7. ساختار و روابط علی عملکرد
8. دارا بودن بانک شاخص‌ها یا معیارها.

## سوالات درس تئوری سازمان سال 1388

1. گروهی از دانشمندان به ویژه، سلزنيک و گولدرن از بعد رفتاری انتقاداتی را در قالب رفتارهای پیش بینی نشده یا ناخواسته، بر مدل بوروکراسی وبر وارد کرده‌اند. نظر آنها را با ذکر رویکرد هر یک از آنها تشریح کنید.

به نظر سلزنيک، نیاز به اعمال کنترل منجر به تفویض اختیار می‌شود. سلزنيک، مانند مرتون که پی‌آمدهای ناخواسته و ناخواسته تأکید بر مقررات را توضیح می‌دهد، عواقب ناخواسته و ناخواسته استفاده از شیوه‌های کنترلی مانند تفویض اختیار را خاطر نشان می‌سازد. به علاوه سلزنيک هم مانند مرتون نشان می‌دهد که این پی‌آمدها از تلاش برای حفظ شالوده‌های در هم تنیده روابط بسیار خشک و غیرشخصی در سازمان ناشی می‌شود.

سلزنيک معتقد است که در سازمان‌های بوروکراتیک مشکلات با تأکید مقامات بالا بر اعمال کنترل شروع می‌شود. در واکنش به این تأکیدی که بر اعمال کنترل می‌شود نظامی مبتنی بر تفویض زیاد اختیار استقرار می‌یابد. تفویض اختیار به لحاظ تحقق هدف‌های کلی سازمانی آثاری مثبت و نیز منفی دارد. تفویض اختیار ضمن کمک به تحقق هدف‌های سازمانی، سازمان را از رسیدن به هدف‌ها منحرف می‌سازد. تعجب‌آور اینکه طبق نظریه سلزنيک ظاهراً شدت و ضعف دستیابی به هدف‌ها تأثیر چندانی در شدت تفویض اختیار ندارد. به عبارتی این‌طور می‌توان نتیجه گرفت که به نظر سلزنيک ماهیت بوروکراسی ضرورت تفویض اختیار را ایجاب می‌کند و هر قدر بوروکراسی بیشتر تثبیت شود تفویض اختیار بیشتر خواهد بود و این امر به رغم دور شدن سازمان از هدف‌های اصلی خود تحقق خواهد یافت.

از دیگر سو، گولدرن تلاش می‌کند تا نشان دهد که روش‌های کنترل مورد استفاده برای حفظ تعادل و بقای یک واحد یا خرد سیستم تعادل و امکان بقای کلان سیستم مربوط را به هم می‌زند و آثار این اتفاق دوباره از طریق حلقه بازخورد به آن خرد سیستم یا واحد برمی‌گردد. به نظر گولدرن تأکید صدرنشینان سلسله مراتب اداری منجر به تدوین مقرراتی کلی، خشک و بی‌روح می‌شود، متعاقباً این مقررات به عنوان پاسخی به خواست مدیران رده بالا به اجرا در می‌آید. به اجر در آمدن این مقررات صرف‌نظر از پی‌آمدهای دیگری که دارد باعث نامشهود شدن روابط قدرت در درون گروه‌ها می‌شود.

ظاهر بودن اختلاف قدرت اعضای گروه‌ها یا واحدها ضمن تأثیر و تأثر متقابل با هنجارهای گروه‌ها در مورد مساوات و توزیع قدرت مشروعیت نقش سرپرستی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این امر بر شدت تنش‌های درون گروهی اثر می‌گذارد.

در فرهنگی که هنجارهای برابری را پذیرفته است نامشهود بودن روابط قدرت منجر به افزایش مشروعیت سرپرستی و کاهش تنش‌های درون گروهی می‌شود.

گولدنر معتقد است که این عواقب مطلوب تدوین و اجرای مقررات واقعاً به وقوع می‌پیوندد، بقای گروه کاری به عنوان یک واحد عملیاتی به صورتی اساسی تحت تأثیر مقررات کلی تضمین می‌شود و در نتیجه استفاده از مقررات بیش از پیش مورد تأکید قرار می‌گیرد.

اما در همین حال مقررات کاری، سرنخ‌هایی غیر از آنچه منظور نظر رؤسای سازمان است به اعضای سازمان می‌دهد. مقررات کاری رفتار غیرقابل قبول را تعریف می‌کنند و به این ترتیب آگاهی اعضای سازمان را در مورد حداقل رفتارها و میزان کار قابل قبول بالا می‌برند. فراهم آمدن زمینه آشنایی دقیق اعضای سازمان با حداقل رفتارها و عملکردهای قابل قبول در حالی که ایشان هدف‌های سازمانی را به خوبی فهم و جذب نکرده‌اند باعث می‌شود اعضای سازمان عملکردهای خود را به حداقل ممکن برسانند. بدیهی است که هدف‌های سازمانی با عملکردهای حداقل تحقق پیدا نمی‌کنند و این نوع رفتار موجب دور شدن سازمان از هدف‌های خود می‌شود.

2. گرت مورگان بر این باور است که می‌توان سازمان‌ها را از منظرهای مختلف و با استفاده از استعاره‌های مختلف مورد مطالعه قرار داد. آن استعاره‌ها را به اختصار تشریح کنید. در انتها جمع‌بندی مورگان را در مورد مطالعه سازمان‌ها در دنیای واقعی بنویسید. (ذکر شش استعاره کفایت می‌کند)

از دیدگاه مورگان نظریه‌ها و توضیحات ما درباره زندگی سازمانی بر پایه استعاره‌هایی<sup>1</sup> است که ما را به دیدن و درک سازمان‌ها به یک روش مشخص ولی ناقص رهنمون می‌سازد. وی این دیدگاه را در کتاب سیمای سازمان<sup>2</sup> معرفی نموده است.

مهم‌ترین استعاره‌های معرفی شده توسط مورگان عبارتند از:

**استعاره ماشین:** در این استعاره مورگان دیدگاه‌هایی را تشریح می‌کند که سازمان را به مثابه یک ماشین در نظر

<sup>1</sup> metaphors

<sup>2</sup> Images of Organization

می‌گیرند. این دیدگاه‌ها اعضای سازمان را به مانند قطعات یک ماشین فرض می‌کنند که به طور منظم و سیستماتیک در کنار همدیگر چیده شده‌اند و برای دستیابی به یک هدف خاص با کارآمدترین شیوه فعالیت می‌کنند. از نقطه نظر دیدگاه عقلایی سازمان ابزاری است که برای رسیدن به هدف‌های مشخصی طراحی شده است. عقلایی بودن علاوه بر انتخاب اهداف به چگونگی رسیدن به آن اهداف نیز اشاره می‌کند.

ماشین‌ها همواره شامل اجزای خاصی است که هر کدام جدا از کل سازمان یافته‌ای که در آن مشارکت می‌کنند، بی معنی بوده و هیچ کاری را انجام نمی‌دهند. یک ماشین دارای اجزاء متصل به هم می‌باشد و همه اجزاء آن به منظور رسیدن به بالاترین کارایی ممکن گرد هم می‌آیند. ماشین یک مثال کامل از عقلایی کردن کامل از عقلایی کردن کامل یک رشته فعالیت‌ها و کل سازمان است.

**استعاره موجود زنده:** در این استعاره با استفاده از نگرش زیستی، سازمان به مثابه نوعی موجود زنده در نظر گرفته می‌شود که در آن افراد، گروه‌ها، جمعیت‌ها و نظایر آن همچون مولکول‌ها، سلول‌ها و بافت‌های متعامل با یکدیگر فعالیت می‌کنند (زیست‌شناسی به عنوان منبعی جهت تفکر درباره‌ی سازمان‌ها) در حالی که استعاره ماشین مجذوب روابط میان اهداف، ساختار و کارایی بود، استعاره موجود زنده مباحث عمومی‌تری نظیر بقاء، روابط سازمان با محیط و اثربخشی سازمان.

این استعاره با توجه به نیازهای حیاتی متنوع کارکنان تاکید می‌کند؛ در صورت تأمین نیازها در یک محیط سالم و با رهبری مناسب به کارایی مطلوب سازمانی منجر خواهد شد.

**استعاره مغز:** این استعاره رهنمودهایی را برای نوآوری و انطباق سازمان در پاسخگویی به چالش‌های محیط پویا ارائه می‌دهد. از دیدگاه این استعاره سازمان به مثابه موجودی آگاه و یادگیرنده تلقی می‌شود که توانایی دریافت بازخورد و انجام فعالیت‌های مناسب در راستای تحولات محیطی را دارد. این استعاره به درک بهتر یادگیری سازمانی و ظرفیت خود سازماندهی کمک می‌نماید و بر نحوه طراحی مدیریت استراتژیک جهت تسهیل آموزش یادگیری تاکید دارد. علاوه بر این امکان ارائه اصول و تئوری‌های مدیریت متناسب با عصر اطلاعات را فراهم می‌آورد.

**استعاره فرهنگ:** در این استعاره، سازمان به مثابه وضع یک واقعیت مشترک در نظر گرفته می‌شود و بر نقش فعال افراد که به طور ناخودآگاه در خلق جهان خود ایفا می‌کند، تاکید نمود. بر اساس این نظریه، فرهنگ به عنوان یک فرآیند مستمر واقعیت‌سازی نگریسته می‌شود. توجه به اهمیت نمادین و جادویی منطقی‌ترین و عقلایی‌ترین جنبه‌های زندگی

سازمانی مانند ساختار، عملیات و سلسله مراتب و... از مهم‌ترین ویژگی‌های این استعاره است.

این استعاره به درک مفهوم تغییر سازمان کمک می‌کند و توجه ما را به این نکته که رابطه میان سازمان و محیط به طور اجتماعی ساخته و وضع می‌شود جلب می‌نماید.

**استعاره سیستم سیاسی:** در این استعاره سازمان به مثابه یک سیستم سیاسی در نظر گرفته می‌شود که در درون آن اعضای در حال کنش‌های مداوم سیاسی برای دستیابی و حفظ منافع فردی و گروهی خود هستند. در این استعاره محدودیت استعاره موجود زنده که انسجام کارکردی را مفروض می‌داند، آشکار شده و زمینه پذیرش سیاست به عنوان عنصر غیرقابل اجتناب سازمان فراهم می‌شود. به علاوه این دیدگاه را مطرح می‌سازد که ساختار سازمانی (که یکی از جنبه‌های عقلایی سازمان است) تا حدود زیادی نتیجه تنازع قدرت میان ائتلاف‌ها بوده و بیش از آنکه منافع سازمان را منعکس نماید بازتابی از منافع ائتلاف غالب است.

**استعاره زندان روح:** انسان‌ها همواره گرایش دارند که در تار و پود شبکه تورهایی که خود ایجاد نموده‌اند، گرفتار شوند. استعاره زندان روح همین تفکر را دنبال می‌کند. سازمان‌ها از دیدگاه این استعاره پدیده‌هایی روانی و ذهنی هستند و طی فرایندهایی آگاهانه یا ناآگاهانه به وجود می‌آیند. به علاوه انسان در شبکه تصورات، افکار، اندیشه‌ها و کنش‌هایی که مخلوق این آفریننده‌ها هستند گرفتار می‌شود. در این استعاره عنوان می‌شود که شیوه‌های مطلوب تفکر (دام‌های ادراکی مانند اسیر موفقیت زودرس شدن...) تبدیل به زندان‌هایی می‌گردند که افراد را درون خود محبوس نموده و از پیدایش شیوه‌های دیگر تفکر جلوگیری می‌کند. استعاره زندان روح ریشه در استعاره فرهنگ و کیفیت زندان‌گونه آن دارد.

**استعاره ابزار سلطه:** بر اساس این استعاره، این تصور که سازمان‌ها عقلایی بوده و برای تأمین منافع همگان ایجاد شده‌اند یک ذهنیت آرمانی است. در این استعاره سازمان‌ها اکثراً به مثابه ابزار سلطه مورد استفاده قرار می‌گیرند و بیشتر برای تأمین منافع خودخواهانه عده‌ای خاص حتی به قیمت فدا کردن دیگران فعالیت می‌کنند.

**جمع بندی مورگان:** مورگان بر این باور است که کتاب سیمای سازمان به مثابه رساله‌ای در باب تفکر استعاره‌ای است که هم به نظریه و هم به عمل مدیریت مساعدت می‌کند. وی اظهار می‌کند که استعاره‌هایی که ذکر آن‌ها رفت، برای نشان دادن طیف وسیعی از ایده‌ها و دیدگاه‌ها گلچین شده‌اند. اما به هیچ وجه نمی‌توانند همه احتمالات را در برداشته باشند. هنگام مطالعه این استعاره‌ها، امکان دارد نسبت به اهمیت استعاره‌هایی که انتخاب شده‌اند موافق نباشید و نظراتان این باشد که استعاره‌های خاص خود را اضافه نمایید. این دقیقاً همان چیزی است که مد نظر است، یعنی اینکه هدف باز

نمودن گفتگو و گسترش افق‌ها است و نه خاتمه یافتن حول یک چشم‌انداز فراگیر. مبنای اصلی دیدگاه مورگان این است که استعاره پایه اصلی روشی است که ما به «مطالعه»، فهم، و شکل دادن حیات سازمانی می‌پردازیم. وی نگرستن به فرایند مطالعه را به عنوان نوعی از «گفتگوی دو طرفه» مفید می‌داند که بدان وسیله خواننده نگرش‌های خاص خود را وارد موقعیت می‌کند، و نیز متوجه می‌شود که این موقعیت امکان دارد «نگرش یا نظر خاص خود» را داشته باشد.

هدف از ارائه استعاره‌ها این نیست که از نگرستن به سازمان‌ها به مثابه‌ی ماشین‌ها، ارگانسیم‌ها، مغزها، یا فرهنگ‌ها به سبکی مکانیستی جانب‌داری شود. بلکه، در واقع هدف این است که از فهم استعاره برای ایجاد حساسیت نسبت به ابعاد رقیب یک موقعیت استفاده به عمل آید، به ترتیبی که بتوان تفاسیر منعطف و چندجانبه‌ای از سازمان ارائه داد.

3. سازمان‌ها به شکل‌های مختلف نسبت به محیط اطراف خود واکنش نشان می‌دهند. از آن میان نظریه‌های اقتضای ساختاری، وابستگی منابع و بوم‌شناسی جمعیت را تشریح کنید.

### اقتضای استراتژیک

این دیدگاه از همان فرضیاتی که نظریه‌پردازان اقتضایی مانند لارنس و لورش و تامپسون به کار می‌برند آغاز می‌گردد. دیدگاه استراتژیک به پیروی از نظریه اقتضایی فرض می‌کند که سازمان‌ها باید برای مواجهه و واکنش در برابر رقبا و فرصت‌های متغیر در محیط خود باز باشند. نظریه‌پردازان اقتضای استراتژیک به جای اینکه فرض کنند که اداره‌کنندگان در تصمیماتشان تا حدود زیادی مجبور می‌باشند، بر اهمیت انتخاب تأکید می‌نمایند. نظریه‌پردازان اقتضای استراتژیک به جای قبول این فرض سیستم عقلایی که سازمان‌ها تحت حاکمیت محدودیت‌های محیطی و ملاحظات اثربخشی قرار دارند به اهمیت منافع گوناگون و اهداف تأکید نموده و به نقش قدرت در تعیین اینکه منافع چه کسی باید حاکم باشد توجه می‌کنند. در حالی که قدرت، منابع بسیاری دارد، دیدگاه اقتضای استراتژیک تأکید می‌کند که منبع عمده آن عدم قطعیتی است که از محیط اعمال می‌شود. هیکسون و همکارانش عنوان کردند که گروه‌های فرعی در سازمان‌ها بر مبنای میزان و اهمیت عدم قطعیتی که با آن در ارتباط می‌باشند قدرت در برابر همدیگر به دست می‌آورند و حدود قدرت آن‌ها بر مبنای موفقیت آن‌ها با آن عدم قطعیت و در نتیجه کاهش عدم قطعیت برای همکارانشان می‌باشد. گروه‌های مختلف گرد هم می‌آیند و به دلیل اینکه برخی قادرند مشارکت بیشتری در زمینه ثبات و بقای سازمان نسبت به دیگران داشته باشند، این گروه‌های ذی‌نفع قدرت را به دست می‌آورند و قدرت نه تنها حاصل کشمکش‌های سیاسی بلکه تعیین‌کننده

آن نیز می‌باشد، یعنی برای افراد درگیر کشمکش سیاسی به علت موقعیت سازمانیشان منافع بیشتری را فراهم می‌کند.

### اکولوژی جمعیت

اکولوژی جمعیت با مدل انتخاب طبیعی سازمان‌ها، ریشه در زیست‌شناسی و کار داروین دارد. این مدل از سایر دیدگاه‌های سازمانی بدین سبب متفاوت است که عمدتاً برای جمعیت [مجموعه] سازمان‌ها به کار می‌رود تا سازمان‌های منفرد. این دیدگاه برای توضیح این مسئله طراحی شده‌اند که چرا بعضی اشکال یا انواع سازمان‌ها بقا و توسعه می‌یابند در حالی که انواع دیگر تحلیل رفته و از بین می‌روند.

موضوع اصلی در تز انتخاب طبیعی آن است که محیط، سازمان‌هایی را بر مبنای برتری هماهنگی بین اشکال سازمانی و ویژگی‌های محیطی‌شان برای بقا انتخاب می‌کند. روی سه فرآیند در تحلیل تکامل تأکید شده است: ایجاد تنوع، انتخاب برخی اشکال از میان بقیه و حفظ آن اشکال. نوع انتخاب شده بقا یافته و مشابه خود را مجدداً ایجاد می‌کند که نقطه آغاز یک دور جدید انتخاب برای تغییرپذیری می‌باشد. هانان و فریمن بر اخلاقیات سازمانی به منزله نیروی اصلی که منجر به انتخاب طبیعی می‌شود، توجه عمده‌ای دارند.

هانان و فریمن همان‌طور که یک بوم‌شناس زیستی یا طبیعت‌گرا به حیات وحش می‌نگرد به سازمان‌ها نگرستاند و به نظر این دو محقق همان‌طور که با مطالعه بوم‌شناسی، درک حیات وحش تسهیل می‌شود درک سازمان‌ها یا مطالعه آن نظام‌های اجتماعی به طور گروهی و با توجه به شرایط دربرگیرنده آن‌ها آسان می‌شود. دیدگاه بوم‌شناختی گسترده، معطوف ساختن توجه به مشکلات انفرادی سازمان‌ها را در هماهنگی با محیط بی‌مورد می‌سازد و توجه به سازمان را به عنوان عضو گروهی از سازمان‌های مربوط که با دیگر مجموعه‌های سازمانی همزیستی یا با آن‌ها به رقابت می‌پردازند امکان‌پذیر می‌سازد. محیط هر مجموعه سازمانی عمدتاً دیگر سازمان‌ها را در بر می‌گیرد. از این رو وجود و حیات هر گروه از سازمان‌ها به وسیله یک یا چند مجموعه‌ی سازمانی دیگر محدود می‌شود. بدین‌سان بوم‌شناسی جمعی سازمان‌ها موضوعیت می‌یابد.

جوامع به انجام فعالیت‌های متنوع زیادی نیاز دارند و سازمان‌های تولیدی و خدماتی بسیار زیادی این فعالیت‌ها را انجام می‌دهند.

اگر جامعه دارای سازمان‌های با شکل‌های مختلف باشد احتمال اینکه یکی از آن انواع با شرایط جدید تطبیق کند زیاد خواهد بود و به این ترتیب امکان بهره‌گیری سریع از شرایط جدید وجود خواهد داشت. اگر شکل‌های مختلف سازمانی

موجود در جامعه نسبتاً محدود باشند، جامعه ناگزیر باید با تغییر دادن شکل‌های موجود سازمانی با تغییر تطبیق یابد و این نوع تطابق با تغییر وقت زیادی می‌برد و باعث از دست رفتن فرصت‌ها می‌شود.

این دیدگاه قائل به تطور مجموعه‌های سازمانی همانند تکامل انواع زیستی است. انواعی که خود را با شرایط محیطی تطبیق می‌دهند زنده می‌مانند و رشد می‌کنند و انواعی که نمی‌توانند چنین کنند از بین می‌روند. این موضع‌گیری همان موضوع داروین در «مورد بقا و تکامل» اصلح است.

این نظریه اصلاح بنگاه‌های موجود را عامل تغییر و تکامل نمی‌داند و بر این اعتقاد است که دگرگونی با ایجاد بنگاه‌های نوس امکان‌پذیر می‌شود. از این رو نظریه داروینیستی که اظهار می‌دارد برخی از شکل‌های سازمانی که با شرایط دربرگیرنده‌ی خود سر سازگاری می‌گذارند کامیاب و شکل‌هایی که چنین نمی‌کنند نابود می‌شوند از این باور که مدیریت می‌تواند به اصلاح سازمان، آن را بروز و به هنگام کند قابل قبول‌تر می‌نماید.

البته تطور و تکامل مجموع سازمان‌ها لزوماً طی فرآیندی مداوم تحقق نمی‌یابد. به احتمال زیاد وقتی شکل‌های جدید سازمانی به وجود می‌آیند منشأ یک دوره‌ی سریع دگرگونی پراکنده تقریباً حتمی می‌شوند. در این دوره شکل‌های کهنه هم ادامه پیدا می‌کنند.

هانان و فریمن نظر خود را به تراکم موجود در درون هر مجموعه سازمانی - تعداد سازمانی که با شکلی مشابه در مجموعه‌ای از سازمان‌ها وجود دارند- معطوف می‌سازند. تراکم یک جامعه سازمانی را تعداد سازمان‌هایی که به جامعه مربوط وارد و از آن خارج می‌شوند تعیین می‌کند. به عبارت بهتر تعداد سازمان‌هایی که از ابتدای کار یا با تغییر فعالیت‌های گذشته وارد یک مجموعه سازمانی می‌شوند و سازمان‌هایی که با تغییر کار یا به دلیل نابودی از آن مجموعه بیرون می‌روند تراکم مجموعه یا تعدادی که می‌توانند به طور قطع عناصر مجموعه به شمار آیند را تعیین می‌کنند.

هانان و فریمن با توجه به مفروضاتی که در مورد سازمان‌ها مطرح می‌سازند ابتدا سرعت تأسیس یک مجموعه سازمانی (نرخ بنیان‌گذاری) و سپس چگونگی مرگ آن را (نرخ انحلال) مطرح می‌سازند.

هر قدر یک شکل سازمانی بیشتر می‌شود تعداد بیشتری از همان نوع سازمان تلاش خود را برای ورود به کاو مربوط مصروف می‌دارند. دلیل وقوع این جریان آن است که تراکم بالا بر وجود تعداد زیادی سازمان همشکل و مربوط دلالت دارد و به این ترتیب مردم به این شکل سازمانی عادت می‌کنند.

افزایش نرخ ایجاد همراه با افزایش تعداد یک مجموعه را می‌توان به تجربه فزاینده‌ای که مردم در اثر آشنایی با گونه‌های



متعدد سازمانی کسب می‌کنند نسبت داد. انحلال یا «مرگ و میر» آن‌ها سوی دیگر ماجرا است. با بالا رفتن شمار عناصر تشکیل دهنده مجموعه سازمانی ابتدا معدودی سازمان‌ها منحل می‌شوند و سپس تعداد از گود خارج شوندگان افزایش می‌یابد.

قدمت و اندازه سازمان‌ها نیز بر مرگ و میر آن‌ها اثر می‌گذارد. هانان و فریمن با دیدگاهی که به سازمان‌های جدید توصیه می‌کنند در موضع تغییر و نوآوری دائمی قرار گیرند، مخالفند. به نظر این محققان حیات سازمان‌ها با تضمین عرضه کالاها و خدماتی مطمئن و پاسخ‌گویی در برابر منابع دریافتی امکان‌پذیر است و تضمین عرضه محصول به صورتی مطمئن و پاسخ‌گویی در قبال منابع امکان دریافتی وقتی حاصل می‌شود که سازمان هر چه جافتاده‌تر (نهادینه‌تر) و باثبات‌تر شود. به همین جهت آمار مرگ و میر در میان سازمان‌های پیرتر کمتر است. احتمال اینکه سازمان‌های پیرتر تعطیل یا با سازمان‌های دیگر ادغام شوند از احتمال مبادرت ورزیدن سازمان‌های جوان‌تر به این امور کمتر است.

رشد سازمان‌ها نیز احتمال بقای آن‌ها را بیشتر می‌کند. در این حالت از منابعی که آن‌ها را در برابر فشارهای بیرونی پایدار نگه دارد برخوردار می‌شوند. «احتمال اینکه سازمان‌های کوچک در مقایسه با سازمان‌های بزرگ درصدد تغییر برآیند بیشتر و در همین حال احتمال اینکه آن سازمان‌ها در جریان تغییر از بین بروند هم بیشتر است».

وقتی نظریه بوم‌شناسی اجتماعی سازمان‌های هانان و فریمن در عمل بکار گرفته شود فایده‌ی تلاش‌هایی که معمولاً مدیریت برای همگامی با تغییرات روز در راه اصلاح سازمان‌ها مصروف می‌دارد سؤال انگیز خواهد بود. از این نظریه این‌طور می‌توان نتیجه گرفت که جوامع سازمان‌ها یا سازمان‌های خاص از طریق گزینش و جایگزینی، بهتر از طریق تطابق قادر به تغییر هستند. پس برای ایجاد و تغییر یا برای پاسخ‌گویی به تغییر، سازمانی جدید ایجاد کنید.

در واقع نظریه بوم‌شناسی سازمان در انتها جلوه و جنبه‌ای عملی به خود می‌گیرد. این نظریه در اصل ادعا می‌کند که «می‌تواند موفقیت یا شکست کسب و کاری که به شیوه‌ای خاص انجام می‌شود پیش‌بینی کند». هیچ شکل سازمانی بهترین و مطمئن‌ترین نیست. برای انواع کاوها باید سازمان‌هایی با شکل‌های گوناگون ابداع کرد.

علاقه به این دیدگاه مربوط به استفاده از چارچوب ذهنی معتبر و مشهوری است که قادر بوده با مفاهیم و معیارهای کاملاً پیچیده زیست‌شناسان جمعیت قابل تطبیق باشد. با تأکید بر سطح جمعیتی اظهار می‌شود که اکثر تغییراتی که در قلمرو سازمان‌ها رخ می‌دهد، حاصل تغییر یا تطابق سازمان‌های موجود نیست. بلکه این تغییرات حاصل جایگزینی نوعی

سازمان به جای نوعی دیگر است.

### وابستگی (اتکا) به منابع

در حالی که دیدگاه اکولوژی جمعیت بر انتخاب تأکید می‌کند، مدل وابستگی منابع بر تطبیق تأکید دارد. دیدگاه وابستگی منابع در بسیاری از ویژگی‌ها با دیدگاه اقتضای استراتژیک مشابه می‌باشد، اما تأکید عمده‌ای بر کل سازمان دارد تا واحدهای اجزای آن، این دیدگاه قویاً ریشه در چارچوب سیستم باز دارد: استدلال می‌شود که نمی‌توان از ساختار یا رفتار سازمان بدون درک مضامینی که سازمان در چارچوب آن عمل می‌کند، آگاهی یافت. هیچ سازمانی خودکفا نیست و کلیه آن‌ها باید در مبادله با محیطی که شرط بقای آن‌هاست، درگیر باشند. نیاز به تهیه منابع، وابستگی بین سازمان‌ها و واحدهای خارج را به وجود می‌آورد، ماهیت و حدود وابستگی سازمان بر حسب اهمیت و کمیابی این منابع مشخص می‌شود. وابستگی عکس قدرت است.

در این دیدگاه سازمان‌ها خیلی بیشتر از دیدگاه اکولوژی جمعیت، در تغییر سرنوشت خود نه عنصر بی‌تفاوت، بلکه عنصر فعال تلقی می‌شوند. همه سازمان‌ها به عرضه‌کنندگان وارده‌ها و مشتریان صادره‌ها وابسته می‌باشند، اما اینکه کدام یک از عرضه‌کنندگان و مشتریان خاص به عنوان شریک مبادله انتخاب شوند و چه نوع مبادله‌ای انجام پذیرد تا حدی از طرف سازمان تعیین می‌گردد. مدیران توانا کسانی هستند که نه تنها منابع لازم را تهیه می‌کنند بلکه در تهیه آن‌ها بدون ایجاد وابستگی‌های فلج‌کننده عمل می‌کنند.

به عقیده ففر و سالانسیک برای درک رفتار سازمان ابتدا باید به رابطه سازمان با دیگر کنشگران یا فعالان اجتماعی موجود در محیط آن‌ها پی ببریم. نظریه‌ای که در اینجا مطرح می‌شود جدید نیست اما موضع نظری که در اینجا عرضه می‌شود تفکری که سازمان‌ها را کنشگران یا عواملی خود هدایتگر، مستقل و دارای آزادی برای پیگیری هدف‌های خود تلقی می‌کند مردود می‌داند. به عکس این نظریه در پی اثبات این باور که سازمان‌ها به وسیله دیگران هدایت می‌شوند است. این دیدگاه سازمان‌ها را با محدودیت‌ها و کنترل‌های بیرونی مواجه می‌داند و مدعی است که سازمان‌ها دائماً برای کسب استقلال و به دست آوردن امکان اقدام بر طبق صلاح‌دید خود تلاش می‌کنند.

بسیاری محققان معاصر به محیط دربرگیرنده سازمان‌ها توجه زیادی نمی‌کنند. وقتی این نویسندگان به تشریح چگونگی اعمال مدیریت بر سازمان می‌پردازند، ارتباط محیط با اداره سازمان را فراموش می‌کنند. با این حال این تفکر که عوامل اجتماعی اقدامات سازمانی را محدود می‌سازد به این معنی است که حداقل بخشی از رفتاری که از سازمان سر می‌زند با

نگرش به محیط در بر گیرنده آن باید توجیه شود.

بر اساس نظریه وابستگی به منابع سازمان‌ها برای ادامه بقای خود به منابعی نیاز دارند. نوعاً سازمان‌ها برای کسب منابع مورد نیاز با عواملی که آن منابع را کنترل می‌کنند ارتباطی متقابل برقرار می‌سازند. از این رو سازمان‌ها به محیط‌های خود متکی یا وابسته‌اند اما چون سازمان ملزومات خود را کنترل نمی‌کند بعید نیست تأمین منابع برای آن پیچیده و نامطمئن باشد. امکان دارد در دست دارندگان یا صاحبان منابع - به خصوص منابع کمیاب - غیرقابل اعتماد باشند. سازمان‌ها با عواملی که منابع ضروری را در کنترل دارند معامله می‌کنند. عواملی که منابع یا کنترل منابع را در اختیار دارند به دلیل تسلط خود بر منابع می‌توانند بر سازمان‌های نیازمند به آن منابع اعمال قدرت کنند به این ترتیب ادامه بقای سازمان به توانایی آن در مواجهه با تحولات محیطی بستگی پیدا می‌کند. این توانایی تا حدود زیادی در مهارت‌های سازمان برای اندیشیدن تدابیری به منظور انجام مبادلات و داد و ستدهایی که متضمن دسترسی سازمان به منابع باشد تجلی می‌یابد و بخش عمده‌ای از تلاش سازمان به همین جهت معطوف می‌شود.

سازمان‌ها خود رفتارهای اعضا و کنشگرانی که آن‌ها را تشکیل می‌دهند به هم پیوند می‌زنند. هیچ‌گاه سازمان نمی‌تواند بر فعالیت‌ها کنترلی مطلق اعمال کند زیرا همیشه کنترل‌های دیگری نیز بر فعالیت‌ها اعمال می‌شوند. با این حال تلاش‌هایی به عمل می‌آید تا از راه تبدیل ارتباط به نقش‌هایی نظام‌مند و جاری و استفاده از دیگر روش‌های کنترل فعالیت تثبیت شوند. مجموعه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته‌ای که یک سازمان کنترل می‌کند سازمان را تشکیل می‌دهند. توانایی سازمان در دادن امکان و اختیار به افراد برای اقدام به نمایندگی از طرف آن و نیز توانایی سازمان در سازمان دادن چگونگی استفاده، دستیابی و تخصیص منابعی که سازمان تولید می‌کند مهم‌ترین منابع کنترل آن برای محقق ساختن ساختارهای در هم تنیده رفتار به شمار می‌آید.

شدت کنترلی که سازمان بر کنشگران وارد می‌سازد متفاوت است. برخی کنشگران منابعی برای سازمان تأمین می‌کنند ولی وابستگی شدیدی به سازمان ندارند. این کنشگران که ممکن است سازمان‌ها، گروه‌ها، یا افرادی دیگر باشند محیط اجتماعی یا متن سازمان را تشکیل می‌دهند. هر قدر این فعالان منابع حساس را بیشتر کنترل کنند، برای اعمال کنترل بر اقدامات سازمان‌ها در موقعیتی بهتر قرار خواهند داشت. با نگرش از این دیدگاه می‌توان از کنترل اجتماعی سازمان‌ها سخن به میان آورد.

واقعیت نهفته در توقعات متناقض محیطی به گونه‌ای است که هر چند به درستی درک شود باز از دشواری زیاد کار

مدیریت سازمان‌ها نمی‌کاهد. بدیهی است که رعایت یک ضابطه یا مجموعه‌ای از معیارهای همگن به مراتب از پاسخ‌گویی به توقعات نامتجانس تعدادی کنشگر متفاوت آسان‌تر است. هماهنگ شدن با توقعات پاسخی رضایت‌بخش نیست زیرا دادن پاسخ مثبت به یک سلسله توقعات به معنی دادن جواب منفی به توقعات دیگران است. سازمان‌ها باید در مورد تطبیق دادن خود با شرایطی که در اوقات مختلف بروز می‌کنند درایت به خرج دهند. به همین جهت سازمان‌ها کوشش می‌کنند با محدود ساختن اطلاعاتی که در مورد آن‌ها و فعالیت‌هایشان وجود دارد، نادرست به شمار آوردن توقعاتی که از آنان مطرح می‌شود، متنوع ساختن مراجعی که به آن‌ها متکی هستند و دست‌کاری در اطلاعاتی که ممکن است موجودیت آن‌ها را هرچه نامشروع‌تر جلوه دهد خود را از اعمال نفوذهای بیرونی محفوظ نگه دارند.

سازمان‌ها ضمن اینکه سعی می‌کنند تحت کنترل‌های بیرونی قرار نگیرند تلاش به عمل می‌آورند تا جریان مبادله منابع و کسب آن‌ها را برای خود مطمئن و تثبیت کنند. در واقع معمولاً اطمینان بخش بودن جریان حرکت منابع به درون سازمان‌ها به سود کلیه کنشگران است. از این رو سازمان بر سر یک دو راهی قرار دارد. از طرفی ضرورت تطبیق‌پذیری با شرایط آینده به برخورداری از قابلیت تغییر و بصیرت لازم برای ایجاد تغییر در فعالیت‌ها نیاز دارد. از طرف دیگر ضرورت رفع ابهام، و استقرار ثبات، و حرکت‌هایی هماهنگ مستلزم ایجاد ساختارهایی بین سازمانی یا سازمان‌های میان سازمانی است. اما عضویت در هر مجموعه به منزله‌ی صرف نظر کردن از امکان اعمال نظر و کنترل کامل بر فعالیت‌های خود است. نکته جالب اینکه اگر سازمانی بخواهد فعالیت‌های سازمانی دیگر را تحت کنترل خود قرار دهد باید بخشی از آزادی عمل خود را فدا کند.

پس سازمان‌ها برای پرهیز از وابستگی و قرار گرفتن تحت کنترل‌های بیرونی زحمت می‌کشند و در عین حال تلاش می‌کنند به محیط خود شکل داده و با حفظ استقلال خود به گونه‌ای ناوابسته اقدام کنند. تردید در مورد ترجیح دادن یکی از دو مورد استقلال رأی یا ابهام‌زدایی منجر به انجام اعمالی متناقض می‌شود.

چارچوبی که محیط سازمان را با فعالیت‌های آن مربوط می‌سازد بیانگر آن است که شرایط محیطی در نحوه توزیع قدرت در سازمان و چگونگی کنترل آن اثر می‌گذارد. بروز تغییر در نحوه توزیع قدرت منجر به ایجاد تغییر در مدیریت - یا ائتلاف افراد قدرتمند - سازمان می‌شود و افراد جدید فعالیت‌ها و ساختار جدید سازمان را به وجود می‌آورند. این نظریه حاکی از آن است که جابجایی مدیران شرایط متغیر محیطی را می‌نمایاند و در عین حال به سازمان در اداره وابستگی‌های آن به دیگر کنشگران اجتماعی کمک می‌کند.