

## خلاصه کتاب تئوری سازمان استیفن رابینز

### فصل اول - کلیات

**سازمان:** پدیده‌ای اجتماعی است که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند.

در ذیل تعریف می‌بایست متذکر شد که عبارت «به صورت آگاهانه» دلالت بر مدیریت دارد، «پدیده اجتماعی» به معنای افراد یا گروههایی می‌باشد که با هم در تعاملند، «مرزهای نسبتاً مشخص» بدین معناست که اگرچه مرزها می‌توانند به مرور زمان تغییر کنند و کاملاً واضح و روشن نباشند، لیکن اعضای سازمان را بتوان از غیراعضاء باز شناخت. همچنین افراد با سازمان پیوند دائمی دارند، اما این پیوند عضویت مادام‌العمر را تضمین نمی‌کند و در نهایت اینکه سازمان‌ها برای انجام اهدافی که دستیابی به آن‌ها به تنهایی امکان‌پذیر نیست و یا حصول آن از طریق سازمان اثربخش‌تر است به وجود می‌آیند.

**ساختار سازمان:** عنوان یکی از اجزای سازمان متشکل از عناصر می‌باشد:

۱- پیچیدگی: نشان‌دهنده‌ی حدود تفکیک، میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار، تعداد سطوح در سلسله مراتب و همچنین حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند.

۲- رسمیت: حدی که یک سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است.

۳- تمرکز: جایی که اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است.

**طرح سازمان:** به نحوه‌ی ساخت و تغییر ساختار برای تحقق اهداف سازمانی اشاره می‌کند، که منظور از ساختن و تغییر دادن یک سازمان شبیه ساختن یا تغییر نقشه‌ی یک ساختمان نیست، اگرچه هر دو با یک هدف نهایی آغاز می‌شوند، در بنامودن یک ساختمان، طرح موردنظر یک نقشه‌ی دقیق بوده که بر اساس آن ساختمان بنا نهاده می‌شود، اما در ساختن یک ساختار، آنچه مورد استفاده قرار می‌گیرد نقشه یا سند مشابهی است که نمودار سازمانی نام دارد.

**تئوری سازمان:** رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به هر دو جنبه تشریحی و تجویزی این رشته پرداخته می‌شود.

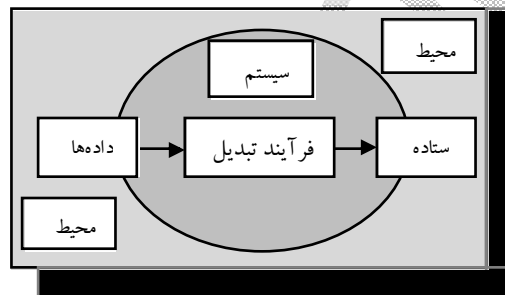
**مقایسه تئوری سازمان و تئوری رفتار سازمانی:** تئوری سازمان برخلاف رفتار سازمانی که دیدگاهی خرد نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروههای کوچک تأکید دارد، دیدگاهی کلان نسبت به مسائل سازمانی دارد و واحد تجربه و تحلیل آن سازمان یا واحدهای فرعی سازمان هستند. ضمن آنکه تئوری سازمان و رفتار سازمانی هر کدام بر سطوح مختلف تجزیه و تحلیل سازمانی تأکید می‌ورزند.

**چرا تئوری سازمان را مطالعه می‌کنید؟** موقعی که ما، عبارت بررسی سیستماتیک (اصولی) را بکار می‌بریم، آن را با توجه به روابط، تلاش برای یافتن نسبت‌های علی و معلولی و نتیجه‌گیری بر اساس شواهد علمی معنا می‌کنیم. هدف این است که دیدگاه شهودی فرد را در خصوص اینکه چرا سازمان‌ها طوری طراحی شده‌اند که دارای حالت‌های فعلی هستند، با تئوری‌های سیستماتیک (اصولی) جایگزین می‌کنیم.

**روش های مختلف نگرستن به سازمان ها:** ۱- پدیده های عقلایی که اهدافی را دنبال می کنند، ۲- ائتلاف ذینفع های قدرتمند، ۳- سیستم های باز، ۴- نظام های تولیدکننده معنا ساز (به صورت مصنوعی ایجاد شده اند و اهداف بلندمدت و مقاصدشان بصورت نمادین ایجاد شده)، ۵- سیستم های بهم پیوسته منعطف (سازمان های متشکل از واحدهای نسبتا مستقل که می توانند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند)، ۶- سیستم های سیاسی، ۷- ابزار تسلط یا حاکمیت (قرار دادن اعضا در قالب های شغلی و محدود کردن تعامل بین افراد)، ۸- واحدهای پردازش اطلاعات، ۹- زندان های روح (محدود کردن اعضا با تدوین شرح شغل، ایجاد دوایر و تعیین معیارهای قابل قبول و غیر قابل قبول)، ۱۰- قراردادهای اجتماعی (مجموعه ای از توافقی های غیرمکتوب)

**استعاره زیستی:** به سازمان ها به مثابه پدیده هایی نظیر درختان، حیوانات یا موجودات بشری نگریسته می شود، اما سازمان ها برخلاف موجودات زنده ممکن است نمیرند، اما از سوی مراحل مختلف حیات شبیه موجودات زنده اند.

**دیدگاه سیستمی:** منظور از سیستم، اجزای بهم پیوسته و مرتبط به هم که به نحوی تنظیم گردیده اند که یک کل مجزا از تک تک اعضا را به وجود می آورند می باشد. سیستم به دو نوع باز و بسته طبقه بندی می شود. تفکر یا ایده سیستم های بسته، سیستم ها را خودکفا و مستقل در نظر می گیرد که از دیدگاه علم فیزیک اثر محیط بر سیستم نادیده گرفته می شود، اما تفکر سیستم باز تعامل پویای سیستم با محیطش را نشان می دهد.



**سیستم باز**

**سیستم های باز دارای ویژگی های زیر می باشند:**

۱- آگاهی از محیط، ۲- بازخورد، ۳- ویژگی دورانی (ستاده های سیستم، امکاناتی را برای نهادهای جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می کنند، فراهم می سازند)، ۴- آنتروپی منفی (سیستم می تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را در مقابل فنا حفظ کند)، ۵- وضعیت ثبات، ۶- حرکت به سوی رشد و توسعه (که نقض ثبات سیستم محسوب نمی شود، چون ثبات نسبی در مورد سیستم های ساده کاربرد دارد، درحالی که در سطوح پیچیده این ویژگی به صورت فرایند رشد و توسعه رای حفظ سیستم نمود پیدا می کند)، ۷- تعادل بین فعالیت های نگهدارنده (اطمینان از اینکه کل سیستم با محیطش سازگاری دارد) و فعالیت های انطباقی (جرح و تعدیل تغییرات در خواسته های داخلی و خارجی در طی زمان)، ۸- همپایانی (رسیدن به هدف نهایی از طریق راه های متعدد)

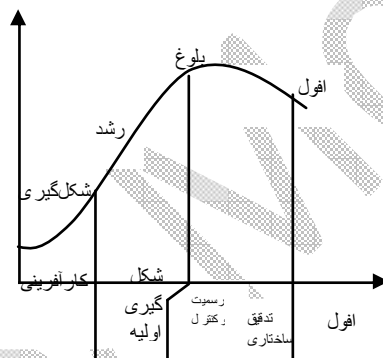
در پایان می بایست متذکر شد که مهم ترین محدودیت دیدگاه سیستمی انتزاعی بودن آن است، از این رو ارزش مفهوم سیستمی قبل از آنکه در کاربرد مستقیم آن برای حل مشکلات سازمانی مدیران باشد، بیشتر در چهارچوب مفهومی آن نهفته است.

**دیدگاه چرخه حیات:** به این موضوع اشاره می‌کند که سازمان‌ها دارای چرخه حیات بوده و از طریق گذراندن یک سلسله مراحل و تغییرات متوالی و معین در طی زمان تکامل می‌یابند، ضمن اینکه گذر از یک مرحله به مرحله‌ی دیگر به جای اینکه تصادفی باشد، قابل پیش‌بینی است.

مراحل چرخه حیات سازمان‌ها بصورت زیر می‌باشد:

۱- مرحله کارآفرینی (سازمان نوپاست و اهداف مبهم‌اند و پیشرفت به مرحله بعدی مستلزم بدست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع است)، ۲- مرحله شکل‌گیری اولیه (اعضاء تعهد بسیار بالایی نسبت به سازمان نشان می‌دهند و ارتباطات و ساختار درونی سازمان غیررسمی است)، ۳- مرحله رسمیت و کنترل، ۴- مرحله پیچیده شدن ساختار (مدیریت کالاهای جدید و فرصت‌های رشد را جستجو می‌کند)، ۵- مرحله افول (افزایش جابجائی کارکنان به‌ویژه کارکنان فروش)

همه سازمان‌ها ضرورتاً از این پنج مرحله عبور نمی‌کنند و همچنین مراحل چرخه حیات با سن تقویمی سازمان‌ها هیچ ارتباطی ندارد. در مقایسه مدل پنج‌گانه‌ی چرخه حیات سازمان با مدل چهارگانه‌ی سنتی شکل‌گیری، رشد، بلوغ و افول دریافته می‌شود که مراحل کارآفرینی و شکل‌گیری اولیه از مدل اولی به ترتیب با مرحله شکل‌گیری و رشد از دومی و همچنین مراحل رسمیت و کنترل و پیچیدگی ساختار از مدل اولی با مرحله بلوغ از دومی مترادف‌اند.



چرخه حیات سازمان

## فصل دوم - اثربخشی سازمانی

**تعریف اثربخشی:** دیدگاه‌های مختلفی در این مورد وجود دارد. یک دیدگاه بیان می‌دارد که اثربخشی به‌عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می‌سازد، می‌باشد که ضعف این دیدگاه این است که اهداف موردنظر و همچنین اینکه اثربخشی متعلق به چه کسی است، مشخص نشده است. در تکمیل این دیدگاه بیان شده است که منظور از هدف بقاء می‌باشد، که استعاره زیستی در ارتباط با سازمان به کار گرفته شده است. اما حقیقت این است که سازمان‌ها همانند انسان نمی‌میرند و درواقع با تجدید ساختار و ادغام با دیگر سازمان‌ها، در قالب سازمان دیگری شکل می‌گیرند.

### معیارها و مقیاس‌های مختلفی برای اندازه‌گیری اثربخشی مطرح شده است:

**اثربخشی کلی** (معمولاً از طریق ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته و یا از طریق قضاوت‌های اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان اندازه‌گیری می‌شود)، **بهره‌وری** (به‌عنوان مقدار یا حجم محصولات و یا خدمات عمده‌ی ارائه شده سازمان که می‌تواند در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی اندازه‌گیری شود)، **کارایی** (نسبتی جهت مقایسه بین

برخی از جنبه‌های عملکرد واحد با هزینه‌های متحمل شده جهت تحقق آن)، سود، کیفیت، حوادث، رشد، میزان غیبت در کار، ترک خدمت، انگیزش، روحیه، کنترل، انسجام/تعارض، انعطاف‌پذیری/انطباق، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، اجماع در هدف، نهادینه‌کردن اهداف سازمانی، سازگاری نقش و هنجار، مهارت‌های ارتباطی مدیریتی، مهارت‌های انجام وظیفه مدیریتی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، آمادگی، بهره‌برداری از محیط، ارزیابی به‌وسیله‌ی پدیده‌های خارجی، ثبات، ارزش منابع انسانی، مشارکت و نفوذ مشترک، تأکید بر آموزش و توسعه، تأکید بر موفقیت و ...

به‌علت اینکه خود این معیارها نیز از مقیاس‌های عمومی نظیر کیفیت، روحیه تا معیارهای تخصصی‌تر نظیر نرخ‌های حوادث و میزان غیبت در کار تشکیل شده‌اند، باعث می‌شود که اثربخشی برای افراد مختلف معانی مختلفی به‌خود بگیرد و ضمناً برخی از معیارها با هم در تناقض‌اند. نکته مهم این است که ارزیابی اثربخشی یک سازمان فعالیتی مداوم و گسترده است. از دیدگاه مدیریتی، قضاوت در مورد اثربخشی، بدون توافق روی یک تعریف رسمی، صورت می‌گیرد.

### **نگرش‌های گوناگون که پیرامون اثربخشی سازمانی وجود دارند:**

**۱- رویکرد نیل به هدف:** چنین اظهار می‌دارد که اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف، نه وسایل یا امکانات (فرآیندهای) بکار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود این رویکرد چنین فرض می‌کند که سازمان‌ها پدیده‌هایی عقلانی بوده و در پی تحقق هدف‌اند. در واقع پیش‌فرض‌های رویکرد نیل به هدف چنین است که اولاً: سازمان‌ها باید اهداف نهایی داشته باشند. ثانیاً: این اهداف بایستی مشخص بوده و باید به درستی تعریف شوند. ثالثاً: اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشند. رابعاً: روی اهداف باید توافق عمومی صورت گرفته باشد. پس اهدافی که در مدیریت بر مبنای هدف تعیین می‌شوند، ملموس، قابل تحقق و سنجش‌پذیر هستند.

از مسائل و مشکلات رویکرد نیل به هدف این است که: آنچه را که یک سازمان رسماً به‌عنوان اهداف خود معین می‌کند، همیشه اهداف واقعی سازمان را منعکس نمی‌کند، غالباً اهداف کوتاه‌مدت یک سازمان با اهداف بلندمدت آن متفاوت‌اند، این رویکرد اجماع در اهداف را فرض می‌کند که با توجه به چندگانگی اهداف و منافع متفاوت و گوناگون در سازمان، اجماع در اهداف میسر نیست، این ادعا که توافق در مورد هدف باید قبل از عمل صورت گیرد، این واقعیت را نادیده می‌گیرد که بدون وجود یک نتیجه‌ی ملموس و محسوس نمی‌توان توافقی حاصل کرد و همچنین ممکن است بعضی از تصمیم‌گیرندگان سازمانی، از قدرت و نفوذ زیادی برخوردار باشند و بر اهداف سازمانی تأثیر بگذارند.

اعتبار اهداف سازمانی در صورت به‌کارگیری رویکرد نیل به هدف با توجه به موارد ذیل می‌تواند افزایش یابد: ۱- حصول اطمینان از اینکه اطلاعات اولیه جهت تدوین اهداف رسمی از همه افراد ذینفع دریافت شده است. ۲- دریافت اهداف واقعی از طریق مشاهده رفتار واقعی اعضا، ۳- مشخص نمودن اینکه سازمان‌ها هم اهداف کوتاه‌مدت و هم اهداف بلندمدت را دنبال می‌کنند، ۴- تأکید روی اهداف ملموس و قابل سنجش و ۵- در نظر گرفتن اهداف به‌عنوان پدیده‌هایی پویا که در طی زمان دستخوش تغییر می‌شوند

**۲- رویکرد سیستمی:** در این رویکرد سازمان باید بر اساس توانائی‌اش در جذب و پردازش داده‌ها و همچنین تعداد کانال‌های به‌دست آوردن داده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در این رویکرد اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی‌شوند، بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به‌عنوان یک جزء مورد توجه قرار می‌گیرند. این رویکرد نسبت به اثربخشی چنین اظهار می‌دارد که سازمان‌ها مشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند که اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند، اثر عملکرد ضعیف آن، بر عملکرد کل سیستم مؤثر

واقع می‌شود. برعکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات ضروری به منظور اطمینان از تداوم و بقاء با سازمان تأکید می‌ورزد. ذکر این نکته ضروری است که حامیان نظریه سیستمی، اهمیت اهداف با نتایج نهایی از قبل تعیین شده را به عنوان یک عامل تعیین کننده اثربخشی سازمانی نادیده نمی‌گیرند، بلکه آن‌ها نسبت به اعتبار اهداف انتخاب شده و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی میزان و پیشرفت به سوی این اهداف، مشکوک بوده و سؤال دارند. دیگر کاربرد رویکرد سیستمی به اثربخشی، ممیزی مدیریت است که به وسیله‌ی جاکسون مارتین دل ارائه شد. ممیزی مدیریت فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته، حال و آینده، به منظور حصول اطمینان از اینکه سازمان حداکثر نتیجه از منابع خود را برای تحقق اهداف دریافت کرده، تجزیه و تحلیل می‌کند.

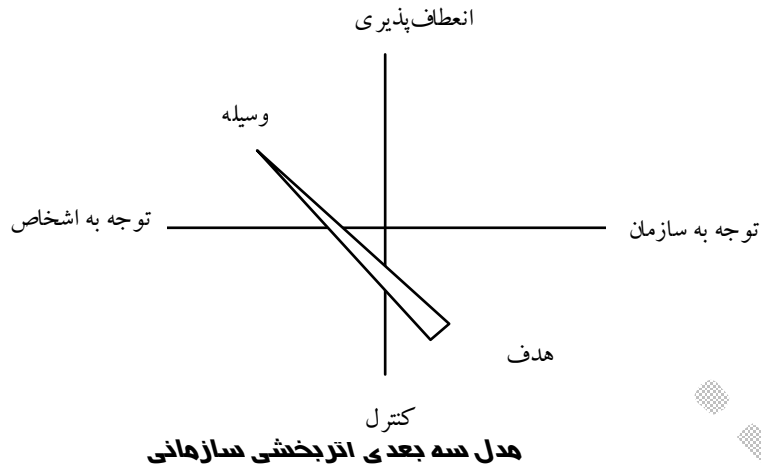
این انتقاد بر رویکرد سیستمی ممکن است وارد آید که بر وسایل و امکانات مورد نیاز برای تحقق اثربخشی به جای خود اثربخشی تأکید می‌ورزد. همچنین سنجش اهداف نهایی در مقایسه با تلاش برای اندازه‌گیری متغیرهای فرآیندی از قبیل «انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی» ممکن است ساده باشد. در واقع مشکل این است که وقتی این اصطلاحات می‌خواهند توسط افراد عامی به کار گرفته شوند، ایجاد معیارهای معتبر و دقیق برای نشان دادن قدرت و قوت آن‌ها ناممکن است. اما از مزیت‌های این رویکرد این است که مدیرانی که در بررسی و سنجش اثربخشی سازمانی، رویکرد سیستمی را به کار می‌برند، تمایل کمتری به پیگیری نتایجی که حصول آن‌ها زمان کمی می‌برد، دارند و همچنین کاربردی بودن این رویکرد در زمانی است که اهداف مبهم و سنجش پذیر نیستند و همچنین پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.

**۳- رویکرد ذی نفعان استراتژیک:** از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آن‌ها است، برآورده کند. این رویکرد شبیه به نظریه سیستمی است، اما بر همه سازمان تأکید ندارد. همچنین در اینجا سازمان‌ها عرصه‌های سیاسی قلمداد می‌شوند. مدیری که خواهان به کارگیری این رویکرد است، نخست باید از مدیریت عالی سازمان بخواهد تا عوامل کلیدی مهم و مؤثر در بقای سازمان را تعیین کند که این عمل منجر به تدوین فهرستی از کلیه عوامل ذینفع و کلیدی می‌شود. در واقع، این رویکرد می‌تواند با مقایسه نمودن انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته‌بندی ذینفع‌های استراتژیک و تنظیم نمودن اهداف مختلف بر اساس اولویت خاتمه یابد.

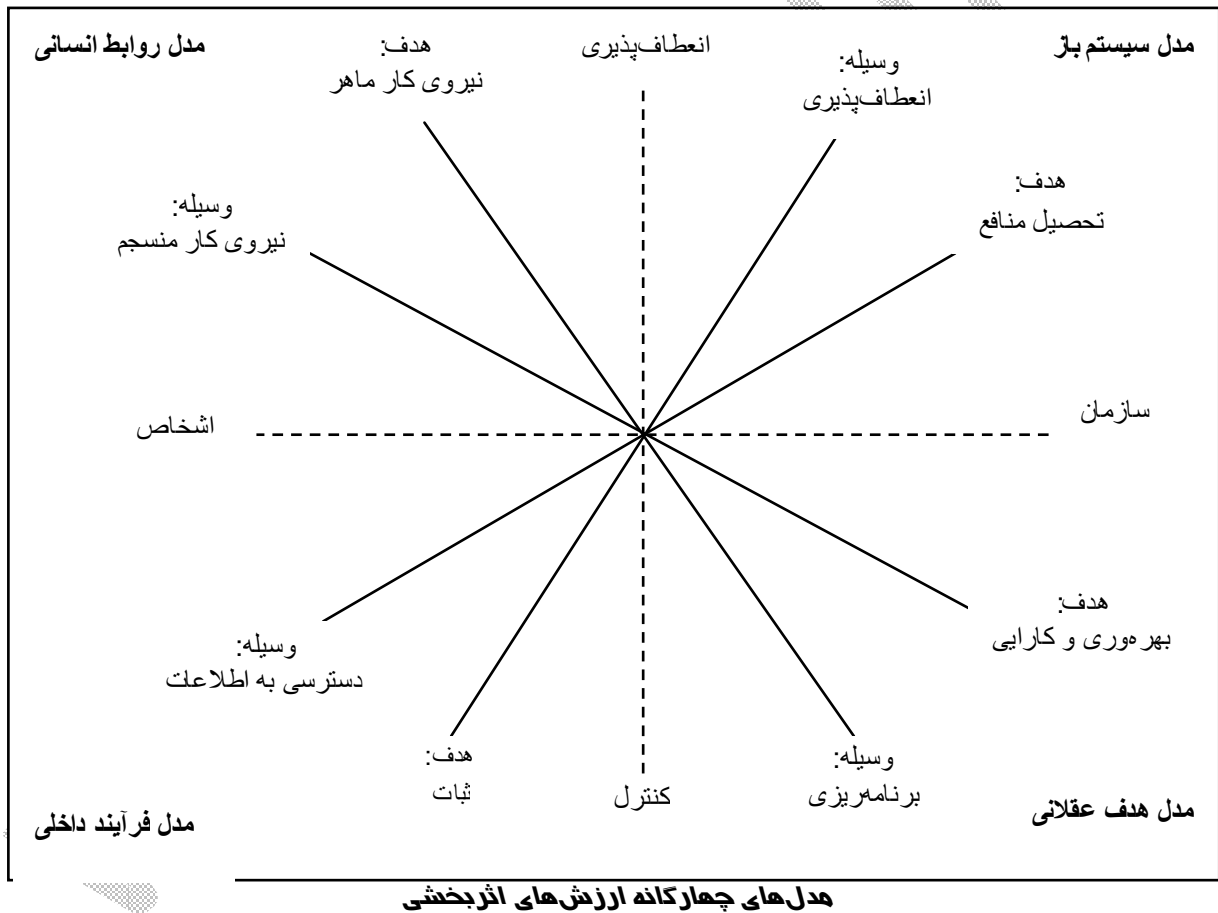
از مشکلات رویکرد ذی نفعان استراتژیک این است که وظیفه‌ی تعیین ذینفع‌های استراتژیک در یک محیط خیلی بزرگ در سخن ساده به نظر می‌آید، ولی تحقق آن در عمل دشوار است، زیرا محیط به شدت در حال تغییر می‌باشد. اما از مزیت‌های این رویکرد این است که مدیران دقیقاً درک می‌کنند که بقای سازمان متکی به چه کسانی است.

**۴- رویکرد ارزش‌های رقابتی:** موضوع اصلی مورد تأکید این رویکرد این است که معیارهایی که شما در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آن‌ها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می‌دهید متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مدنظر دارید. این رویکرد با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد، یعنی نه هدف واحدی وجود دارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند و نه بر اهداف مرجح بر سایر اهداف، اجماع کلی وجود دارد.

رویکرد ارزش‌های رقابتی با استفاده از مدل سه بعدی اثربخشی سازمانی، سه دسته اساسی از ارزش‌های رقابتی را به کار می‌گیرد که هر یک از این دسته‌ها دارای دو بعد ناسازگار هستند:



شکل زیر نیز کانون‌های هشتگانه‌ای را که احتمالاً از ترکیب سه دسته ارزش‌ها شکل می‌گیرند، نشان می‌دهد:



درواقع وسایل و امکانات به فرایندهای درونی سازمان و هدف به نتایج نهایی کوتاه مدت تأکید می‌کند. در این رویکرد شبیه به رویکرد عوامل استراتژیک، نخستین گام تعیین عوامل کلیدی است که بنابراین مدیران عالی برای بقای سازمان حیاتی و مهم هستند. بعد از تعیین عوامل مذکور و تفکیک آنها ضروری است اهمیت که هر کدام از آنها بر ارزش‌های هشتگانه دارند محاسبه شود. در نمودار آمیبی شکل اطلاعاتی راجع به اینکه چگونه یک عامل کلیدی یا مجموعه‌ای از آنها عملکرد سازمان را براساس معیارهای هشتگانه اثربخشی ارزیابی می‌کنند ارائه می‌دهد. همچنین این

نمودار به مدیریت نشان می‌دهد که عوامل کلیدی، بهبود چه معیارهایی را ضروری می‌دانند و سرانجام نمودار، توجه مدیریت را به مدل‌های ویژه اثربخشی سازمان طلب می‌کند

در جدول زیر به مقایسه مراحل پنجگانه چرخه حیات سازمان با مدل‌های اثربخشی رویکرد ارزش‌های رقابتی می‌پردازیم:

مدل اثربخشی	مرحله چرخه حیات
سیستم‌های باز	کارآفرینی
روابط انسانی	انسجام اولیه
فرایند داخلی - هدف عقلانی	رسمیت و کنترل
سیستم‌های باز	انسجام ساختار
سیستم‌های باز	افول

از مشکلات رویکرد ارزش‌های رقابتی این می‌باشد که این رویکرد، رویکرد ذینفع استراتژیک را شامل شده ولی برای رفع مشکلات آن اقدامی نمی‌کند. همچنین این رویکرد در ارزیابی ادراک ذینفع در خصوص اینکه یک سازمان چگونه براساس معیارهای هشتگانه بخوبی انجام وظیفه می‌کند، بهتر عمل می‌نماید، ولی در تعیین نوع معیارهایی که ذینفع‌ها تأکید دارند ناتوان است. و اما از مزیت‌های این رویکرد، این است که می‌تواند با کاهش تعداد زیادی از معیارهای اثربخشی به مدل‌های چهارگانه سازمانی بصورت مفهومی، مدیر را در تعیین و تشخیص مناسب معیارهای مختلف با عوامل کلیدی گوناگون و همچنین تناسب آنها با مراحل مختلف چرخه حیات، راهنمایی کند. همچنین در زمانی که آنچه باید سازمان تأکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است این رویکرد مفید می‌باشد

## فصل سوم: ابعاد ساختار سازمانی

**ابعاد ساختار سازمانی:** اجزای سه‌گانه‌ای که برای ایجاد ساختار سازمانی بکار می‌گیریم، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز هستند، ولی این اجزا جهان‌شمول نیستند. در زیر به ۱۳ متغیر مشهور که مورد قبول اکثر نظریه پردازان می‌باشد اشاره می‌کنیم.

**اجزای اداری** (به معنای تعداد سرپرستان، مدیران صافی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان)، **استقلال** (به معنای حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد)، **تمرکز** (نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم‌گیری مشارکت نموده و همچنین تعداد حوزه‌هایی که اینان در آن مشارکت می‌کنند و یا به معنای میزانی از اطلاعات که بین سطوح مختلف سازمان پخش شده و در نهایت میزان مشارکت افراد در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت را نشان می‌دهد) **پیچیدگی** (به تعداد متخصصین و فعالیت‌های حرفه‌ای و همچنین طول دوره آموزش حرفه‌ای کارکنان اشاره می‌کند)، **تفویض اختیار** (به معنای نسبت تعداد تصمیماتی که بوسیله مدیریت عالی گرفته می‌شود به تصمیماتی که بوسیله مدیران اجرایی که اختیار تصمیم‌گیری به آنها تفویض شده اتخاذ می‌گردد)، **تفکیک** (یعنی تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهت‌گیری‌های شناختی و احساسی

مدیران در دواير مختلف سازمان)، **رسمیت** (نشان دهنده حدی می باشد که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می شود)، **توکیب** (اشاره به کیفیت همکاری میان دواير و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیت ها ضروری است، دارد)، **حرفه ای گرایي** (به معنای حدی که کارکنان، یک سازمان حرفه ای را به عنوان یک مرجع می پذیرند، **حیطه کنترل**، یعنی تعداد زیردستانی که یک مدیر می تواند و باید آنها را سرپرستی کند)، **استاندارد کردن** (نشان دهنده حدی می باشد که تغییر در وظایف با توجه به قوانین و مقررات قابل تحمل است)، **حیطه عمودی** (به معنای تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیر دستان در سطوح پایین سازمان).

### در ادامه به تشریح سه بعد اصلی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می پردازیم:

۱- **پیچیدگی**: پیچیدگی سازمان سه نوع تفکیک افقی، عمودی و مناطق جغرافیایی را نشان می دهد. **تفکیک افقی** به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش هایی که فرا گرفته اند اشاره می نماید. مهمترین شاهد بر تفکیک افقی، تخصص گرایي و بخش بندی درونی سازمان است. **تخصص گرایي** به گروه بندی دقیق وظایفی که بوسیله یک فرد انجام می شود بر می گردد. تخصص گرایي به دو نوع تخصص گرایي اجتماعی و تخصص گرایي وظیفه ای تقسیم می شود. نوع اولی با بکارگیری افراد حرفه ای که صاحب مهارتند ولی نمی توان به سهولت آنها را بکار برد، صورت می گیرد. در نوع دومی مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم می شوند و بدین ترتیب قابلیت جانشینی زیادی بین کارکنان بوجود می آید. تقسیم کار، گروه های تخصصی را بوجود می آورد و شیوه ای که بر اساس آن متخصصین را گروه بندی می کنند بخش بندی می نامند. دومین نوع تفکیک که **تفکیک عمومی** نام دارد متناسب با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی می باشد. بنابراین در اینجا موضوع حیطه کنترل به معنای تعداد زیردستانی که یک مدیر می تواند بطور اثربخش آنها را هدایت نموده و جهت دهد، مطرح می شود. رابطه حیطه کنترل و تفکیک عمودی سازمان معکوس می باشد، یعنی در سازمانی که تعداد سطوح سلسله مراتب آن ۶ است، حیطه کنترل کمتر از سازمانی که تعداد سطوح آن ۴ است، می باشد. ساختارهای بلند، سرپرستی دقیق را می طلبند و در ساختارهای مسطح فرصت سرپرستی دقیق محدود بوده و بعلت وجود سطح مدیریتی کم، امکان ارتقاء نیز کاهش می یابد. همچنین در ساختارهای بلند به علت حیطه نظارت محدود مدیریت، مسئولیت سرپرستی روزانه مدیر کاهش می یابد و مدیر وقت بیشتری به منظور ارتباط با مدیران رده بالا اختصاص می دهد. در تفکیک نوع سوم براساس مناطق جغرافیایی یک سازمان می تواند فعالیت های خود را با میزان یکسانی برخورداري از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی، در چندین مکان به انجام برساند.

آیا این سه عنصر تفکیک می توانند به همراه هم تحقق یابند؟ در سازمانهای بزرگ بر خلاف سازمانهای کوچک روابط متقابلی بین این سه عنصر وجود دارد. بطور کلی این سه عنصر نمی توانند به همراه هم تحقق یابند.

ذکر این نکته ضروری است که افزایش تفکیک عمودی در جهت بهره مندی از منافع اقتصادی و کارایی صورت می گیرد اما این اقدام سبب می شود که تعداد پرسنل به منظور تسهیل هماهنگی افزایش یابد. پس سود حاصل از کارایی با هزینه ناشی از افزایش تعداد پرسنل برابر می شود که این پدیده را به عنوان تناقض مطرح می کنند.

۲- **رسمیت**: این عنصر به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده اند، اشاره می کند. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده ای



گردد. در مشاغلی که نیاز به مهارت‌های چندانی ندارند و غالباً ساده و تکراری هستند امکان رسمیت بیشتری است و در مشاغل حرفه‌ای این امکان زیاد وجود ندارد. آزادی عمل مدیران با حرکت در طول سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا افزایش می‌یابد.

بنابراین رابطه رسمیت با سطوح سازمانی معکوس است. معمولاً مشاغل بخش تولید نسبت به بخش فروش و تحقیق و توسعه از رسمیت بیشتری برخوردارند. اهمیت بعد رسمیت در این است که رسمیت بیشتر، آزادی عمل کمتری را از متصدی شغل می‌طلبد زیرا آزادی عمل هزینه بردار است.

در بحث رسمی‌سازی درون سازمانی و برون سازمانی، موضوع جامعه‌پذیری به یک نوع فرآیند انطباق اشاره می‌کند که از طریق آن افراد، ارزشها، هنجارها و الگوهای رفتاری مورد انتظار شغل و سازمان را یاد می‌گیرند. برخی از اعضای ویژه سازمان مانند کارکنان حرفه‌ای قبل از اینکه به سازمان بپیوندند، فرآیند جامعه‌پذیری را طی خواهند کرد. بنابراین این تصمیم مدیریت است که آیا رفتار استاندارد شده مطلوب از طریق کارکنان غیرماهر درون سازمان ایجاد شود و یا از طریق کارکنان حرفه‌ای از خارج وارد شود؟

اولین مرحله از فنون رسمی‌سازی گزینش می‌باشد، که گزینش کارکنان حرفه‌ای نسبت به کارکنان غیرمتخصص با سهولت بیشتری صورت می‌گیرد. دومین مرحله مشخص کردن الزامات نقش است که هر چه این الزامات واضح و روشن باشد میزان رسمیت بالاتر است. سومین مرحله تدوین قوانین، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین می‌باشد، که رویه‌ها یک سلسله گام‌های متوالی و مرتبط بهم‌اند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آن‌ها تبعیت می‌کنند و به منظور اطمینان از استانداردها بودن فرآیندهای کار تدوین شده‌اند. خط‌مشی‌ها خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات اتخاذ شده بوسیله کارکنان را محدود می‌سازند. خط‌مشی‌ها، برای این که رای و نظر کارکنان را کنترل و نظارت نمایند لازم نیست مکتوب باشند. قوانین مجالی به قضاوت و نظرات کارکنان نمی‌دهد و الگوهای رفتاری ویژه و معین مورد نیاز را تبیین می‌کنند. مرحله سوم آموزش می‌باشد و مرحله چهارم نهادینه کردن شعائر می‌باشد. شعائر به مراسم و آداب و قواعدی اطلاق می‌شود که در سازمان نهادی شده و تبعیت آن‌ها از سوی مدیران و کارکنان نوعی ارزش به شمار می‌آید.

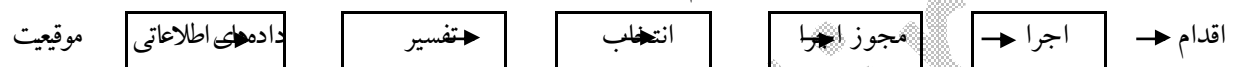
**رابطه بین رسمیت و پیچیدگی:** موارد متعددی وجود دارد که پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است. تقسیم کار به منظور تسهیل و هماهنگی و کنترل، رسمیت سطح بالا را موجب می‌شود. در جاهائی که تفکیک‌افقی زیاد از طریق بکارگیری متخصصین و کارکنان حرفه‌ای صورت می‌گیرد، رسمیت تمایل به کاهش دارد.

**۳- تمرکز:** همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، تمرکز به میزانی که تصمیم‌گیری در یک نقطه سازمان متمرکز شده، اشاره دارد. باید اذعان داشت که عدم تمرکز دلالت بر تفکیک سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی ندارد. شکی نیست که تمرکز تصمیم‌گیری، خاص افرادی است که درون سازمان از این اختیار رسمی برخوردارند. اما افرادی که بصورت غیررسمی بر تصمیمات تاثیر می‌گذارند، افرادی هستند که با مقامات بالای سازمان ارتباط داشته یا اینکه از تخصص ویژه‌ای برخوردارند که سازمان وابستگی شدیدی به تخصص آن‌ها دارد. همچنین حتی اگر چه ممکن است کارکنان رده پایین سازمان تصمیمات متعددی را اتخاذ نمایند ولی اگر بوسیله خط‌مشی‌های سازمان برنامه‌ریزی شوند این امر خود میزان بالایی از تمرکز را نشان می‌دهد. ضمناً تمرکز در یک نقطه واحد، در سطح پایین سازمان به نظر صحیح نمی‌آید، چون برای کارکنان عملیاتی اهمیتی ندارد که تصمیمات در چه سطحی از سازمان اتخاذ می‌گردد. همچنین در یک سیستم اطلاعاتی که تصمیمات غیرمتمرکز را بطور دقیق کنترل می‌کند، می‌توان چنین استدلال کرد که ظاهراً عدم

تمرکز وجود دارد ولی مدیریت عالی، کنترل متمرکز اثربخش را حفظ می کند. نکته دیگری که وجود دارد این است که فیلتر کردن اطلاعات توسط کارکنان رده پایین در رساندن بدست مدیریت عالی سبب بوجود آمدن نوعی عدم تمرکز در تصمیمات ظاهراً متمرکز می باشد. در نهایت در پایین این بخش، اشاره به نکات زیر مهم است:

۱- تمرکز فقط با ساختار رسمی تأکید می شوند نه با سازمان غیررسمی و فقط با اختیار رسمی بکار می رود. ۲- تمرکز بر یک نقطه واحد، می تواند به فرد، واحد یا سطح سازمانی برگردد ولی یک نقطه واحد بر یک سطح بالای سازمانی اشاره می دارد. ۳- فرآیند پردازش اطلاعات می تواند امر کنترل را برای مدیریت عالی تسهیل کرده، اما گزینش نهایی اطلاعات بوسیله افراد سطوح پایین سازمان صورت می گیرد. ۴- انتقال اطلاعات به مدیریت عالی مستلزم تعبیر و تفسیر است. ۵- تمرکز به رأی و نظر تصمیم گیرندگان می نگرد.

**تصمیم گیری و تمرکز:** شکل زیر فرآیند تصمیم گیری سازمانی را نمایش می دهد:



در شکل بالا وقتی که تصمیم گیرنده همه مراحل فرآیند تصمیم را تحت کنترل و نظارت دارد می توان گفت که تصمیم گیری بیشتر به شکل متمرکز در می آید. ولی اگر افراد دیگری نیز بر این پنج مرحله کنترل و نظارت داشته باشند فرآیند تصمیم، شکل عدم تمرکز به خود می گیرد.

**موارد کاربردی تمرکز و عدم تمرکز:** سازمانها باید در مقابل تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می کند و این موضوع نشان می دهد که چرا فعالیت های بازاریابی گرایش به عدم تمرکز دارند. همچنین عدم تمرکز باعث می شود که داده های اطلاعاتی بیشتری در فرآیند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرند. یکی دیگر از جنبه های مثبت عدم تمرکز فرصت های آموزشی است که برای مدیران رده پایین بوجود می آید و اما تمرکز نیز دارای جنبه های مثبت است از جمله اینکه وقتی در اتخاذ تصمیمی، دیدگاه جامع مورد نیاز است یا جاییکه صرفه جویی های اقتصادی معناداری را موجب می شود، تمرکز مزیت های ویژه ای را ایجاد می کند. ضمناً برخی از فعالیت ها در حالت تمرکز با کارآیی بیشتری انجام می پذیرند، و به همین دلیل است که تصمیمات مالی و حقوقی باید بصورت متمرکز اتخاذ شوند.

مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. همچنین رسمیت زیاد می تواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود، که بستگی به میزان تخصص کارکنان آن سازمان دارد مثلاً اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه ای است شما باید انتظار داشته باشید که رسمیت و عدم تمرکز کمی بر سازمان حکمفرما باشد.

## فصل چهارم - استراتژی

در این فصل به بررسی مفهوم استراتژی و رابطه ای که با ساختار دارد می پردازیم. در بسیاری از موارد واژه استراتژی و هدف بصورت مترادف به کار می روند. به قول پیتر دراگر هر نوع ساختاری که برای سازمان انتخاب می شود می بایست متناسب با اهداف سازمان صورت گیرد.

### استراتژی چیست؟

استراتژی می‌تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود. در واقع استراتژی هم به نتایج نهایی و هم وسایل نیل به آن‌ها اشاره دارد. دو نظریه در ارتباط با تعریف استراتژی آورده شده است که در جدول زیر آمده است:

نام نظریه	تعریف نظریه	مزیت نظریه
حالت طرح‌ریزی	استراتژی طرح یا رشته رهنمودهای واضح و روشنی است که از قبل تدوین شده است.	مدیران با طرح اصولی ساختارمند مقصدی را که می‌خواهند بدان برسند از قبل تدوین می‌کنند.
حالت تکاملی	استراتژی لزوماً طراحی اصولی و سنجیده نیست، بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند.	انطباق با استراتژی‌های ایستا و پویا

در ادامه به رابطه استراتژی و ساختار سازمان می‌پردازیم. در جدول زیر به نظریه سنتی آلفرد چندلر و نظریه معاصر مایلز و اسنو می‌پردازیم:

نظریه	نظریه پرداز	ویژگی مشترک نظریه‌ها	ویژگی منحصر به فرد نظریه‌ها	ضعف‌های نظریه‌ها
نظریه سنتی استراتژی-ساختار	آلفرد چندلر	ساختار از استراتژی	متناسب با رشد سازمان در طی زمان و پیچیده شدن استراتژی آن‌ها، تنوع محصول افزایش می‌یابد و ساختار سازمان از حالت ساده تا حالت بخشی تغییر شکل می‌یابد	فقط سازمانهای بزرگ و سودآور مورد بررسی قرار گرفته است-تعریف از استراتژی جامع و کامل نیست چون استراتژی می‌تواند با توجه به فعالیت رقبا و فرصت‌های اهرمی صورت گیرد - در نظر نگرفتن نسبت سرمایه به نیروی کار
نظریه معاصر استراتژی ساختار	مایلز و اسنو	سازمان تبعیت می‌کند.	با توجه به انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک تدافعی، آینده نگر، تحلیلگر و انفعالی، مدیریت ارزیابی خود را از عدم اطمینان محیطی مشخص می‌کند و ساختار متناسب با استراتژی مورد نظر شکل می‌گیرد.	در نظر نگرفتن نسبت سرمایه به نیروی کار و میزان فشار رقابتی

انواع سازمانهای استراتژیک و ویژگی‌های آنها متناسب با نظریه معاصر استراتژی ساختار، در جدول زیر خلاصه شده است

استراتژی	اهداف	محیط	ویژگی‌های ساختاری
تدافعی	ثبات و کارآیی	با ثبات	کنترل شدید تقسیم کار زیاد رسمیت بالا تمرکز
تحلیل‌گر	ثبات و انعطاف‌پذیری	متغیر	کنترل متمرکز تعدیل یافته - کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری کنترل کم بر فعالیتهای جدید
آینده‌نگر	انعطاف‌پذیری	پویا	ساختار منعطف تقسیم کار کم رسمیت کم - عدم تمرکز

ذکر این نکته ضروری است که در استراتژی‌های نظریه معاصر، نوع چهارمی از استراتژی بنام استراتژی انفعالی نیز وجود دارد که در اینجا یک استراتژی محدود و جزئی که در پاسخ به محیط، واکنش‌های مناسب ارائه نمی‌شود بکار گرفته می‌شود.

متناسب با طبقه‌بندی چندلر از استراتژی‌های تنوع محصول، طبقه‌بندی دیگری نیز متناسب با همین موضوع صورت گرفت:

استراتژی بازرگانی واحد که بدون تنوع‌گرایی می‌باشد که ساختار وظیفه‌ای برای آن متناسب می‌باشد - استراتژی‌های بازرگانی مرتبط به هم و نامرتبط به هم که با ساختارهای بخشی سر و کار دارند - استراتژی بازرگانی غالب که در آن ۷۰ الی ۹۵ درصد فروش از یک نوع کسب و کار یا از یک زنجیره ادغام عمودی حاصل می‌شود که ساختار واحدی برای آن یافت نشد.

رابطه صنعت و ساختار: مطابق با شکل زیر نقش صنعت به عنوان یک عامل تعیین‌کننده ساختار، با موضوع تاثیر استراتژی بر ساختار ارتباط تنگاتنگی دارد

میزان نوآوری در محصول	زیاد	الف	ب
	کم	ج	د
		زیاد	کم
		نیازهای سرمایه‌ای	

شرکت‌های موجود در صنایع «ج» و «الف» شدیداً ساختارمند بوده و فعالیت‌هایی که درون این شرکتها انجام می‌شود در سطح بالایی استاندارد شده‌اند. صنایع نوع «د» نسبت به نوع «ب» به علت پایین بودن میزان نوآوری در محصولات تقسیم کار بیشتری می‌طلبند و از رسمیت بیشتری برخوردار می‌باشند. در نتیجه می‌توان گفت چون نیازهای سرمایه‌ای برای ورود به صنعت، اندازه‌ی سازمان و تعداد رقبا را تحت تاثیر قرار می‌دهند، لذا می‌توان انتظار داشت که میزان زیاد نوآوری در محصولات منجر به رسمیت کم و عدم تمرکز بیشتر در تصمیم‌گیری گردد.

## فصل پنجم - اندازه سازمان

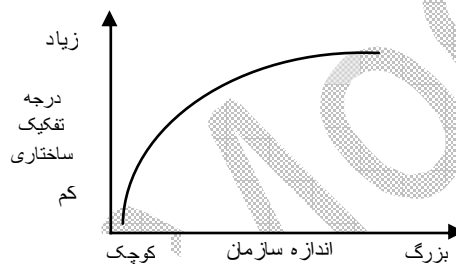
این فصل به بررسی رابطه اندازه سازمان بر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و همچنین به مباحث ویژه‌ای که در ارتباط با اندازه سازمان وجود دارد می‌پردازد.

**تعریف اندازه سازمان:** اندازه سازمان به عنوان یک متغیر که در واقع تعداد کل کارکنان یک سازمان را شامل می‌شود، استفاده شده است، چون افراد و تعاملات آن‌هاست که باید ساختار بندی شود. همچنین تعداد کارکنان به عنوان معیار اندازه سازمان تا حد بسیار زیادی به دیگر معیارهای اندازه سازمان ارتباط پیدا می‌کند. اما تعداد کل کارکنان به عنوان معیار اندازه، تفاوت‌های انواع صنایع را مشخص نمی‌سازد.

جدول زیر به نظریه پردازانی که معتقدند اندازه سازمان بر ساختار سازمان تاثیر می گذارد، پرداخته است:

نظریه پرداز	تشریح نظریه
پیتر بلاو	بر اساس تحقیق در موسسات دولتی، دانشگاهها و فروشگاهها، افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری سازمان را افزایش می دهد اما این امر با نرخ کاهنده محقق می گردد
دانشگاه آستون	اندازه سازمان عامل اصلی تعیین ساختار سازمانی است، و افزایش اندازه با تخصص گرایی و رسمیت بیشتر ارتباط پیدا می کند. همچنین رابطه اندازه سازمان با تمرکز معکوس می باشد
می بر	اثر اندازه سازمان بطور یک سوویه بر ساختار در هر جایی قابل مشاهده است. اما رابطه اندازه و ساختار علت و معلولی نیست، یعنی حتی اگر اندازه و ساختار در برخی از سازمانها در یک زمان خاص بهم مرتبط باشند، فقط یک تجزیه و تحلیل دوره ای می تواند عکس قضیه را برساند که ساختار اندازه سازمان را تعیین می کند

جهت تاکید بر نظریه پیتر بلاو مینی بر اینکه با افزایش اندازه سازمان، درجه تفکیک پذیری با نرخ کاهنده افزایش می یابد، شکل زیر آورده شده است.



جدول زیر، انتقاداتی که بر نظریه پیتر بلاو و دانشگاه استون (مینی بر تعیین کننده بودن اندازه سازمان بر ساختار) وارد آمده را ارائه می کند:

نام نظریه پرداز	اظهارات نظریه پرداز
کریس آجریس	با نقد و یافته های بلاو بیان کرد که سازمانهای خدمات کشوری به این علت که محدودیت های بودجه ای داشته و مرزهای جغرافیایی محدودی دارند و تعداد کارکنانشان از قبل پیش بینی نشده اند و بوسیله مقررات تحت تاثیر قرار می گیرند و وضعیتی خاص دارند - نقش آزادی عمل مدیران نیز بسیار تاثیر گذار است، بنابراین شما نمی توانید بگویید اندازه ساختار سازمانی را تعیین می کند
می هیو و همکارانش	در نقد یافته های بلاو بیان کردند که در مورد رابطه بین اندازه و پیچیدگی های سازمانی وقتی که به تمامی ترکیبات ساختاری، احتمال یکسان داده شود، نوعی رابطه ریاضی بوجود خواهد آمد.
آلد ریش	در نقد داده های گروه استون اظهار داشت که اندازه نتیجه چیزی است نه علت آن. در واقع فناوری ساختار را تعیین کرده و به تبع آن اندازه سازمان تعیین می گردد.
هال	نه پیچیدگی و نه رسمیت نمی تواند اندازه سازمان را تعیین کنند. در واقع فرضیه پیچیدگی بیشتر سازمانهای بزرگ نسبت به سازمانهای کوچک مورد سوال قرار گرفت

از دیگر انتقادات این است که اندازه سازمان، ساختار سازمانی را فقط در سازمانهایی که مدیران حرفه‌ای عهده‌دار مدیریت آنها هستند و نه سازمانهایی که بوسیله مدیر-مالکان اداره می‌شوند تحت تاثیر قرار می‌دهد.

**اندازه و پیچیدگی:** ممکن است بنابر نظر بلاو در سازمانهای دولتی اندازه، پیچیدگی سازمان را با برخی کاهنده متاثر سازد. اما صحت این موضوع در موسسات تجاری که مدیران از آزادی عمل برخوردارند مورد سوال است. همچنین تاثیر اندازه سازمان به عنوان عامل اصلی تعیین کننده تفکیک عمودی بین ۵۰ و ۵۹ درصد متغیر بوده است. در خصوص رابطه اندازه و تفکیک افقی موردی قوی نمی‌توان مطرح ساخت و در نهایت رابطه بین اندازه سازمان و میزان پراکندگی جغرافیایی بحوبی مشخص نیست.

**اندازه و رسمیت:** بطور کلی سازمانهای بزرگ تمایل بیشتری به رسمی سازی نسبت به شاخص های دیگر دارند. در این راستا دو روش کنترل وجود دارد که عبارتند از: نظارت مستقیم و دیگری نظارت از طریق مقررات رسمی. چون این دو عامل نمی‌توانند جانشین یکدیگر شوند، با افزایش یکی کاهش دیگری ضروری می‌گردد. همراه با افزایش اندازه سازمان، رفتارهای کاری تکراری بیشتر شده، از این رو مدیریت ترغیب می‌شود برای انجام کارآمد این رفتارها و وظایف تکراری نسبت به استاندارد کردن آنها اقدام کند. همچنین با افزایش اندازه سازمان، اغتشاش و بی‌نظمی درون سازمان نیز بیشتر می‌شود و تمایل مدیران برای حداقل نمودن این اغتشاش و بی‌نظمی باعث می‌شود که سعی کنند رفتارهای کاری را در سطوح پایین با توسل به وسیله ای، استاندارد کنند.

**اندازه و تمرکز:** با افزایش اندازه سازمان، میزان رسمی سازی افزایش می‌یابد، در نتیجه میزان عدم تمرکز نیز افزایش می‌یابد. اما در سازمانهایی که بوسیله مدیر - مالک اداره می‌شوند، مدیر حاضر است با افزایش اندازه سازمان اثربخشی را از دست داده ولی عدم تمرکز در تصمیم گیری را بکار نیندازد.

#### همبستگی بین تغییر در اندازه سازمان با ساختار سازمانی:

بطور کلی در سازمانهای کوچک، بر خلاف سازمانهای بزرگ، یک تغییر جزئی در اندازه سازمان حداکثر تاثیر را بر ساختار سازمانی بر جای می‌گذارد.

**بحث در مورد نسبت کارکنان اداری:** به نسبت ستادی‌ها به صفی‌های سازمان، نسبت کارکنان اداری می‌گویند. مطابق با گفته پارکینسون بین تعداد کارمندان رسمی که امروزه تحت عنوان کارکنان اداری بررسی می‌شود و حجم کاری که باید توسط آنان انجام شود، ابدأ رابطه‌ای وجود ندارد.

در جدول زیر، نظریات مختلفی را که در ارتباط با اندازه سازمان و نسبت کارکنان اداری وجود دارد ارائه می‌کنیم:

عنوان	تشریح
همبستگی مثبت	فرضیه پارکینسون اساساً اظهار می‌دارد که همبستگی مثبتی می‌تواند بین اندازه و نسبت اعضای اداری سازمان وجود داشته باشد.
همبستگی منفی	همراه با افزایش در اندازه سازمان، نسبت اعضای اداری کاهش می‌یابد و این نتیجه از صرفه‌جویی ناشی از مقیاس نشأت می‌گیرد و یا ناشی از کنترل بر سطح سلسله مراتب اداری است.
غیرخطی بودن رابطه نسبت اعضای اداری و اندازه سازمان	روابط بین اندازه سازمان و نسبت اعضای اداری خطی نیست. این رابطه غیرخطی بودن در مورد نسبت اعضای اداری سازمانهای کوچک و بزرگ نسبت به سازمان متوسط بیشتر صادق است.

نتیجه‌گیری کلی از مباحث گذشته این است که در هنگام رشد سازمان نسبت اعضای اداری گرایش به افزایش دارند اما به هنگام افول گرایش به کاهش به آن شدت نیست و مدیریت اکراه دارد که از نیروهای اداری خود بکاهد. همچنین بغیر از اندازه سازمان عوامل دیگری نظیر محیط و فناوری نسبت اعضای اداری را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

### موضوعاتی که در سازمانهای کوچک اهمیت کمتری دارند:

مدیران سازمانهای بازرگانی کوچک کنترل را نه از طریق رسمی سازی بلکه از طریق ابقای هسته تصمیم‌گیری در دست خود به اجرا در می‌آورند که سبب تصمیم‌گیری بصورت متمرکز می‌شود. همچنین موضوع ترغیب نوآوری و مدیریت تعارض در سازمانهای کوچک اهمیتی کم دارد و این سازمانها تمایل دارند که کارمندانشان از قشر جوان تشکیل گردند

### موضوعات مهم در سازمانهای کوچک:

مالک در سازمانهای کوچک مایل به استفاده از پاداش مالی کمتری به منظور کنترل مسئولیت‌پذیری افراد می‌باشد ولی در فرآیند رسمی سازی تمایل دارد کنترل را از طریق مشاهده و سرپرستی مستقیم اعمال نماید. همچنین در این سازمانها تحقق کارآیی اهمیت بیشتری نسبت به سازمانهای بزرگ دارد و در نهایت نسبت به سازمانهای بزرگ قدرت کمتری در تحت تاثیر قراردادن محیط خود دارند.

## فصل ششم - فناوری

**تعریف فناوری:** به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهاده‌ها به ستاده‌ها اطلاق می‌شود. یعنی فناوری به اینکه چگونه نهاده‌ها به ستاده‌ها تبدیل می‌شوند، اشاره می‌کند. فناوری در هر نوع سازمانی اعم از صنعتی یا خدماتی قابلیت کاربرد دارد.

در این فصل به سه دیدگاه متفاوتی که تاثیر فناوری بر ساختار سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد می‌پردازیم:

**۱- پژوهش وودوارد:** او فرضیه خود را از اصول کلی نظریه پردازان مدیریت کلاسیک استنتاج نموده بود و فرضیه‌اش این بود که یک شکل ساختار سازمانی بهینه وجود دارد که منجر به اثربخشی سازمانی می‌شود. وودوارد شرکتها را بر اساس افزایش میزان پیچیدگی به سه دسته تولید واحدی، انبوه و فرآیندی طبقه‌بندی کرد. یافته‌های وودوارد در خصوص پیچیدگی فناوری و ساختار در جدول زیر خلاصه شده است:

مشخصه‌های ساختاری	فناوری		
	کم	زیاد	کم
	تولید واحدی	تولید انبوه	تولید فرآیندی
تعداد سطح عمودی	۳	۴	۶
حیطه کنترل سرپرست	۲۴	۴۸	۱۴
نسبت مدیران به کل کارکنان	۱:۲۳	۱:۱۶	۱:۱۸
نسبت کارگران ماهر	زیاد	کم	زیاد
پیچیدگی کلی	کم	زیاد	کم
رسمی بودن	کم	زیاد	کم
تمرکز	کم	زیاد	کم

وودوارد دریافت که: ۱- روابط مشخص و روشنی بین انواع فناوری و ساختار این شرکتها وجود دارد. ۲- اثربخشی سازمانها به تناسب صحیح فناوری و ساختار سازمان ارتباط پیدا می کند. همچنین وی دریافت که به موازات افزایش پیچیدگی سازمان، کارکنان ستاد پشتیبانی و اعضای اداری نیز به تناسب افزایش پیدا کرده اند، اما همه این روابط خطی نبودند. در ضمن، درون هر طبقه با مقوله فناوری، شرکت هایی که تقریباً به ارقام متوسط (از لحاظ ابعاد ساختاری) در خصوص هر جزء ساختاری نزدیکترند، اثربخش تر می باشند.

ارزیابی پژوهش وودوارد: ادوارد هاروی که یکی از حامیان اولیه وودوارد بود، معتقد بود که فناوری های تخصصی تر، مسائل کمتری را در مقام مقایسه با فناوری های پیچیده که مستلزم راه حل های جدیدی می باشند، ایجاد می کند. او سازمانها را بر حسب پیچیدگی فنی زیاد (که مشابه همان فناوری تولید فرآیندی وودوارد بود) و سازمانهای پیچیدگی متوسط (که همان فناوری تولید انبوه وودوارد بود) و سازمانهای دارای پیچیدگی فنی مشخص (شبه فن آوری واحدی وودوارد) درجه بندی کرد. اساساً بر اساس دیدگاه هاروی سازمان های اداری فناوری های ویژه و مشخص، واحدهای فرعی بسیار تخصصی داشته و سطوح اختیار بیشتری دارا بوده و نسبت مدیران به کل کارکنان در اینگونه سازمان هادر مقابل سازمانهای دارای فن آوری پیچیده خیلی بالاتر است. در پایان باید گفت که روش تحقیق وودوارد از ابتناتکی بر مشاهدات ذهنی و مصاحبه بوده، همچنین شرکت های مورد بررسی وی تقریباً همه، شرکت های تولیدی انگلیس بوده است و همچنین فناوری تولیدی را اساس تحقیق خود قرار داده بود.

**۲- فناوری مبتنی بر دانش:** چارلز پرو فناوری را طوری تعریف کرد که مفهوم آن در تمامی سازمان بکار آید. وی ماتریسی را ارائه کرد که فناوری را مبتنی بر دو بعد تغییر پذیری و وظیفه (تعداد استثنائاتی که فرد در کارش با آن روبرو می شود) و تجزیه و تحلیل پذیری مسأله (میزان حدس و گمان و یا خطا و آزمون برای رسیدن به یک راه حل قابل قبول) مورد بررسی قرار می دهد.

		تعدد کم	تعدد زیاد
تجزیه و تحلیل غیر قابل مشخص و مسأله تحلیل	نامشخص و غیر قابل تحلیل	هنری و صنعتگرانه ۳	غیر تکراری ۴
	مشخص و قابل تحلیل	تکراری ۱	مهندسی ۲

**طبقه بندی فناوری از دیدگاه پرو**

پیش بینی های پرو از رابطه فناوری - ساختار در جدول زیر خلاصه می شود:

شماره خانه	فناوری	ویژگی های ساختاری		
		رسمی بودن	تمرکزگرایی	حیطه کنترل
۱	تکراری	زیاد	زیاد	همانگی و کنترل
۲	مهندسی	کم	زیاد	برنامه ریزی و قوانین خشک
۳	هنری و صنعتگرانه	متوسط	کم	گزارش ها، جلسات
۴	غیر تکراری	کم	کم	کارآموزی و جلسات هنجارهای گروهی و جلسات گروهی



ارزیابی پژوهش پرو: وی روابط بین انواع فناوری و جنبه‌های ساختاری نظیر سطوح سلسله مراتب اختیار و انواع هماهنگی را پیش‌بینی نمود. در سطوح کلی، مدارک و شواهد متعددی دال بر تاثیر نظریه وی وجود دارد.

**۳- عدم اطمینان محیطی:** نظریه پردازی بنام جیمز تامسون اینکه فناوری، انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان را ممکن می‌سازد را مطرح کرد. ولی بر عکس وودوارد پرو طرفدار تعیین‌کننده بودن فن آوری نیست. وی سه نوع فناوری را بر حسب وظایفی که هر واحد سازمانی آن را انجام می‌دهد پیشنهاد کرد:

۱- فناوری پیوسته مستمر (اگر وظایف یا عملیات به طور متوالی بهم وابستگی متقابل داشته باشد، مانند تولید انبوه)  
 ۲- فناوری واسطه‌ای (که مشتری را به نهاده و ستاده‌ی سازمان پیوند می‌دهد، مانند بانک‌ها) ۳- فناوری متمرکز (یک پاسخ متعارف به مجموعه متنوعی از شرایط گوناگون و موارد اقتضایی، مانند بیمارستانها).

بطور خلاصه پیش‌بینی‌های تامسون در قالب اصطلاحات ساختاری بصورت زیر است:  
 فناوری واسطه‌ای = پیچیدگی کم و رسمیت زیاد، فناوری پیوسته مستمر = پیچیدگی متوسط و رسمیت زیاد، فناوری متمرکز = پیچیدگی زیاد و رسمیت کم

ارزیابی پژوهش تامسون: فناوری‌های پیوسته مستمر و واسطه‌ای به استفاده از استاندارد کردن فعالیت‌ها و برنامه‌ریزی پیشرفته روی آورده بودند، در حالیکه فناوری‌های متمرکز از طریق روابط متقابل نسبت به دیگر واحدها شناخته می‌شوند. نتیجه نهایی این بود که میزان اثربخشی با نوع فناوری کاربردی بوسیله واحد سازمانی تغییر می‌کند.

**تاثیر صنعت و اندازه بر سازمان:** صنعت می‌تواند انتخاب‌های فن آوری در سازمان را محدود سازد. البته ذکر این نکته ضروری است که صنعتی که سازمان در آن مشغول به فعالیت بوده (و جایگاه سازمان در صنعت) فناوری مشخصی را القا نمی‌کند. همچنین بر اساس استدلال گروه استون هر چه اندازه سازمان بزرگتر شود، نقش فن آوری در تعیین ساختار جزئی‌تر می‌شود، و در جاهایی فن آوری بیشترین تاثیر را بر جای می‌گذارد که واحدهای سازمانی به طور مستقیم با هسته عملیاتی در ارتباط باشند.

تصمیم برای اختیار کردن و بکارگیری یک فن آوری پیچیده، تا قبل از اینکه سازمان به یک اندازه مناسب برای سرمایه‌گذاری بر اساس صرفه‌جویی ناشی از مقیاس دست نیافته، اتخاذ نمی‌گردد.

### عامل مشترک در نظریه‌ها: تکراری بودن

طبقه‌بندی فناوری‌ها بر اساس تکراری و غیر تکراری بودن در جدول زیر آمده است:

فناوری		نظریه پرداز
غیر تکراری	تکراری	
واحدی	انبوه، فرایندی	وودوارد
هنری و صنعتگرانه	تکراری، مهندسی	پرو
متمرکز	پیوسته مستمر، واسطه‌ای	تامسون

**سطح واحدهای فرعی در برابر سطح سازمانی:** تجزیه و تحلیل سازمانی، با بررسی محصولات و خدمات عمده سازمان شروع و منجر به تمرکز روی مساله فناوری کاربردی سازمان می‌گردد. در حالیکه تجزیه و تحلیل واحدی با وظایفی که باید انجام شود، شروع و نهایتاً با بررسی روشهایی که افراد به کمک آنها وظایف خود را انجام می‌دهند،

خاتمه می‌یابد. همچنین دلایلی که تعیین‌کننده بودن فناوری در سطح واحدهای فرعی مورد تایید قرار داده این است که بررسی‌های سطح واحدهای فرعی، مشکلات روش‌شناسی و مفهومی کمتری دارند. دلیل دیگر به اندازه واحد بر می‌گردد، یعنی اگر ویژگی تعیین‌کننده بودن فناوری در واحدهای فرعی بهتر نشان داده می‌شود به علت آن است که فناوری به هسته عملیاتی بسیار نزدیک است.

**فن‌آوری‌های تولیدی در مقابل فن‌آوری‌های خدماتی:** از مشکلات تجزیه و تحلیل بسیاری از محققان این است که فناوری‌های تولیدی و خدماتی را بصورت ترکیبی مورد بررسی قرار دادند. وقتی بررسی‌ها این چنین شکل ترکیبی به خود گرفت، فقط ۱۴ درصد آن‌ها بر رابطه ساختار و فن‌آوری صحه گذاشتند. بصورت کلی می‌توان گفت که رابطه ساختار و فن‌آوری، همیشه واضح و روشن نیست.

**فناوری و ساختار:** فناوری غیر تکراری به احتمال زیاد، پیچیدگی سطح بالایی را سبب می‌شود. به موازات پیچیده‌تر شدن کار، حیطه کنترل محدود شده و تفکیک عمودی افزایش می‌یابد. بین فناوری تکراری و رسمیت ارتباط مثبتی وجود دارد. فناوری‌های غیر تکراری مستلزم سیستم‌های کنترلی هستند که انعطاف‌پذیری و آزادی عمل بیشتر را مجاز می‌شمارند. فناوری‌های تکراری به ساختار متمرکز نیاز داشته در حالیکه فن‌آوری غیر تکراری باید بیشتر متکی به دانش متخصصان باشد و تفویض اختیار در تصمیم‌گیری نیز صورت گیرد. رابطه فن‌آوری و تمرکز بوسیله رسمیت تعدیل می‌شود. فناوری‌های تکراری فقط وقتی رسمیت کم است منجر به تمرکز می‌گردند.

## فصل هفتم - محیط

**تعریف محیط:** ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تاثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آن‌ها دارد و یا اینکه اصلاً کنترلی بر آن‌ها ندارد.

**محیط عمومی در برابر محیط اختصاصی:** محیط عمومی همه شرایطی را که بر سازمان تاثیراتی داشته ولی وابستگی آن‌ها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست، دربر می‌گیرد، مانند شرایط سیاسی و محیط اجتماعی. اما محیط اختصاصی هر سازمان منحصر بفرد می‌باشد، مانند مشتریان و عرضه‌کنندگان. محیط اختصاصی یک سازمان بر اساس قلمرو انتخابی آن، تغییر خواهد کرد. قلمرو یک سازمان به ادعایی مربوط می‌شود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا ارائه خدمات ارائه شده و همچنین بازار متصرف شده خود، مطرح می‌کند. قلمرو یک سازمان نقاط اتکالی سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می‌کند.

**محیط واقعی در برابر محیط ذهنی:** مدارک و شواهد نشان می‌دهد که معیارهای تشخیص و تعیین محیط واقعی با ملاک و معیارهای تشخیص محیط ذهنی ارتباط چندانی ندارد. تصمیمات ساختاری که مدیران به منظور انطباق بهتر سازمان خود با میزانی از عدم اطمینان محیطی اتخاذ می‌کنند، متکی به ادراک مدیران از محیط اختصاصی است که خود شکل داده‌اند نه آنچه که در واقع وجود دارد.

**عدم اطمینان محیطی:** محیط‌ها بر اساس آنچه ما آن را عدم اطمینان محیطی می‌نامیم، نسبت به هم متفاوتند. محیط‌های ایستا نسبت به محیط‌های پویا، عدم اطمینان کمتری برای مدیران ایجاد می‌کنند.

## تحقیقات عمده درباره محیط:

۱- **برنز و استاکر:** آنچه آن‌ها دریافتند دو نوع ساختار ماشینی و زیستی بود که اولی در محیط‌های دارای تغییرات پی‌درپی و پویا و دومی در محیط‌های با ثبات انتخاب می‌شوند. مقایسه ساختارهای زیستی و ماشینی در جدول زیر آمده است

ویژگی	ماشینی	ارگانیک (زیستی)
تعریف وظیفه	بدون انعطاف (خشک)	منعطف
ارتباطات	عمودی	موازی
رسمیت	زیاد	کم
نفوذ	اختیار	مهارت و خبرگی
کنترل	متمرکز	متنوع

۲- **امری و تریست:** چهار نوع محیط وجود دارد که ممکن است یک سازمان با آن‌ها مواجه شود.

اولی محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط با هم است که اندک تهدیدی برای سازمان دارد. خواسته‌های محیطی بصورت تصادفی توزیع شده و تغییرات به کندی رخ می‌دهد. سازمانی که در چنین محیطی قرار دارد منافع فوق‌العاده‌ای نصیب می‌شود و هیچ نوع مشتری، کوچکترین اثری روی عملیات سازمان ندارد. دومین محیط، محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم است که در اینجا تهدیدات محیطی موجود بر علیه سازمان بجای اینکه تصادفی باشند بصورت خوشه‌ای هستند این بدین معناست که نیروهای تهدیدکننده درونی این نوع محیط، به جای اینکه پراکنده باشند، به هم گره خورده‌اند. سومین محیط به عنوان محیط متغیر واکنشی مطرح است، که در چنین محیطی ممکن است یک یا چند سازمان آنقدر بزرگ بوده که محیط خود و همچنین دیگر سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار دهند. در این محیط دو یا سه شرکت بزرگ در یک صنعت حرف اول را می‌زنند. و در نهایت چهارمین محیط، محیط با عناصر کاملاً متغیر است که از پویاترین نوع محیط‌ها به شمار آمده و از بیشترین عدم اطمینان محیطی برخوردار است. در محیط با عناصر کاملاً متغیر، سازمان ممکن است برای بقای خود پیوسته محصولات یا خدمات جدیدی ارائه نماید. همچنین امکان دارد پیوسته در روابط خود با موسسات دولتی، مشتریان و عرضه‌کنندگان مواد اولیه تجدید نظر کند.

در واقع محیط‌های دوگانه اولیه متناسب با ساختارهای ماشینی و محیط‌های پویا متناسب با ساختارهای پویا می‌باشند.

۳- **لارنس و لورش:** با بررسی شرکت‌های مختلف در سه صنعت در صدد بر آمدن تا محیط‌های داخلی این شرکت‌ها را با محیط‌های خارجی آن‌ها تطبیق دهند. مقیاسی که این دو، برای محیط خارجی مدنظر قرار داده بودند، میزان عدم اطمینان محیطی بود. و اما در ارتباط با محیط داخلی سازمان دو بعد جداگانه تفکیک (معادل با تعریف ما از تفکیک اقی) و ادغام (کیفیت تشریک مساعی بین واحدهای وابسته و مرتبط به هم برای تحقق وحدت تلاش و کوشش جمعی بین واحدها) را در نظر گرفتند. مهمترین موردی که در بررسی لورنس و لورش به چشم می‌خورد این است که آن دو فرض نکردند که ممکن است با محیط ثابت یا منحصر بفرد مواجه باشد. آن‌ها به عنوان یک اصل پذیرفتند که دلیل اساسی برای تفکیک فعالیت‌های درون هر دایره یاسیستم فرعی، مؤثر واقع شدن آن‌ها در ارتباط با خرده محیط می‌باشد. آن‌ها

استدلال می‌کنند اگر محیط خارجی سازمان بسیار متنوع بوده و محیط داخلی سازمان از تفکیک بسیار بالایی برخوردار باشد، برای اینکه واحدهای درونی سازمانی در جهت‌های مختلف حرکت نکنند، یک مکانیزم ادغام داخلی دقیق ضرورت می‌یابد. پس در نهایت این پژوهش به ما می‌گوید که محیط‌های ویژه چندگانه‌ای وجود دارند که از میزان عدم اطمینان‌های متفاوتی برخوردارند. ثانیاً واحدهای فرعی سازمانی موفق، آنهایی هستند که بتوانند خواسته‌های خرده‌محیط‌های خود را بر آورده سازند. ذکر یک نکته ضروری است و آن اینکه این دو پژوهشگر به علت بکارگیری معیارهای مفهومی عدم اطمینان محیطی، بشدت مورد انتقاد واقع شدند.

**ترکیب نظریه‌ها - تعریف و سنجش محیط:** در اینجا عدم اطمینان محیطی به دو بعد تغییر محیطی (دامنه‌ای ایستا تا پویا) و پیچیدگی محیطی (تعداد عناصر خارجی که می‌توانند عملیات سازمان را تحت تأثیر قرار دهند) تقسیم می‌شود محیط‌های چهارگانه اصلی و ساختارهای آن‌ها به صورت زیر می‌باشد:

تغییر	پویا	ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم، متمرکز مثال: شرکت‌های کارآفرین	ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز مثال: پلاستیک‌سازی در پژوهش لارنس و لورش
	ایستا	ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و متمرکز مثال: شرکت‌های مخزن‌سازی در پژوهش لارنس و لورش	ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز مثال: بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها

ساده      پیچیدگی      پیچیده

**رابطه فناوری - ساختار - محیط:** فناوری تکراری موقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که اطمینان نسبی محیطی وجود دارد و فناوری غیرتکراری نیز در زمانی بکار گرفته می‌شود که عدم اطمینان نسبی محیطی وجود داشته باشد. عدم اطمینان محیطی بالا یا فناوریهایی که ماهیتاً غیرتکراری هستند. هر دو ساختارهای نوع ارگانیک را می‌طلبند. به طور مشابه عدم اطمینان محیطی کم یا فناوری‌های تکراری در ساختارهای ماشینی مؤثرتر می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند **خاصیت تعیین کننده بودن محیط:** دیدگاه موافق تعیین کننده بودن محیط بر ساختار سازمان می‌گوید که اساساً فشارهای محیطی، خواسته‌های کاری را ایجاد کرده که بوسیله ساختارهای فنی مناسب پاسخ داده می‌شوند و چون همه سازمان‌ها به نحوی به محیط وابسته‌اند، لذا این وابستگی میزانی از عدم اطمینان را برای مدیران ایجاد می‌کند. اما دیدگاه مخالف آن می‌گوید که اگر محیط واقعاً تعیین کننده ساختار است، این الزام محیطی فقط به واحدهای فرعی سازمانی که در مرز سازمان وجود دارند، محدود می‌شود و همه عدم اطمینان‌های محیطی ممکن است برای سازمان تبعاتی در بر نداشته باشد. همچنین نه تنها سازمان‌ها در محیط‌های به ظاهر مشابه، ساختارهای متفاوتی دارند بلکه در اکثر اوقات تفاوت معناداری در اثربخشی آن‌ها به چشم می‌خورد. علاوه بر این، بسیاری از سازمان‌ها ساختارهایی مشابه داشته و محیط‌های بسیار متنوعی را دارا می‌باشند.

**نظریه رابطه محیط و جمعیت (مجموعه سازمان‌ها):** محیط انواع ویژه‌ای از سازمان‌ها را برای بقا انتخاب کرده و سازمان‌های دیگر را بر اساس تناسب ویژگی‌های ساختاری و محیطی آن‌ها، نابود می‌سازد.

**پیش‌فرض‌های رابطه محیط و جمعیت:** این دیدگاه ۱- به گروه‌ها و مجموعه‌های سازمانی تأکید داشته نه بر یک سازمان. ۲- اثربخشی سازمان‌ها را به عنوان ساده‌ترین نشانه بقا تعریف می‌کند. ۳- مدیریت (حداقل در کوتاه‌مدت و میان‌مدت) تأثیر اندک بر بقای سازمان دارد. ۴- ظرفیت محیط محدود است بنابراین برخی از سازمان‌ها در عرصه رقابتی موفق خواهند شد.

نهایتاً این دیدگاه فرض می‌کند که یک فرایند سه مرحله‌ای در خصوص فلسفه وجودی سازمان‌ها وجود دارد که چگونه در موقعیت‌های محیطی، ابعاد ساختاری مشابه به خود می‌گیرند: فرایند تغییر سازمانی، که شامل مرحله شناخت انحراف درون سازمان، انتخاب انحرافات که تناسب بیشتری با محیط آن‌ها داشته و ایجاد یک مکانیزم ابقا که انحرافات مثبت حفظ شود، می‌باشد.

**محدودیت‌های نظریه رابطه محیط و جمعیت:** این تئوری توانایی‌ها و انگیزه‌های مدیریتی را نادیده می‌گیرد و همچنین کاربردی محدود در سازمان‌های قدرتمند (بعلا این‌که توانایی حفظ خود را در برابر شکست دارند) دارد.

**کاربردها:** این دیدگاه به ما می‌گوید که بقای سازمان تا حد زیادی تحت تأثیر ظرفیت و ثبات محیط سازمان قرار خواهد داشت. اما دانشجویان مدیریت و بازرگانی این دیدگاه که موفقیت سازمانی کاملاً تصادفی است را نمی‌پذیرند. در واقع دیدگاه رابطه محیط - جمعیت همانند نظریه بازار کارآمد سرمایه‌گذاری مالی فرض می‌کند که موفقیت موضوعی شانس است.

**رابطه محیط با ساختار، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز:** مدارک و شواهد دلالت بر این دارد که محیطی پویانست به محیط ایستا تأثیری بیشتر بر ساختار سازمان دارد و آن را به شکل ساختاری ارگانیک سوق می‌دهد. همچنین بصورت کلی می‌توانیم بگوییم که پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی رابطه‌ای معکوس با هم دارند. اما یافته‌های لارنس و لورش نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که وابستگی بیشتری به عوامل محیطی خصوصی خود داشته، از سلسله مراتب آهکی کمتری برخوردارند. در مورد رابطه محیط با رسمیت، محیط‌های با ثبات بایستی منجر به رسمیت سطح بالایی شوند. اما بدلیل گرایش مدیریت به خارج شدن از وضعیت عدم اطمینان، محیط پویا باعث می‌شود که فعالیت‌هایی که در مرز سازمان صورت می‌گیرد از رسمیت کم و فعالیت‌های درونی سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشند. می‌توان گفت که هر چه محیط از پیچیدگی بیشتری برخوردار باشد، ساختارها بیشتر حالت عدم تمرکز به خود می‌گیرند. نهایتاً مدارک و شواهد دلالت بر این دارد که خصومت بیش از حد در محیط، لاقلاً بطور موقت، سازمان‌ها را مجبور به متمرکز کردن ساختارهایشان می‌کند.

## فصل هشتم - قدرت - کنترل

در فصول قبل پی بردیم که هیچکدام از متغیرهای اقتضایی چهارگانه، بطور کامل تعیین‌کننده ساختار نیستند. در این فصل بر اساس دیدگاه قدرت-کنترل مطرح می‌کنیم که ساختار یک سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان می‌باشد. در ادامه به دیدگاه‌هایی که موضوعشان بررسی این است که چه عواملی بر ساختار سازمان تأثیر می‌گذارد، می‌پردازیم.

**منطق گزینش استراتژیک:** این دیدگاه توسط جان چایلد ارایه شد. بر این اساس مدیران از آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای در اتخاذ گزینش‌های استراتژیک برخوردارند، که بر خلاف تسلط دیگر عوامل اقتضائی بر ساختار سازمان می‌باشد. از دیگر ویژگی‌های این دیدگاه این است که اثربخشی سازمانی باید به جای اینکه به عنوان یک نقطه مدنظر قرار گیرد، به صورت یک دامنه ملحوظ‌نظر واقع گردد، تا مدیران ساختاری را بر نگزینند که فقط حداقل احتیاجات اثربخشی را بر آورده سازد- سازمانها گاهگاهی قدرت تغییر محیط را دارا بوده و می‌توانند محیط خود را کنترل کنند- برداشتها و ارزیابی‌هایی که از حوادث محیطی صورت می‌گیرد، حلقه مهم ارتباطی بین محیط‌ها و اقدامات سازمان‌ها می‌باشد، اما در نهایت باید گفت که تعهدات سازمان اغلب باعث محدودیت آن در یک قلمرو خاص می‌شود و همچنین برای ورود به بسیاری از بازارها موانعی از جمله صرفه‌جویی ناشی از مقیاس که از آن سازمان‌هایی که مدت‌های مدیدی در یک بازار مشغول به فعالیت بوده و سهم عمده آن را در دست دارند می‌باشد، بنابر این مدیران از آزادی کامل در گزینش استراتژیک برخوردار نیستند.

**دیدگاه اقتضائی:** بر اساس این دیدگاه ساختار سازمان بر اساس تغییرات حاصله در استراتژی اندازه و فناوری و محیط، تغییر خواهد کرد. مدیران از فرآیند سنتی تصمیم‌گیری تبعیت می‌کنند، یعنی تصمیم‌گیرنده، معیارهایی که باید بر اساس آن‌ها اتخاذ تصمیم نماید، مشخص می‌سازد و در نهایت پس از فهرست‌بندی و ارزیابی بهترین را انتخاب می‌کند دیدگاه اقتضائی در گرداب عقلانی بودن و خردگرایی گرفتار است. ائتلاف حاکم و مدیریت عالی یکی قلمداد شده و تصمیم‌گیرندگان در اتخاذ تصمیم هدفی مشترک داشته که منافع سازمان در اینجا، نسبت به منافع شخصی در اولویت خواهند بود.

**دیدگاه قدرت-کنترل:** این دیدگاه با ویژگی‌هایی از قبیل غیرعقلانی بودن، منافع ناهمسو، ائتلاف حاکم و قدرت شناخته می‌شود. بر خلاف دیدگاه اقتضائی در اینجا تصمیم‌گیری توسط مدیران غیرعقلانی گرفته می‌شود، و فرآیندی جامع برای حصول به یک راهکار بهینه نیست و اولین راه‌کاری که بنظر مطلوب بیاید انتخاب می‌شود. حتی اگر چه اعضای سازمان هم عقلانی باشند، تصمیم‌گیری سازمانی نمی‌تواند عقلانی باشد، زیرا روی مجموعه‌ای از اولویت‌های هدف، توافقی وجود ندارد. همچنین بر خلاف فرآیند تصمیم‌گیری سنتی، منافع تصمیم‌گیرندگان و منافع سازمان به ندرت می‌توانند یکی باشند. بنابراین بهترین حالت، بر حسب اثربخشی سازمانی، زمانی است که این دو منافع یکی باشند، در دیدگاه قدرت - کنترل هر ائتلافی که بتواند منافع حیاتی سازمان را کنترل کند، حاکم بر سازمان می‌گردد و عمدتاً در یک شرکت کوچک ائتلاف قدرت و مالکان یکی می‌باشند. این دیدگاه بر خلاف دیدگاه استراتژیک چنین مطرح می‌کند که نه تنها ممکن است تصمیمات ساختاری بر اساس اهدافی مختلف اتخاذ گردد بلکه این امکان وجود دارد که ائتلافی جدای از مدیران ارشد اجرایی تصمیمات ساختاری را اتخاذ نمایند.

### رابطه قدرت و اختیار:

اختیار به طور واقعی، خود جزئی از مفهوم وسیع قدرت محسوب می‌شود. در قیاس قدرت در قالب مخروط دو واقعی را مورد تامل قرار می‌دهیم: ۱- هر چه فردی در سلسله مراتب سازمانی به طرف بالا طی طریق می‌کند (افزایش در اختیار) بطور خودکار به هسته قدرت نزدیک می‌شود. ۲- از سوی دیگر برای بکارگیری قدرت، داشتن اختیار ضرورت ندارد زیرا فرد می‌تواند به طور افقی از درون به طرف هسته قدرت پیش رود.

## مسیرهای دستیابی به قدرت:

۱- اختیار رسمی (سلسله مراتبی) ۲- کنترل منابع (دارا بودن منابع کمیاب، افراد دارای مهارت‌های ویژه، اطلاعات مهم و ...)

۳- در مرکز شبکه بودن که به معنای واقع شدن در جای درست و مناسب درون سازمان می‌باشد، و کسانی که مزیت در مرکز شبکه بودن را دارند به استراتژی سازمان و مسائلی که در هر لحظه سازمان با آن مواجه است به هم وابسته‌اند ما می‌توانیم بر اساس قدرت حاصل از در مرکز شبکه بودن حتی چنین پیش‌بینی کنیم که متصدیان قدرت، گاهگاهی برای اینکه نشان دهند کار و شغل آنها در موقعیت سازمانی عامل خیلی مهمی بوده، متوسل به مسائل ساختگی شوند.

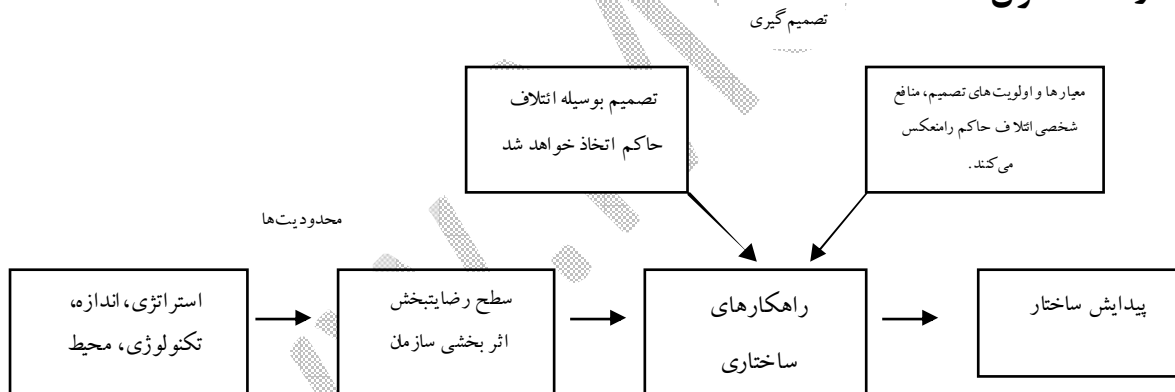
## ترکیب دیدگاه قدرت کنترل:

این دیدگاه تاثیر عوامل اقتضائی را بر ساختار سازمان نادیده نمی‌گیرد. بلکه در فرآیند سیاسی سازمان به عنوان نوعی محدودیت مورد توجه قرار می‌دهد.

## تصمیمات ساختاری به عنوان یک فرآیند سیاسی:

شگردهای سیاسی به تلاش‌های اعضای سازمانی برای بسیج افراد در حمایت یا مخالفت با سیاست‌ها، قوانین، اهداف و یا دیگر تصمیماتی که نتایج حاصله از آنها بر کار و فعالیت و همچنین عملکرد آنها موثر بوده، اشاره دارد. بنابراین وقتی که ساختار، ما حاصل یک فرآیند سیاسی در نظر گرفته شود، به جای اینکه نتیجه یک تصمیم عقلانی قلمداد گردد صاحبان قدرت در سازمان تصمیمات را اتخاذ می‌کنند.

## مدل قدرت - کنترل



**کاربردهای نظریه قدرت - کنترل:** در مقوله فناوری و محیط، از ائتلاف حاکم انتظار می‌رود که فناوری‌های تکراری را برگزینند. همچنین تکراری بودن فناوری از طریق فرآیند تمرکز، منافع مدیریت عالی را محقق می‌سازد. کمیابی محیطی شامل موقعیت‌هایی است که در آن رقابت بسیار شدید بوده و فرصت دستیابی به رشد محدود است، اما فرجه سازمانی (که به منابع بالقوه و واقعی که سازمان را برای انطباق خود با تغییر محیطی توانمند می‌سازد اشاره دارد)، موجب تعدیل محدودیت‌ها می‌شود. چون طرفداران نظریه قدرت-کنترل در پی تکرار کردن فناوری و فعالیت‌های خود بوده و خواستار عدم اطمینان محیطی هستند اظهار می‌دارند که بر این اساس تغییر در ساختار سازمان می‌بایست حداقل باشد و تغییرات مهمی که در ساختار رخ می‌دهد، در حقیقت نوعی شبه انقلاب است. صاحبان قدرت ساختارهایی را می‌گزینند که کنترل آنها را حفظ، پیچیدگی را حداقل و تمرکز و رسمیت را حداکثر می‌کند. پس ساختار ماشینی بهترین راه برای سازماندهی است نه عملکرد. همچنین با وجود فناوری اطلاعات می‌توان استدلال کرد که صاحبان قدرت در وضعیت عدم تمرکز، از طریق تعیین و تعریف پارامترهای تصمیمات، کنترل متمرکز خود را حفظ می‌کنند.

## فصل نهم - انواع ساختارهای سازمانی

**عناصر مشترک در سازمانها:** مینتزرگ معتقد است که هر سازمانی دارای پنج بخش اصلی بدنه اصلی عملیات (شامل کارکنانی که در ارتباط با تولید محصولات و یا ارائه خدمات موسسه، کارهای اصلی را انجام می دهند) بخش عالی سازمان (در بر گیرنده مدیران عالی سازمان که مسئولیت کلی سازمان را بر عهده دارند)، بخش میانی (مدیرانی که هسته عملیاتی را به بخش عالی سازمان پیوند می دهند)، متخصصین فنی (شامل تحلیلگران که مسئولیت اجرای شکل های خاص استانداردسازی را در سازمان به عهده دارند)، و در نهایت بخش ستاد پشتیبانی (در بر گیرنده افرادی که واحدهای ستادی را تصدی می کنند و خدمات پشتیبانی غیرمستقیم به سازمان ارائه می دهند) می باشد.

اگر کنترل سازمان در دست هسته عملیاتی قرار گیرد، تصمیمات به صورت عدم تمرکز اتخاذ می شود. این امر بوروکراسی حرفه ای را به وجود می آورد. اگر مدیریت عالی حاکم بر سازمان شود، کنترل متمرکز بوده و ساختار ساده بوجود می آید. اگر مدیران میانی کنترل را به دست گیرند، سازمان دارای تعداد زیادی بخش های خودگردان می شود و ساختار شکلی به خود می گیرد. اگر تحلیلگران و متخصصین فنی غالب شوند، کنترل از طریق استانداردسازی اعمال می شود و ساختار حاصله بوروکراسی ماشینی خواهد بود. نهایتاً در مواردی که نیروهای ستادی و پشتیبانی حاکم بر سازمان گردند، کنترل از طریق نوعی تبادل و توازن دوسویه اعمال می گردد و در نتیجه ادھو کراسی ظهور پیدا می کند.



**جدول انواع ساختارهای سازمانی**

نام ساختار سازمانی	ویژگی‌ها	نقاط قوت	نقاط ضعف	موارد استفاده
<b>ساده</b>	ساختار دقیق طراحی نشده با پیچیدگی و رسمیت کم و اختیارات متمرکز در یک شخص خاص مناسب سازمانهای تخت بوده که یک هسته عملیاتی ارگانیک داشته و تقریباً همه افراد، گزارش خود را به مدیر عالی که قدرت تصمیم‌گیری در او متمرکز شده می‌دهند	ساختار ساده سریع‌الشکل می‌گیرد و منطقی بوده و برای حفظ آن هزینه‌ای لازم نیست - لایه‌های زائد در آن وجود ندارند. میزان ابهام در چنین ساختاری حداقل است.	قابلیت کاربردی محدودی دارد. وقتی که اندازه سازمان افزایش می‌یابد، عدم کفایت این ساختار ثابت می‌شود این ساختار زمینه سوءاستفاده از قدرت را بوسیله شخصی که قدرت در او متمرکز است فراهم می‌کند. این ساختار بیشترین ریسک را داراست.	اگر سازمان کوچک بوده و یا در مرحله شکل‌گیری است و یا محیط ساده و پویا می‌باشد - وقتی سازمان به طور ناگهانی با نوعی تهدید محیطی مواجه شود، چون در این صورت مدیریت عالی خواهان تمرکز قدرت در دستان خود است این ساختار در موسسه یا سازمانهای کارآفرین نیز کاربردی می‌باشد.
<b>بوروکراسی ماشینی</b>	وظایف عملیاتی بسیار تکراری بوده، قوانین و مقررات بسیار رسمی است، وظایف سازمانی در بخش‌های وظیفه‌ای گروه‌بندی شده‌اند، اختیار متمرکز می‌باشد، تصمیم‌گیری از سلسله مراتب تبعیت می‌کند و نوعی ساختار سازمانی دقیق همراه با تمایز بسیار واضح بین فعالیت‌های صنفی و ستادی حاکم است.	توانایی آن در انجام فعالیت‌های استاندارد شده به روشی بسیار کارآمد - در کنار هم قراردادن متخصصان مشابه، موجب پدیده صرفه‌جویی ناشی از مقیاس شده. میزان رضایتمندی و آسودگی کارکنانی را که فرصت حضور در گروه‌های هم‌حرفه خود را یافته‌اند، بالا می‌برد.	تخصص‌گرایی، تعارض بین واحدهای فرعی سازمان را ایجاد می‌کند. اهداف واحد و وظیفه‌ای، اهداف کلی سازمان را تحت الشعاع قرار می‌دهند چون افراد زیادی باید در یک واحد و یا یک بخش با هم کار کنند بایستی بیش از حد به قوانین توجه شود.	اندازه سازمان بزرگ بوده، محیط ساده و با ثبات باشد و فناوری مورد استفاده، کارهایی تکراری را در بردارد که می‌توانند استاندارد شوند - در شرکت‌های دارای تولید انبوه، سازمان‌های خدماتی که فعالیت‌های تکراری و ساده انجام می‌دهند و سازمانهایی که نیازهای ایمنی خاص را برآورده می‌کنند. اگر مدیران میانی و رده‌های پایین از توانایی‌های کمی برخوردار باشند.
<b>بوروکراسی حرفه‌ای</b>	متخصصین را برای انجام فعالیت‌ها در هسته عملیاتی به کار می‌گیرد و همزمان به کارایی‌های لازم ناشی از استاندارد کردن فعالیت‌ها نیز نائل می‌شود. ترکیبی از استانداردسازی با پدیده عدم تمرکز است - قدرت در هسته عملیاتی متمرکز است.	وظایف تخصصی را با همکارانی نسبی، شبیه بوروکراسی ماشینی انجام می‌دهد.	ایجاد تعارض بین واحدهای فرعی سازمان	سازمان بزرگ بوده، محیط پیچیده و با ثبات است و نوعی فناوری تکراری نهادی شده از طریق حرفه‌گرایی وجود دارد.
<b>بخشی</b>	قدرت در دست مدیریت میانی قرار دارد - یک مجموعه از واحدهای مستقل که دارای ساختار بوروکراسی ماشینی هستند.	واحدهای مستقل می‌توانند با حداقل تأثیر بر کل سازمان از مجموعه سازمان کنار گذاشته شوند. عملکرد غیر اثربخش یک واحد تأثیر اندکی بر دیگر بخشها می‌گذارد.	دوباره کاری در فعالیت‌ها و مصرف منابع که سبب می‌شود هزینه‌های سازمان بالا رفته و کارآیی کاهش یابد - برای تشویق همکاری بین بخشها انگیزه کمی وجود دارد.	وقتی که سازمانی، استراتژی تنوع را بر می‌گزیند - هنگام افزایش در اندازه سازمان
<b>ادھو کراسی (ساخت ویژه کار - موقت)</b>	تفکیک افقی زیاد، تفکیک عمودی کم، رسمیت کم، عدم تمرکز، حساسیت و انعطاف‌پذیری - ساختار فنی در آن مورد تأکید نیست - قدرت بدون توجه به پست فرد در دست افراد زبده و خبره است.	وجود سازمان انطباق‌پذیر و خلاق، متخصصان از رشته‌های مختلف برای تشریک مساعی به منظور تحقق یک هدف مشترک	عدم وجود روابط مشخص بین رییس و مرئوس - ابهام در خصوص مسئولیت‌ها و اختیارات - ایجاد تنش اجتماعی و روانی برای اعضا - عدم امکان برقراری سریع روابط کاری.	در زمانی که فناوری مورد استفاده غیر تکراری می‌باشد - وجود تنوع در محصولات و خدمات، تغییر و تحول و همچنین ریسک‌پذیری بالا

## فصل دهم - دیوان سالاری (نگاهی دقیق)

### تعریف اولیه از بوروکراسی:

۱- تقسیم کار ۲- سلسله مراتب اختیار مشخص ۳- رسمیت زیاد ۴- ماهیت غیرشخصی (ضوابط در مورد افراد بصورت یکسان اعمال شود) ۵- تصمیمات استخدامی بر اساس شایستگی ۶- مسیرهای شغلی برای کارکنان (از کارکنان انتظار رود، مسیر شغلی خاصی را دنبال کنند و حتی اگر از لحاظ جسمی و روحی تحلیل روند و مهارت‌های آنها کاربرد خود را از دست دهند، باز هم در سازمان باقی بمانند) ۷- تمایز بارز بین زندگی شخصی و سازمانی اعضا در واقع در این نوع ایده آل سازمان عقلانی و کارآمد از دیدگاه وبر، اختیار به جای اینکه در متصدیان پست متمرکز باشد، درون خود پست سازمانی نهفته است. تعهد نسبت به سازمان بالا بوده، مسائل سیاسی در کار نیست، درگیری‌های احساساتی با شخصیت افراد صورت نمی‌گیرد و تصمیمات فقط بر اساس معیارهای عینی اتخاذ می‌گردند. ویژگی‌های مثبت بوروکراسی وبر در این است که برای حفاظت و حمایت کارکنان در برابر اختیار مطلق مدیران و تغییرات در مهارت‌ها و توانایی‌ها از جنبه کاربردی آنها، می‌توانیم از دوره تصدی دائمی برای کارکنان استفاده نماییم، برای افزایش رفتار منصفانه و یکسان با کارکنان و ایجاد ثبات در طی زمان، به تدوین قوانین و مقررات بپردازیم، برای حصول اطمینان از اینکه خطوط اختیار روشن و واضح وجود دارند، از سلسله مراتب عمودی بهره بگیریم.

### نقش وبر در بوروکراسی:

موضوع اصلی مدل بوروکراسی وبر استانداردسازی است. این مدل می‌تواند در قالب سه گروه از ویژگی‌ها تشریح شود: دسته‌ای از ویژگی‌ها به ساختار و کارکرد سازمان و دسته‌ای دیگر به روش‌ها و شیوه‌های پرداخت به ازای تلاش افراد و بخشی دیگر از ویژگی‌ها به حمایت‌هایی که از اعضای سازمان صورت می‌گیرد، ارتباط پیدا می‌کند. چون اعضای سازمان، مالکین محسوب نمی‌شوند لذا مهم است که بین امور و دارایی‌های شخصی افراد و سازمان تمایزی کاملاً واضح و روشن وجود داشته باشد. مضافاً این انتظار وجود دارد که تعهد نسبت به سازمان دائمی بوده و دارا بودن شغل در سازمان اصلی‌ترین اشتغال فرد باشد.

### تبعات غیر کارکردی (مخل) بوروکراسی:

بوروکراسی، بیشتر به علت اینکه موجب جابجایی هدف می‌شود، مورد انتقاد واقع شده است. بنابر نظر رابرت مرتون، قوانینی که برای تسهیل در تحقق هدف وضع می‌شوند، خود بیش از هدف مورد تاکید قرار می‌گیرد. همچنین فیلیپ سلزینک مطرح کرد که تخصص‌گرایی، واحدهای فرعی با اهدافی متفاوت ایجاد می‌کند. اهداف هر واحد فرعی نسبت به اهداف واحدهای دیگر در اولویت قرار می‌گیرند. سومین دیدگاه در مورد جابجایی هدف بوسیله آلویین گولدنر مطرح گردید. وی بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیرقابل قبول را، بلکه سطح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می‌کنند. بحث نهایی پیرامون جابجایی هدف بوسیله ویکتور تامسون مطرح گردیده است. وی ملاحظه کرد که بوروکراسی رسمیت خیلی زیاد را بوجود می‌آورد و این امر تزلزل در اختیار تصمیم‌گیرندگان را به همراه خواهد داشت. تامسون چنین پدیده‌ای را نوعی رفتار بیمارگونه ناشی از بوروکراسی نامید. از دیگر نقاط ضعف بوروکراسی کاربرد نامناسب قوانین و مقررات است. بدین معنا که بوروکراسی وابستگی شدیدی بین اعضای سازمان و قوانین ایجاد می‌کند، که به تبع آن، اعضا کورکورانه تصمیمات و اقدامات تکراری را که قبلاً اتخاذ کرده‌اند، بدون توجه به اینکه شرایط تغییر کرده، مکرراً به کار می‌گیرند.

## تهدیدات مستقیم علیه بوروکراسی بر اساس دیدگاه وارن بنیس:

۱- تغییر سریع و غیرمنتظره (چون این ساختار به ندرت می‌تواند خود را با تغییرات سریع محیطی هماهنگ کند) ۲- رشد در اندازه (چون سبب افزایش پیچیدگی می‌شود) ۳- افزایش تنوع (با سلسله مراتب فرماندهی مشخص، قوانین و رویه‌های سخت‌نازگاری دارد) ۴- تغییر در رفتار مدیریتی (مدیران مفهومی از ارزشهای انسانی، بر اساس آرمانهای انسانی آزادمنشانه دارند که جایگزین سیستم ارزشی ماشینی غیرشخصی بوروکراسی می‌گردد)

## اغراق در خصوص مرگ بوروکراسی:

رابرت میلوالد، دیدگاهی مخالف با دیدگاه بنیس ارائه نموده است. بر اساس دیدگاه وی بجای اینکه، این فرضیه سطحی را مطرح نماییم که فراصنعتی، فرابوروکراتیک معنا می‌دهد، معقولانه‌تر این است که تفحص کنیم که آیا بوروکراسی می‌تواند خود را با آنچه که عصر جدید نامیده می‌شود تطبیق دهد یا خیر. وی بر این اساس که بوروکراسی، امروزه به شکل بوروکراسی حرفه‌ای، از طریق حرفه‌گرایی کارکنان، خودنهادی می‌شود، مطرح کرد که این نوع بوروکراسی (حرفه‌ای) رجحان ناشی از سطوح تحصیلاتی بالاتر را، جایگزین اولویت ناشی از مقام بالاتر می‌کند. با وجود اینکه بعضی‌ها ادعا می‌کنند که ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که تغییرات دائمی است و پویا، فناوری‌های استاندارد شده جای خود را به فناوری‌های فرآیندی مرسوم داده‌اند، توجه به جنبه‌های انسانی کارکنان ضرورت یافته است، باز هم شکل‌های بوروکراتیک به این دلایل در حال رشد هستند: ۱- کارآمدی بوروکراسی (در کارخانه‌های تولیدی، شرکت‌های خدماتی، بیمارستانها و...) ۲- اندازه بزرگ سازمان‌ها (کارآمدی این ساختار در این نوع سازمان) ۳- مطابق با مدل رابطه محیط و جمعیت بر مبنای انتخاب طبیعی، اشکال ساختار بوروکراسی از آن جمله عناصری است که بطور گزینشی حفظ می‌گردد، زیرا این نوع اشکال ساختاری نتایج فعالیت‌های سازمانی را تقویت می‌کنند، در حالیکه اشکال ساختاری غیربوروکراتیک بطور گزینشی حذف می‌شوند. ۴- ارزش‌های اجتماعی تغییر نمی‌کنند (نقطه مقابل با موضع بنیس که معتقد بود فلسفه مدیریت در حال تغییر به سمت بشر دوستی بیشتر می‌باشد) ۵- در تغییر و تحولات محیطی اغراق شده است. ۶- بوروکراسی حرفه‌ای ظهور پیدا کرده است (این نوع شکل ساختاری، توانایی انطباق خود را با بزرگترین تهدید یعنی انقلاب دانش، به اثبات رسانیده است) ۷- بوروکراسی کنترل را حفظ می‌کند.

## فصل یازدهم - ادھوکراسی (ویژه‌کار - موقت)

**ساختار ماتریسی:** نوعی طرح ساختاری است که بر اساس آن متخصصان از دوائر و وظیفه‌ای مختلف دعوت می‌شوند تا در یک یا چند گروه، تحت رهبری مدیران پروژه، فعالیت مشخصی را انجام دهند. مهمترین ویژگی این ساختار این است که مفهوم وحدت فرماندهی را نقض می‌کند. کارکنان در ساختار ماتریسی دو رئیس دارند، یکی مدیر دایره یا بخش وظیفه‌ای و دیگری مدیر پروژه. این ساختار یک سلسله مراتب دوگانه دارد. یک سلسله مراتب عمودی داخل هر دایره یا بخش وظیفه‌ای وجود دارد که به وسیله نوعی نفوذ جانبی محدود می‌شود. بنابراین ساختار ماتریسی از این جهت منحصر به فرد است که کانال‌های جانبی و افقی نفوذ را مشروعیت می‌دهد.

وجوه اشتراک سازمانها که می‌تواند منجر به بکارگیری ساختار ماتریسی در آنها شود: (۱) فشارهای محیطی از دو یا تعداد بیشتری از بخشهای مهم و حساس به آنها وارد می‌شود، (۲) دواير وابستگی متقابل دارند و (۳) در صورت بکارگیری منابع داخلی، سبب صرفه‌جویی ناشی از این مقیاس می‌شود.

می‌توان گفت طرح ماتریسی نوعاً برای تمرکز دوگانه بر وظایف (کارکردها) و محصولات، طراحی شده است. اولین نوع ساختار ماتریسی، موقتی بوده که به طور پیوسته دستخوش تغییر قرار می‌گیرد و دومین نوع آن دائمی می‌باشد که بطور نسبی در طی زمان کماکان باقی می‌ماند. نقاط قوت ساختار ماتریسی در این است که وقتی سازمان به فعالیت‌های متعدد و پیچیده اشتغال دارد، هماهنگی را تسهیل می‌کند. به موازات افزایش اندازه سازمان، ظرفیت پردازش اطلاعات می‌تواند به فزونی گذارد. در یک بوروکراسی، افزایش پیچیدگی، رسمیت زیاد را به همراه دارد. تماس مداوم و مستقیم بین متخصصان مختلف در ماتریس، می‌تواند منجر به ارتباطات بهتر و انعطاف‌پذیری بیشتر شود. اما از معایب این ساختار این است که سبب بوجود آمدن اغتشاش و بی‌نظمی، میل به ایجاد تنازع قدرت و تاکید بر نحوه قرار گرفتن افراد در پست‌ها می‌شود.

### تئوری‌های A, L, Z:

بوروکراسی تئوری A (بوروکراسی آمریکایی) طراحی شده تا از طریق یک سیستم ساختاری کاملاً نظارت شده، به کنترل کارمندان پردازد. هدف از بکارگیری آن، پرداختن به مسأله میزان بالای جابجایی کارکنان است. مدل ژاپنی (تئوری L) یک مدل ساختاری، بسیار متفاوت از تئوری A بوده و تفاوت اساسی آن، جابجایی و ترک خدمت کم است. وقتی کارکنان با این باور به کار گرفته شده‌اند که به طور دائم در سازمان باقی می‌مانند، مدیریت می‌تواند سازمانی را بوجود آورد که کنترل را از طریق یک فرآیند جامعه‌پذیری اعمال نماید، که در نتیجه ساختار، شبیه به ساختار ادھوکراسی می‌شود.

تئوری بر گرفته شده از مدل ژاپنی که با فرهنگ آمریکایی تطبیق یافته تئوری Z نامگذاری شده است. این تئوری، تجانس نیروی کار کمتری نسبت به تئوری L دارد. چون در تئوری Z سطوح مدیریتی زائد وجود ندارد، لذا پیچیدگی و رسمیت کم می‌باشد. ویژگی‌های تئوری A و تئوری L در جدول زیر خلاصه شده است:

تئوری A	تئوری L
استخدام کوتاه‌مدت	استخدام مادام‌العمر
مسیرهای شغلی تخصصی	مسیرهای شغلی غیر تخصصی
تصمیم‌گیری انفرادی	تصمیم‌گیری جمعی
مسئولیت فردی	مسئولیت جمعی
ارزشیابی پیوسته	ارزشیابی ناپیوسته
ارزشیابی رسمی و صریح	ارزشیابی غیررسمی و ضمنی
ارتقای سریع	ارتقای کند و بطئی
تاکید بر انسان به عنوان عنصر سازمان	تاکید بر انسان به عنوان یک انسان

و اما از ویژگی‌های تئوری Z، استخدام بلندمدت، مسیرهای نیمه تخصصی، تصمیم‌گیری با توافق جمعی، مسئولیت فردی، ارزشیابی ناپیوسته، ارزشیابی ضمنی، غیررسمی با معیارهای رسمی و عینی، ارتقای کند و بطئی و تاکید جامع بر افراد می‌باشد.

ساختار موازی (جانبی): یک ساختار ارگانیک منعطف بوده که کنار و به موازات یک بوروکراسی بر اساس یک پاسخ نسبتاً دائمی طراحی شده است. آن‌ها نوعاً گروه‌های کوچک یا واحدهای بازرگانی جداگانه‌ای هستند که مستقل بوده و از منابع خاص خود استفاده می‌کنند. آن‌ها می‌توانند ایده‌های خود را بدون توجه به قوانین، تجزیه و تحلیل زمانی و تصویب مافوق‌ها در سطوح چندگانه مدیریت که در بوروکراسی‌ها ضروری است، دنبال نموده و جامه عمل ببوشانند. نقطه قوت این ساختار این است که ضمن تحقق مزیت‌های کارآیی سطح بالای بوروکراسی، از طریق استانداردسازی، مزایای انعطاف‌پذیری حاصل از کارآفرینی درونی را نیز بدست می‌آورد. اما معمولاً هزینه این نوآوری، نوعی بی‌نظمی و اغتشاش است و همچنین ترکیب واحدهای ارگانیک و بوروکراتیک نوعی برخورد فرهنگی ایجاد می‌کند.

نمونه‌های دیگر از ساختار ادھوکراسی، شامل گروه عملیاتی می‌باشد که یک ساختار موقتی است که برای انجام یک وظیفه خاص، معین و پیچیده شکل گرفته و تعدادی از واحدهای فرعی سازمانی در آن مشارکت دارند، و اعضای این گروه کاری تا زمان تحقق هدف خاص گروه، باقی مانده، سپس گروه منحل می‌شود. بعد از آن، اعضاء به گروه کار جدیدی می‌پیوندند و یا به بخش دائمی خود در سازمان برگشته یا اینکه سازمان را ترک می‌کنند. موقعی که یک سازمان مواجه با وظیفه‌ای می‌شود که تحقق آن برای موفقیت سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است و استانداردهای عملکرد و زمان کاری خاصی دارد که منحصر به فرد و نامعمول، و مستلزم واحدهای کاری است که باید بهم وابستگی متقابل داشته باشند، تشکیل یک گروه عملیاتی برای این سازمان می‌تواند مطلوب باشد.

دو نمونه دیگر از ادھوکراسی، ساختار کمیته‌ای و ساختار گروه‌های آموزشی می‌باشد. مورد اولی، زمانی که برای اتخاذ تصمیمی دامنه وسیعی از تجارب و سوابق کاری ضرورت داشته باشد و یا وقتی افرادی که از نتایج تصمیمی چه منفی و چه مثبت برخوردار می‌شوند، باید در اتخاذ آن سهیم باشند، کاربردی می‌باشد. کمیته‌ها ممکن است موقتی یا دائمی باشند. یک کمیته موقتی نوعاً همان گروه کاری است. از این رو، کمیته دائمی، نظیر گروه کاری که از متخصصین مختلف، از واحدهای گوناگون بهره می‌گرفت و همچنین ساختار ماتریسی که ثبات و سازگاری را به همراه داشت، نیز از مهارت‌ها و متخصصین مختلف استفاده می‌کند. اما مورد دومی که ساختار گروه‌های آموزشی می‌باشد، ویژگی منحصر به فرد آن، دموکراسی کامل در اتخاذ همه تصمیمات مهم می‌باشد. این شکل ساختاری عکس طرح ساختاری گروه کاری یا کمیته‌ای بوده که از تصمیم‌گیری مشارکتی بهره می‌گیرند، و در اینجا همه تصمیمات کلیدی بوسیله هر بخش به عنوان یک کل اتخاذ می‌شوند.

نهایتاً بایستی توجه کرد موقعی که ادھوکراسی به عنوان ساختار غالب در یک سازمان نمود پیدا می‌کند، نباید انتظار داشت که مدت زیادی باقی بماند. موقعیت و ترقی در چرخه حیات، سازمان را به طرف ثبات و استانداردسازی سوق می‌دهد. همچنین ادھوکراسی در محیط‌های پویا که متاسفانه ریسک شکست بالا است، کاربرد دارد. کریس آجریس، مدافع دموکراسی سازمانی، دویست شرکت آمریکایی را بررسی کرد و نامیدانه دریافت که تمامی آن‌ها اقتدارگرا هستند.

## فصل دوازدهم - مدیریت فناوری و طراحی شغل

در این فصل طراحی کار یا شغل، یا گروه‌بندی وظایف درون آنچه که ما آن را یک شغل می‌نامیم، را بررسی و استدلال می‌کنیم.

### رویکردهای مختلف به طراحی شغل:

۱- **رویکرد ماشینی:** فردریک تیلور و دیگران در نهضت مدیریت علمی مزیت‌های نظام‌مند ساختن و استاندارد نمودن مشاغل را مطرح کردند. اما تیلور و امثال آدم اسمیت، دیدگاه‌هایی ماشینی و جزئی‌نگر نسبت به طراحی شغل داشتند.

۲- **رویکرد سیستم‌های فنی - اجتماعی:** مطابق با این رویکرد هر نوع طراحی شغل موفق باید به طور همزمان خواسته‌های اجتماعی و فنی را در شغل بهینه سازد. تمرکز صرف روی یکی از این دو، منجر به بهینه شدن جزئی تلاش‌های طراحی شغل می‌شود. دیدگاه‌های دوگانه نسبت به طراحی شغل در جدول زیر خلاصه شده است:

ماشینی	سیستم‌های فنی - اجتماعی
فناوری، عامل تعیین کننده	بهینه‌سازی مشترک
انسان‌ها به عنوان بخشی از ماشین	افراد به عنوان مکمل ماشین‌ها
افراد به عنوان ابزار مصرفی در سازمان‌ها	افراد به عنوان منابع قابل توسعه
تقسیم دقیق وظایف، مهارت‌های دقیق و ساده	گروه‌بندی بهینه وظایف، مهارت‌های کلی چندگانه
کنترل‌های خارجی	کنترل‌های داخلی
سازمان باز	سازمان تخت
سبک مدیریت آمرانه	سبک مدیریت مشارکتی
رقابت	همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل

در واقع در رویکرد سیستم‌های فنی - اجتماعی به جای اینکه تصدی شغل بصورت انفرادی، اصل باشد، گروه کاری اصل است، و سیستم کاری به جای اینکه به صورت مشاغل انفرادی تجزیه شدنی باشد، به شکل واحدهای اساسی در می‌آید.

۳- **مدل ویژگی‌های شغل:** هر شغل می‌تواند در قالب ابعاد پنجگانه تنوع مهارت، معنی دار بودن وظیفه، اهمیت وظایف، استقلال و اختیار در کار و بازخور توصیف گردد. اگر ویژگی‌های سه‌گانه تنوع مهارت، معنی دار بودن وظیفه، اهمیت وظیفه در یک شغل باشند، شخص کار خود را به عنوان کاری با اهمیت و ارزشمند تلقی خواهد کرد، همچنین مشاغلی که از قدرت انگیزش بالا برخوردارند باید حداقل در یکی از عوامل سه‌گانه دارای اختیار بالا باشند که منجر به ارزشمند بودن شغل شود، و همچنین از لحاظ استقلال و اختیار و بازخور در کار در سطح بالایی قرار داشته باشند:

$$\text{بازخور} \times \text{استقلال و اختیار در کار} \times \left( \frac{\text{مهم بودن وظیفه} + \text{معنی دار بودن وظیفه} + \text{تنوع وظیفه}}{3} \right) \text{ انگیزش بالقوه شغل}$$

ضمناً اگر فرد در شغلی باشد که از استقلال و اختیار برخوردار است این امر به وی احساس مسئولیت شخصی در قبال نتایج عملکرد خود می‌دهد. انواع تغییرات ضروری که منجر به بهبود عملکرد در هر کدام از ابعاد پنجگانه شغل می‌شود شامل: ۱- ترکیب وظایف (تقسیم و ترکیب وظایف در یک مجموعه کاری بزرگ و جدید) ۲- ایجاد واحدهای کاری طبیعی (وظایف فرد، تشکیل یک مجموعه هویت‌دار و ارزشمند دهد) ۳- برقراری روابط با مشتری (در جهت افزایش تنوع مهارت، استقلال و ارائه بازخور به کارکنان) ۴- گسترش مشاغل به صورت عمودی (واگذاری مسئولیت‌های مدیریت به کارکنان) ۵- ایجاد مجاری بازخور

از جمله انتقاد وارده بر این رویکرد، این می‌باشد که وقتی معیارهای عینی مشاغل، جای خود را به معیارهای ذهنی و ادراکی می‌دهند، یافته‌های حاصله، به طور قابل توجهی تفاوت می‌کنند. شاید مهم‌ترین محدودیت موجود در مدل ویژگی‌های شغل، گزینش متغیرهای محدود برای نتایج کاری باشد. یعنی مدل ویژگی‌های شغل بر انگیزش درونی، کیفیت عملکرد، رضامندی، غیبت در کار و ترک خدمت کارکنان متمرکز است. اما این‌ها تنها نتایج مناسب حاصله از طراحی کار نیستند.

چهار مکتب فکری مختلف که در طراحی شغل مطرح شده‌اند عبارتند از: ۱- **مکتب مهندسی**، که رویکردهای ماشینی متعددی برای طراحی شغل مورد استفاده قرار می‌دهد، و این مکتب به اصول مهندسی نظیر ساده‌سازی کار، تخصص‌گرایی، حرکت‌سنجی و زمان‌سنجی متکی است. بایست انتظار داشت که اجرای توصیه‌های این مکتب منجر به کارایی در حصول نتیجه می‌شود. اما تمرکز روی کارایی، به طور کلی منجر به رضایت کمتر و غیبت در کار بیشتر می‌شود. ۲- **مکتب روانشناختی**: که مدل ویژگی‌های شغل با تأکیدی که بر افزایش رضایت کارکنان دارد، احتمالاً بهترین مثال از این مکتب است. همچنین این مکتب تأکید بر سطوح بهره‌برداری کمتر داشته و دوره‌های آموزشی طولانی‌تر را لازم می‌داند، مسئولیت‌های ذهنی بیشتری از کارکنان طلب کرده و فشارهای عصبی بیشتری را به آن وارد می‌سازد و بدین ترتیب احتمال اشتباهات و حوادث را افزایش می‌دهد. ۳- **مکتب مهندسی انسانی (ارگونومی)**، برای افزایش تناسب انسان با ماشین از طریق پی‌گیری توسعه و بهبود تجهیزات و مشاغلی که ساده، ایمن و قابل اعتماد بوده و حداقل الزامات ذهنی را از متصدیان می‌طلبند، تلاش می‌کند. ۴- **مکتب زیستی (بیولوژیک)**، که این مکتب بر راحتی و رفاه جسمانی کارگر تمرکز و تأکید دارد. کارگران نیاز به تلاش جسمانی کمتری داشته و بدن آن‌ها در معرض درد و بیماری کمتری قرار گرفته و حوادث کمتری اتفاق می‌افتد.

### شیوه‌های خاص طراحی کار:

۱- **توسعه شغلی**، که مشاغل را از لحاظ افقی گسترش می‌دهد و حیطه شغل را افزایش می‌دهد، یعنی این روش تعداد عملیات مختلفی که در یک شغل ضروری است، را افزایش داده و تعداد دفعاتی که چرخه شغل تکرار می‌شود را افزون می‌سازد. ۲- **غنی‌سازی شغل**، که مشاغل را از لحاظ عمودی گسترش می‌دهد، یعنی به عمق شغل می‌افزاید. این بدان معناست که غنی‌سازی شغل به کارکنان اجازه می‌دهد که کنترل بیشتری به کارشان داشته باشند. ۳- **گروه‌های کاری منسجم**، بدین معنا که اگر توسعه شغلی به جای اینکه در سطح فردی صورت گیرد، در سطح گروهی اعمال شود، منجر به ایجاد گروه‌های کاری منسجم می‌شود و برای مشاغلی که کار گروهی و همکاری را می‌طلبند، این رویکرد می‌تواند

تنوع در اعضای گروه را افزایش دهد. ۴- گروه کاری خود گردان «مستقل»، که در این مورد تیم‌های خودگردان، غنی‌سازی شغل را در سطح گروه نشان می‌دهند. گروه کاری تمام خودگردان حتی اعضاء را خود انتخاب می‌کند و مرکب از اعضایی است که عملکرد یکدیگر را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، در نتیجه پست‌های سرپرستی از اهمیت افتاده و ممکن است حذف شوند.

موقعی مدیریت باید طراحی مجدد شغل را مورد توجه قرار دهد که (۱) کارکنان از مشاغل خود خسته و دلزده شده‌اند (۲) نحوه پرداخت و شرایط کاری، قطعاً مشکلی ندارند، چون طراحی مجدد شغل زمانی مناسب است که شغل صرفاً از مسائل مالی در رابطه با دیگر مشاغل، فرصت کارکنان برای مشارکت کاری را محدود کرده باشد. (۳) همچنین جایکه فناوری، تغییرات طرح شغل را از لحاظ اقتصادی ممکن می‌سازد و (۴) جایکه کارکنان برای طراحی مجدد شغل آمادگی دارند.

**طراحی شغل در آینده:** فرضیه نخست بر این باور است که در حال حاضر از همه توانائی‌های بسیاری از کارکنان استفاده نمی‌شود و کار آنان غیرچالشی و یکنواخت است. فرضیه دوم مطرح می‌کند که افراد با شغل خود، بیش از آنچه ما تصور می‌کنیم، قدرت سازگاری و تطبیق دارند. بر اساس فرضیه اول (مسیر اول) باید در تناسب مشاغل با افراد بیشتر به بعد انسان‌گرایانه شغل توجه شود. غنی‌سازی شغل و گروه‌های کاری خود گردان (مستقل) راهکارهای منطقی برای این رویکرد محسوب می‌شوند. در فرضیه دوم (مسیر دوم) باید در تناسب افراد با مشاغلشان هدف مدیریت علمی را در نظر داشت. پاداش‌های بیرونی نظیر پول، مزایا و امنیت شغلی باید مورد تأکید قرار گیرند. شواهد نشان می‌دهد که مسیر دوم احتمالاً کاربرد بیشتری دارد چون اولاً مدیران تمایل دارند راهی را برگزینند که از آن آگاهی دارند. ثانیاً راه حل‌های این مسیر با سلسله مراتب بوروکراسی سنتی به خوبی متناسب است. ثالثاً مسیر دوم کمترین تهدید را برای صاحبان قدرت دارد.

## فصل سیزدهم - مدیریت محیط

همانطور که می‌دانیم در یک سازمان به مثابه سیستم باز، مدیران سعی در کاهش عدم اطمینان محیطی دارند، اما سؤال این است که آیا چنین هدفی قابل دسترسی می‌باشد؟ بر اساس دیدگاه رابطه محیط - جمعیت مدیریت نمی‌تواند محیطش را تحت تأثیر قرار دهد. اما این فصل دیدگاهی متضاد با این رویکرد دارد و استراتژی‌هایی جهت کاهش عدم اطمینان محیطی معرفی می‌کند.

### طبقه‌بندی استراتژی‌ها:

۱- **استراتژی داخلی**، که مدیریت واقعاً مجبور نیست به منظور کاهش وابستگی سازمان خود به محیط، آن را تغییر دهد. این استراتژی‌ها عبارتند از: (۱) انتخاب قلمرو، بدین معنا که مدیریت می‌تواند به حوزه کاری دیگر وارد شود که رقبای کمتری در آن وجود دارند. یا اینکه رقبا در آن حوزه از قدرت چندانی برخوردار نباشند. اگر مدیریت نمی‌تواند قلمرو خود را به قلمرو مطلوب‌تری تغییر دهد، باید نوعی استراتژی که دارای چارچوب کلی‌تری است انتخاب کند. (۲) استخدام و بکارگیری، که می‌تواند تأثیر محیط بر سازمان را کاهش دهد. مثلاً بکار گرفتن مدیران اجرائی شرکت‌های رقیب به منظور بدست آوردن اطلاعات در مورد طرح‌های آتی رقبا. (۳) کنکاش محیطی، در جهت



تشخیص اقدامات رقبا، دولت، اتحادیه و نظایر این‌ها که ممکن است بر عملیات سازمان تأثیر بگذارند، تا منجر به پیش‌بینی‌های صحیحی از نوسانات محیطی شود. (۴) ایمن‌سازی، یا ضربه‌گیری بوسیلهٔ حصول اطمینان از اینکه عرضه مواد اولیه کافی بوده و ستاده‌ها نیز جذب بازار خواهند شد، احتمال توقف در عملیات سازمان را کاهش خواهد داد در این صورت به مدیریت اجازه داده خواهد شد تا بعنوان یک سیستم بسته عمل کند. ضمناً می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که تمایل مدیریت برای استفاده از ایمن‌سازی بطور مستقیم با میزان تکراری بودن در فناوری سازمان ارتباط دارد. (۵) هموارسازی (یکنواخت‌سازی) تقاضا، به معنای متعادل نمودن تأثیر نوسانات در محیط است. (۶) سهیمه‌بندی، موقعی که عدم اطمینان از طریق تقاضای بیش از حد ایجاد می‌شود مدیریت ممکن است، سهیمه‌بندی کالاها یا خدمات خود را مورد توجه قرار دهد. و در نهایت (۷) پراکندگی جغرافیایی، بدین معنا که برای کاهش عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها به جوامع مختلف روی آورده یا از طریق راه‌اندازی عملیات خود در چندین منطقه، میزان خطر کاری خود را کاهش می‌دهند.

**۲- استراتژی خارجی**، تلاشهایی است که برای تغییر واقعی محیط طراحی می‌شود و عبارتند از: (۱) تبلیغات، که به کمک آن مدیریت می‌تواند وابستگی خود را به مشتریان خاص کاهش داده و مشتریان متعددی پیدا کند. (۲) عقد قرارداد، سازمان را در برابر تغییرات حاصله در مقدار با قیمت مواد اولیه (نهادها) یا محصولات (ستاده‌ها) مصونیت می‌بخشد. (۳) جذب عوامل تهدیدکنندهٔ بقای سازمان، که در اینجا سازمان‌ها ممکن است متوسل به دعوت از رقبای خود برای همکاری شوند. مثلاً از طریق هیأت مدیرهٔ تلفیقی (مشترک) که دو یا چند سازمان، یک یا چند مدیرعامل مشترک دارند، به عنوان یک استراتژی محیطی برای کاهش عدم اطمینان محیطی استفاده می‌شود. (۴) ائتلاف، بدین ترتیب است که یک سازمان با یک یا چند سازمان به هدف اقدام مشترک، روی به ادغام می‌آورد. (۵) نفوذ در دستگاه قانونگذاری، تا بوسیلهٔ آن سازمان محیط را تحت کنترل قرار دهد.

**رهنمودی برای مدیریت محیط:** موفقیت در مدیریت محیط، مستلزم تجزیه و تحلیل منابع ایجادکنندهٔ عدم اطمینان محیطی و سپس برگزیدن یک استراتژی است که سازمان بتواند بطور اثربخش اجرا کند. مثلاً زمانی که منبع عدم اطمینان محیطی ما، تولیدکنندگان مواد اولیه باشند، خرید مواد اولیه از عرضه‌کنندگان متعدد، ذخیره مواد اولیه مهم برای سازمان، انعقاد قراردادهای بلندمدت و پیوستگی عمودی از طریق ادغام نمونه‌ای از اقدامات استراتژیک در جهت کاهش عدم اطمینان محیطی می‌باشد.

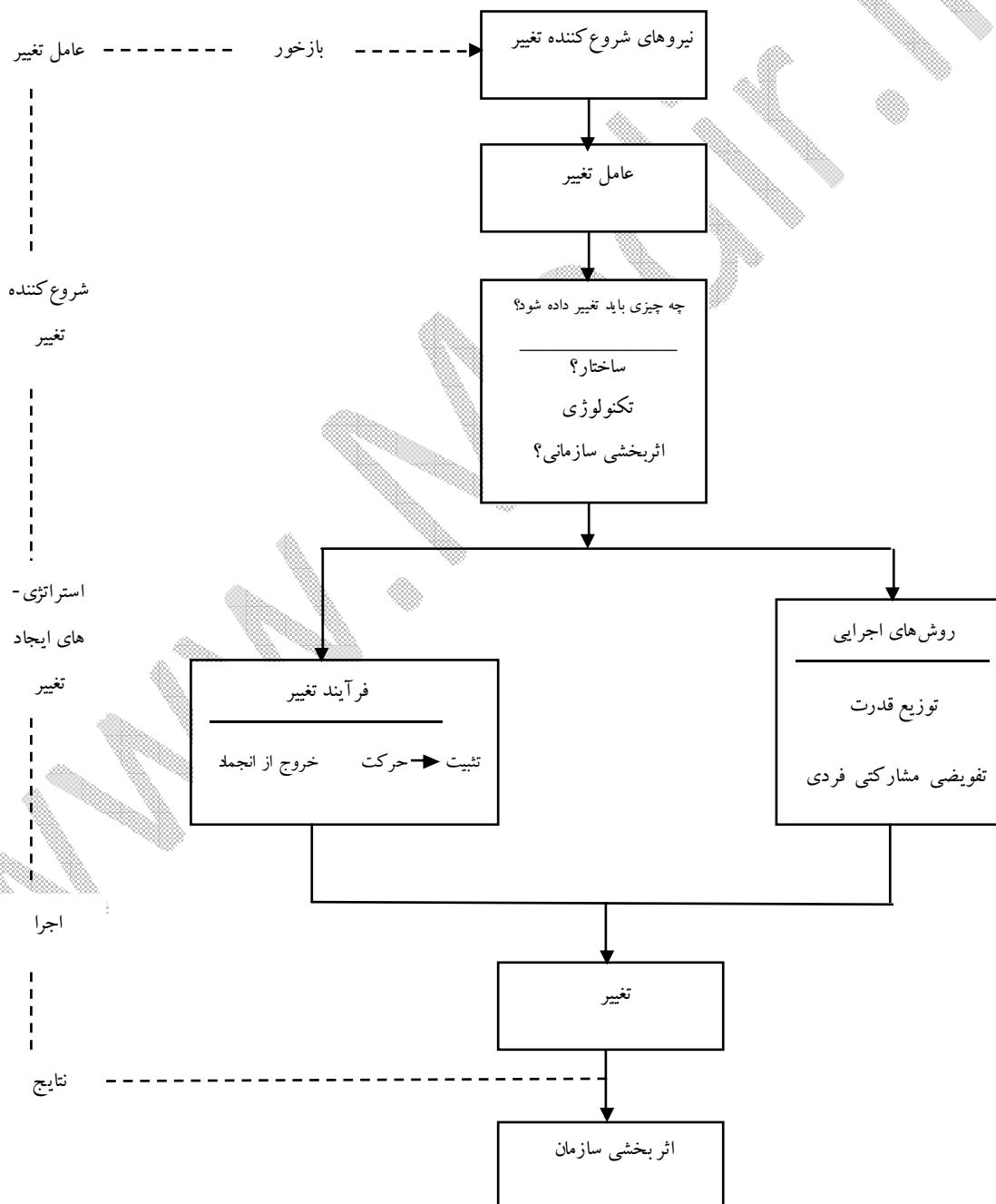
در پایان ذکر این نکته ضروری است که دیدگاه ما نسبت به محیط می‌تواند جامع‌نگر یا جزئی‌نگر باشد. جامع‌نگرها بر عکس جزئی‌نگرها، می‌توانند از بخش‌های متعددی از محیط بهره‌برداری کنند. همچنین آن‌ها تمایل دارند که کمتر از جزئی‌نگرها کارآمد باشند، زیرا جزئی‌نگرها از حداقل منابع برخوردار بوده، به فناوری‌های بسیار استاندارد شده متکی‌اند، و صرفه‌جویی از طریق رسمی‌سازی سطح بالا بدست می‌آورند. اگر محیط با ثبات باشد، مزیت‌ها نصیب جزئی‌نگرها می‌شود و اگر پویا باشد انعطاف‌پذیری جامع‌نگرها، به مدیریت اجازه می‌دهد تا برای حصول فرصت‌های محیطی، منابع را از درون سازمان، جهت‌دهی مجدد نمایند.

همچنین رابطین محیطی، مانند نمایندگان فروش و محققین بازاریابی به عنوان کسانی که در محیط یا مرز سازمان مشغول به فعالیت بوده، وظایف مرتبط و مناسب سازمانی را انجام داده و سازمان را به عناصر خارج از آن ارتباط می‌دهند، کنکاش محیطی را انجام می‌دهند.

## فصل چهاردهم - مدیریت تغییر سازمانی

آنچه در این فصل از «تغییر» در نظر ما می‌باشد، تلاش در جهت انجام تغییر برنامه‌ریزی شده که آن را مدیریت تغییر معنا می‌کنیم می‌باشد. مدیر می‌تواند تغییر را در سطح فردی برای اثرگذاری بر رفتار کارکنان، در سطح گروهی از طریق برنامه‌هایی نظیر آموزش حساسیت، بررسی بازخور و مشاوره فرآیندی، و همچنین در سطح ساختاری بوجود آورد. در سراسر این فصل تغییر ساختاری را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### مدلی برای مدیریت تغییر سازمانی:



### مدلی برای مدیریت تغییر سازمانی

**عوامل تعیین کننده تغییر:** ۱- تغییر در اهداف (چون ساختار سازمان نیز تغییر می کند) ۲- خرید تجهیزات جدید (چون سبب انباشت بیشتر سرمایه شده، در نتیجه فناوری و ساختار تغییر می کند) ۳- کمیابی نیروی کار (تغییر ساختار از طریق افزایش پیچیدگی، رسمیت و تمرکز اتفاق می افتد) ۴- استقرار یک سیستم پیشرفته پردازش اطلاعات (چون سبب عدم تمرکز اختیار می شود) ۵- مقررات دولتی (چون سبب ایجاد پست جدید، تنوع گرایی، ادغام و ... می شود) ۶- اقتصاد (مثلاً تغییرات در نرخ بهره) ۷- اتحادیه گرایی (می تواند منجر به تمرکز فعالیت های روابط کاری شود) ۸- افزایش فشار گروه های حمایت از مصرف کننده (سبب ایجاد پست های جدید می شود) ۹- ادغام یا تملک (با سازماندهی مجدد همراه است) ۱۰- تغییرات سریع در قیمت یا در دسترس بودن مواد اولیه (ایجاد ساختار در جهت کاهش بی ثباتی) ۱۱- اقدامات رقبا ۱۲- کاهش روحیه کارکنان (سبب تغییرات ساختاری با کاهش رسمیت و تفکیک افقی) ۱۳- افزایش ترک خدمت (با طراحی مجدد شغل می توان مانع آن شد) ۱۴- خصومت ناگهانی داخلی یا خارجی (مثلاً ساختارهای پیچیده به طور ناگهانی شکل ساده به خود می گیرند) ۱۵- کمبود نیروهای بالقوه برای پست های مدیریت اجرایی در درون سازمان (جلوگیری این کمبود از طریق طراحی مجدد ساختار یا راه اندازی شرکت های کوچکتر) ۱۶- کاهش شدید در سود (سبب جابجایی و جایگزینی کارکنان می شود).

### آغاز کنندگان تغییر سازمانی:

عاملان تغییر آغاز کنندگان تغییر بوده که افرادی صاحب قدرت بوده و خواهان ایجاد فشار به صاحبان قدرت سازمانند و یا اینکه می خواهند خود جانشین آنها شوند. بر اساس دیدگاه قدرت-کنترل هر کدام از افراد یا گروه ها دارای ارزش ها و منافع شخصی خود بوده و آنها را در تغییر مدنظر دارند. مدیریت می تواند زمانی که نسبت به یک تغییر خاص تعصب نشان می دهد متخصصانی را از خارج دعوت کند که بیطرفانه نظرات خود را ارائه دهند.

**استراتژی های برنامه های ایجاد تغییر:** که به تشریح انتخاب وسایلی که به مدد آنها فرآیند تغییر اعمال می شود می پردازد و در برگیرنده استراتژی های ایجاد تغییر در افراد، ساختار (تغییرات در توزیع اختیار، زنجیره فرمان، میزان رسمیت و ...)، فناوری (مثلاً تغییرات وابستگی کاری فی مابین کارکنان و تغییرات فنی-اجتماعی) و فرآیندهای سازمانی (نظیر تغییرات در فرآیند تصمیم گیری و الگوهای ارتباطی) است.

**فرآیند تغییر:** در این فرآیند سه مرحله ای، تغییر موفقیت آمیز مستلزم خروج انجماد از حالت فعلی، حرکت به حالتی جدید و تثبیت مجدد حالت ایجاد شده است. وضع موجود می تواند به عنوان حالت تعادل مورد توجه قرار گیرد حرکت از این تعادل مستلزم خروج از انجماد است. این حالت به یک الی سه روش ممکن است. یا نیروهای وادارنده را که رفتار را از حالت موجود خارج می کنند، می توان افزایش داد، و یا نیروهای بازدارنده را که حرکت از تعادل موجود را کند می کند، می توان کاهش داد. راهکار سوم ترکیبی از این دو روش است. بین مرحله خروج از انجماد و حرکت به سوی وضعیت جدید، در واقعیت، خط روشنی وجود ندارد.

برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر از شش تاکتیک استفاده می شود:

۱- آموزش و ارتباطات (با این فرض که منشاء مقاومت کارکنان اساساً ناشی از دادن اطلاعات نادرست و گمراه کننده و ارتباطات ضعیف است) ۲- مشارکت (کارکنان نسبت به تغییر متعهد می شوند) ۳- تسهیل و حمایت (مشاوره در زمانی که ترس و اضطراب کارکنان بالاست) ۴- مذاکره (در صورتی که مقاومت بیشتر، از جانب محدود افراد قدرتمند صورت گیرد) ۵- تدابیر زیر کانه و خریدن افراد (روشی نسبتاً کم هزینه و آسان برای جلب حمایت منافقین است، اما اگر

این شیوه بر ملا شود، به علت غیراخلاقی بودن، ممکن است به زیان مدیریت سازمان باشد) ۶- زور (مزیت‌ها و معایب آن همانند همان شیوه تدابیر زیرکانه و خریدن افراد است)

در ادامه فرآیند تغییر نیازهای وضعیت جدید باید چنان تثبیت شود که در طی زمان ابقا گردند. هدف تثبیت مجدد، تثبیت کردن حالت جدید بوسیله تعادل نیروهای وادارنده و بازدارنده است. ذکر این نکته ضروری است که اگر تغییر صرفاً در یکی از واحدهای سازمان اعمال شود، احتمال کمی دارد که تداوم پیدا کند، چون سازمان یک سیستم است.

### توزیع قدرت:

به موازات فرایند تغییر در مرحله اجرا، بخشی از قدرت بایستی به افرادی که تحت تأثیر این تغییر قرار می‌گیرند، در هنگام اخذ تصمیم، واگذار شود. روش‌های مختلف توزیع قدرت دربرگیرنده: ۱- قدرت فردی، که شامل روش دادن حکم رسمی (شخص با داشتن حکم و اختیار رسمی، برای اجرای تغییر بر پست‌های رده پایین، اعمال قدرت می‌کند)، روش جایگزینی (افرادی در یک یا چند پست سازمانی کلیدی جانشین تعدادی دیگر می‌شوند)، روش ساختاری (تغییر نقش‌ها و روابط زیر دستان) می‌باشد ۲- قدرت مشارکتی شامل روش تصمیم گروهی و حل مسأله به صورت گروهی ۳- تفویض قدرت، شامل روش بحث پیرامون اطلاعات بین کسانی که تغییر در سیستم آن‌ها انجام شده از طریق عامل تغییر داخلی یا خارجی سازمان و روش آموزش حساسیت که چنین فرض می‌شود که تغییر در روابط و الگوهای کاری از تغییر در روابط بین افراد ناشی می‌شود.

### پیش‌بینی تغییر از ابعاد ساختاری:

هیگ و ایکن رابطه بین متغیرهای ساختاری و میزان تغییر برنامه‌ای که آنها آن‌را تغییر در تولید خدمات و محصولات جدید تعریف کرده‌اند را مورد بررسی قرار دادند. همچنین بانوما و زالتمن نیز رابطه تغییر- ساختار را مورد توجه قرار دادند. در نتیجه این بررسی‌ها در هر کدام از ابعاد ساختاری:

**پیچیدگی:** هیگ و ایکن دریافتند که هر چه سازمانی پیچیده‌تر باشد، میزان تغییر برنامه‌ای بیشتر است. بانوما و زالتمن با هیگ و ایکن هم رأی بودند مضافاً اینکه آن‌ها اصول یا پیش فرض‌های دیگری را ارائه نمودند: ۱- اگر سازمان نسبتاً پیچیده باشد و تعداد زیادی از دوائر و واحدها، در تصمیم مشارکت داشته باشند، برای ایجاد تغییر، ریسک و عدم اطمینان کمی وجود دارد. ۲- موقعی که پیچیدگی زیاد است، تلاش عاملان تغییر برای ابلاغ تغییری که باید صورت گیرد، به گروه‌های مختلف، زیادتر می‌باشد. ۳- وقتی سازمان پیچیده است، اعمال تغییر در حوزه‌های متعدد سازمان، احتمالاً کمتر مورد پذیرش قرار می‌گیرد و در مقابل برای اعمال تغییر در تعداد محدودی از واحدهای سازمان، فرایند تصمیم‌گیری طولانی‌تر خواهد بود. ۴- تغییراتی که مزیت‌های نسبی آن نصیب گروه‌های فرعی مختلفی می‌شود، نسبت به تغییراتی که مزیت‌های آن به یک گروه فرعی واحد می‌رسد، احتمالاً بیشتر مورد قبول واقع می‌شوند. ۵- اگر یک استراتژی تغییری بکار رود که بصورت بخش به بخش اعمال شود، تلاش بیشتری از جانب واحدهای مختلف برای تحقق تغییر مورد نظر صورت خواهد گرفت. ۶- هر چه پیچیدگی سازمان بیشتر باشد، یک استراتژی تغییر اگر بخواهد مورد قبول واقع شود بایستی قابل جرح و تعدیل باشد.

**رسمیت:** هیگ و ایکن دریافتند که رسمیت و میل به تغییر بطور معکوس با هم مرتبط می‌شوند. بانوما و زالتمن نیز مطرح می‌کنند رسمیت زیاد شروع تغییر را کند می‌کند و برخی اصول پیشنهادی آن‌ها بدین ترتیب است: ۱- سازمانی که از رسمیت زیادی برخوردار است، برای غلبه بر تغییر بنیادی یک نوع مکانیزم دارد. ۲- رسمیت زیاد، تغییراتی را

جذاب می‌داند که قابل برگشت و قابل تقسیم باشند. ۳- میزان تعهد بالا نسبت به یک تغییر و رسمیت زیاد یک سازمان، دوره تصمیم‌گیری طولانی‌تری را می‌طلبد و پذیرش کامل، کم است. ۴- سازگاری بیشتر تغییر با قوانین و مقررات یک سازمان باعث پذیرش بیشتر تغییر می‌شود.

**تمرکز:** هیگ و ایکن دریافتند که تمرکز با تغییر برنامه‌ای رابطه معکوس دارد. بانوما و زالتمن نیز ضمن موافقت با این نتیجه‌گیری، پیش فرض‌های ذیل را پیشنهاد کردند: ۱- در تغییراتی که تعهد قوی و گسترده می‌طلبد تا بطور اثربخش اجرا شوند، برای موفقیت در اجراء، ضروری است تصمیم‌گیری بصورت غیر متمرکز باشد ۲- ساختارهای بسیار متمرکز، از جنبه بخش‌پذیری و برگشت‌پذیری و همینطور اثر تغییر، از اهمیت زیادی برخوردارند.

**یک نظریه توصیفی از تغییر سازمانی:** این نظریه پیشنهاد می‌کند که ثبات و عدم تغییر ویژگی بسیاری از سازمان‌ها است، موقعی که تغییر آغاز می‌شود آن تغییر به جای اینکه تدریجی باشد، دفعتاً و ناگهانی است. در واقع سازمان‌ها از دوره‌های طولانی رکود برخوردارند که در آن‌ها دوره‌های کوتاهی از تغییرات جامع و کامل مشاهده می‌شود.

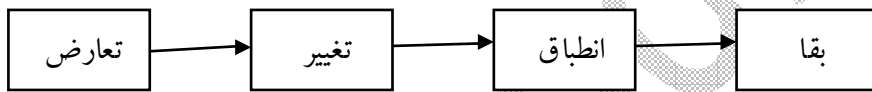
**چرا سازمان‌ها در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟** حداقل چهار دلیل می‌توان مطرح کرد: ۱- نخست اینکه اعضاء می‌ترسند آنچه را که دارند از دست بدهند ۲- بیشتر سازمان‌ها طرح ساختاری بوروکراتیک دارند ۳- بسیاری از سازمان‌ها خودشان را در برابر تغییر ایمن‌سازی می‌کنند، و نهایتاً ۴- فرهنگ‌های سازمانی در برابر تغییر مقاومت ایجاد می‌کنند. بطور کلی می‌توان گفت که عوامل ضد تغییر منجر به رکود سازمانی شده و موجب عدم انعطاف و با ثباتی، بیشتر از آنچه که پیش‌بینی شده، می‌گردد. البته سکون همه وقت بد نیست. سازمان‌ها نیاز دارند در برابر هر تغییر محیطی مقلاری از خود واکنش نشان دهند.

**سازگاری داخلی به تغییر بنیادی نیاز دارد:** این موضوع اهمیت دارد که عناصر ساختاری سازمان نیاز دارند که با هم سازگار باشند و از درون با هم تناسب داشته باشند. مدیریت می‌تواند برای متناسب کردن سازمانش با تغییرات حاصله در محیط، بطور تدریجی محیطش را تغییر دهد. این امر تناسب محیطی را محقق می‌سازد ولی ناسازگاری‌های داخلی را ایجاد می‌کند. راهکار دیگر این است که تا زمانیکه ضرورت مطلق برای تغییر احساس نمی‌شود، آنرا به تأخیر بیندازد و سپس آنرا بصورت جامع اعمال نماید. این امر ثبات و سازگاری داخلی را حفظ می‌کند، ولی تناسب محیطی خوبی حاصل نمی‌کند. گزینش بین این دو راهکار اختیاری، مدیر را بر سر دو راهی قرار می‌دهد. اگر مدیریت از یک طرف خواستار تغییرات زیادی بوده و از طرف دیگر در پی افزایش حداکثر اثربخشی سازمانی نباشد، اگر گزینش بین «تغییر» و «عدم تغییر» باشد، از مدیریت انتظار می‌رود که وضعیت موجود را ترجیح دهد. اما این راهکار عملی نیست. اما موقعی که گزینش بین تغییر مداوم و تغییر مقطعی باشد، تصمیم آسان است و مدیریت آخری را انتخاب می‌کند.

**نکته‌ای در زمینه دیدگاه قدرت-کنترل:** مدافعین نظریه قدرت-کنترل با ایده رکود سازمانی موافق هستند. اما آن‌ها ثبات درونی میان عناصر ساختاری را نادیده می‌گیرند و در عوض به فقدان برنامه‌ریزی در تغییر برنامه‌ریزی شده تأکید می‌کنند و بحث می‌کنند که تغییر به جای اینکه پاسخی به محیط باشد نوعی از دست رفتن کنترل ائتلاف حاکم در سازمان است. لذا این دیدگاه می‌تواند بحث کند که تغییرات ساختاری که رخ می‌دهد یا برنامه‌ریزی شده است یا اینکه پاسخی در جهت تسهیل کارآیی فنی یا خواسته‌های محیط است. یعنی تعبیر واکنشی است در برابر خواسته‌هایی که بوسیله ذینفع‌های داخلی و خارجی سازمان ایجاد می‌شود. به عبارت دیگر تغییر حالت واکنشی دارد به جای اینکه حالت پیش‌بینی داشته باشد.

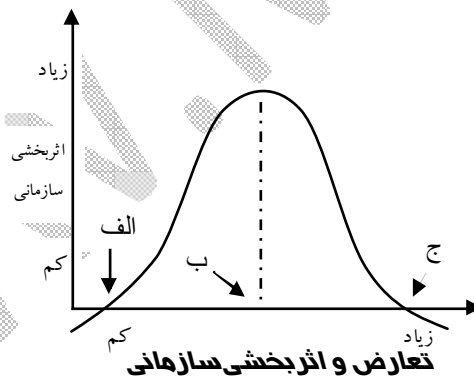
## فصل پانزدهم - مدیریت تعارض سازمانی

از تعارض تعاریف زیادی به عمل آمده است. اما بطور کلی تعارض یک موضوع ادراکی است و ادراک تضاد، مخالفت، کمیابی و ایجاد موانع برای یکدیگر را در بر دارد. دو نظریه در ارتباط با تعارض وجود دارد. یکی نظریه سنتی تعارض که فرض می‌کند همه تعارض‌ها بد هستند. لاجرم هر نوع تعارضی، یک تاثیر منفی روی اثربخشی سازمان دارد و یکی از مسئولیت‌های عمده مدیریت این است که تلاش کند تا اطمینان حاصل نماید که تعارضی بروز نمی‌کند و اگر هم بروز کند، سریعاً نسبت به حل آن‌ها اقدام می‌شود. در واقع رویکرد سنتی به تعارض، حذف و از میان برداشتن تعارض را با مدیریت تعارض اشتباه می‌گیرد. صلح آفرینان، یعنی کسانی که چنین رویکردی را پذیرفته‌اند، پیش فرض ضعیفی را مدنظر دارند. آن‌ها اینگونه می‌اندیشند که وجود تعارض در سازمان‌ها در هر صورت از حد مطلوب فراتر است و موجب تنش می‌شود. نظریه دومی که در ارتباط با تعارض وجود دارد، نظریه تعامل‌گرایان است که مطابق با آن، تعارض موقعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش‌های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم زند، سازنده و مفید است. تغییر نیاز به یک محرک دارد. آن محرک، همان تعارض است:



مدل تعارض - بقا

در واقع نظریه تعامل‌گرایان نسبت به نظریه سنتی، نقش وسیعی برای مدیران در برخورد با تعارض قائل است. بر اساس نظریه تعامل‌گرایان، سطوح تعارض کم یا زیاد، نامطلوب است.



به نظر می‌رسد که مدیران در تعیین وضعیت‌های دارای تعارض بالا و ارائه راه‌حل برای آن‌ها، با مشکل کمتری مواجه هستند. در نهایت می‌توان گفت که دیدگاه تعامل‌گرایان قبل از آنکه توصیفی باشد تجویزی است.

**منابع تعارض سازمانی:** برخی از عوامل تعارض، جنبه روانشناختی دارد و به ویژگی‌های فردی کارکنان بر می‌گردد اما آنچه در این بخش مورد تأکید است تعارضاتی است که از ساختار سازمانی نشأت می‌گیرند: ۱- وابستگی متقابل و وظیفه که به حد و حدودی که دو واحد سازمان در مساعدت به یکدیگر، دریافت اطلاعات، موافقت بر سر کارها و دیگر فعالیت‌های هماهنگ‌کننده برای انجام وظایف تکراری، بطور اثربخش، به هم وابسته‌اند، اشاره می‌کند. ضمن اینکه این حلقه ارتباطی بین وابستگی متقابل و وظیفه و تعارض مستقیم نیست. ۲- وابستگی یک جانبه، بدین معنا که توازن

قدرت تغییر کرده است. انتظار ایجاد تعارض، قطعاً زیاده‌تر است، زیرا واحد حاکم از انگیزه کمتری برای هماهنگی با واحد زیر دست خود، برخوردار است. ۳- تفکیک افقی بیش از حد واحدها چون وظایفی که هر کدام از واحدها باید انجام دهند و خرده محیط‌هایی که هر کدام با آن‌ها در ارتباط می‌باشند، متفاوت‌تر خواهند شد. ۴- رسمیت کم به سبب اینکه قوانین و مقررات از طریق حداقل‌سازی ابهام، تعارض را کاهش می‌دهند. ۵- وابستگی به منابع مشترک کمیاب. چون هر واحد سازمانی به ممانعت از سازمان دیگر در استفاده از منابع می‌پردازد. ۶- تفاوت در معیارهای ارزشیابی و سیستم‌های پرداخت. ۷- تصمیم‌گیری مشارکتی، زیرا افراد تحت تاثیر تصمیمات اتخاذ شده توسط یک فرد خاص قرار می‌گیرند. ۸- عدم تجانس اعضا، که در اینصورت کمتر احتمال دارد که اعضا با همدیگر بصورت روان و یکنواخت کار کرده و با هم همکاری نمایند. ۹- عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد ۱۰- نارضایتی از نقش ۱۱- تحریف ارتباطات، مخصوصاً ارتباطات عمودی. مکتب اصالت عمل مطرح می‌کند که یکی از منابع تعارض این است که بعضی از واحدها، اطلاعات مورد نیاز واحدهای دیگر را درون خود مخفی نگه می‌دارند.

**فنون رفع تعارض:** در صورتی که تعارض تأثیر منفی روی اثربخشی سازمان بگذارد می‌توان از این فنون استفاده کرد: ۱- اهداف فراگیر، به معنای هدفی که مورد پذیرش دو یا چند واحد می‌باشد. ۲- کاهش وابستگی دو طرفه بین واحدها، موقعی که وابستگی‌های دو طرفه و یک طرفه موجب تعارضاتی می‌شوند. ۳- توسعه منابع، در جهت جلوگیری از کمیاب بودن منابع. ۴- حل مسأله بصورت دو طرفه، که به عنوان معتبرترین روش برای حل تعارضات بین گروه‌ها توصیف شده است، مستلزم این است که طرفین متعارض بصورت بالقوه میل به تحقق یک راه حل بهتر از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل داشته باشند و این بر خلاف قانون تعارض‌گری شام می‌باشد که نظرات مشابه بوسیله نظرات مخالف از دور خارج شود. ۵- سیستم‌های استیناف، در اینصورت رفع تعارضات از طریق ایجاد مجاری رسمی برای ارائه شکایات صورت می‌گیرد. ۶- اختیار رسمی از طریق ارجاع اختلافات به مافوق. ۷- افزایش روابط متقابل، مثلاً از طریق مبادله شغل بین پرسنل در واحدهای متعارض. ۸- معیارها و سیستم‌های پاداش جامع سازمان، که واحدها بر اساس همکاری‌شان مورد ارزشیابی قرار گیرند. ۹- ادغام واحدهای متعارض، از طریق گسترش مرزهای این واحدها در جهت جذب منبع محرک تعارض.

**فنون ایجاد تعارض سازنده:** بر اساس دیدگاه تعامل‌گرایان، موقعی که تعارض خیلی کم است، مدیران برای ایجاد تعارض سازنده ملزم به ایجاد تضاد هستند: ۱- ارتباطات، که با دستکاری مجاری ارتباطی سبب بوجود آمدن ابهام می‌شوند. ۲- عدم تجانس، از طریق افزودن واحدی که دارای ارزش‌های خیلی متفاوت‌تر از واحد فعلی است. ۳- رقابت، با تأکید کردن بر اهمیت برد و باخت بین واحدها.

## فصل شانزدهم - فرهنگ سازمانی

**فرهنگ چیست؟** در تعاریف مختلفی که از فرهنگ سازمانی شده است، زمینه اصلی در آن وجود سیستمی از معانی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. فرهنگ‌ها ویژگی‌های کلیدی دارند که از یکدیگر متمایز می‌گردند: ۱- نوآوری فردی (میزان مسئولیت و آزادی افراد) ۲- تحمل مخاطره (حد و حدودی که کارکنان پیشرفت و نوآوری را دوست دارند) ۳- جهت دهی (میزان واضح بودن اهداف سازمان و انتظارات عملکرد) ۴- یکپارچگی و وحدت ۵- روابط

مدیریت با زیردستان ۶- کنترل (میزان توسل به قوانین و مقررات) ۷- هویت (تا چه حد اعضای سازمان خود را با کل سازمان یکی می‌دانند) ۸- سیستم پاداش (تا چه حد پرداخت بر اساس معیار عملکرد کارکنان است) ۹- تحمل تعارض ۱۰- الگوهای ارتباطات (میزان مرتبط بودن آن به سلسله مراتب رسمی). همچنین می‌توان گفت که اگر فناوری یک سازمان زیاد تکراری باشد و فرآیند تصمیم‌گیری متمرکز، نوآوری فردی کارکنان در آن سازمان کم خواهد بود، و ساختارهای وظیفه‌ای نسبت به ساختارهای ساده یا ماتریسی، فرهنگ‌هایی با الگوهای ارتباطی رسمی‌تر ایجاد می‌کنند.

**آیا سازمان‌ها فرهنگ واحد و یکسانی دارند؟** پذیرش اینکه، فرهنگ سازمانی دارای ویژگی خاص بوده، بدین معنا نیست که درون یک فرهنگ، خرده فرهنگ‌ها نمی‌توانند وجود داشته باشند. یک فرهنگ غالب بر ارزش‌های بنیادی مشترک بین اعضای سازمان تأکید می‌کند و شخصیتی مجزا به یک سازمان می‌دهد. خرده فرهنگ‌ها در یک سازمان بزرگ ایجاد می‌شوند و مسائل، وضعیت‌ها و تجاربی را که اعضا با آن‌ها مواجه شده‌اند، منعکس می‌سازند و وقتی یک بخش تولیدی از یک شرکت بزرگ، دارای نوعی فرعنگ منحصر به فرد باشد، یک خرده فرهنگ عمودی در این شرکت وجود دارد. موقعی که یک دسته ویژه‌ای از متخصصان بخش‌ها یک مجموعه ادراکات مشترکی دارا باشند، یک خرده فرهنگ افقی ایجاد می‌شود. اگر سازمان‌ها هیچ نوع فرهنگ غالب نداشته و صرفاً از خرده فرهنگ‌های متعددی تشکیل شده باشد، نفوذ فرهنگ بر اثربخشی سازمانی بسیار مهم می‌باشد.

**فرهنگ و اثربخشی سازمانی:** یک فرهنگ قوی از طریق ارزش‌های مشترکی که بوسیله افراد قویاً رعایت می‌شود، و دارای اولویت‌های روشن است و بطور وسیعی بین اعضای سازمان مشترک بوده، شناخته می‌شود. برخی از دانشمندان نظیر پیترز و واترمن در کتاب «در جستجوی کمال» بحث کرده‌اند که سازمان‌های اثربخش فرهنگ‌های قوی به همراه یک دسته ارزش‌های مشترک دارند. اینکه آیا فرهنگ‌های قوی اثربخشی زیاده‌تری را موجب می‌شوند یا نه، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد. فرهنگ‌های ضعیف تمایل دارند، برای تلاشهایی که جهت ایجاد تغییر صورت می‌گیرد، تابع باشند. یک فرهنگ قوی کمک می‌کند که کارکنان هویت خود را از سازمان آسانتر کسب کنند، در نتیجه ترک خدمت سازمان کاهش می‌یابد. مدیران عالی بسیاری از شرکت‌ها به این امر واقفند که ادغام دو شرکت با فرهنگ‌های قوی خیلی دشوارتر از هم‌افزایی در محصول یا توفیقات مالی است. یک فرهنگ قوی با تنظیم چگونگی رفتار کارکنان، جانشینی برای رسمی‌سازی قوانین و مقررات سازمان می‌باشد.

**چگونگی ایجاد و حفظ یک فرهنگ:** فرهنگ یک سازمان بطور آنی و دفعتاً شکل نمی‌گیرد. وقتی شکل گرفت سریعاً از بین نمی‌رود. منبع غائی فرهنگ یک سازمان همان مؤسسين یا بنیانگذاران سازمان هستند، در واقع فرهنگ سازمان نتیجه تعامل بین (۱) تعصبات و پیش فرض‌های مؤسسين (۲) آنچه اعضای اولیه در اثر تماس با مؤسسين یاد گرفته یا تجربه کسب کرده‌اند، می‌باشد. نیروهای سه‌گانه‌ای که نقش بسیار مهمی در حفظ یک فرهنگ دارند عبارتند از: ۱- گزینش، با رد افراد بی‌اعتنا به ارزش‌های اصلی سازمان یا کسانی که باعث از هم گسیختگی فرهنگ سازمان می‌شوند. ۲- مدیریت عالی، که رفتار آن در طی زمان هنجارهایی را بوجود می‌آورد که به مثابه عامل کنترل‌کننده در سازمان عمل کرده. ۳- جامعه‌پذیری، در ارتباط با کارکنان جدیدالورود، مسیر خدمتی افراد در سازمان مشخص می‌شود تا آن‌ها با بایدها و نبایدهای سازمان آشنا شوند.



**چگونه کارکنان فرهنگ را یاد می‌گیرند؟** ۱-داستان‌ها، حاوی تصمیمات کلیدی مؤثر در مسیر آتی سازمان که مشروعیت اعمال جاری سازمان را موجب می‌شود. ۲-شعائر (آداب و رسوم)، که همانطور که به عنوان فن رسمی سازی استفاده می‌شوند، از روش‌های انتقال فرهنگ نیز محسوب می‌شوند. ۳-نمادهای فیزیکی، که نشان می‌دهند چه نوع رفتارهایی از نظر مخاطره‌پذیری، محافظه‌کاری، اقتدارگرایی، فردگرایی و اجتماع‌گرایی مناسب هستند. ۴-زبان، منجر می‌شود اعضا بر پذیرش فرهنگ و عمل در حیطه آن صحنه گذاشته و در حفظ و نگهداری آن کمک می‌کنند.

**آیا فرهنگ‌ها قابل مدیریت هستند؟** در واقع می‌خواهیم بدانیم که آیا فرهنگ، قابل تغییر می‌باشد یا اینکه کاملاً ثابت تلقی می‌شود؟ یک دیدگاه می‌گوید که مدیریت می‌تواند، داستان‌ها، شعائر، سمبل‌های مادی و زبان را تغییر دهد و همچنین کارکنانی که فرهنگ فعلی سازمان را حفظ می‌کنند اخراج یا تنزل رتبه دهد و بدین صورت می‌تواند یک فرهنگ جدیدی متفاوت از فرهنگ قبلی تشکیل دهد. اما دیدگاهی مخالف می‌گوید که بعلاً اینکه شکل‌گیری یک فرهنگ، مخصوصاً فرهنگ قوی، زمان بسیار زیادی طول می‌کشد، تغییر و از بین رفتن آن نیز طولانی می‌باشد که تلاش برای تغییر آن غیرعملی می‌گردد، همچنین کارکنان بدین علت که سازمان تطابق با ارزش‌های آنان داشته، وضعیت قبلی را ترجیح می‌دهند و در مقابل تغییر به شدت مقاومت می‌کنند. از بحث‌های قبلی می‌توان به این نتیجه رسید که پرسش واقعی این نیست که آیا فرهنگ می‌تواند مدیریت شود یا نه؟ بلکه آیا شرایطی وجود دارد که تحت آن شرایط فرهنگ بتواند مدیریت شود؟ تجزیه و تحلیل وضعی شرایط برای تغییر فرهنگ می‌پردازیم:

### تجزیه و تحلیل وضعی شرایط برای تغییر فرهنگ

۱-یک بحران مهم، چون این دگرگونی، عرف جاری سازمان را زیر سؤال برده و دری بسوی پذیرش یک مجموعه مختلفی از ارزش‌هایی که می‌تواند به بحران ایجاد، پاسخ دهد می‌گشاید. ۲-جابجائی رهبری، چون تغییر در پست‌های کلیدی رهبری سازمان، تحمیل ارزشهای جدید را تسهیل می‌کند ۳-مرحله چرخه حیات، تغییر فرهنگی موقعی که سازمان در حال انتقال از مرحله شکل‌گیری به مرحله رشد است یا اینکه از مرحله بلوغ به افول در حال دگرگونی و تحول است، ساده‌تر می‌باشد. ۴-عمر سازمان، تغییر فرهنگی در سازمان‌هایی که عمر کوتاهتری دارند زودتر پذیرفته می‌شود. ۵-اندازه سازمان، در سازمان‌های کوچک چون تحت تأثیر قرارداد کارکنان توسط مدیریت ساده‌تر است، تغییر فرهنگی آسان‌تر است. ۶-نقاط قوت فرهنگ فعلی، تغییر فرهنگی که خیلی‌ها به آن پایبند بوده و در خصوص ارزش‌های آن توافق زیادی بین اعضا وجود دارد، بسیار دشوار خواهد بود. ۷-فقدان خرده فرهنگ‌ها، باید انتظار داشت که وجود خرده فرهنگ‌های بیشتر، مقاومت بیشتر در برابر تغییر فرهنگ غالب در پی خواهد داشت.

حال با توجه به شرایط مختلف بیان شده، نیاز به یک استراتژی جامع و هماهنگ شده برای مدیریت تغییر فرهنگی می‌باشد: **تجزیه و تحلیل فرهنگی**، می‌تواند شامل: بررسی فرهنگ برای ارزیابی فرهنگ فعلی، مقایسه‌ای بین فرهنگ‌های فعلی در برابر آنچه که مطلوب است و ارزیابی شکاف موجود بین آن دو به منظور تعیین اینکه چه عناصر فرهنگی نیاز به تغییر دارند، باشد. **پیشنهادهای ویژه:** اهمیت بحران مهم به عنوان ابزاری برای خروج از مرحله انجماد بسیار مهم است. مسئولیت ابلاغ ارزش‌های جدید به عهده مدیریت عالی است که این ابلاغ باید از عناصر: ۱-وضعیت مؤسسه و چشم انداز آتی آن ۲-دیدگاه آتی نسبت به آنچه سازمان باید باشد ۳-پیشرفت سازمان در حوزه‌های کلیدی که برای تحقق اهداف آتی ضروری است، برخوردار باشد. همچنین جایی که خرده فرهنگ‌های قوی وجود دارد، استفاده وسیع از چرخش شغلی باعث از بین رفتن خرده فرهنگ‌ها می‌شود.

## فصل هفدهم - مدیریت تکامل سازمانی

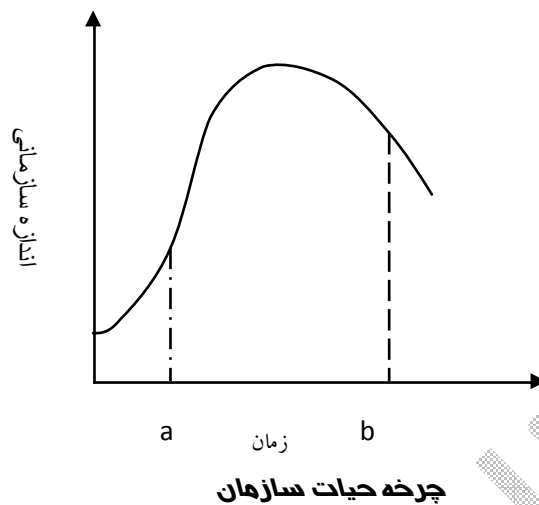
این فصل اثر مراحل چرخه حیات بر سازمان را بسط می‌دهد. در ابتدا می‌بایست اشاره کنیم که ارزش‌های اجتماعی به رشد اهمیت می‌دهند. از جمله معیارهای ارزشی مورد نظر در زمینه رشد، بدین شرح‌اند: بزرگتر بهتر است، رشد احتمال بقا را افزایش می‌دهد، رشد مترادف با اثربخشی قلمداد می‌شود، رشد قدرت است (سازمان‌های بزرگ نفوذ بیشتری بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه، اتحادیه‌ها، مشتریان عمده، دولت و غیره دارند).

**مدلی از رشد سازمانی:** لاری گرینر<sup>۱</sup> مطرح کرد که تکامل یک سازمان بوسیلهٔ مراحل رشد مستمر (تکامل) همراه با یک سلسله بحران (انقلاب) نمود پیدا می‌کند. مرحله ۱. خلاقیت: طرح سازمان شبیه به ساختار ساده می‌باشد. ارتباطات بین سطوح در سازمان‌ها غیررسمی و بصورت مکرر می‌باشد. به موازات رشد سازمان، مدیریت کردن صرفاً بر اساس ارتباطات غیررسمی دشوار می‌شود. تعداد مدیران ارشد بیش از حد افزایش پیدا می‌کند که این امر بحران رهبری را موجب می‌شود. مرحله ۲. جهت‌دهی: طرح سازمان بطور فزاینده‌ای به شکل دیوانسالارانه در خواهد آمد. به موازات بکارگیری ساختار وظیفه‌ای، تخصص‌گرایی نیز متحول خواهد شد. بنابراین سبب سرخوردگی مدیران رده پایین می‌شود و آن‌ها در پی نفوذ بیشتر بر تصمیماتی که بر کار آنها موثر است، بر می‌آیند. مدیریت جدید به واگذاری اختیاری می‌ل است، نتیجه حاصله بحران استقلال است. مرحله ۳. تفویض: مدیریت عالی نیروی خود را اختصاص به برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت خواهد داد. برای نظارت بر تصمیمات مدیران رده پایین سازمان، سیستم‌های کنترل داخلی ایجاد خواهند شد، که نتیجه آن بحران کنترل خواهد بود. مرحله ۴. هماهنگی: بحران کنترل بکارگیری واحدهای ستادی برای کنترل فعالیت‌های صافی حل می‌شود. در نهایت تعارضات صافی-ستادی بخش عظیمی از وقت و تلاش سازمان را به خود اختصاص می‌دهد. در نهایت بحران تشریفات اداری زائد بوجود می‌آید. مرحله ۵. همکاری مبتنی بر اعتماد: در اینجا یک فرهنگ قوی به عنوان جانشینی برای کنترل‌های رسمی عمل می‌کند. ساختار سازمان به شکل ارگانیک در می‌آید. گرینر مشخص نکرده است که از همکاری مبتنی بر اعتماد و ساختار ارگانیک چه نوع بحرانی شکل خواهد گرفت، همچنین تصدیق می‌کند که حرکت بین مراحل در داخل سازمان‌ها و بین سازمان‌ها متغیر خواهد بود، اما مدل او، چنین مهمی را نشان نمی‌دهد.

**افول سازمانی:** این اصطلاح مترادف با هر شکلی از کوچک کردن سازمان می‌باشد و به معنای برخی از نوسانات موقتی در منحنی رشد یک سازمان نیست. اصطلاح دیگری که بطور تنگاتنگی با افول سازمانی مرتبط می‌شود و گاهی اوقات به جای آن استفاده می‌شود، کاهش در تعداد سطح عمودی سازمان است. این روش، تعداد مدیران میانی را کم می‌کند، متوسط حیطه کنترل سازمان را وسعت می‌بخشد و اختیار را به رده‌های پایین سازمان منتقل می‌سازد. در پایان این بخش ذکر این نکته ضروری است که تغییرات محیطی بر رشد یا افول سازمان تأثیر گذار است. مثلاً از دست دادن سهم بازار منجر به کاهش پرسنل و تعداد واحدها می‌شود.

**آیا مدیریت افول سازمانی عکس مدیریت رشد سازمانی است؟** مدیریت افول صرفاً موضوع معکوس فرایند مدیریت رشد نیست. فعالیت‌های درونی سازمان‌های هم اندازه، در طی دوره‌های رشد و افول بطور مستقیم بر هم منطبق نخواهند شد. یک تأخیر زمانی وجود دارد که حاکی از نرخ تغییر در ساختار، در دوره رشد مستمر بوده که در دوره

رشد عادی مشاهده نمی‌شود. تغییر در اندازه در مرحله افول اثر بیشتری روی سطحی از ساختار معین، نسبت به همین سطح ساختار در همان سازمان در مرحله رشد دارد:



از این رو، می‌توان پیش‌بینی کرد که موقعی که سازمانی در حال افول است، تمایل به داشتن میزان بیشتری از رسمی‌سازی دارد. همچنین نسبت کارکنان پشتیبانی به عملیاتی در یک سطح معینی از اندازه کل سازمان در مرحله افول، بیشتر خواهد بود. ضمناً، این فرضیه را پیشنهاد می‌کنیم که اندازه سازمانی، یک عامل کلیدی تعیین‌کننده ساختار در طی دوره رشد است، ولی در دوره افول، عامل قدرت - کنترل جایگزین آن می‌شود، چون در مرحله افول است که بدلیل کمبود منابع تنازعات قدرت شکل می‌گیرد.

### افول مراحل را طی می‌کند:

در مرحله نخست مدیریت واکنشی نشان نمی‌دهد. در مرحله دوم، مدیریت، در یک حالت دفاعی قرار می‌گیرد. افول یا نادیده گرفته می‌شود یا انکار می‌گردد. در مرحله سوم، موقعی که واقعیات افول بر ملا شد، مدیریت در برابر آن به عنوان نوعی بحران موقت واکنش نشان می‌دهد. سپس با گذشت زمان بطور واقع‌گرایانه، شروع به اتخاذ تصمیماتی خواهد کرد که گویی با نوعی گرفتاری مداوم در حال روبرو شدن است. فقط در مرحله چهارم است که مدیریت وضعیت جدید را می‌پذیرد و جرح و تعدیلات لازم صورت می‌دهد. در مرحله بحران موقت، می‌توان پیش‌بینی کرد که مدیریت تصمیمات را بصورت متمرکز اخذ خواهد کرد و به ساختار ساده متوسل شود. اما زمانی که افول دارای ماهیتی بلند می‌باشد، مدیریت برای جلوگیری از ترک خدمت کارکنان به عدم تمرکز روی می‌آورد.

### مشکلات بالقوه مدیریتی در هنگام افول سازمان‌ها: افزایش تعارض، بعثت اینکه در مرحله افول، تعارض بر سر

منابع افزایش می‌یابد زیرا مازاد کمتری برای تقسیم کردن وجود دارد. افزایش سیاسی کاری، که داده‌های اطلاعاتی مهم، برای اخذ تصمیمات بوسیله ائتلاف‌های مختلف به نحوی دلخواه تعبیر و تفسیر می‌شود. چون آزادی عمل کمتر در مصرف منابع بوجود آمده است. افزایش مقاومت در برابر تغییر، زیرا واکنش‌های سازمان نسبت به تغییر محیطی در مرحله افول، نسبت به مرحله رشد بسیار کندتر است. از دست رفتن اعتبار مدیریت عالی، که سبب کاهش تعهد کارکنان می‌شود. تغییر در ترکیب نیروی کار، با برکناری کارکنان بر اساس ارشدیت، افراد مسن در سازمان باقی می‌مانند. افزایش در ترک خدمت داوطلبانه، بدین معنا که پرسنل مدیریتی و افراد حرفه‌ای که سازمان با از دست دادن آن‌ها

بیشترین زیان را متحمل می‌شود، از سازمان خارج می‌شوند. کاهش انگیزش کارکنان، چون عده‌ای از کار برکنار می‌شوند و یک سلسله از وظایف غیر ضروری حذف می‌شوند که سبب استرس می‌شوند.

در پایان می‌توان گفت که جهت رفع تبعات منفی ناشی از افول سازمانی بهتر است تعیین و تبیین استراتژی سازمان صورت بگیرد، ارتباطات چه بصورت بالا به پایین و چه پایین به بالا افزایش یابد، چون نگرش کارکنان نسبت به مدیریت منفی شده، همچنین تصمیمات متمرکز در اوایل مرحله افول بهتر است متمرکز باشد (چون با کارکنان در مورد برکناریشان مشورت نمی‌شود) اما وقتی افول به مرحله تثبیت رسید تصمیم‌گیری غیرمتمرکز نیز پیشنهاد می‌گردد. همینطور با طراحی مجدد مشاغل آن‌ها را چالشی تر و انگیزشی تر کرد و یا در نهایت از طریق بازنگری زودرس و کاهش ساعات کاری، عده کمتری را از کار اخراج کند.

## فصل هجدهم - سازمان‌ها در آینده

**فناوری اطلاعات:** مدیر امروزی با کامپیوتر شخصی، برای نظارت بر فعالیت‌های سازمانی خود و همچنین جمع‌آوری اطلاعات اولیه برای تصمیم‌گیری و ذخیره آن‌ها روی به عدم تمرکز آورده است و سازمان‌ها براساس شبکه اطلاعاتی خود، ساختار بندی می‌شوند. در آینده مدیران با استفاده از سیستم اطلاعاتی قادر خواهند شد که بطور اثربخش فعالیت‌ها را هماهنگ و کنترل نمایند و نیاز به دوائر ستادی و تعداد زیادی از مدیران را کاهش دهند. همچنین فناوری اطلاعات به سازمان‌ها اجازه خواهد داد که بطور همزمان تمرکز و عدم تمرکز را محقق سازند، و در آینده دوگانگی بین تمرکز و عدم تمرکز، کمتر از زمان حال خواهد بود. انقلاب اطلاعات نیاز به مدیران میانی و واحدهای ستادی را کاهش می‌دهد و در نتیجه سازمان‌ها تخت تر می‌شوند. با کار کردن در منزل بوسیله رایانه مرزهای سازمان نامشخص می‌شود. می‌دانیم که ساختارهای ارگانیک به تناسب گسترش در اندازه خود، تمایل به دارا شدن ویژگی‌های ماشینی پیدا می‌کنند. اما یک شریک بزرگ دارای فناوری قادر نخواهد شد جو نوآوری‌اش را از طریق حرکت به یک بوروکراسی با خواص ارگانیک، ابقا نماید. این شرکت‌ها ساختاری می‌طلبند که از شالوده، ارگانیک باشد.

**تئوری سازمان در عرصه بین‌المللی:** فرهنگ‌های ملل مختلف در مواردی از قبیل: چگونگی توزیع قدرت در سازمان‌ها، تحمل عدم اطمینان، و اهمیتی که به فردگرایی و اصالت ماده قائل‌اند، با هم فرقی دارند. در کشورهایی که جامعه می‌پذیرد که قدرت در نهادهايش به طور نامساوی توزیع شود، مردم تمایل دارند، تمرکز دهند و به طور مشابه، در کشورهایی که جامعه نسبت به موقعیت‌های نامطمئن و مبهم احساس تهدید می‌کند، به رسمیت سطح بالا باید متوسل شد همچنین در کشورهای کمونیستی کنترل‌های دولتی، محیط‌های خیلی باثباتی را ایجاد نموده‌اند.

**ترکیب تئوری سازمان با دیگر رشته‌های بازرگانی:** تئوری سازمان برای خیلی از مسائل اولیه‌ای که در دیگر رشته‌های بازرگانی مورد تاکید است، کاربردهای مستقیمی دارد. برای مثال هم تئوری سازمان و هم رفتار سازمانی علاقه‌مند به کنترل رفتاری، اجرای تغییر و بهبود اثربخشی سازمانی هستند، و فقط از طریق ترکیب مفاهیم این دو رشته است که می‌توانیم درک کنیم که چگونه سازمان‌های انسانی را بطور اثربخش طراحی نمائیم. در ارتباط تئوری سازمان و مدیریت منابع انسانی می‌توان گفت شیوه پرداخت به فرد اساساً تابعی از شغل و رتبه او در سازمان است. مشاغل بر حسب اهمیتی که در تحقق اهداف سازمان دارا هستند، ارزیابی و رتبه‌بندی می‌شوند. ارتباط بین تئوری سازمان و برنامه‌ریزی

استراتژیک، محیط سازمان است. ادبیات تئوری سازمان اهمیت تناسب خوب بین ساختار و محیط را تأکید دارد. اما برنامه‌ریزی استراتژیک روی محیط متمرکز است. بنابراین واقعیت این است که برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی سازمان باهم در برابر کنش‌های محیط به عنوان یک واحد، واکنش نشان می‌دهند. در ارتباط بین تئوری سازمان و مدیریت تولید می‌توان گفت دانشجویان مدیریت تولید، با بسط دانش خود از تئوری سازمان، درک بهتری از اینکه چرا مدیریت در پی استاندارد نمودن عملیات و سود و زیان سازمان خود بوده و اینکه تصمیمات چگونه در سازمان اتخاذ می‌شود، بدست خواهند آورد، در نهایت نیز می‌توان گفت سیستم حسابداری و ساختار یک سازمان ارتباط بسیار تنگاتنگی باهم دارند، و هر دو کنترل رامد نظر دارند، و طرح یک سازمان بر داده‌هایی که جمع‌آوری می‌شود و چگونگی انتشار آن‌ها تاثیر خواهد گذاشت.

## ضمیمه الف - تکامل تئوری سازمان

جدول زیر سیر تکاملی تئوری معاصر سازمان را در قالب ابعاد سیستمی و ابعاد نتایج غائی نشان می‌دهد. ماحصل این جدول، چهار نوع مقوله نظری (از نوع ۱ تا نوع ۴) است.

سیر تکاملی تئوری معاصر سازمان‌ها

زمان تقریبی دوره	۱۹۰۰-۱۹۳۰	۱۹۶۰-۱۹۳۰	۱۹۷۵-۱۹۶۰	؟-۱۹۷۵
منظر سیستمی	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهائی	عقلانی	اجتماعی	عقلانی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارائی ماشینی	افراد و روابط انسانی	طرح‌های اقتصادی	قدرت و سیاست
طبقه‌بندی نظری	نوع ۱	نوع ۲	نوع ۳	نوع ۴

از جمله نظریه‌پردازان نوع اول فردریک تیلور، هنری فایول، ماکس وبر و دیویس می‌باشند. فایول اصول چهارده‌گانه‌ای را پیشنهاد کرد که به زعم خود کاربردی جهانشمول دارند: ۱- تقسیم کار (مطابق با همان اصل تقسیم کار آدام اسمیت که تخصصی کردن، بازده تولیدی را از طریق کارایی بیشتر افزایش می‌دهد) ۲- اختیار قانونی ۳- انضباط (کارکنان باید از قوانینی که سازمان وضع کرده، اطاعت کرده و به آن‌ها احترام گذارند) ۴- وحدت فرماندهی (کارکنان از یک سرپرست دستورات را دریافت کنند). ۵- وحدت جهت (هر گروه از فعالیت‌های سازمانی که یک هدف دارند، باید به وسیله یک مدیر هدایت شوند). ۶- تبعیت منافع فردی از منافع جمعی ۷- پرداخت به‌عنوان جبران خدمات ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب (نشان دهنده خط اختیار) ۱۰- نظم (منابع انسانی و غیرانسانی باید در مکان و زمان صحیح قرار گیرند). ۱۱- عدالت و انصاف ۱۲- ثبات دوره خدمتی کارکنان ۱۳- ابتکار و نوآوری ۱۴- ایجاد روحیه جمعی

تیلور، تمرکز محدودی بر سازمان‌ها داشت و به سازماندهی کار در سطح پائین سازمان توجه می‌کرد. بوروکراسی و بر بوسیله تقسیم کار، سلسله مراتب اختیار روشن، رویه‌های رسمی انتخاب، قوانین و مقررات مفصل و روابط رسمی شناخته

می‌شود. مطاق با دیدگاه عقلانی رالف سی.<sup>۱</sup> دیویس، ساختار پیامد منطقی اهداف سازمان است. دیویس بیان داشت که هدف اولیه هر شرکت تجاری، ارائه خدمات اقتصادی است. در واقع برنامه‌ریزی رسمی مدیریت، اهداف سازمان را تعیین می‌کند. سپس این اهداف به شیوه‌ای منطقی، ساختار سازمان، جریان اختیارات و دیگر روابط درون سازمانی را تعیین می‌کنند.

**نظریه پردازان نوع دوم:** التون مایو و مطالعات هاتورن، چستر بارنارد و سیستم‌های تلفیقی، داگلاس مک گریگور و تئوری X-تئوری Y و وارن بنیس و مرگ بوروکراسی.

مطابق با دیدگاه چستر بارنارد، سازمان‌ها تلفیقی از وظایف و افراد می‌باشند که باید یک حالت تعادل بین این دو حاصل شود. وی از نظریه کلاسیک که بیان می‌دارد در سازمان اختیار از بالا به پائین جریان می‌یابد، انتقاد کرد و استدلال کرد که اختیار باید بر حسب واکنش زیردستان در برابر آن تعریف شود. نتایج حاصله التون مایو و مطالعات هاتورن نشان داد که طرح دستمزد تشویقی نسبت به پذیرش و فشار گروهی و همچنین امنیت شغلی، اثر کمتری روی بازدهی کارگر دارد. بر اساس این بررسی، نتیجه‌گیری شد که عوامل تعیین کننده کلیدی رفتار کاری فردی، هنجارهای اجتماعی گروه است. مقبولیت پیش فرض‌های تئوری Y مک گریگور بر خلاف تئوری X از آغاز دهه ۱۹۶۰ را بخاطر کاربردش در موضوعاتی از قبیل تصمیم‌گیری مشارکتی، ایجاد مشاغل مسئولیت‌دار و چالشی برای کارکنان می‌توان عنوان کرد. همچنین وارن بنیس عنوان کرد که با تغییر شکل ساختارهای بوروکراتیک به ساختارهای غیرمتمرکز و بر اساس گروه‌های کاری منعطف، مرگ بوروکراسی فرارسیده است.

**نظریه پردازان نوع سوم:** سایمون تشخیص داد که اصول نوع یک باید جای خود را به دیدگاه اقتضایی بدهد، و در ضمن بیان داشت که بیشتر اصول کلاسیک‌ها چیزی بیش از یک ضرب‌المثل نیستند و هر کدام با دیگری در تناقض است. دیدگاه محیطی کتز و کان<sup>۲</sup>، در مورد مزیت‌های دیدگاه سیستم‌های باز برای بررسی روابط مهم یک سازمان با محیطش و نیاز سازمان‌ها برای انطباق خود با یک محیط متغیر، در صورتیکه خواهان بقا هستند، توجیهاتی متقاعدکننده ارائه نمودند. پژوهش جون وودوارد و چارلز پرو بیان می‌کند که همانطور که هرگونه بحثی پیرامون تئوری سازمان در دنیای معاصر بدون توجه به محیط کامل نخواهد بود، توجه به فناوری و تناسب صحیح بین آن و ساختار سازمانی نیز ضروری است. همچنین بنابر نظر گروه آستون، اندازه سازمان به‌عنوان یک عامل موثر بر ساختار سازمان می‌باشد.

**نظریه پردازان نوع چهارم:** بر این اساس تئوری سازمان بر ماهیت سیاسی سازمان‌ها متمرکز است. مرحله شکل‌گیری این موضع، بوسیله جیمز مارچ<sup>۳</sup> و هربرت سایمون آغاز شد، اما بیشتر به کار جفری ففر<sup>۴</sup> برمی‌گردد. مارچ و سایمون، نظریه کلاسیک تصمیمات عقلانی و بهینه را بدین علت که بیشتر تصمیم‌گیرندگان به رضایت نسبی در انتخاب راهکارها بسنده می‌کنند، مورد انتقاد قرار دادند، و مدل تجدید نظر شده‌ای از تئوری سازمان که می‌تواند محدودیت‌های سبک تصمیم‌گیرنده عقلانی را شناخته و فلسفه وجودی تعارض اهداف را پذیرا شود، ارائه نمودند. ففر (پفر) پیشنهاد می‌کند که کنترل بجای اینکه در سازمان، وسیله‌ای برای اهداف عقلانی نظیر تولید کارآمد ستاده‌ها باشد، به‌صورت یک هدف درمی‌آید، و طراحی یک سازمان نتیجه تنازع قدرت بین ائتلاف‌های گوناگون است.

1-R.davis

2 - Katz&Kohn

3 - J.march

4- Jeffrey Pfeffer

## پرسش‌های کتاب

### پرسش‌های فصل اول:

- ۱- این که گفته می‌شود سازمان‌ها پدیده‌ای اجتماعی بوده و به صورت آگاهانه هماهنگ شده‌اند به ترتیب به چه معنا می‌باشد؟
- ۲- آیا تئوری سازمان یک رشته یا دستورالعمل تجویزی است یا تشریحی؟
- ۳- سیستم‌های باز و بسته را با هم مقایسه نمایید
- ۴- مثالی از ویژگی دورانی و ویژگی تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی سیستم‌های باز ذکر کنید.
- ۵- آیا ویژگی حرکت به سوی رشد و توسعه، ویژگی وضعیت ثبات در سیستم‌های باز را نقض می‌کند؟
- ۶- تفاوت مرحله کارآفرینی و مرحله شکل‌گیری اولیه در دیدگاه چرخه حیات سازمان چه می‌باشد؟
- ۷- ساختار سازمانی و طراحی سازمانی را با هم مقایسه کنید
- ۸- مهم‌ترین ویژگی سیستم بسته از دیدگاه فیزیکی چه می‌باشد؟
- ۹- مهم‌ترین محدودیت دیدگاه سیستمی چیست؟
- ۱۰- تئوری سازمان و تئوری رفتار سازمانی را مقایسه کنید.

### پرسش‌های فصل دوم:

- ۱- چهار رویکرد اثربخشی نیل به هدف، سیستمی، ذینفعان استراتژیک و ارزش‌های رقابتی را توضیح دهید.
- ۲- رویکرد نیل به هدف را با سیستمی مقایسه کنید.
- ۳- رویکرد ذینفعان استراتژیک و ارزش‌های رقابتی را مقایسه کنید.
- ۴- نمودار آمیبی شکل را توضیح دهید.
- ۵- چگونه مراحل چرخه حیات سازمان، معیار مورد استفاده برای ارزیابی اثربخشی سازمان را می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد؟
- ۶- چه عواملی تقریباً در همه تعاریف ارائه شده از اثربخشی وجود دارند؟

### پرسش‌های فصل سوم:

- ۱- ابعاد اصلی ساختار سازمانی چه می‌باشند و هر کدام را تعریف کنید؟
- ۲- رابطه پیچیدگی در سازمان را به ترتیب با رسمیت و تمرکز توضیح دهید؟
- ۳- میزان تخصص کارکنان سازمان چه ارتباطی با رسمیت و تمرکز دارد؟
- ۴- فرآیند تصمیم‌گیری را شرح و تأثیر تمرکز را بر آن توضیح دهید؟
- ۵- قوانین، خط‌مشی و رویه را تعریف کنید؟
- ۶- انواع تخصص‌گرایی بر حسب تفکیک افقی سازمان را شرح دهید؟
- ۷- منظور از فرآیند جامعه‌پذیری در سازمان چیست؟
- ۸- اختیار چیست؟ چگونه با تمرکز ارتباط پیدا می‌کند؟
- ۹- در خصوص مزایا و معایب تمرکز توضیح دهید؟

- ۱۰- میزان رسمیت در مشاغل که بوسیله کارگران غیرمتخصص انجام گرفته را در مقابل میزان رسمیت در مشاغل که بوسیله کارکنان حرفه‌ای انجام می‌گیرد مقایسه کنید؟
- ۱۱- مدیریت برای افزایش رسمیت چه کاری می‌تواند انجام دهد؟
- ۱۲- مزایا و معایب تقسیم کار چیست؟
- ۱۳- از دیدگاه مدیریت، ساختار بلند یا تخت، کدام یک ارجحیت دارند؟ توضیح دهید.

### پرسش‌های فصل چهارم:

- ۱- استراتژی را تعریف کرده و نظریه‌های مختلفی که در ارتباط با تعریف آن وجود دارد را مقایسه کنید؟
- ۲- نظریه‌های سنتی و معاصر استراتژی - ساختار را تعریف کرده و با یکدیگر مقایسه کنید؟
- ۳- انواع چهارگانه سازمانهای استراتژیک در نظریه معاصر استراتژی - ساختار را متناسب با ارزیابی مدیریت از محیط سازمان مقایسه کنید؟
- ۴- رابطه صنعت و ساختار را توضیح دهید؟
- ۵- انتقاداتی که بر نظریه‌های سنتی و معاصر استراتژی - ساختار وارد آمده است را توضیح دهید؟
- ۶- «حاکمیت استراتژی متکی بر پیش‌فرض‌های اقتصاد کلاسیک است»، برای حمایت از این گفته، استدلالی ارائه دهید؟
- ۷- اگر ساختارها در طی زمان بطور نسبی ثابت باشند آیا این امر دلالت بر این دارد که استراتژی‌ها بدون تغییر مانده‌اند؟
- ۸- «استراتژی از ساختار تبعیت می‌کند، اما ساختار استراتژی را تعیین نمی‌کند» برای قبول یا رد این گفته استدلالی ارائه دهید؟
- ۹- تحت چه شرایطی باید انتظار داشت که استراتژی به عنوان یک عامل مهم، تاثیری عمیق بر ساختار گذارد؟

### پرسش‌های فصل پنجم:

- ۱- اندازه سازمان را تعریف کنید؟
- ۲- نظریاتی که مبتنی بر تأثیر اندازه سازمان بر ساختار سازمان می‌باشد را بیان کنید؟
- ۳- انتقاداتی که در ارتباط با تأثیر اندازه سازمان بر ساختار وارد آمده را توضیح دهید؟
- ۴- رابطه بین اندازه سازمان را به ترتیب با پیچیدگی و رسمیت سازمان بیان کنید؟
- ۵- نظریات مختلفی که در ارتباط با اندازه سازمان و نسبت کارکنان اداری بیان شده را توضیح دهید؟
- ۶- موضوعاتی که در مورد سازمانهای کوچک در مقایسه با سازمانهای بزرگ مطرح شده را تشریح کنید؟
- ۷- سه عنصر نسبت اداری و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و هماهنگی را به هم مربوط سازید؟
- ۸- در چه مقطعی از رشد سازمانی، افزایش اندازه سازمان بطور نسبی اثر کمتری روی ساختار سازمانی دارد؟
- ۹- در چه نقطه‌ای از رشد سازمانی، افزایش اندازه سازمان بطور نسبی اثر کمتری روی ساختار سازمانی دارد؟

### پرسش‌های فصل ششم:

- ۱- فناوری را تعریف کنید؟
- ۲- پژوهش وودوارد را در ارتباط با تاثیر فناوری بر ابعاد مختلف سازمان توضیح و آنرا ارزیابی و نقد کنید؟
- ۳- پژوهش چارلز پرو را در ارتباط با تاثیر فن‌آوری بر ابعاد مختلف سازمان توضیح و آنرا ارزیابی و نقد کنید؟



- ۴- پژوهش جیمز تامسون را در ارتباط با انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان محیطی شرح دهید؟
- ۵- تاثیر صنعت و اندازه را بر سازمان توضیح دهید؟
- ۶- رابطه فناوری و ساختار به چه صورت می باشد؟
- ۷- مشخص نمایید که چگونه «تکراری بودن» خود را با انواع مقوله های ویژه فناوری وفق می دهد؟
- ۸- آیا فناوری سازمان های تولیدی متفاوت با سازمان های خدماتی می باشد؟
- ۹- تحت چه شرایطی فناوری به احتمال زیاد، عامل تعیین کننده اصلی ساختار می باشد؟
- ۱۰- آیا ارتباطی بین فن آوری و وابستگی های متقابل در سازمان وجود دارد یا نه؟ در هر دو صورت توضیح دهید؟

### پرسش های فصل هفتم:

- ۱- محیط را تعریف کرده، سپس محیط عمومی را با محیط عمومی را با محیط اختصاصی مقایسه کنید.
- ۲- معیارهای تشخیص مدیران بر اساس محیط واقعی است یا محیط ذهنی؟ چرا؟
- ۳- تحقیقات برنز و استاکر را درباره محیط شرح دهید.
- ۴- تحقیقات امری و تریست را درباره محیط شرح دهید.
- ۵- تحقیقات لارنس و لورش را درباره محیط شرح دهید.
- ۶- رابطه فناوری- ساختار- محیط را توضیح دهید.
- ۷- دیدگاه های موافق و مخالف را در ارتباط با خاصیت تعیین کننده بودن محیط بر ساختار سازمانی شرح دهید.
- ۸- نظریه رابطه جمعیت و محیط را بیان کرده و کاربردها و محدودیت هایش را توضیح دهید.
- ۹- چرا نظریه رابطه محیط و جمعیت در مدارس و دانشکده های بازرگانی و مدیریت از مقبولیت چندانی برخوردار نیست؟
- ۱۰- «تفکیک و ادغام در نظریه لارنس و لورش دو نیروی مخالف هم ایجاد می کنند.» آیا شما با این گفته موافقت می کنید؟
- ۱۱- چرا یک ساختار ارگانیک در یک محیط با ثبات کارائی ندارد؟
- ۱۲- مطابق با نظریه رابطه محیط- جمعیت، مدیران سازمان ها، جهت رسیدن به سازمانی اثربخش چه اقدامی می بایست انجام دهند؟

### پرسش های فصل هشتم:

- ۱- منطق گزینش استراتژیک بر اساس دیدگاه جان چایلد چه می باشد و چه انتقادهایی بر آن وارد است؟
- ۲- دیدگاه اقتضایی را در ارتباط با ساختار سازمان توضیح دهید؟
- ۳- دیدگاه قدرت - کنترل را تشریح و تفاوت آنرا با دیدگاه استراتژیک و اقتضایی توضیح دهید؟
- ۴- رابطه قدرت و اختیار به چه شکل می باشد؟
- ۵- مسیرهای دستیابی به قدرت را تشریح نمایید؟
- ۶- چگونه تصمیم ساختاری می تواند یک فرآیند سیاسی محسوب گردد؟
- ۷- چه کسانی ائتلاف حاکم بر سازمان را تشکیل می دهند؟
- ۸- رضایتبخش بودن و بهینه بودن یک تصمیم را با هم مقایسه نمایید؟
- ۹- فرآیند سنتی تصمیم گیری را تشریح نمایید؟

۱۰- استراتژی، اندازه، فناوری و محیط در تعیین ساختار یک سازمان تاثیری ندارند، آیا شما موافقید یا مخالف؟

### پرسش‌های فصل دهم:

- ۱- نقش و بر در بوروکراسی و ویژگی‌های مثبت بوروکراسی و بر در چه چیزی است؟
- ۲- انتقادات وارده بر بوروکراسی را شرح دهید؟
- ۳- آیا مرگ بوروکراسی فرا رسیده است؟ دیدگاه‌های مختلف در این باره را بیان کنید؟
- ۴- اگر شما بین کار کردن در یک بوروکراسی ماشینی و بوروکراسی حرفه‌ای یا ادھوکراسی، حق انتخاب داشته باشید، کدام را بر می‌گزینید؟
- ۵- سازمان نوع ایده‌آل و بر را با یک بوروکراسی حرفه‌ای مقایسه کنید؟
- ۶- در بوروکراسی و بر، پرداخت‌ها چه نقشی ایفا می‌کنند؟
- ۷- به عنوان یک کارمند در یک نوع بوروکراسی، این نوع شکل ساختار چه منفعتی برای شما دارد؟
- ۸- «فقط دو نوع سازمان وجود دارد: سازمانهایی که جدیداً شکل گرفته‌اند و بوروکراسی‌هایی که از قبل بوده‌اند» آیا موافقید یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۹- بوروکراسی را تعریف کنید. چگونه آنرا با تعریفی که افراد عامی از آن ارائه می‌دهند، مقایسه می‌کنید؟

### پرسش‌های فصل یازدهم:

- ۱- «ادھوکراسی از میزان پیچیدگی، رسمیت و تمرکز کمی برخوردار است» آیا موافقید یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۲- نوعی از سازمان‌ها را توصیف کنید که ممکن است در قالب ادھوکراسی سامان داده شوند.
- ۳- تحت چه شرایطی ادھوکراسی می‌تواند نسبت به بوروکراسی حرفه‌ای ترجیح داده شود؟
- ۴- ساختار ماتریسی را تشریح نمایید. قبل از بکارگیری آن چه شرایطی باید وجود داشته باشد؟
- ۵- مزایا و معایب ساختار ماتریسی را ذکر کنید.
- ۶- نقش اختیار در ساختار ماتریسی چیست؟
- ۷- بوروکراسی حرفه‌ای و ساختار ماتریسی را با هم مقایسه کنید. آیا مشابه هم هستند؟ یا از هم متفاوتند؟
- ۸- سیستم سازمانی ژاپنی محض را با تئوری‌های A و Z مقایسه کنید.
- ۹- چگونه استخدام دائمی اساس و پایه تئوری Z سازمان است؟
- ۱۰- آیا تئوری Z با موضوع قدرت-کنترل سازگاری دارد؟
- ۱۱- شکل ساختاری جانبی را با طرح ساختاری گروه کاری مقایسه کنید. آیا مشابه‌اند یا متفاوت؟
- ۱۲- چرا در جاهایی که سازمان از یک فن آوری تکراری بهره می‌گیرد و با یک محیط ثابت مواجه است، ادھوکراسی کارائی ندارد؟
- ۱۳- آیا ادھوکراسی در سازمان‌های بزرگ کاربرد دارد؟ موضع خود را بیان کرده و استدلال نمایید.
- ۱۴- «ادھوکراسی ساختار سازمانی قرن بیست و یکم است» برای قبول یا رد آن دلایلی ارائه دهید؟

### پرسش‌های فصل دوازدهم:

- ۱- رویکردهای مختلف طراحی شغل را نام برده و هر کدام را شرح دهید.
- ۲- میزان انگیزش بالقوه شغل، در صورت نبودن کدام یک از عوامل پنجگانه ویژگی‌های شغل، صفر می‌شود؟

- ۳- انواع تغییراتی که منجر به بهبود عملکرد در هر کدام از ابعاد پنجگانه شغل می‌شوند، چه می‌باشند؟
- ۴- انتقادات وارد شده بر رویکرد ویژگی‌های شغل چه می‌باشد؟
- ۵- چهار مکتب فکری مختلف که در طراحی شغل مطرح شده‌اند را شرح دهید.
- ۶- شیوه‌های خاص طراحی کار را توضیح دهید.
- ۷- طراحی شغل در آینده را چگونه پیش‌بینی می‌کنید؟
- ۸- سیستم‌های فنی - اجتماعی متعلق به کدامیک از رویکردهای چهارگانه طراحی شغل هستند؟
- ۹- چرا انتظار دارید، رهبران اتحادیه‌ها مسیر دوم را بر مسیر اول ترجیح دهند؟
- ۱۰- چرا طراحی شغل با تئوری سازمان ارتباط داده می‌شود؟
- ۱۱- چه رابطه‌ای بین فناوری و طراحی شغل وجود دارد؟
- ۱۲- چرا مدیریت علمی به عنوان یک رویکرد ماشینی به طراحی شغل توصیف شده است؟
- ۱۳- کدام یک از ابعاد اصلی شغل به نظر شما ارزش بیشتری دارند؟

### پرسش‌های فصل سیزدهم:

- ۱- تفاوت دیدگاهی که استراتژی‌های مختلفی را برای کاهش عدم اطمینان محیطی بکار می‌برد با دیدگاه رابطه محیط - جمعیت چیست؟
- ۲- دیدگاه جامع‌نگر و جزئی‌نگر را در ارتباط با انتخاب قلمروی محیطی توضیح دهید.
- ۳- رابطین محیطی چه کسانی هستند؟ در مدیریت عدم اطمینان محیطی چه نقشی ایفا می‌کنند؟
- ۴- مدیران دانشکده‌ها کراراً برای گروه‌بندی دانشجویان در کلاس‌هایی که تقاضای زیادی دارند، کدام یک از استراتژی‌های کاهش عدم اطمینان محیطی را بکار می‌برند؟
- ۵- رابطه‌ی تمایل مدیریت برای استفاده از استراتژی ایمن‌سازی با میزان تکراری بودن فناوری سازمان به چه شکل است؟ چرا؟
- ۶- مزایای هیأت مدیره تلفیقی در ارتباط با استراتژی جذب عوامل تهدید کننده بقای سازمان را ذکر کنید؟
- ۷- چگونه یکنواخت‌سازی (هموارسازی) تقاضا، عدم اطمینان محیطی را کاهش می‌دهد؟
- ۸- استراتژی جذب عوامل تهدید کننده بقای سازمان را با ائتلاف مقایسه کنید؟
- ۹- کدام استراتژی‌ها (داخلی یا خارجی) برای همکاری بین سازمان‌ها تناسب بیشتری دارند؟
- ۱۰- مدیریت محیط برای شرکت‌های دولتی آسان‌تر است یا برای سازمان‌های خدماتی؟
- ۱۱- اگر سازمان‌ها برای مدیریت محیطشان تلاش می‌کنند، چرا آنها سعی نمی‌کنند فناوری خود را مدیریت و کنترل کنند؟
- ۱۲- برای هر یک از سازمان‌های زیر عدم اطمینان محیطی عمده به ترتیب چیست؟ و توضیح دهید چگونه مدیریت هر کدام از این شرکت‌ها ممکن است برای مدیریت محیط خود، تلاش کنند؟
  - ۱) ایستگاه رادیویی (۲) فروشنده (دلال) اتومبیل (۳) کتابخانه یک دانشکده (۴) شرکت حقوقی (۵) شرکت مسکن‌سازی
- ۱۳- اگر سازمان‌ها برای مدیریت محیطشان تلاش می‌کنند، چرا آنها سعی نمی‌کنند فناوری خود را مدیریت و کنترل کنند؟

### پرسش‌های فصل چهاردهم:

- ۱- استراتژی‌های برنامه‌های ایجاد تغییر، چند نوع هستند؟ هر کدام را توضیح دهید.
- ۲- عاملان تغییر چه کسانی هستند؟
- ۳- مدیریت زمانی که نسبت به یک تغییر خاص تعصب نشان می‌دهد بهتر است جهت تغییر سازمانی از چه روشی استفاده کند؟
- ۴- تکنیک مذاکره بهتر است در چه زمانی جهت غلبه بر مقاومت کارکنان استفاده شود؟
- ۵- رابطه تغییر برنامه به ترتیب با پیچیدگی، رسمیت و تمرکز بنابر نظر هیگ و ایکن به چه صورت می‌باشد؟
- ۶- نظریه سنتی پیرامون تغییر در سازمان چیست؟
- ۷- تغییر مدیریت شده (اداره شده) به چه معناست؟
- ۸- چرا تثبیت مجدد تغییر ضروری است؟
- ۹- چرا سازمان‌ها در برابر تغییر مقاومت می‌کنند؟
- ۱۰- نیروهای وادارنده و بازدارنده در مرحله خروج از انجماد را با هم مقایسه کنید.
- ۱۱- «بوروکراسی‌ها تداوم یافته‌اند زیرا قادر بوده‌اند در برابر تغییر واکنش نشان دهند» آیا با این گفته موافقت یا مخالف؟ بحث کنید؟
- ۱۲- «مقاومت در برابر تغییر برای یک سازمان مطلوب است» آیا موافقت یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۱۳- چه نوع از سازمانها نوآوری را تخریب می‌کنند؟ چرا؟
- ۱۴- مدیریت در یک بوروکراسی بزرگ برای ترغیب نوآوری درون سازمان چگونه می‌تواند عمل کند؟
- ۱۵- شگردهای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر از دیدگاه نظریه قدرت-کنترل را مورد بررسی مجدد قرار دهید.

### پرسش‌های فصل پانزدهم:

- ۱- نظریه‌های سنتی و تعامل‌گرایان تعارض را با هم مقایسه کنید.
- ۲- چه عواملی دیدگاه سنتی را در عمل غالب کرده است؟
- ۳- به چه شیوه‌هایی می‌توان تعارض را ایجاد نمود؟
- ۴- چگونه مدیریت تعارض با حل تعارض فرق می‌کند؟
- ۵- «واحدهای درون یک سازمان همیشه اهدافی ناهمسو دارند، از اینرو در همه سازمان‌ها تعارض وجود دارد.» آیا موافقت با این گفته‌اید یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۶- تعارضاتی که بطور وسیع بین واحدهای صنفی و ستادی متداول است را تشریح نمایید.
- ۷- چگونه رسمی‌سازی بر تعارض اثر می‌گذارد؟
- ۸- چه رابطه‌ای بین تصمیم‌گیری مشارکتی و تعارض وجود دارد؟
- ۹- اهداف فراگیر چه اهدافی هستند؟ مثال‌هایی از چنین اهدافی در سه نوع سازمان مختلف ذکر کنید.
- ۱۰- «استراتژی یک سازمان، اگر روشن و وسیع باشد، به عنوان یک هدف فراگیر عمل می‌کند و تعارضات مخرب (غیرکارکردی) را کاهش می‌دهد.» آیا با این گفته موافقت یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۱۱- سیستم‌های استیناف (رسیدگی به شکایات) و اختیار رسمی را به عنوان دو فن حل تعارض باهم مقایسه کنید.

- ۱۲- به عنوان مثال برخی از روش‌های ایجاد تعارض را ذکر کنید.
- ۱۳- چه رابطه‌ای بین واضح بودن ارتباطات و تعارض وجود دارد؟
- ۱۴- شما چه رابطه‌ای بین ساختار یک سازمان، تغییر، خلاقیت و تعارض می‌بینید؟
- ۱۵- «بوروکراسی‌ها مکانیزم‌هایی هستند که بطور همزمان تعارضات ساختاری را تحریک می‌کنند.» آیا با این گفته موافقید یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۱۶- متناسب با دیدگاه تعامل‌گرایان، منحنی نشان‌دهنده ارتباط بین سطح تعارض و اثربخشی سازمانی را ترسیم کنید.

### پرسش‌های فصل شانزدهم:

- ۱- فرهنگ سازمانی را تعریف کنید؟
- ۲- آیا یک کارمند می‌تواند در یک سازمان به فعالیت خود ادامه دهد در صورتیکه ارزش‌های محوری آن سازمان را نپذیرفته باشد؟ توضیح دهید.
- ۳- چه عواملی باید در ساختن یک فرهنگ قوی یا ضعیف دخیل باشند؟
- ۴- یک فرهنگ قوی تعارض بین سازمانی را کاهش می‌دهد؟ آیا موافق این گفته‌اید یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۵- چگونه فرهنگ یک سازمان حفظ می‌شود؟
- ۶- جامعه‌پذیری چه مزایایی برای سازمان می‌تواند فراهم آورد؟ برای کارکنان جدید چگونه؟
- ۷- چه رابطه‌ای بین فرهنگ و رسمی‌سازی وجود دارد؟
- ۸- چرا نظریه پردازان و مشاوران مدیریت در تعیین اینکه فرهنگ‌های سازمان می‌توانند مدیریت شوند، منافع خاصی دارند؟
- ۹- «فرهنگ ممکن است تغییر کند، اما تغییر نمی‌تواند بوسیله مدیریت برنامه‌ریزی شود» بحث کنید.
- ۱۰- چه عواملی در برابر تغییر دادن یک سازمان مقاومت می‌کنند؟
- ۱۱- در چه مرحله‌ای از چرخه حیات سازمان، تغییر فرهنگی باید پذیرفته شود؟ چرا؟
- ۱۲- چه عوامل موقعیتی برای پذیرش تغییر فرهنگی بیشتر ضروری می‌باشد؟ چرا؟
- ۱۳- شرایطی که می‌تواند برای شروع تغییر فرهنگی مهم تلقی شوند، تشریح نمایید.

### پرسش‌های فصل هفدهم:

- ۱- چگونه رشد، بقاء را افزایش می‌دهد؟
- ۲- رشد چگونه می‌تواند به عنوان نوعی قدرت محسوب شود؟
- ۳- مرحله خلاقیت، تفویض و هماهنگی هر کدام چه بحرانی را ایجاد می‌کنند؟
- ۴- چه انتقاداتی می‌توانید به مدل رشد سازمانی وارد نمایید؟
- ۵- افول سازمانی و کاهش تعداد سطوح عمودی سازمان را با هم مقایسه کنید.
- ۶- تشریح کنید چگونه افول سازمانی می‌تواند به عنوان کاهش در اثربخشی سازمانی تعبیر و تفسیر شود؟
- ۷- آیا احتمال افول سازمانی در سازمان‌های بخش دولتی بیشتر از شرکت‌های تجاری است؟
- ۸- چگونه تعداد اعضای اداری در مرحله افول متفاوت از مرحله رشد است؟
- ۹- تشریح نمایید مدیریت نوعاً چگونه به افول واکنش نشان می‌دهد؟

- ۱۰- چرا یک مدیر، یک سازمان در حال رشد را بر یک سازمان در حال افول ترجیح می‌دهد؟
- ۱۱- کاهش عملیات سازمان چه پیامدهای مثبتی برای سازمان دارد؟
- ۱۲- مدیریت چه راه حل‌هایی را، علاوه بر آنچه در این فصل ذکر شد، ممکن است برای اداره بهتر مرحله افول اجرا کند؟
- ۱۳- نقش تعیین کنندگان ساختار یک سازمان در طی رشد و افول را با هم مقایسه کنید؟

### پرسش‌های فصل هجدهم:

- ۱ - چگونه کامپیوتر افزایش در نظارت مدیریت را تسهیل می‌کند؟
- ۲ - آیا انقلاب اطلاعات باید تأثیری بر پیچیدگی یک سازمان برجا گذارد؟ بحث کنید.
- ۳ - آیا انقلاب اطلاعات باید تأثیری بر اجزای اداری سازمان بر جای گذارد؟ بحث کنید.
- ۴ - انقلاب اطلاعات چگونه شغل مدیرعالی را تغییر خواهد داد؟
- ۵ - چگونه نقش مدیریت میانی در سازمان‌های فردا تغییر خواهد نمود؟
- ۶ - چه مسائل و مشکلاتی در نتیجه «کار کردن در منزل» برای مدیریت می‌بینید؟
- ۷ - سازمان‌های ژاپنی چگونه طراحی می‌شوند؟ آیا با فرهنگ ملی کشورشان تناسب دارند؟
- ۸ - «حوزه تئوری سازمان فقط زیرمجموعه‌ای از حوزه وسیع رفتار سازمانی است». آیا با این گفته موافقید یا مخالف؟
- ۹ - رشته‌های تئوری سازمان و برنامه‌ریزی استراتژیک چگونه به هم مرتبط می‌شوند؟

### پرسش‌های ضمیمه الف:

- ۱- توضیح دهید چگونه دیدگاه عقلانی نظریه پردازان نوع ۱ و ۳ یک زمینه مشترک از نقطه نظراتشان ایجاد می‌کند؟
- ۲- توضیح دهید چگونه دیدگاه اجتماعی نظریه پردازان نوع ۲ و ۴ یک جهت مشترک از نقطه نظراتشان ایجاد می‌کند؟
- ۳- آیا دیدگاه‌های سیستم‌های باز بر سیستم‌های بسته برتری دارند؟ توضیح دهید.
- ۴- چگونه تئوری در عمل مدیران را راهنمایی می‌کند؟
- ۵- سطح تجزیه و تحلیل سازمانی تیلور و فایول را با هم مقایسه کنید.
- ۶- چگونه امروزه اصول فایول معتبر هستند؟
- ۷- «چون بیشتر سازمان‌های بزرگ امروزی بوروکراسی‌ها هستند، در نتیجه بر می‌تواند دقیقاً جز نظریه پردازان نوع ۴ به حساب آید». آیا موافقید یا مخالف؟ بحث کنید.
- ۸- کاربردهای مطالعات هاتورن در تئوری معاصر سازمان چیست؟
- ۹- آیا شما فکر می‌کنید بیشتر مدیران پیش فرض‌های نظریه X را مد نظر قرار می‌دهند یا پیش فرض‌های نظریه Y؟
- ۱۰- متغیرهای کلیدی تئوری اقتضائی که نظریه پردازان نوع ۳ بررسی کرده‌اند کدامند؟
- ۱۱- آیا چهار نظر مطرح شده در طبقه‌بندی چهارگانه از یکدیگر مستقل هستند؟ از موضع خود دفاع کنید.
- ۱۲- دیدگاه وارن بنیس در ارتباط با بوروکراسی چه می‌باشد؟
- ۱۳- دیدگاه رالف سی. دیویس در ارتباط با برنامه‌ریزی عقلانی چه می‌باشد؟
- ۱۴- تفاوت منحصر بفرد نظریه پردازان نوع چهارم با تمام نظریه پردازان قبلی در چه چیزی می‌باشد؟

### نظریه‌پردازانی که نام آن‌ها در کتاب ذکر شده است:

نام نظریه‌پرداز	دیدگاه نظریه‌پرداز
جاکسون مارتین دل	کاربرد رویکرد سیستمی به اثربخشی، ممیزی مدیریت است، که برگه تجزیه و تحلیلی را که بر اساس آن، عملکرد سازمان را در قالب حوزه‌های اثربخشی سازمانی ارزیابی کرده بکار می‌برد.
آلفرد چندلر	ساختار سازمانی از استراتژی سازمان تبعیت می‌کند. در واقع همانطور که در طی زمان استراتژی تنوع محصول تغییر می‌کند، ساختار سازمانی نیز دستخوش تغییر می‌شود.
مایلز و اسنو	ارائه دهندگان نظریه معاصر در مورد استراتژی ساختار، که چهار نوع سازمان استراتژیک تدافعی، آینده‌نگر، تحلیلی و انفصالی را بر مبنای میزان تغییر در محصولات یا بازار یک سازمان معرفی کردند.
پیتر بلاو	افزایش اندازه سازمان، تفکیک ساختاری را افزایش می‌دهد اما این امر با نرخی کاهنده محقق می‌گردد.
می‌یر	وی استدلال کرد که فقط با مقایسه سازمان‌ها در طی زمان است که می‌توان نظم زمانی متغیرها را تعیین کرد. یعنی حتی اگر اندازه و ساختار در برخی از سازمان‌ها در یک زمان خاص بهم مرتبط باشند، فقط یک تجزیه و تحلیل دوره‌ای می‌تواند عکس این قضیه را برساند، که ساختار اندازه را تعیین می‌کند. او دریافت که اثر اندازه سازمان بطور یک سو به در هر جایی قابل مشاهده است.
کریس آر جریس	یافته‌های بلاو را در مورد تأثیر اندازه بر ساختار تجزیه و تحلیل کرد. او متذکر شد که سازمان‌های خدمات کشوری محدودیت‌های بودجه‌ای داشته و مرزهای جغرافیایی محدودی دارند و تعداد کارکنان‌شان از قبل پیش‌بینی شده‌اند و بوسیله مقررات تحت تأثیر قرار می‌گیرند. او همچنین نقش آزادی عمل مدیریتی بر ساختار سازمانی را تصدیق و تأیید کرد.
می‌هیو	یافته‌های بلاو را در مورد تأثیر اندازه بر ساختار مورد انتقاد قرار داد. وی پی برد که یافته‌های بلاو در مورد رابطه بین اندازه و پیچیدگی سازمانی وقتی که به تمامی ترکیبات ساختاری، احتمال یکسان داده شود، نوعی رابطه ریاضی بوجود خواهد آمد.
آلد ریش	تحقیق صورت گرفته توسط گروه استون را مبنی بر تعیین کننده بودن اندازه بر ساختار سازمان را مورد انتقاد قرار داد. او اظهار داشت که اندازه نتیجه چیزی است نه علت آن: فناوری ساختار را تعیین کرده و به تبع آن اندازه سازمان تعیین می‌گردد.
هال	از منتقدین تعیین کننده بودن اندازه بر ساختار سازمان بود. او نتیجه گرفت که نه پیچیدگی و نه رسمیت نمی‌توانند اندازه سازمان را تعیین کنند، اما پی برد که اگر تصمیمی مبنی بر توسعه وظایف و فعالیت‌های یک سازمان گرفته شود، مستلزم افزایش تعداد افراد برای زمینه‌های اضافه شده است، از فرضیه‌های آلد ریش مبنی بر اینکه ساختار سازمانی، اندازه سازمان را تعیین می‌کند، طرفداری کرد.
پارکینسون	کار آنقدر گسترش پیدا می‌کند تا کل زمان موجود برای تحققش را مصرف کند. مطابق گفته او بین تعداد کارمندان رسمی در یک سازمان و حجم کاری که باید توسط آنان انجام شود، ابدأ رابطه‌ای وجود ندارد. همچنین فرضیه پارکینسون اساساً اظهار می‌دارد که یک همبستگی مثبتی می‌تواند بین اندازه و نسبت اعضای اداری سازمان وجود داشته باشد.
وودوارد	او دریافت که: ۱ روابط مشخص و روشنی بین انواع فناوری و ساختار شرکت‌های تولیدی مورد بررسی او وجود دارد. ۲ اثربخشی سازمان‌ها به تناسب صحیح فناوری و ساختار سازمان ارتباط پیدا می‌کند.

نام نظریه پرداز	دیدگاه نظریه پرداز
ادوارد هاروی	از حامیان اولیه نظریه وودوارد بود. بر اساس دیدگاه وی، سازمان‌های دارای فناوری‌های ویژه و مشخص، واحدهای فرعی بسیار تخصصی داشته و سطوح اختیار بیشتری دارا بوده و نسبت مدیران به کل کارکنان این گونه سازمان‌ها در مقابل سازمان‌های دارای فناوری فنی پیچیده خیلی بالاتر بود.
چارلز پرو	او بجای اینکه توجه خود را به فناوری تولیدی معطوف دارد، فناوری مبتنی بر دانش را مورد توجه قرارداد. وی فناوری را به عنوان اقدام یا روشی که فرد برای ایجاد تغییر در شیء، مفهوم یا مقصودی بکار می‌گیرد، تعریف کرد، خواه این فرد از روش‌ها و ابزار مکانیکی بهره‌گیر، خواهد نگیرد.
تافسون	او برعکس وودوارد و پرو، طرفدار تعیین کننده بودن فناوری بر ساختار نیست، اما به نظر او فناوری، انتخاب استراتژی مناسب برای کاهش عدم اطمینان را ممکن می‌سازد و اشکال مشخص ساختاری می‌تواند کاهش عدم اطمینان را تسهیل نماید.
تام برنز و جی.ام.استاکر	موثرترین ساختار سازمانی، ساختاری است که خود را با الزامات محیط انطباق دهد، یعنی طرح ماشینی در یک محیط با ثبات و مطمئن قابل استفاده است و ساختار ارگانیک در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد
فرد امری و اریک تریست	بر اساس مدل آن‌ها چهار نوع محیط وجود دارد که ممکن است یک سازمان با آن‌ها مواجه شود: ۱ محیط ثابت با اجزای غیر مرتبط به هم ۲ محیط ثابت با اجزای مرتبط به هم ۳ محیط متغیر و واکنشی ۴ محیط با عناصر کاملاً متغیر. فناوری تکراری با وضعیت ثابت سازگاری داشته و با ساختارهای ماشینی متناسبند و فناوری‌هایی که تکراری نیستند و محیطشان پویا است، شکل‌های ساختاری منعطف به خود می‌گیرند.
پل لارنس و جی لورش	آن دو در صدد برآمدند تا محیط‌های داخلی در شرکت‌های سه صنعت مختلف را با محیط‌های خارجی آن‌ها تطبیق دهند و نتیجه گرفتند که در شرکت‌های موفق سازگاری بیشتری بین محیط داخلی و خارجی وجود دارد. اما آن دو فرض نکردند که ممکن است سازمان با محیط ثابت یا منحصر به فرد مواجه باشد. آن‌ها بعنوان یک اصل پذیرفتند که دلیل اساسی برای تفکیک فعالیت‌های درون هر دایره یا سیستم فرعی، موثر واقع شدن آن‌ها در ارتباط با خرده محیط می‌باشد.
جان چایلد	از منتقدان کسانی بود که اعتقاد داشتند نیروهای فناوریک، محیطی یا دیگر نیروها به عنوان تعیین کننده ساختار و مسلط بر آن می‌باشند، و به زعم وی مدیران در اتخاذ گزینش‌های استراتژیک از آزادی قابل ملاحظه‌ای برخوردارند.
میتزبرگ	معتقد است که هر سازمانی از پنج بخش اصلی: ۱ بدنه اصلی عملیات ۲ بخش عالی سازمان ۳ بخش میانی ۴ متخصصین فنی ۵ بخش ستاد پشتیبانی تشکیل شده است.
ماکس وبر	نظریه کلاسیک را در مورد بوروکراسی مطرح کرد. وی در صدد توصیف یک سازمان آرمانی برآمد. سازمانی که کاملاً عقلایی بوده و بتواند حداکثر کارایی را از عملیاتش حاصل نماید.
رابرت مرتون	وی بعد از اینکه تصدیق می‌کند که قوانین بوروکراتیک و جنبه غیرشخصی بودن موجود در بوروکراسی‌ها، موجب میزان بالایی از اعتماد کاری می‌شود، خاطر نشان کرد که قوانینی که برای تسهیل در تحقق هدف وضع می‌شوند، خود بیش از هدف مورد تأکید و توجه قرار می‌گیرند
فیلیپ سلزینک	او بر این باور بود که وسایل می‌توانند از طریق جابجایی اهداف جایگزین نتایج یا اهداف نهایی شوند. وی مطرح کرد که تخصص‌گرایی، واحدهای فرعی با اهدافی متفاوت ایجاد می‌کند. اهداف هر واحد فرعی نسبت به اهداف واحدهای دیگر در اولویت قرار می‌گیرند.



نام نظریه پرداز	دیدگاه نظریه پرداز
آلوین گولدنر	وی بیان داشت که قوانین و مقررات نه تنها رفتارهای غیرقابل قبول را، بلکه سطوح حداقل رفتارهای قابل قبول را نیز تعیین و تعریف می کنند. اگر اهداف سازمانی نهادی نشده باشند و به صورت جزئی از عملکرد رفتاری کارکنان در نیامده باشند، تحمیل قوانین و مقررات برای تحقق آنها، بی‌علاقگی را در کارکنان به وجود می آورد. از اینرو قوانین به صورت مجموعه‌ای در می آیند که به جای تعیین و تبیین رفتارهای غیرقابل قبول، استانداردهای حداقل عملکرد را معین سازند.
ویکتور تامسون	وی ملاحظه کرد که بوروکراسی رسمیت خیلی زیاد را بوجود می آورد و این امر تنزل در اختیار تصمیم گیرندگان را به همراه خواهد داشت. تامسون چنین پدیده‌ای را نوعی رفتار بیمارگونه ناشی از بوروکراسی نامید.
رابرت میلوالد	بحث اصلی او این است که بوروکراسی می‌تواند خود را با محیط‌های در حال تغییر و پویا منطبق سازد. یقیناً سازمان‌ها در حال تغییرند ولی چنین تغییراتی بوروکراسی را منسوخ نمی‌کند.
ویلیام اچی	وی بی برد که چندین شرکت آمریکایی خواه دانسته یا ندانسته، سیستمی را بوجود آورده‌اند که برخی از ویژگی‌های شرکت‌های ژاپنی را دارا می‌باشند. اچی اصطلاح تئوری Z را برای تشریح سازمان‌های آمریکایی که به شکل ژاپنی طراحی شده‌اند، مطرح کرد.
هیگ و ایکن	آنها تغییر برنامه‌ای که، آن را تغییر در تولید خدمات و محصولات جدید تعریف کرده‌اند، را مورد مطالعه قرار دادند. سپس دریافتند که هر چه سازمانی پیچیده‌تر باشد، میزان تغییر برنامه‌ای بیشتر است، رسمیت و میل به تغییر بطور معکوس با هم مرتبط می‌شوند و همچنین تمرکز با تغییر برنامه‌ای رابطه معکوس دارد.
بانوما و زالتمن	آنها همانند هیگ و ایکن معتقد بودند که هر چه سازمان پیچیده‌تر باشد، میزان تغییر برنامه‌ای بیشتر است، همچنین رسمیت زیاد شروع تغییر را کند می‌کند و تمرکز با تغییر برنامه‌ای رابطه معکوس دارد.
پیترز و واترمن	سازمان‌های اثربخش فرهنگ‌هایی قوی به همراه یک دسته ارزش‌های مشترک دارند. اما اینکه آیا فرهنگ‌های قوی اثربخشی زیادتری را موجب می‌شوند یا نه، بستگی به سازگاری و تناسب محتوای واقعی فرهنگ با شرایط محیطی سازمان دارد.
لاری گرینر	مشهورترین مدل رشد سازمانی در اوایل دهه ۱۹۷۰ میلادی را ارائه کرد. وی پیشنهاد کرد که تکامل یک سازمان به وسیله مراحل رشد مستمر همراه با یک سلسله بحران نمود پیدا می‌کند. او اولی را تکامل و دومی را بحران (انقلاب) نام نهاد.
فردریک تیلور	کتاب اصول مدیریت علمی او در سال ۱۹۱۱ با ارائه نخستین تئوری‌های جدی در حوزه سازمان و مدیریت، انتشار یافت. او اصول چهارگانه مدیریت که می‌تواند منجر به افزایش معناداری در بهره‌وری گردند را ارائه نمود. (۱) جایگزینی روش‌های علمی به جای محاسبات سرانگشتی (۲) انتخاب و آموزش علمی کارگران (۳) همکاری مدیریت و نیروی کار برای تحقق اهداف کاری، مطابق با روش علمی (۴) تقسیم مساوی مسئولیت بین مدیران و کارگران، بدین ترتیب که مدیران برنامه‌ریزی و سرپرستی را انجام داده و کارگران امور اجرایی را انجام دهند.
هنری فایول	او در جستجوی تدوین اصولی کلی بود که برای همه مدیران در تمامی سطوح سازمان به کار آید و بتواند وظایفی را که یک مدیر باید انجام دهد را تشریح نماید و به زعم خود کاربردی جهان‌شمول داشته باشد. بنابراین یک اصول ۱۴ گانه که قابل تدریس در دانشگاه‌ها باشد را ارائه نمود.

نام نظریه پرداز	دیدگاه نظریه پرداز
رالف سی. دیویس	ساختار پیامد منطقی اهداف سازمان است. او بیان داشت که هدف اولیه هر شرکت تجاری، ارائه خدمات اقتصادی است. در واقع برنامه ریزی رسمی مدیریت، اهداف سازمان را تعیین می کند. سپس این اهداف به شیوه های منطقی، ساختار سازمان، جریان اختیارات، و دیگر روابط درون سازمانی را تعیین می کنند.
التون مایو و هاتورن	نتایج حاصله آنها نشان داد که طرح دستمزد تشویقی نسبت به پذیرش و فشار گروهی و همچنین امنیت شغلی، اثر کمتری روی بازدهی کارگر دارد. بر اساس این بررسی، نتیجه گیری شد که عوامل تعیین کننده کلیدی رفتار کاری فردی، هنجارهای اجتماعی گروه است.
چستر بارنارد	سازمانها تلفیقی از وظایف و افراد می باشند که باید یک حالت تعادل بین این دو حاصل شود. وی از نظریه کلاسیک که بیان می دارد در سازمان اختیار از بالا به پایین جریان می یابد، انتقاد کرد و استدلال کرد که اختیار باید بر حسب واکنش زیر دستان در برابر آن تعریف شود.
داگلاس مک گریگور	دو نظریه مجزا در مورد انسانها وجود دارد: یک نظریه که اساساً دیدگاه منفی نسبت به انسان دارد (تئوری X) و دیگری دیدگاه مثبت نسبت به انسانها دارد (تئوری Y). پیش فرض های Y بهتر بوده و مدیران بایستی در شیوه طراحی سازمان و برانگیختن کارکنان خود از این پیش فرض ها رهنمودهایی دریافت دارند.
وارن بنیس	با تغییر شکل ساختارهای بوروکراتیک به ساختارهای غیرمتمرکز و بر اساس گروه های کاری منعطف، مرگ بوروکراسی فرار سیده است.
هربرت سایمون	او تشخیص داد که اصول نوع یک (منظر سیستمی بسته و عقلانی) باید جای خود را به دیدگاه اقتضایی بدهد و در ضمن بیان داشت که بیشتر اصول کلاسیک ها بیش از یک ضرب المثل نیستند و هر کدام با دیگری در تناقض اند.
کنز و کان	در مورد مزیت های دیدگاه سیستم های باز برای بررسی روابط مهم یک سازمان با محیطش و نیاز سازمانها برای انطباق خود با یک محیط متغیر، در صورتیکه خواهان بقا هستند، توجیهاتی متقاعد کننده ارائه نمودند.
جیمز مارچ و هربرت سایمون	نظریه کلاسیک تصمیمات عقلانی و بهینه را بدین علت که بیشتر تصمیم گیرندگان به رضایت نسبی و انتخاب راهکارها بسنده می کنند، مورد انتقاد قرار دادند، مدل تجدید نظر شده ای از تئوری سازمان که می تواند محدودیت های سبک تصمیم گیرنده عقلانی را شناخته و فلسفه وجودی تعارض اهداف را پذیرا شود، ارائه نمودند.
جفری ففر	او پیشنهاد می کند که کنترل به جای اینکه در سازمان، وسیله ای برای اهداف عقلانی نظیر تولید کارآمد ستاده ها باشد. به صورت یک هدف در می آید، و طراحی یک سازمان نتیجه تنازع قدرت بین ائتلاف های گوناگون است.