



راهکارهای فدک

[فارسی](#) [العربية](#) [English](#) [Русский](#)

[مقالات](#) [مدیریت](#) [مطالعات](#) [زبان](#)

[مدیریت](#) / [تئوری‌های مدیریت](#)

# معرفی و خلاصه کتاب تئوری سازمان استیفن رایینز

[مقدمه](#)

[فصل ۱: کلیات](#)

[خوشه‌های شایستگی مدیران](#)

[فصل ۲: سیر تطور نظریه سازمان](#)

[نظریه پردازان نوع اول: \(کلاسیک\)](#)

[نظریه پردازان نوع دوم](#)

[مکتب سیستمی](#)

[مکتب اقتضایی](#)

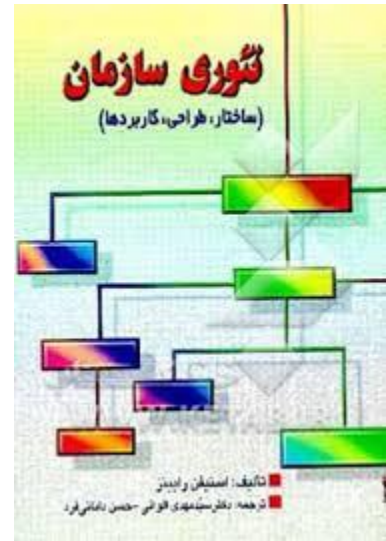
[۴ \(تئوری یادگیری سازمانی\)](#)

[فصل ۳: اثربخشی سازمانی](#)

[فصل ۴: ابعاد ساختار سازمانی](#)

[فصل ۵: استراتژی](#)

**مقدمه**



نظری‌های سازمان و مدیریت (Organizational theory)

-کتاب مبانی سازمان و مدیریت (دکتر رضائیان)

-کتاب مدیریت عمومی (دکتر الوانی)

-کتاب نظری سازمان: ساختار و طرح سازمانی (دکتر رابینز)

-کتاب مبانی سازمان و مدیریت (دکتر مقیمی)

مدیریت رفتار سازمانی (Organizational behavior)

-کتاب مبانی مدیریت رفتار سازمانی (دکتر رضائیان)

-کتاب مبانی رفتار سازمانی تک جلدی (دکتر رابینز)

-کتاب مدیریت رفتار سازمانی (دکتر قلی پور)

مدیریت منابع انسانی (Human resource management)

-مدیریت منابع انسانی (دکتر سعادت)

-مدیریت منابع انسانی (دکتر میرسپاسی)

تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها

-کتاب تجزیه و تحلیل و طراحی سیستمها (دکتر رضائیان)

## فصل ۱: کلیات

-سازمان: پدیده‌ای اجتماعی، که به طور آگاهانه هماهنگ شده است؛ دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی است؛ برای تحقق

هدف یا اهدافی فعالیت می‌نماید .

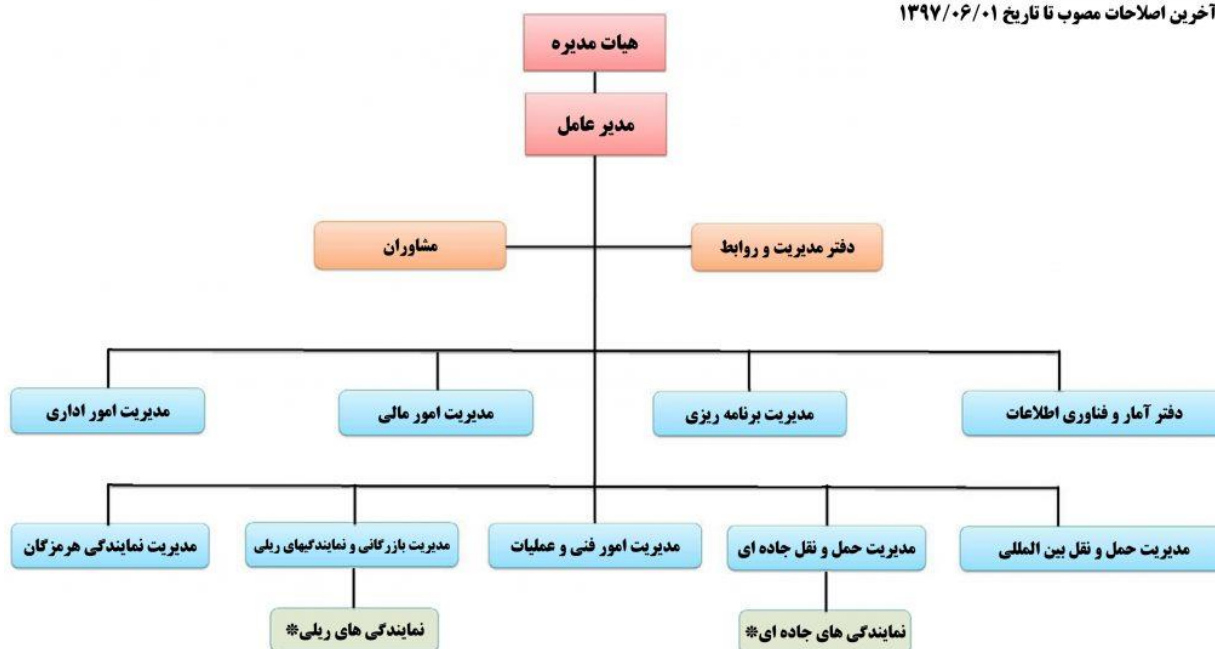
--عبارت «به صورت آگاهانه هماهنگ شده» دلالت بر مدیریت دارد.

« --پدیده اجتماعی» یعنی سازمان تشکیل شده از افراد یا گروه‌های با هم در تعامل

« --مرزهای نسبتاً مشخص»؛ اگرچه مرزها می‌توانند به مرور، زمان تغییر کنند و کاملاً واضح و روشن نباشند لیکن اعضای سازمان را بتوان از غیراعضاء باز شناخت.

--سازمان‌ها برای انجام اهدافی که دستیابی به آن‌ها به تنهایی امکان‌پذیر نیست و یا حصول آن از طریق سازمان اثربخش‌تر است به وجود می‌آیند.

چارت سازمانی  
شرکت ترکیب حمل و نقل  
با آخرین اصلاحات مصوب تا تاریخ ۱۳۹۷/۰۶/۰۱



\* تعداد افراد استخدام شده در پست هایی که با این علامت مشخص شده اند بر اساس تعداد نمایندگی ها و نوع فعالیت از جمله:  
(سرپرست نمایندگی، برنامه نویس، متصدی امور مالی و اداری و تخلیه و بارگیری) تعیین خواهد شد.  
-- نمایندگی هایی که به صورت مدیریت تعیین شده اند، به طور مستقیم زیر نظر مدیر عامل فعالیت می کنند.

-**ساختار سازمانی:** در ایجاد یک ساختار، آنچه مورد استفاده قرار می‌گیرد نقشه یا سند مشابهی است که نمودار سازمانی نام دارد. یکی از اجزاء سازمان که از عنصر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تشکیل شده و بیان می‌دارد:  
--وظایف چگونه تخصیص داده شوند؟ چه شخصی به چه کسی گزارش دهد؟  
--سازوکارهای هماهنگی رسمی کدامند؟ الگوهای تعاملی سازمان که باید رعایت شوند کدامند؟

#### عناصر ساختار سازمانی:

- **پیچیدگی:** حدود تفکیک درون سازمان را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر پیچیدگی میزان تخصص‌گرایی، تقسیم کار و تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان را اشاره می‌کند و حد و حدودی که واحدهای سازمانی از لحاظ جغرافیایی پراکنده شده‌اند را نیز تصریح می‌کند. [پیچیدگی یک اصطلاح نسبی است].

- **رسمیت:** جدی که سازمان برای جهت‌دهی رفتار کارکنانش به قوانین، مقررات و رویه‌ها متکی است.
- **تمرکز:** جائیکه اختیار تصمیم‌گیری در آنجا متمرکز است. نقطه مقابل تصمیم‌گیری متمرکز، تصمیم‌گیری بصورت عدم‌تمرکز است.

**-طرح سازمان:** بر جنبه مدیریت تنوری سازمان تأکید دارد. از این رو به نحوه ساخت و تغییر ساختار، برای تحقق اهداف سازمانی اشاره دارد.

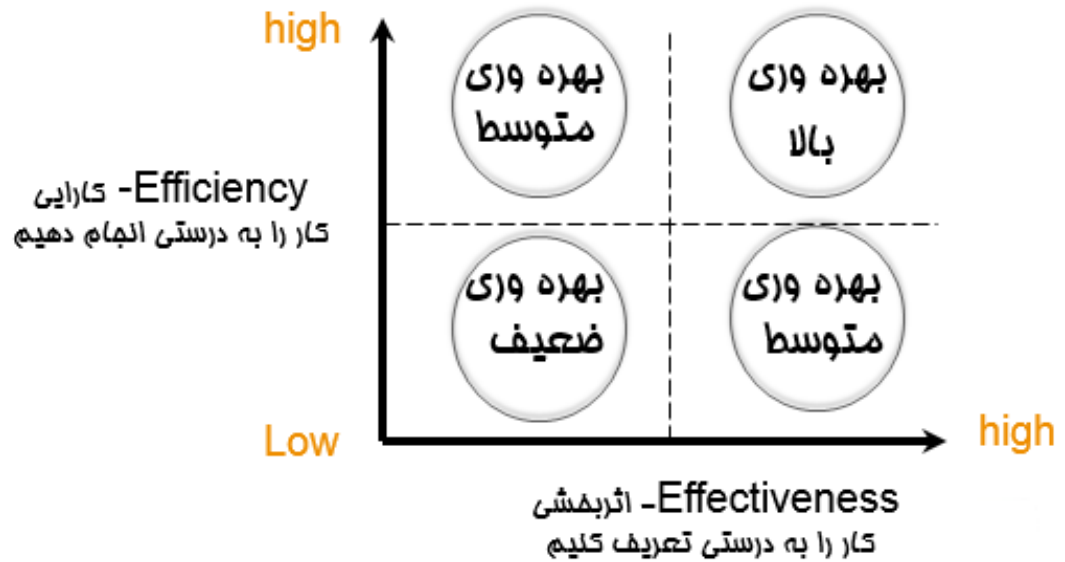
مطالعه بیشتر برای [انواع ساختار در سازمان](#)

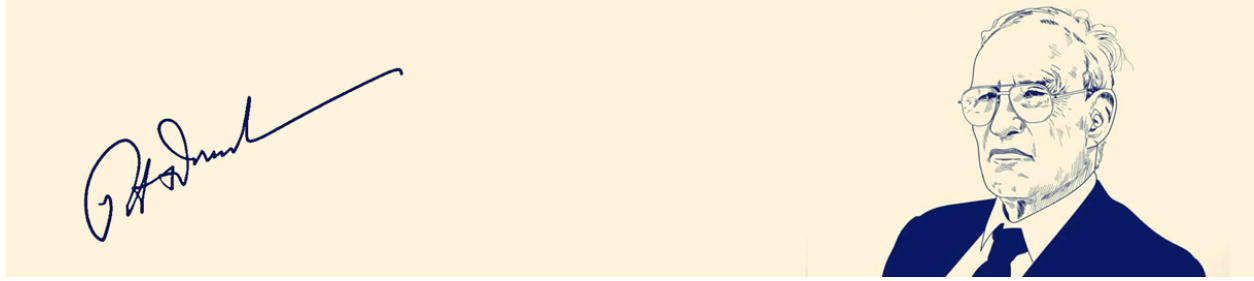
#### **-تفاوت رفتار و تنوری سازمان**

--**رفتار سازمانی، دیدگاهی خرد** نسبت به مسائل داشته و بر افراد و گروه‌های کوچک تأکید دارد و موضوعات رفتار فردی و رفتار گروهی درون سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد. رفتار سازمانی حالت تجویزی ندارد و فقط توصیفی است. --موضوعات رفتار فردی که در رفتار سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند، مشتمل بر: ادراک، ارزش‌ها، یادگیری، انگیزش و شخصیت است. مواردی همچون عملکرد افراد، کارکنان و متغیرهای نگرشی نظیر بهره‌وری کارکنان، غیبت در کار، جابجایی در کار و رضامندی شغلی بیشتر. --موضوعات رفتار گروهی که رفتار سازمانی بر آن تأکید می‌ورزد عبارتند از: نقشها، موقعیت افراد در سازمان، رهبری، قدرت، ارتباطات و تعارض.

--**تنوری سازمان، دیدگاهی کلان** نسبت به سازمان دارد و واحد تحلیل آن، سازمان و واحدهای فرعی آن است و رشته‌ای است که ساختار و طراحی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهد و به هر دو جنبه توصیفی و تجویزی سازمان می‌پردازد.

## عوامل موثر در بهره‌وری



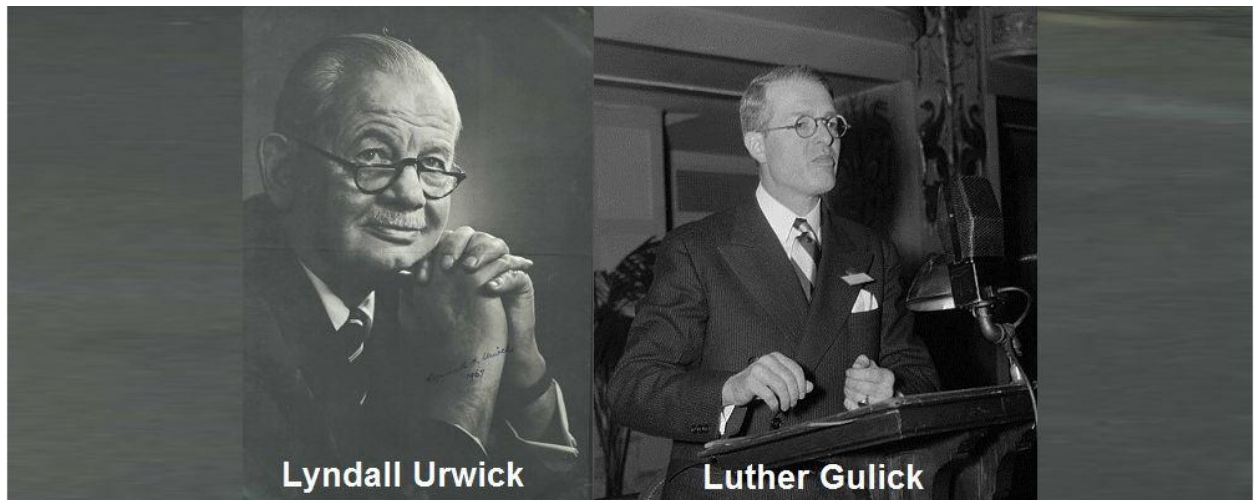


اثربخشی و کارایی - پیتر دراگر (Peter Drucker) ،

• اثربخشی (Effectiveness): انجام کارهای درست؛ اثربخشی، هدف را مورد بررسی قرار می‌دهد که اگر این هدف به طوری مطلوب و مناسب انتخاب شود، اثربخشی تضمین می‌گردد.

• کارایی (Efficiency): انجام درست کارها؛ کارایی، راه‌های رسیدن به هدف با کمترین زمان و هزینه را مورد توجه قرار می‌دهد.

• بهره‌وری (Productivity): دستیابی به هدف درستی با کمترین زمان و کمترین هزینه (اثربخشی به همراه کارایی)



Lyndall Urwick

Luther Gulick

-مدیریت، فرایند بکارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق وظایفی همچون POSDCORB بنابر نظر لوثر گیولیک (Luther Gulick) برای دستیابی به اهداف تعیین شده صورت می‌گیرد.

POSDCORB

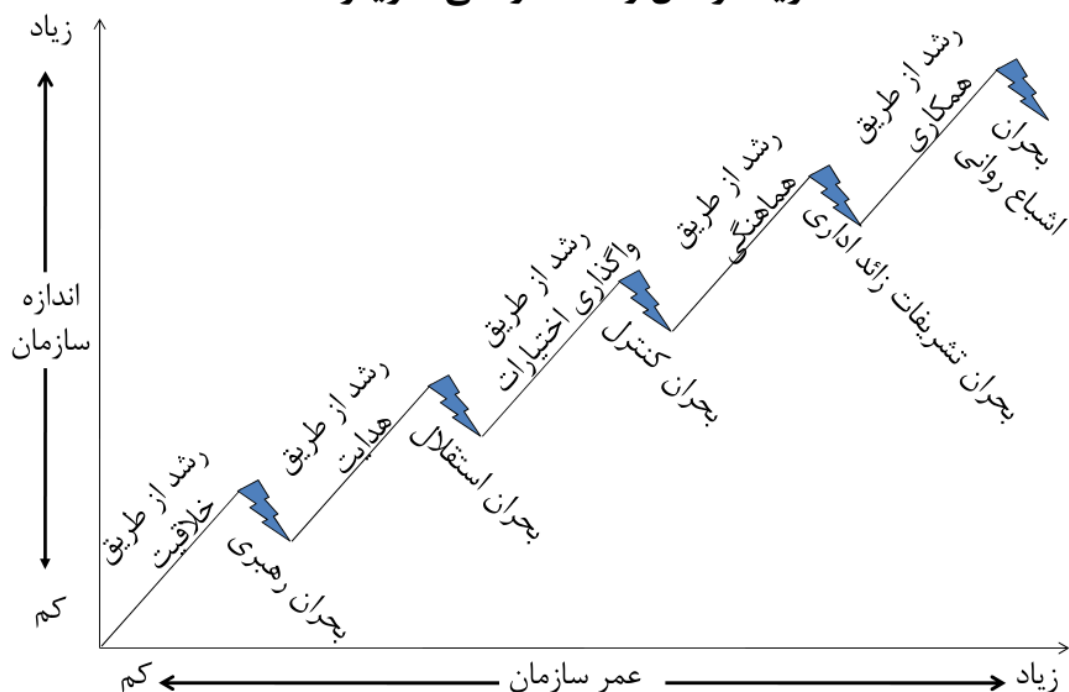
- (برنامه ریزی Planning )
- (سازماندهی Organizing )

- (بسیج منابع و امکانات) Staffing )
- (هدایت) Directing )
- (هماهنگی) Coordinating )
- (کنترل : Controlling (از دیدگاه هربرت سایمون
- (گزارشدهی) Reporting )
- (بودجه بندی) Budgeting )

### مراحل رشد سازمان‌ها - مدل رشد گرینر (Greiner (Growth Theory of Organizations)

۱. رشد از طریق خلاقیت - ایده جدید - ایجاد موسسه آموزشی، اگر قبول نشدید پول مرجوع می‌شود.
۲. بحران رهبری - همه کاره-
۳. رشد از طریق هدایت نیازمند تقسیم کار
۴. بحران استقلال - از دست دادن از اختیار و انجام امور بدون مشورت و هماهنگی با
۵. رشد از طریق واگذاری اختیارات - برخی از امور واگذار می‌شود.
۶. بحران کنترل - هر کسی برای خودش کار می‌کند. راه حل: دستور العمل، قوانین و هماهنگی
۷. رشد از طریق هماهنگی
۸. بحران تشریفات زائد اداری - ساعات اداری و فصلنامه و دورکاری
۹. رشد از طریق همکاری - بدون وقفه کار کردن
۱۰. بحران اشباع روانی

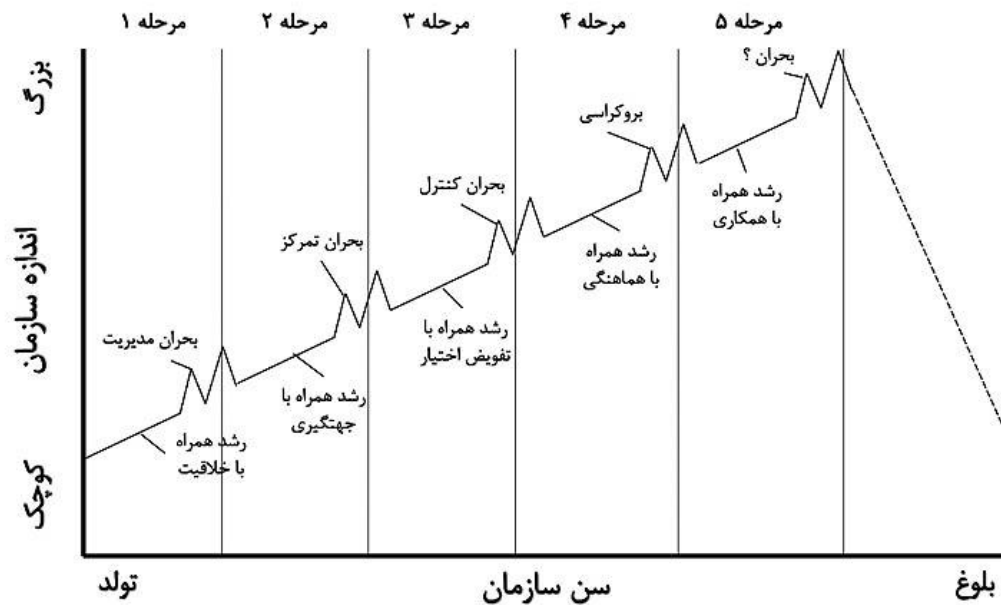
## نظریه مراحل رشد سازمانی (گرینر)



### مراحل رشد سازمان های نوپا - مدل گرینر

مرحله	نام مرحله	ویژگی و ایده	بحران مرحله
۱	رشد از طریق خلاقیت و کارآفرینی	سیستم کنترل بازار است   تاکید بر خلق محصول و بازار   بنیان گذاران افراد متخصص   به دنبال تولید و فروش   سازمان غیر رسمی	بحران رهبری
۲	رشد از طریق هدایت	ایجاد سلسله مراتب در سازمان   ارتباطات رسمی تر   نوآوری پائین   رضایت شغلی پائین   کارایی عملیات   سیستم کنترل استاندارد	بحران استقلال
۳	رشد از طریق واگذاری اختیارات	سازمان نامتمرکز می شود   دخالت مدیران در مواقع استثنا   تمرکز مدیریت بر توسعه بازار   مدیریت تفویضی   سیستم کنترل گزارشات	بحران کنترل
۴	رشد از طریق هماهنگی	تنظیم دستورالعمل و آئین نامه   هماهنگی و برنامه ریزی رسمی   سبک مدیریت مراقبت و پایش   رسمیت ساختار	بحران تشریفات اداری
۵	رشد از طریق همکاری (مبتنی بر اعتماد)	حد اعلی سازمان بالغ   تمرکز بر حل مسائل از طریق تیم   کنترل اجتماعی به جای کنترل رسمی   مدیریت مشارکتی	احتمالا بحران اشباع روانی کارکنان





رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی

مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی		
زمان مفید بودن	تعریف	رویکرد
وقتی این رویکرد ترجیح داده می‌شود که...	یک سازمان به اندازه‌ای اثر بخش است که...	
اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند.	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد	نیل به هدف
پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.	منابع لازم را کسب کند	سیستمی
عوامل کلیدی تاثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند	عوامل استراتژیک
آنچه باید سازمان تاکید کند مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.	تاکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است	ارزشهای رقابتی

عوامل استراتژیک - ذی‌نفعان مهم است و در خصوصی مشتریان و دولتی رئیس

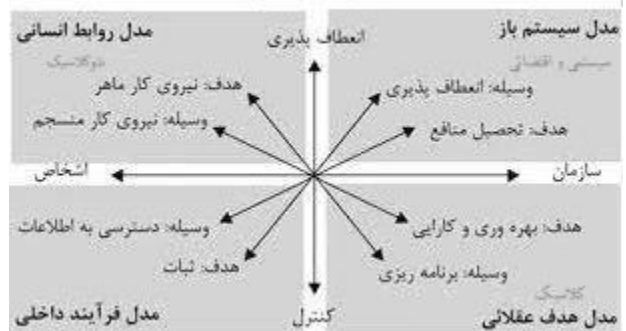
تغییر رویکردها

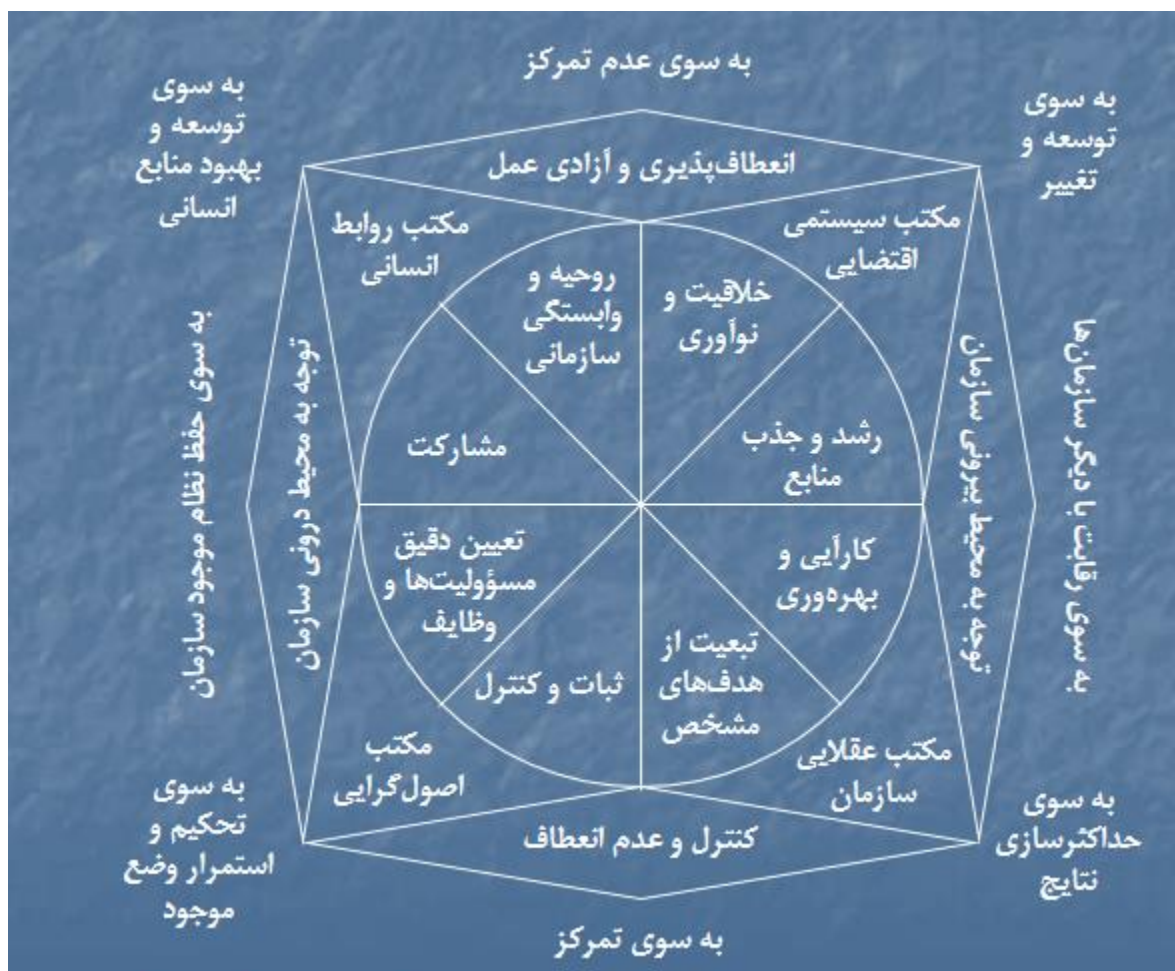


نمونه‌هایی از معیارهای اثربخشی رویکرد سیستمی

متغیرهای سیستم	موسسه تجاری	بیمارستان	دانشکده
نسبت/رابطه ستاده به داده	نرخ بازگشت سرمایه	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد نشریات دانشکده
نسبت/رابطه عملیات درونی به داده	گردش موجودی	سرمایه‌گذاری در تکنولوژی پزشکی	هزینه سیستم اطلاعاتی
نسبت/رابطه عملیات درونی به ستاده	حجم فرش	تعداد بیماران معالجه شده	تعداد دانشجویان فارغ التحصیل شده
نسبت/رابطه تغییرات داده به ستاده	تغییر در سرمایه در گردش	تغییر در تعداد بیماران معالجه شده	تغییر در تعداد دانشجویان ثبت نام شده

### ارزش‌های رقابتی





تقسیم بندی مکاتب از دیدگاه ارزشی

۱. مکتب اصالت نفع: نتایج مهم است، روش و شیوه مهم نیست. ماکیاوولی
۲. مکتب اومانیزم: ارزشها نسبی است و انسان موجودی مجهول است.
۳. مکتب اصالت عمل: کانت، تجربه‌گرا
۴. اصالت جمع‌گرایی: فرد قربانی می‌شود. بعد مثبت شهادت بعد منفی توقف در تحقیقات کرونا واکسن کرونا
۵. مکتب اسلامی:

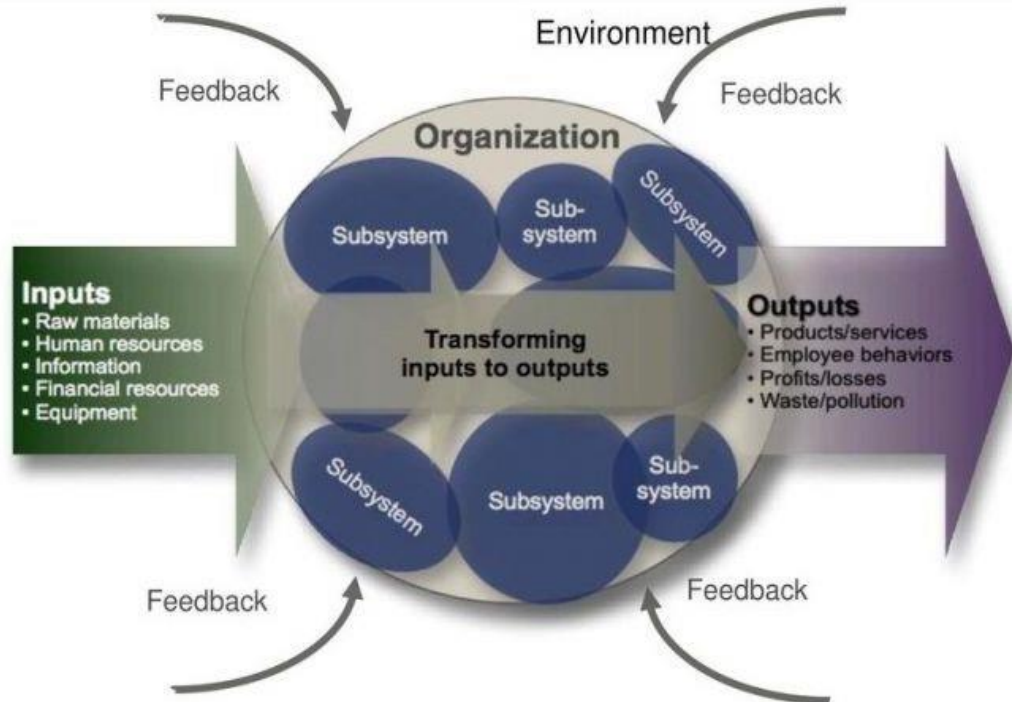
۱. نیت و روش و نتایج مهم است
۲. ارزش‌های مطلق داریم و تابع زمان و مکان نیست.

-روش‌های ده‌گانه نگرستن به سازمان‌ها (رابینز):

(۱) **اپدیده‌های عقلانی** که اهدافی را دنبال می‌کنند: سازمان‌ها برای تحقق اهدافی به وجود آمده‌اند و رفتار اعضای سازمان می‌تواند

به عنوان پیگیری یا تعقیب اهداف تشریح بشود. (کلاسیک)

- (۲) **ائتلاف ذینفع‌های قدرتمند**: سازمان‌ها متشکل از گروه‌هایی هستند که هر کدام منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند. این گروه‌ها، قدرت خود را جهت تحت تأثیر قرار دادن توزیع منابع در سازمان، به کار می‌گیرند. (نظام سیاسی مورگان)
- (۳) **سیستم باز**: سازمان‌ها، سیستم‌های تبدیل داده‌ها به ستاده است که برای بقاء خود به محیطشان متکی‌اند. (سیستمی، اقتضایی)
- (۴) **نظام‌های تولیدکننده مفهوم‌ساز (معناساز)**: سازمان‌ها پدیده‌هایی هستند که بصورت مصنوعی ایجاد شده‌اند. اهداف بلندمدت و مقاصدشان بصورت نمادین ایجاد شده و بوسیله مدیریت حصول می‌شود. (فرهنگ مورگان)
- (۵) **سیستم‌های بهم پیوسته منعطف**: سازمان‌ها از واحدهای نسبتاً مستقل تشکیل شده‌اند که می‌تواند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند. (اصل وابستگی متقابل)
- (۶) **سیستم‌های سیاسی**: سازمان‌ها مرکب از جناح‌های قدرتمند داخلی‌اند که هر کدام کنترل بر فرآیند تصمیم‌گیری را به منظور افزایش منافع خود خواهانند و پیگیر آنند. (نوع ۴ ریچارد اسکات)
- (۷) **ابزار تسلط یا حاکمیت**: سازمان‌ها اعضاء خود را در **قالبهای شغلی** قرار می‌دهند که این امر آنچه را که آنها می‌توانند انجام دهند و همچنین افرادی را که می‌توانند با آنها در تعامل باشند، محدود می‌کند و مضافاً اینکه سازمان برای آنها رئیسی تعیین می‌کند که اختیار صدور دستور دارد. (ابزار سلطه مورگان)
- (۸) **واحدهای پردازش اطلاعات**: سازمان‌ها محیط خود را تعبیر و تفسیر کرده مورد ارزیابی قرار می‌دهند، فعالیتشان را هماهنگ می‌سازند و بوسیله پردازش اطلاعات بصورت افقی و عمودی از طریق یک سلسله مراتب ساختاری، تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کنند. (مغز)
- (۹) **زندان‌های روح**: سازمان‌ها از طریق تدوین شرح شغل، ایجاد دوائر، بخش‌ها و تعیین معیارهای رفتاری قابل قبول و غیرقابل قبول، اعضاء خود را محدود و مقید می‌سازند. وقتی این **محدودیت‌ها** پذیرفته شوند، نوعی موانع مصنوعی می‌شوند که گزینه‌های انتخابی کارکنان را محدود می‌کنند. خلاصه محدودیت در تصمیم‌گیری‌ها (ابزار سلطه مورگان)
- (۱۰) **قراردادهای اجتماعی**: سازمان‌ها مرکب از مجموع‌های از توافق‌های غیر مکتوب بوده که بدان وسیله اعضاء در مقابل دریافت حق الزحمه، رفتارهای ویژه سازمان را از خود بروز می‌دهند.



-سیستم: عبارتست از اجزاء بهم پیوسته و مرتبط بهم که به نحوی تنظیم گردیده‌اند که یک کل مجزای از تکتک اجزاء را بوجود می‌آورند. ویژگی منحصر به فرد دیدگاه سیستمی، نحوه ارتباط اجزاء با خود سیستم است.

-تفکیک و ادغام: هر سیستمی از طریق دو نیروی متضاد تفکیک و ادغام شناخته می‌شود.

\*در یک سیستم، وظایف تخصصی تفکیک می‌شوند تا جایگزین الگوهای کلی مبهم شوند.

\*به منظور برقراری وحدت درون سیستم و همچنین یکپارچگی بین اجزاء تفکیک شده و تشکیل یک کل مستقل، هر سیستمی در کنار فرآیند تفکیک، یک فرآیند ادغام متقابل را نیز ایجاد می‌کند. این ادغام در سازمان‌ها بطور معمول از طریق بکارگیری روشهایی نظیر هماهنگی بین سطوح سلسله مراتب سازمان، سرپرستی مستقیم، تدوین قوانین، رویه‌ها و خطمشی‌ها صورت می‌گیرد.

\*هر سیستم به منظور مشخص نمودن قسمت‌های فرعی خود نیازمند به فرآیند تفکیک بوده و از طرفی جهت حصول اطمینان از اینکه سیستم به عناصری مجزا که ارتباطی با هم ندارند، تقسیم نشده است نیازمند به فرآیند ادغام است.

-سیستم باز و سیستم بسته:

--یک سیستم کاملاً بسته سیستمی است که هیچ نوع انرژی از منابع دریافت نکرده و هیچ نوع انرژی را به خارج از خود ساطع نمی‌کند.

--یک سیستم باز، اگر در طی زمان ارتباطش با محیط کاهش یابد، بیشتر به سوی بسته شدن میل می‌کند.

-ویژگیهای یک سیستم باز:

۱- آگاهی از محیط

۲- بازخورد: دریافت اطلاعات محیطی - آگاهی سیستم از وابستگی موجود بین خودش و محیطش است.

۳- ویژگی دورانی (ستاده‌های سیستم امکاناتی را برای نهاده‌های جدیدی که چرخه سیستم را تکرار می‌کنند فراهم می‌سازند.

۴- آنتروپی منفی) سیستم می‌تواند خود را تجدید قوا نموده و ساختارش را در مقابل فنا حفظ کند).

-وضعیت ثبات

۶- حرکت به سوی رشد و توسعه) که نقض ثبات سیستم محسوب نمی‌شود چون ثبات نسبی در مورد سیستم‌های ساده کاربرد دارد؛ درحالی‌که در سطوح پیچیده این ویژگی به صورت فرایندها و توسعه رای حفظ سیستم نمود پیدا می‌کند.

۷- تعادل بین فعالیت‌های نگهدارنده و انطباقی (اطمینان از اینکه کل سیستم با محیطش سازگاری دارد) و فعالیت‌های انطباقی (جرح و تعدیل تغییرات در خواسته‌های داخلی و خارجی در طی زمان»

۸- همپایانی) رسیدن به هدف نهایی از طریق راه‌های متعدد )

-آنتروپی: به گرایش سیستم به (زوال میل به فنا) یا فروپاشی اشاره دارد .

\* ورود انرژی به سیستم برای جلوگیری از آنتروپی، میزانی از ثبات در تبادل انرژی را موجب شده که این امر خود منجر به پایداری در سیستم می‌گردد .

\* به مرور زمان که سیستم پیچیده‌تر می‌شود و به طرف خنثی‌سازی آنتروپی حرکت می‌کند، سیستم‌های باز به سمت رشد و توسعه حرکت می‌کنند .

\* سیستم‌های فرعی متعدد درون سیستم برای اجتناب از آنتروپی و کاهش میزان آن، به ورود انرژی بیش از آنچه صرف ستادهای خود می‌کنند، مبادرت می‌ورزند .

-سیستم‌های باز اغلب تطبیق دادن دو نوع فعالیت متضاد را دنبال می‌کنند :

--فعالیت‌های نگهدارنده اطمینان می‌دهد که سیستم‌های فرعی گوناگون با هم در تعاملند، اینکه کل سیستم با محیطش سازگاری دارد. در حقیقت این نوع فعالیت‌ها از تغییرات سریع که ممکن است سیستم را از حالت تعادل خارج کند، جلوگیری می‌نماید .  
--فعالیت‌های انطباقی از این جهت ضروریند که سیستم بتواند در طی زمان، تغییرات در خواسته‌های داخلی و خارجی سیستم را جرح و تعدیل کند.

-همپایانی :

\* همپایانی تصریح می‌کند که برای انجام یک کار راه‌های متعددی وجود دارد .

\* همپایانی بیان می‌دارد که سیستم می‌تواند از شرایط اولیه مختلف به وسیله راه‌های متعدد به یک هدف نهایی نائل آید .

\* همپایانی ترغیب می‌کند، برای حل یک مسئله، به جای تعداد محدود راه حل، در جستجوی تعداد زیادی راه حل بود.

-چارچوب(دیدگاه) سیستمی :

\* چهارچوب سیستمی محدودیت‌هایی دارد. مهمترین محدودیت آن، انتزاعی بودن آن است .

\* دیدگاه سیستمی هر چیزی را به چیز دیگری وابسته و متکی می‌داند، در حالی‌که شاید لازم است تا بصورتی دقیق به مدیران طرقي ارائه شود که گویای تغییر، میزان و حدود تغییر اقداماتشان باشد .

-چرخه حیات برای نشان دادن اینکه چگونه محصولات تولیدی، مراحل چهارگانه شکل‌گیری؛ رشد؛ بلوغ و افول را طی می‌کنند، بکار می‌رود .

-مراحل پنجگانه چرخه‌ی حیات سازمان‌ها :

۱. **مرحله کارآفرینی**: مترادف مرحله شکل‌گیری در چرخه حیات محصول است. در این مرحله سازمان نوپاست، اهداف میهنند و خلاقیت بالاست. پیشرفت به مرحله بعدی مستلزم بدست آوردن و نگهداری عرضه ثابتی از منابع لازم است.

\*کلیدواژه‌ها: اهداف میهن/ خلاقیت بالا

۲. **مرحله شکل‌گیری اولیه**: خلاقیت مرحله اول را تداوم می‌بخشد. ولی اکنون دیگر رسالت سازمان روشن است. ارتباطات و ساختار درونی سازمان، ضرورتاً بصورت غیررسمی است. اعضاء ساعات طولانی از وقت خود را وقف سازمان می‌کنند و تعهد بالایی نسبت به سازمان از خود نشان می‌دهند.

\*کلیدواژه‌ها: ارتباطات غیر رسمی/ ساختار غیر رسمی/ تعهد بالا

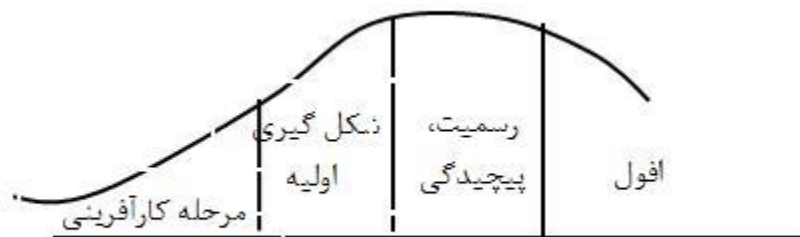
۳. **مرحله رسمیت و کنترل**: ساختار سازمان تثبیت می‌شود. قوانین رسمی و رویه‌ها شکل می‌گیرند. نوآوری تأکید نمی‌گردد. ولی کارایی و ثبات مدنظر قرار می‌گیرند. در این مرحله تصمیم‌گیرندگان در پست‌های ارشد اجرایی قرار گرفته، صاحب اختیار می‌شوند و با قدرتی که دارا هستند سازمان را اداره و حفظ می‌کنند.

\*کلیدواژه‌ها: رسمی بودن قوانین/ ساختار ایستا/ تأکید بر کارایی

۴. **مرحله پیچیده شدن ساختار (تدقیق ساختار)**: سازمان‌ها محصولات یا بازارهای خدماتی خود را تنوع می‌بخشند و تصمیم‌گیری بشکل عدم‌تمرکز صورت می‌گیرد.

\*کلیدواژه‌ها: ساختار پیچیده/ عدم تمرکز/ بازارهای متنوع

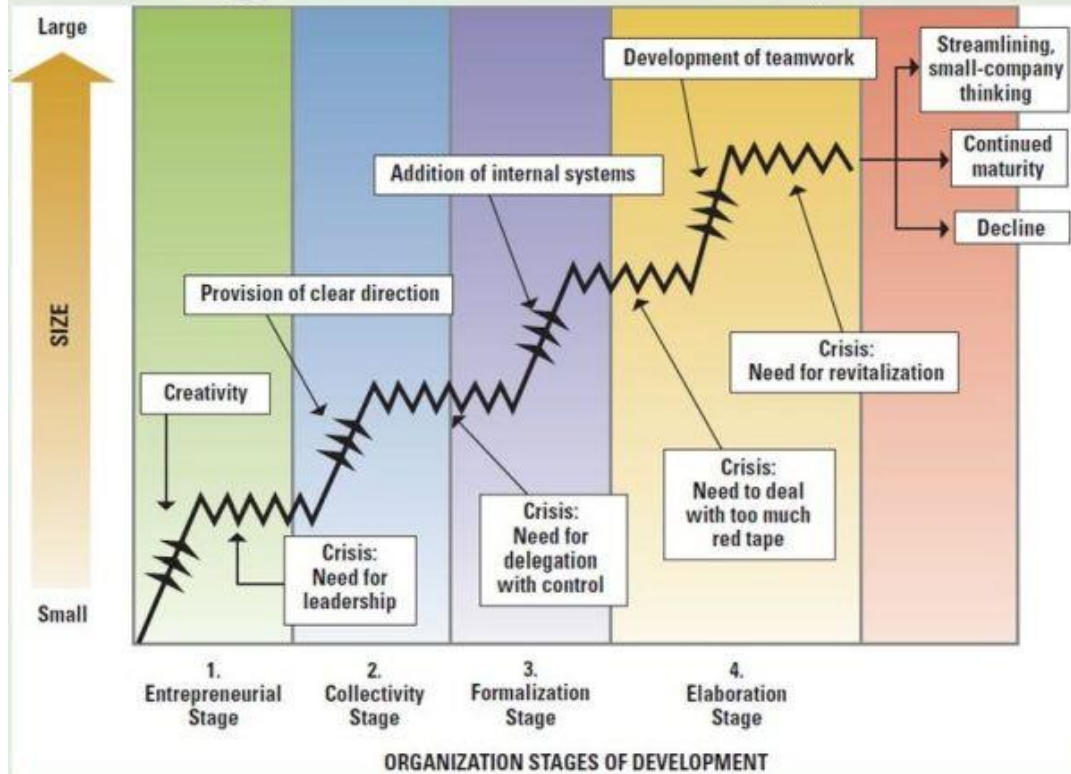
۵. **مرحله افول**: سازمان بعلت رقابت و کساد بازار و یا دیگر نیروهای موثر، در جستجوی یافتن تقاضا برای کالاها و یا خدمات منسوخ شده خود برمی‌آیند. مدیریت شیوه‌هایی نوینی را برای حفظ بازار خود جستجو کرده و فرصت‌های جدیدی را پیگیری می‌کند. جابجایی کارکنان، بویژه کارکنان فروش در مرحله افول افزایش می‌یابد. افراد جدیدی رهبری سازمان را بعده می‌گیرند، تا سازمان را از مرحله افول نجات دهند و تصمیم‌گیری در رهبری جدید متمرکز می‌شود.



افول بلوغ رشد شکل‌گیری

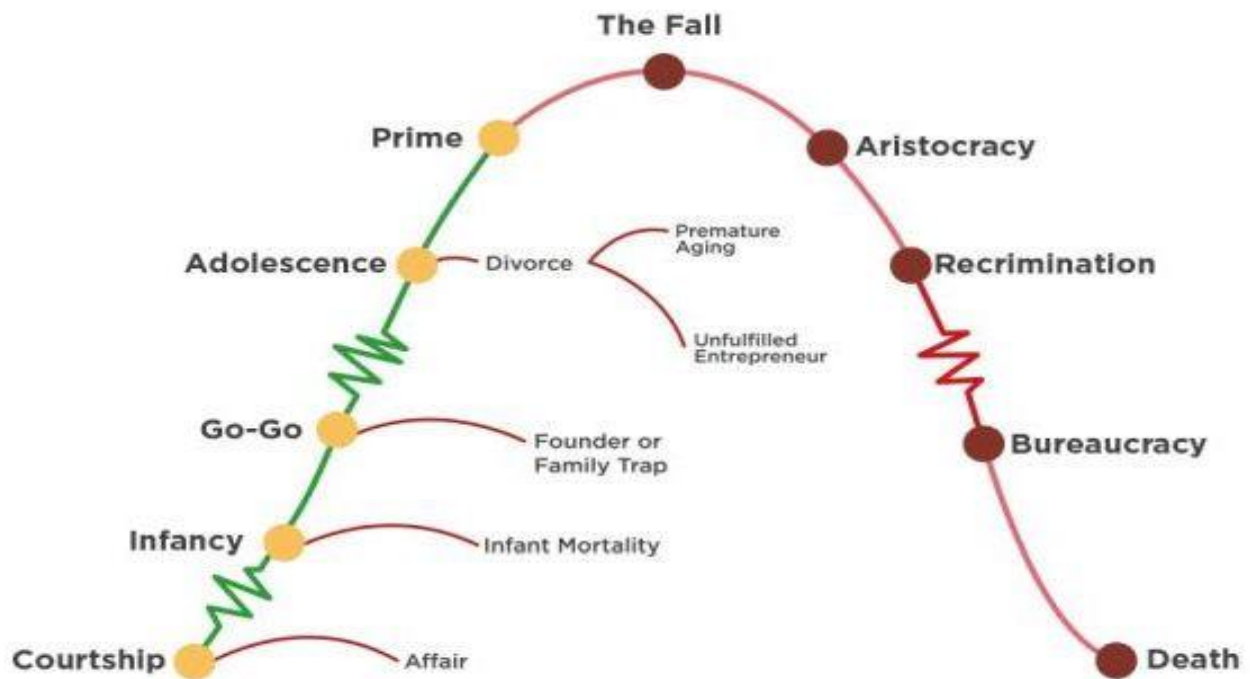
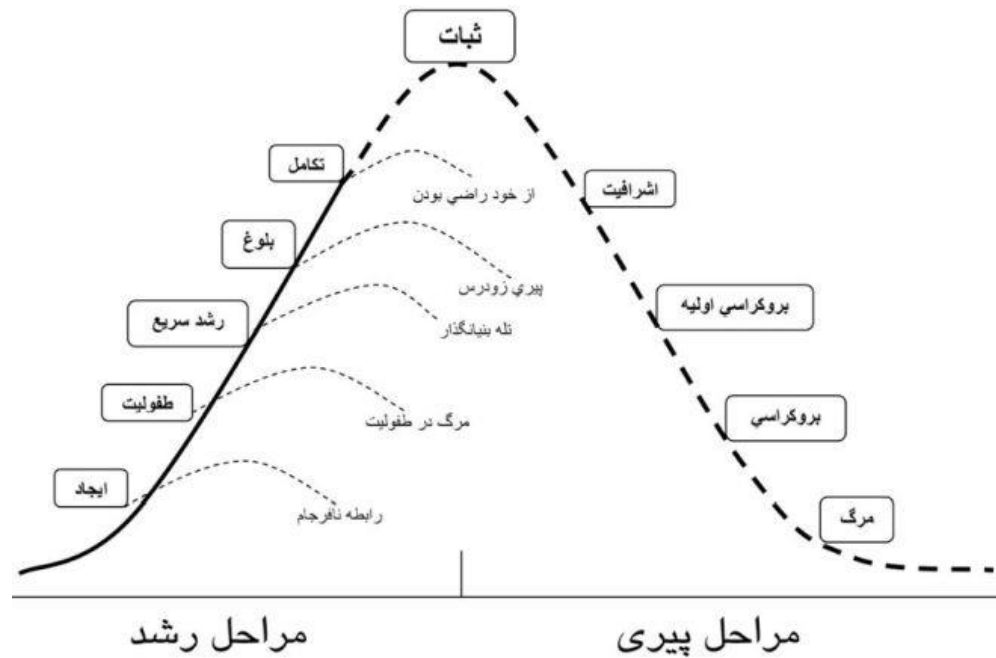


# Organizational Life Cycle



مراحل دهگانه چرخه عمر سازمانی





۱. مرحله اول (ایجاد): در این مرحله، سازمان هنوز ایجاد نشده است و در حال شکل گرفتن است. این مرحله در این دوره تاکید بر ایده‌ها و امکاناتی است که در آینده تحقق آنها محتمل است و نقش مدیریت منابع انسانی ظاهر نیست.

- چون اگر ایده‌ها مورد آزمایش و ارزیابی قرار نگیرند و سازمان آمادگی روبرو شدن با واقعیات را پیدا نکند، ممکن است قبل از تولد بمیرد و حیات نیابد که به آن رابطه نا فرجام می‌گویند.
۲. مرحله دوم (طفولیت): در این مرحله بخشی از تعهدات شرکاء یا مؤسسان سازمان به اجرا در می‌آید، حوزه‌های تخصصی رشد می‌کنند و ساختارهای رسمی سازمان به تدریج شکل می‌گیرد و نقش مدیریت منابع انسانی که وظایف مربوط به استخدام، آموزش نگهداری و پرداخت حقوق و مزایا را دارد، ظاهر می‌شود. این دوره مدیریت در بحران است که در این حالت خلاقیت و نوآوری منابع انسانی کم کم، رنگ پیدا می‌کند.
۳. مرحله سوم (رشد سریع): در این مرحله ایده‌های سازمان به عمل تبدیل شده و نقدینگی و حجم فعالیت سازمان متعادل شده و در صورتی که تاکید بر ایجاد سیستم‌های اداری و ساختار سازمانی وجود نداشته باشد و مدیریت به صورت نهادی عمل نکند، عارضه‌ای به نام تله بنیانگذار بروز خواهد کرد، در این حالت است که نقش مدیریت حرفه‌ای ظاهر می‌شود و لزوم توجه به برخوردهای حرفه‌ای به مدیریت منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند. در این مرحله کار آفرینی منابع انسانی نقش پر رنگی می‌یابد.
۴. مرحله چهارم (بلوغ): در این مرحله که یکی از مشکلترین مراحل دوره عمر سازمان است، سازمان مجدداً متولد شده و تنوع وظایف، نوعی تمرکز و بخش‌بندی‌های منطقه‌ای را ایجاد می‌کند و در نتیجه نقش مشارکتی و آموزشهای کار با گروه و فعالیتهای گروهی برای منابع انسانی دارای اهمیت می‌شود. زیرا در این دوره اگر منابع انسانی نقش خود را به خوبی ایفا ننماید، باعث خواهد شد تا یکی از بارزترین مشکلات این مرحله یعنی صف آراییی افراد قدیمی در مقابل تازه واردها بوجود آمده و تضاد و بی‌ثباتی در اهداف سازمانی و ناهماهنگی در سیستم‌های جبرانی و تشویقی بوجود آید با بوجود آمدن این عارضه مشکلاتی از قبیل ترک رهبری خلاق و مبتکر، بحران تفویض اختیار، دگرگونی در رهبری و جابجایی اهداف و در نتیجه پیری زودرس که باعث مرگ سازمان می‌شوند، را در پی خواهد داشت.
۵. مرحله پنجم (تکامل): وجود سیستم‌های تخصصی و نهادی بودن دیدگاه و تفکر خلاق از مشخصه‌های این دوره می‌باشد این مرحله را یکپارچگی استراتژیک می‌نامند. این مرحله نقطه بهینه از منحنی حیات سازمانی است که تعادل کامل بین کنترل پذیری و قابلیت انعطاف در سازمان وجود دارد در این مرحله امور به خوبی پیش می‌رود. در این مرحله خلاقیت، ابتکار و نوآوری منابع انسانی اهمیت زیادی پیدا می‌کند تا از ورود سازمان به مراحل بعدی که مرگ را در پی دارند، جلوگیری شود. سازمان می‌بایست با استفاده از منابع انسانی مؤثر، توانایی برآوردن نیاز مشتریان را به طور مستمر دارا بوده و اگر سازمان انرژی حیاتی خود را افزایش ندهد و کار آفرینی نداشته باشد به سوی اولین مراحل مرگ گام بر می‌دارد.
۶. مرحله ششم (ثبات): در این مرحله سازمان هنوز قدرتمند است و به تدریج قابلیت انعطاف پذیری خود را از دست می‌دهد، این مرحله نخستین دوره پیری در چرخه حیات سازمان است. نوآوری و شهامت کم رنگ شده و تضاد سلیقه در این دوره کمتر مشاهده می‌شود در این مرحله می‌بایستی به کارکنان بخش تحقیق و توسعه توجه بیشتری شود. همچنین کار آفرینی منابع انسانی نیز بیش از پیش نمود می‌یابد زیرا سازمان دارای موقعیتی با ثبات در بازار است و احساس خطر و فوریت در کارها مشاهده نمی‌شود و سازمان در این دوره دارای سیستمها، فعالیتها، قابلیت‌های اداری و یکپارچگی دوره تکامل را دارا است و در صورتی که نتواند کار آفرینی را در سازمان با تحقیق و توسعه بوجود آورد، وارد مرحله بعدی و یک گام نزدیک شدن به مرحله مرگ می‌شود.

۷. مرحله هفتم (اشرافیت): سازمان در این مرحله از نظر نقدینگی در اوج است انجام امور تشریفاتی رواج پیدا می‌کند و جوه در جهت سود آوری هزینه می‌شود و پولها جهت کنترل سیستم و تشکیلات مصرف می‌شود و از مشخصه‌های این دوره، کاهش قابلیت انعطاف نسبت به مرحله پیش، رواج امور تشریفاتی و القاب هستند. در این مرحله کارکنانی که یادگیری مستمر داشته اند، نقش مهم و کلیدی خواهند داشت، زیرا کارها طبق روال گذشته با تأکید بر دستاوردهای گذشته صورت می‌گیرد و در صورت تأکید بر نوآوری در سازمان می‌توان از ورود به گام بعدی سقوط جلوگیری کرد. و حتی می‌توان به مراحل تکامل سازمان را نزدیک کرد.

مرحله هشتم (بوروکراسی اولیه) یا اتهام‌زنی (recrimination): از مشخصه‌های این دوره عبارتند از:

۱. سوءظن سازمان را فرامی‌گیرد.
  ۲. مدیران به جای رفع مشکل، به دنبال مقصر هستند.
  ۳. به مشتری مثل یک مزاحم می‌نگرند.
  ۴. همه انرژی سازمان برای حل تضادها و کشمکش‌های داخلی به کار می‌رود.
  ۵. بدگمانیها نسبت به یکدیگر افزایش می‌یابد.
  ۶. اخراج نیروهای توانمند و یا ترک سازمان از سوی ایشان صورت می‌گیرد.
- ویژگی‌های برجسته منابع انسانی در این مرحله نیز مانند مرحله قبل انعطاف پذیری بیشتر یادگیری مستمر و تأثیرگذار به علاوه کار آفرینی به میزان خیلی زیاد می‌باشد.
- مرحله نهم (بوروکراسی یا دیوان‌سالاری): در این مرحله هیچ گونه پیوستگی در کارها وجود ندارد. سازمان در هم ریخته و بی نظم است هر چند دارای سیستم‌های فراوان است لیکن عملکرد ناچیزی دارد و نمی‌تواند منابع کافی خود را ایجاد کند. کاغذ بازی، وجود مقررات دست و پاگیر و باند بازیهای سیاسی از دیگر مشخصه‌های این دوره است. سازمانی که به این مرحله از عمر خود برسد، مطمئناً به کارکنان خود به عنوان یک منبع استراتژیک نگاه نکرده، اهمیت آنها را درنیافته، در نتیجه عملاً مدیریت منابع انسانی بایستی با آموزش‌های مداوم و یادگیری مستمر برای نیروی انسانی، آنها را به گونه‌ای چند منظوره و منعطف سازد که برای رویارویی با مشکلات هر مرحله از عمر سازمان، آمادگی داشته باشند.
- مرحله دهم (مرگ): زمانی که سازمان نتواند نیازهای مالی خود را برآورده کند و همچنین نتواند با توجه سیاسی امکان حمایت دولت را فراهم نماید سازمان پا به این مرحله که مرحله مرگ می‌باشد می‌گذارد.
- اما آنچه که مهم می‌باشد این است که از استعاره زیستی برای چرخه عمر سازمان به عنوان مفهومی شناخته شده استفاده می‌شود و این در حالی است که مردن جزء لاینفک هر موجود زنده می‌باشد، لیکن برای سازمان این امر می‌تواند رخ ندهد زیرا با استفاده از راهکارهای اجرایی مناسب و برخورداری از منابع انسانی متناسب با هر یک از دوره‌های عمر نه تنها می‌توان از مرگ سازمان جلوگیری نمود، بلکه می‌توان سازمان را به سمت مرحله تکامل سوق داده و در آن مرحله به طور مستمر ثابت نگه داشت.

روش‌های مختلف نگر بستن به سازمان

۱- پدیده‌های عقلایی که اهدافی را دنبال می‌کنند.

۲- انتلاف ذی نفع‌های قدرتمند

۳- سیستم‌های باز

۴- نظام‌های تولید کننده معناساز (به صورت مصنوعی ایجاد شده‌اند و اهداف بلندمدت و مقاصدشان بصورت نمادین ایجاد شده

۵- سیستم‌های بهم پیوسته منعطف (سازمان‌های متشکل از واحدهای نسبتاً مستقل که می‌توانند اهدافی مشابه و حتی متضاد را دنبال کنند»

۶- سیستم‌های سیاسی»

۷- ابزار تسلط با حاکمیت (قرار دادن اعضاء در قالب‌های شغلی و محدود کردن تعامل بین افراد)

۸- واحدهای پردازش اطلاعات.

۹- زندان‌های روح (محدود کردن اعضاء با تدوین شرح شغل ایجاد دوایر و تعیین معیارهای قابل قبول و غیر قابل قبول» ۱۰ -  
قرار دادهای اجتماعی (مجموعه‌ای: از توافق‌های غیر مکتوب)

استعاره زیستین: "به سازمان‌ها به مثابه پدیده‌هایی نظیر درختان» حیوانات یا موجودات بشری نگر بسته می‌شود» اما سازمان‌ها بر خلاف موجودات زنده ممکن است نمیرند» اما از سوی مراحل مختلف حیات شبیه موجودات زنده‌اند.

دیدگاه سیستمی: منظور از سیستم؛ اجزای بهم پیوسته و مرتبط به هم که به نحوی تنظیم گردیده‌اند که یک کل مجزا از تک تک اعضا را به وجود من آورند می‌باشد. سیستم به دو نوع باز و بسته طبقه‌بندی می‌شود. تفکر یا ایده سیستم‌های بسته» سیستم‌ها را خود کفا و مستقل در نظر می‌گیرد که از دیدگاه علم فیزیک اثر محیط بر سیستم نادیده گرفته می‌شود اما تفکر سیستم باز تعامل پویای سیستم با محیطش را نشان می‌دهد.

در پایان می‌بایست متذکر شد که مهم‌ترین 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 مرحله 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 غیر رسمی 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

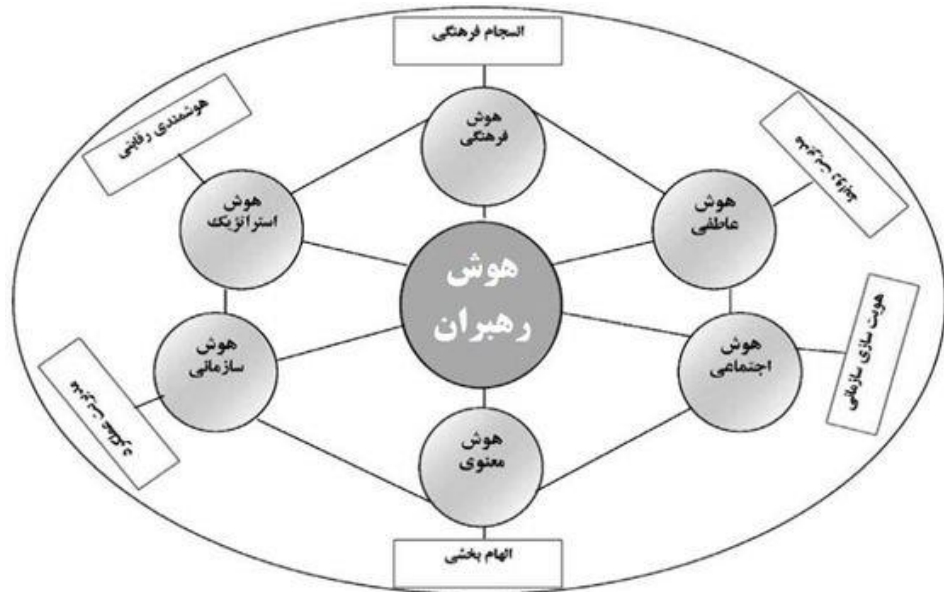
مدل چهارگانه‌ی سنتی شکل‌گیری» رشد بلوغ و افول دریافت می‌شود که مراحل کارآفرینی و شکل‌گیری اولیه از مدل اولی به ترتیب با مرحله شکل‌گیری و رشد از دومی و همچنین مراحل رسمیت و کنترل و پیچیدگی ساختار از مدل اولی با مرحله بلوغ از دومی مترادف‌اند.

## خوشه‌های شایستگی مدیران

مهارت‌های مدیر

مهارت‌های فنی (Technical)	مهارت‌های انسانی (Human)	مهارت‌های مفهومی (Conceptual)	پیتر دراکر (Peter Drucker)	پارسونز (Talcott Parsons)
	+	+	عالی (Top)	سطح نهادی (سیاسی) (Institusional)
	+		میان‌ه (Middle)	سطح مدیریتی
+	+		پایه-خط (First-Line)	سطح فنی (Technical)

هوش چندبعدی رهبران موجب می‌شود تا سازمان، متوازن و هماهنگ و پویا شود. رهبران نیازمند پرورش هوش شش‌گانه (هگزاگونی Hexagon) خود هستند تا بتوانند وظیفه‌شان را به طور متوازن و همه‌جانبه به انجام برسانند. هوش به عنوان یک توانایی شناختی در سال ۱۹۰۵ میلادی توسط آلفرد بینه و تئودور سیمون مطرح شد.



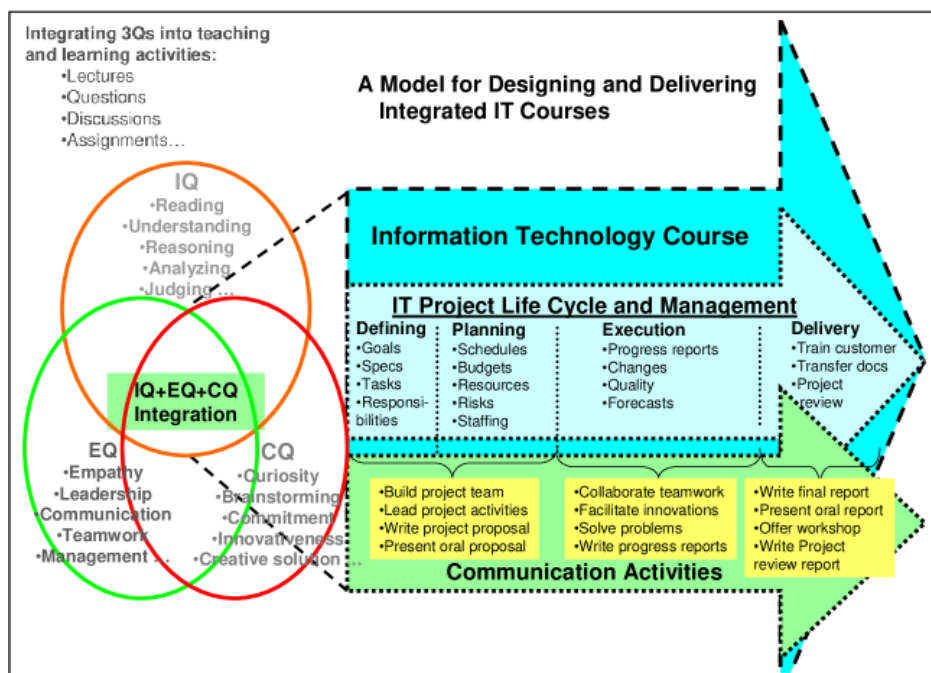
ابعاد ششگانه هوش رهبران سازمانی:

۱. هوش عاطفی یا هیجانی (Emotional Intelligence) به افراد کمک می‌کند عواطف خود و دیگران را مدیریت کنند. این هوش در موفقیت حرفه‌ای و شخصی فرد بسیار موثر است و آنها را در برقراری ارتباط یاری می‌دهد و تا حدی از قابلیت پیشگویی نیز برخوردار است.
۲. هوش راهبردی (استراتژیک): (Strategic Intelligence) توانایی سازگارپذیری با شرایط دائماً متغیر امروزی است که با گام برداشتن در یک مسیر ثابت و هموار مغایرت دارد.
۳. هوش فرهنگی: (Cultural Intelligence) قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ‌های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده‌اند. ظرفیت کاری اثر بخش در محیط‌های فرهنگی متنوع تعریف شده است. به عبارت دیگر، هوش فرهنگی عبارت است از ظرفیت برای تعامل اثربخش با فرهنگ‌های مختلف.
۴. هوش معنوی: (Spiritual Intelligence) این هوش زمینه تمام آن چیزهایی است که ما به آنها معتقدیم و نقش باورها، هنجارها، عقاید و ارزش‌ها را در فعالیت‌هایی را که بر عهده می‌گیریم در بر می‌گیرد. هوشی که به بیان و حل مسائل معنایی و ارزشی می‌پردازد به عبارت دیگر، هوش معنوی مجموعه‌ای از ظرفیت‌های ذهنی است که به آگاهی بخشی، ترکیب‌کنندگی و کاربرد جنبه‌های غیرمادی و غیرتجربی در زندگی فرد کمک می‌کند. چهار قلمرو این هوش:

- تفکر ریشه‌ای در خصوص زندگی و حیات
- تولید معنای شخصی
- آگاهی بخشی غیرتجربی
- توسعه حالات وجدانی

۵. هوش اجتماعی (Social intelligence): شامل توانایی درک حالات درونی، انگیزه‌ها و رفتارهای خود و دیگران، به منظور بهینه سازی اقدامات با توجه به اطلاعات حاصله. هوش اجتماعی به عنوان یکی از اصول بنیادین «هوش عاطفی» تلقی می‌شود.

۶. هوش سازمانی (Organizational intelligence): قرار دارد که تلفیقی از سایر ابعاد هوشمندی است. سازمانی که از این نوع هوشمندی برخوردار است توانایی تعامل پویا و سازنده با محیط درونی و بیرونی خود برخوردار است. چنین سازمانی می‌تواند به خوبی در محیط خود فعالیت کند و به موفقیت دست یابد.





شایستگی‌های هوش شناختی (کیفی): Intelligence quotient شامل تفکر سیستمی و تشخیص الگو  
 شایستگی‌های خود مدیریتی: شامل خودکنترلی عاطفی، انطباق پذیری موفقیت گرایی، نقطه نظر مثبت، شفافیت و ابتکار  
 شایستگی‌های آگاهی اجتماعی: شامل همدلی، آگاهی سازمانی و خدمت  
 شایستگی‌های مدیریت روابط: شامل رهبری الهام بخش، نفوذ، مربیگری و مرشدی، مدیریت تضاد، کار تیمی، عامل تغییر و  
 ایجاد تعهد و التزام

	شناخت احساسات	تنظیم احساسات
احساسات در مورد خود	خود آگاهی	خود مدیریتی
احساسات در مورد دیگران	آگاهی اجتماعی	مدیریت روابط

### هوشمندی سازمانی

ریچارد دیلتری (Richard Dealtry)، هوش سازمانی (Organizational intelligence) را در قالب ایده هوش جمعی مورد توجه قرار می‌دهد به گونه‌ای که دانش در درون سازمان نهادینه گردیده، سازمان خودش و کارکنانش را پالایش می‌کند و سرمایه فکری و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه سرمایه انسانی، در کانون توجه قرار می‌گیرد. دیلتری، برای شکل گیری سازمان هوشمند مدلی را در قالب مدل ۳ P با مجموعه عناصر زیر ارائه می‌کند:

- هدف هوشمندانه (Intellectual Purpose)
- دارایی هوشمندانه (Intellectual Properties)
- عملیات هوشمندانه (Intellectual Practices)

[مطالعه بیشتر هوش سازمانی](#)



## مطالعه بیشتر : هوشمند سازی سازمان چیست و سازمان هوشمند چه ویژگی‌هایی دارد؟

عبارت هوش استراتژیک اغلب با عبارات دیگری مانند داده، اطلاعات، هوش و دانش در تعامل است.

### مدیریت علم یا هنر

آن بخش از مدیریت را که با آموزش فرا گرفته می‌شود را علم است و بخشی از آن را که از طریق کسب تجارب و اندوخته‌ها و به کارگیری آنها در شرایط گوناگون حاصل می‌شود هنر می‌دانند. به دیگر مدیریت، علم دانستن و هنر توانستن است.

### مشاغل حرفه‌ای {Nonprofessional Vs. Professional Jobs}

مولفه مشاغل حرفه‌ای:

- مدیریت، مشتمل بر مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی و دانستن نظری است
- همه نظرپردازان مدیریت، رعایت ضوابط اخلاق حرفه‌ای را قبول ندارد. مانند ماکیاولی هدف وسیله را توجیه می‌کند.
- همیشه مدیران قدرت تنبیه یا اخراج ندارند. - شایستگی ندارد اما هنوز روی صندلی قدرت نشسته است.
- مدیران برنامه آموزشی ویژه و ضمن خدمت دارند.

بنابراین، مدیریت جزء مشاغل حرفه‌ای نیست.

## فصل ۲ : سیر تطور نظریه سازمان

زمان تقریبی دوره	۱۹۳۰-۱۹۰۰	۱۹۶۰-۱۹۳۰	۱۹۷۵-۱۹۶۰	۱۹۷۵-۲۰۰۰
منظور سیستمی	بسته	بسته	باز	باز
دیدگاه نتایج نهایی	عقلایی	اجتماعی	عقلایی	اجتماعی
موضوع اصلی	کارایی ماشینی	افراد و روابط انسانی	طرح‌های اقتصادی	قدرت و سیاست
دسته نظری	نوع ۱	نوع ۲	نوع ۳	نوع ۴

الیور توئیست) به انگلیسی (Oliver Twist): نام دومین رمان اجتماعی مشهور چارلز دیکنز، نویسنده مشهور انگلیسی است.



Name	Philosophy	Key Theories
Classical School	Increase productivity and efficiency.	Scientific management, Administrative management, Bureaucratic management
Behavioral School	Considers the goals of employees to help improve organizational productivity.	Hawthorne effect, Motivation, Theory X & Y, Theory Z,
Modern Approaches	Considers both the micro- and macro-forces impacting the organization in order to improve productivity.	Management by Objective, Total Quality Management, Systems Theory, Leadership, Resource Dependence, Strategic Management

Source: Adapted by the author from various sources.



از لحاظ تاریخی می‌توان علم مدیریت را به ۴ دوره زیر تقسیم کرد:

-دوره پیش از مدیریت علمی

-دوره کلاسیک‌ها

-دوره ننو کلاسیک‌ها

-مدیریت امروزی

### دوره پیش از مدیریت علمی

در این دوره معمولاً نظام‌های سیاسی عمده در جهان مانند ایران، روم، چین، مصر و هند مدیریت مراکز سیاسی، اقتصادی و اجتماعی را برعهده داشتند. این دوره تا اواسط قرن ۱۹ میلادی ادامه داشت. در این دوران معمولاً مالکین و سرمایه‌داران، مدیریت کسب و کارها را برعهده داشتند.

### دوره کلاسیک

این نظریه‌ها پایه و اساس علم مدیریت امروزی را تشکیل می‌دهند. این نظریه‌ها عبارتند از:

-نظریه مدیریت علمی (Scientific Management Theory)

-نظریه مدیریت فرآیندی یا اصولگرایان (The Process of Management)

-نظریه بوروکراسی (The Theory of Bureaucracy)

### مدیریت علمی

در اواخر قرن نوزدهم میلادی گروهی تلاش کردند تا اصول مدیریت را با به کارگیری روش‌های مهندسی، علمی سازی نمایند. آن‌ها از مطالعات روانشناختی برای پیشرفت امور بهره می‌بردند. در مدیریت علمی شاهد تغییرات مهم زیر بوده ایم:

-جایگزینی اصول علمی به جای محاسبات سرانگشتی.

-هماهنگی بین نیروها.

-همکاری بیشتر به جای فردگرایی.

-افزایش بازده و بهینه‌گرایی.

-افزایش سطح رشد کارکنان به هدف ترقی سازمان.

مدیریت فرآیندی (اصول گرایی / وظیفه گرایی)

براساس این نظریه در مدیریت هیچ چیز مطلقاً وجود ندارد. این نظریه وظایف ۱۴ گانه‌ای را برای یک مدیر تعریف می‌کند

که عبارتند از: تقسیم کار، اختیار، انضباط، وحدت فرماندهی، وحدت مدیریت، وابستگی منافع فردی به منافع کلی، جبران

خدمات کارکنان، تمرکز، سلسله مراتب، نظم، عدالت، ثبات کارمند، ابتکار عمل و احساس یگانگی.

در این نظریه برای اولین بار محورهای اصلی مدیریت یعنی برنامه ریزی، سازمان دهی، کارگزاری، هدایت، هماهنگی،

گزارش دهی و بودجه بندی مطرح گردید.

### نظریه بوروکراسی

در این نظریه توجه اساسی به ساختار سازمانی معطوف گردیده است. در نظریه بوروکراسی به طور اساسی انواع ساختارهای

سازمانی مطرح گردیده است.

### نئوکلاسیک‌ها (مکتب روابط انسانی)

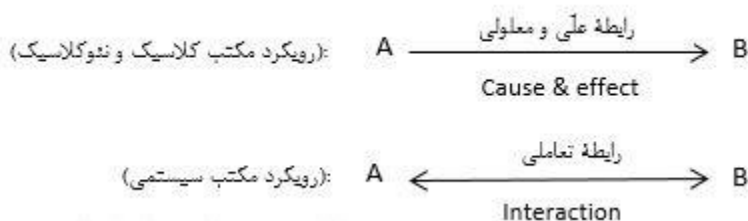
در این نظریه بر جنبه‌های انسانی مدیریت تاکید شده است. در این نظریه با توجه به ویژگی‌های انسانی، طراحی شغل و شرایط

کاری صورت می‌پذیرد. این نظریه به دنبال اعمال متغییرهای اجتماعی می‌باشد تا بدین شکل بهره‌وری سازمانی افزایش یابد.

## مدیریت امروزی

در سالیان اخیر، تلاش‌های بسیاری صورت پذیرفته است تا مدیریت علمی، فرآیندی و روابط انسانی با یکدیگر ترکیب شوند. مدیریت امروزی به دنبال تصمیم‌گیری‌های علمی، به کارگیری کامپیوتر و استفاده از ابزارهای مدیریت داده است. طرفداران مدیریت امروزی سعی دارند تا نگرش سیستمی به مدیریت را ترویج نمایند. البته برخی دیگر از طرفداران این نظریه به دنبال مدیریت اقتضایی است. آنان معتقدند که یک مدیر با توجه به مجموعه‌ای از شرایط باید اقدامات خاصی را انجام دهد.

-رابطه بین عناصر در یک سیستم رابطه‌ای متقابل، تعاملی و دوطرفه است در حالی که از دیدگاه مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک روابط بین عناصر علی و معلولی است. مهم‌ترین کاربرد نظریه سیستمی این است که رابطه تعاملی را جایگزین رابطه علی و معلولی نمود.



در رابطه علی و معلولی یکی علت و دیگری معلول است در حالی که رابطه تعاملی اگر A روی B اثر می‌گذارد، B هم به روی A اثر می‌گذارد. یعنی اگر در یک سازمان تولید روی فروش اثر می‌گذارد فروش هم بر روی تولید اثر می‌گذارد.

## نظریه پردازان نوع اول: (کلاسیک)

عصر جدید) به انگلیسی - (Modern Times) فیلم: ۱۹۳۶





۱) [فردریک تیلور](#)؛ مدیریت علمی - وضع استاندارد (استانداردسازی) - حقوق براساس زمان نیست بلکه کارایی

تقسیم کار - آدام اسمیت تخصصی شدن کارها (تایید توسط [تیلور](#)، فایول، وبر)

### اصول مدیریت علمی تیلور

۱. مطالعه کار - زمان سنجی و حرکت سنجی > = استانداردسازی - (standardization) مطالعات کار: حرکت

#### سنجی و زمان سنجی (Work Study (Time Measurement & Motion Study)

۲. انتخاب علمی کارکنان از طریق تجزیه و تحلیل شغل (کارشکافی)

۱. شرح شغل (وظایف و مسئولیتها)

۲. شرایط احراز شغل (دانش، مهارت، استعداد و توانایی)

۳. آموزش کارکنان

۴. هماهنگی در اقدامات گروهی به جای پراکنده کاری و مشارکت و همکاری دوستانه و صمیمی بین مدیریت و کارکنان

به منظور اطمینان از کاربرد روش‌های علمی تعیین شده.

مکانیزم‌های مدیریت علمی (روش اجرا)

- زمان سنجی به منظور صرفه جویی در زمان انجام کار (حرکت سنجی توسط فرانک و لیلیان گیلبرت)
- اعمال سرپرستی چندجانبه (یک زیر دست، بیش از یک بالادست دستور می‌گیرد) براساس تخصص

- استاندارد کردن کلیه وسایل و ابزار کار و همچنین استاندارد کردن اعمال و حرکات کارکنان در انجام کار (کنترل تردها)
- اختصاص دادن یک واحد سازمانی برای برنامه‌ریزی
- به کار گرفتن اصل استثناء در مدیریت (در صورت کار بیشتر)
- استفاده از دستور العمل و شرح وظایف برای انجام کار و اعمال تدابیر تشویقی برای انجام موفقیت آمیز وظایف
- به کار گرفتن نظام نرخ دستمزد متفاوت (نظام نرخ دستمزد و قطعه کاری)
- استفاده از یک نظام کار ساده و تکرار پذیر
- به کار گرفتن روش حسابداری قیمت تمام شده.

### آثار مدیریت علمی

- استاندارد سازی
- استفاده از تحقیق و محاسبات علمی به جای روش‌های محاسبه سر انگشتی (rule of thumb)
- برنامه ریزی سیستماتیک
- کنترل: برای حفظ و دوام رویه‌ها، استانداردها و شرایط موثر در عملکرد سیستم (با برنامه ریزی همزادهای سیاسی مدیریتی شمرده می‌شود).
- معرفی اصل همکاری



(۲هزری فایول؛ اصول سازمانی)

تئوری فرآیندی/اداری (مکتب مدیریت عمومی یا اصول علم اداره)

- تئوری‌های فرآیندی - عام و جهان شمول (مثال: حقوق و دستمزد)
- تئوری‌های محتوایی - بیشتری تئوری‌ها این است چون با انسان در ارتباط است.

### تقسیم بندی فعالیت‌های سازمانی و تقسیم‌بندی وظایف مدیریتی و اصول چهارده گانه

تقسیم بندی فعالیت‌های سازمانی:

۱. فنی Technical Activity
۲. بازرگانی Business Activity
۳. مالی (تصمیم گیری برای سرمایه گذاری در جهت سود بازده و سود) Financial Activity
۴. ایمنی Security/ Safety Activity
۵. حسابداری (ثبت و ضبط سوابق مالی) Accounting Activity
۶. مدیریتی Managerial Activity

تقسیم‌بندی وظایف مدیریتی

۱. برنامه ریزی
۲. سازماندهی
۳. فرماندهی
۴. هماهنگی
۵. کنترل

چهار ده اصل فایول:

۱. اصل تقسیم کار (تخصصی کردن امور) Division of Labor /Work
۲. اصل اختیار Authority مسئولیت برای مدیر با توجه به اختیار و پاسخگویی برای همه کارکنان است).
۳. اصل انضباط Discipline
۴. اصل نظم و ترتیب Order
۵. اصل وحدت فرماندهی - Unity of Command هر کارمند -> یک مدیر
۶. اصل وحدت مدیریت (وحدت جهت) - Unity of Direction هر اداره یا برنامه یا پروژه یک مدیر شخص
۷. تبعیت اهداف و منافع فردی از اهداف و منافع عمومی
۸. اصل جبران خدمات کارکنان Remuneration of personnel
۹. اصل تمرکز (تصمیم گیری فقط مدیران بالا دستی) Centralization

○ تفاوت بین تفویض اختیار (مسئولیت باقی می‌ماند.) و عدم تمرکز (مسئولیت لغو می‌شود)

○ تمرکز زدایی همان عدم تمرکز

○ تراکم زدایی همان تفویض اختیار

۱۰. اصل سلسله زنجیره فرماندهی (اصل سلسله مراتب) Scalar Chain

۱۱. اصل عدالت و برابری (انصاف و بی غرضی) Equity

۱۲. اصل ثبات و استمرار خدمت کارکنان (Stability of Tenure of Personnel) به افراد پس از انتصاب فرصت دهیم)

۱۳. اصل ابتکار عمل و ابداع Initiative

۱۴. اصل وحدت و یگانگی Esprit de Corps

### تفاوت بین تفویض اختیار و عدم تمرکز (مربوط به اصل اختیار) Authority

اصول تفویض اختیار عبارتند از :

• واگذاری اختیار نسبت به قسمتی از اختیارات ممکن است نه نسبت به تمام آن.

• واگذاری اختیار از واگذارنده اختیار، سلب مسئولیت نمی‌کند.

• واگذاری اختیار قابل فسخ است.

• واگذاری اختیار باید با نظارت توأم باشد.

• تناسب بین اختیار و مسئولیت باید حفظ شود .

در حالی که در عدم تمرکز، کل اختیار همراه با مسئولیت مربوط به آن، به دیگری انتقال می‌یابد.

### توانایی‌ها و ویژگی‌های لازم برای مدیریت

۱. توانایی جسمی: سلامت، نیرو و انرژی، ظاهر مناسب

۲. توانایی فکری: قدرت فهم و یادگیری و تشخیص، نیروی فکری، سازگاری

۳. توانایی اخلاقی: ثبات روانی، اشتیاق به پذیرفتن مسئولیت، ابتکار، وفاداری، مناعت طبع، متانت

۴. معلومات عمومی

۵. معلومات تخصصی: در زمینه‌های فنی، تجاری، مالی، ایمنی، حسابداری و یا اداری مربوط با شغل

۶. تجربه

### سایر فعالان مدیریت فرآیندی:





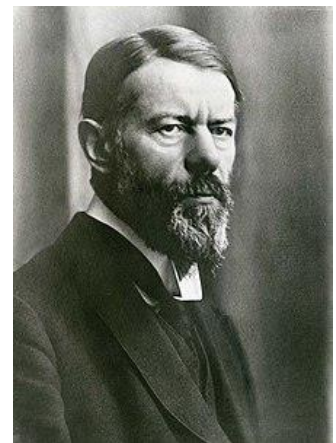
ماری پارکر فالنت (Mary Parker Follett) مشهور به پیامبر مدیریت

۱.

۱. سهیم کردن افراد در کار
۲. مسئولیت اجتماعی سازمان (حسن نیت و رضایت عامه مردم)

گی یو لیک POSDCORB :

۳ (تئوری بوروکراسی (دیوانسالاری)



ماکس وبر (Max Weber)

-بطور کلی در مورد بوروکراسی به سه مفهوم می‌توان برخورد کرد:

۱. به مفهوم سازمان بزرگ با تمام آثار مثبت و منفی آن (آلمان)

۲. به معنی عدم کارایی که در حقیقت ویژگی منفی سازمانها را بیان می‌نماید. (ایران)
۳. به معنی سازمان با حداکثر کارایی که مفهوم مثبتی را از بوروکراسی ارائه می‌دهد. (آلمان)

-توجه ماکس وبر به این مسأله اساسی معطوف بود که چگونه می‌توان ساختار سازمانها را به طور مناسبی طراحی کرد. در عمق تفکر وبر، مفهوم بوروکراسی قرار دارد؛ یعنی شکل سازمانی مطلوبی که به طور منطقی طراحی گردد، بسیار کارا باشد، از اصول منطقی و نظم پیروی کند و بر مبنای اختیار مشروع بنا نهاده شده باشد.

-واژه بوروکراسی (Bureaucracy Theory) به معنی دیوان سالاری از دو بخش Bureau و Cracy تشکیل شده است که اولی به معنی دیوان و دفتر و دومی به معنی حکومت است.

#### نئوری بوروکراسی (دیوانسالاری)

- به اعتقاد وبر مشروعیت قدرت و دیوانسالاری دو ضابطه اصلی است که برای شناخت نوع سلطه ضرورت دارد:
- وبر سه نوع مشروعیت برای اعمال اختیار تشخیص داده است که عبارتند از:

#### ۱. قدرت کریزماتیک / فرهی

۲. قدرت سنتی بر اساس اعتماد به تقدس سنتهای باستانی و کهنسالی و درست بودن و متناسب بودن طریقه سنتی انجام امور).

#### ۳. قدرت قانونی (اعتماد به قانون) یا همان شایسته سالاری خودمان

-ترکیب دستگاه اداری متناسب با نوع قانونی سلطه (اعمال قدرت قانونی) را اصطلاحاً بوروکراسی یا دیوانسالاری می‌نامند که مبنای آن مشروعیت و عقلانیت است.

#### ویژگی‌های بوروکراسی

- تقسیم کار روشن و تخصصی شدن کارها در حد عالی (آدم اسمیت و افراد دیگر ادامه دادند.)
- ساختار قدرت مبتنی بر سلسله مراتب و اختیارات روشن - تمرکز
- مسیر ترقی مبتنی بر شایستگی (شایسته‌سالاری) و استخدام کارکنان بر اساس توانایی و دانش فنی
- حاکمیت قواعد و رویه‌های رسمی و غیر شخصی بودن اداره امور
- ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات، اقدامات و مقررات اداری
- جدایی اعضاء دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید (مدیریت حرفه‌ای) - مالکیت (سرمایه) و مدیریت تفکیک شوند.

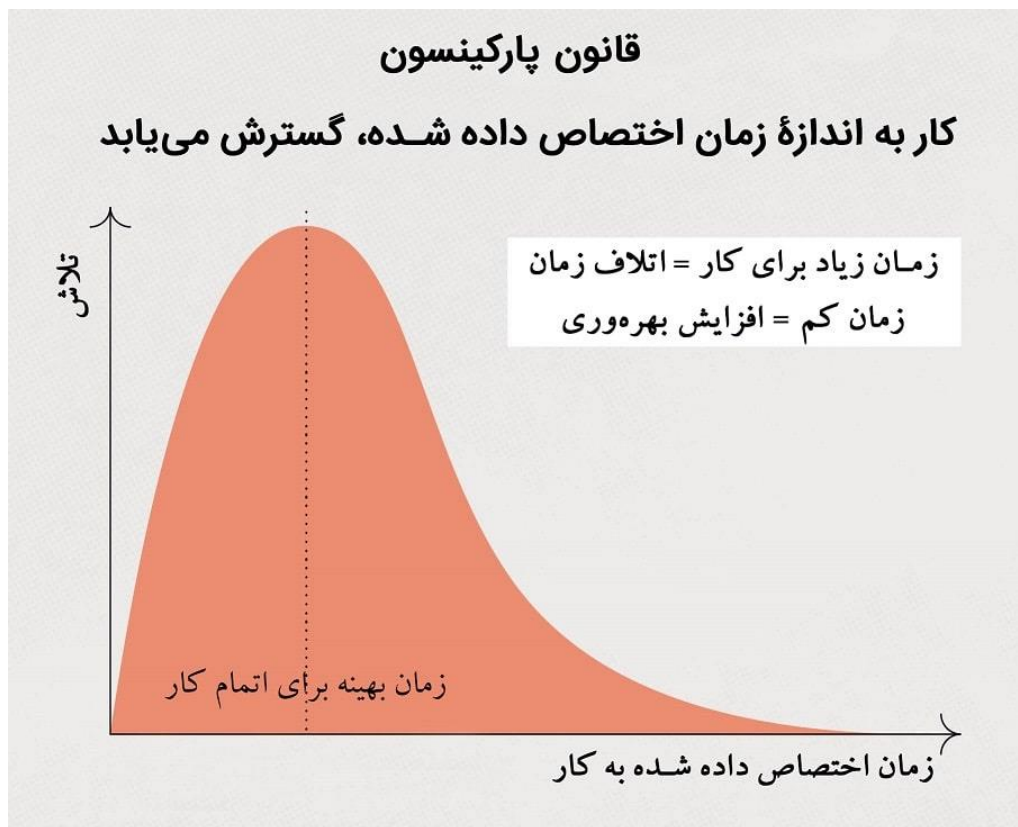
#### تبعات غیرکارکردی بوروکراسی

- جابجایی هدف (جابجایی اهداف سازمانی با اهداف شخصی یا اهداف فرعی). -تعارض بین واحدهای سازمان
- کاربرد نامناسب قوانین و مقررات. - تغییر قوانین با توجه به شرایط موقت و عدم برگشت قوانین اولیه
- از خود بیگانگی کارکنان. - (مخالف ابتکار شخصی)

- تمرکز قدرت - طولانی شدن امور
- سرخوردگی ارباب رجوع بوروکراسی.

### الگوهای بوروکراسی توسط آلون وارد گولدر (Alvin Ward Gouldner)

- بوروکراسی کاذب: در بوروکراسی کاذب یا شبه بوروکراسی، مقررات به وسیله زیردستان و فرادستان زیر پا گذاشته می‌شود، چرا که این مقررات به وسیله یک سازمان بیرونی تنظیم و به سازمان وارد شده است و تنها در حضور بازرس به مقررات توجه می‌شود.
  - بوروکراسی نمایندگی: در بوروکراسی نمایندگی، متخصصین اقدام به تدوین مقررات می‌نمایند که این مقررات مورد قبول زیردستان و فرادستان بوده و آنها تلاش می‌کنند تا شرایط خود را با این مقررات سازگار نمایند.
  - بوروکراسی تنبیه مدار: بوروکراسی تنبیه مدار، برخلاف دو نوع بوروکراسی دیگر، عکس العمل‌ها در مقابل تخلفات صورت گرفته، اعمال تنبیهاات مختلف علیه متخلفین است.
- نکته: گلدنر بر این باور است که شکل بوروکراسی تنبیه مدار، بیشترین ارتباط را با بوروکراسی وبر دارد.





## قانون پارکینسون

-قانون پارکینسون زمینه گسترش بی‌رویه بوروکراسی‌ها را بیان می‌کند. از دید این قانون، کارها با توجه به زمانی که می‌توانند اشغال کنند گسترش می‌یابند و این گستردگی به میزان و ماهیت کار ارتباط چندانی ندارد. این نحوه عمل در سازمان‌ها رخ می‌دهد و بوروکراسی‌ها بدون آنکه اهدافشان توسعه یافته باشد خود گسترش می‌یابند.

-پارکینسون انگیزه گسترش بوروکراسی‌ها را تمایل مدیران به داشتن مرئوسان بیشتر می‌داند که در نتیجه موجب افزایش کارکنان، ایجاد وظایف کاذب و تکراری و ارائه خدمات کارکنان به یکدیگر می‌گردد. سیا همان پرستیژ بالاتر در نزد ما ایرانی‌ها

## اصل پیتر (اصل حد بی کفایتی)

- لارنس پیتر در اصل معروف خود به نام اصل پیتر یا اصل حد بی‌کفایتی معتقد است که در سلسله مراتب سازمانها، همه کارکنان مشتاق هستند تا به حد بی کفایتی برسند.
- چرا که طبق اصل پیتر، کارکنان در سازمانها به علت نشان دادن شایستگی در یک شغل، به شغل بالاتر ارتقا پیدا می‌کنند و این روند تا زمانی ادامه می‌یابد که به حد بی کفایتی در یک شغل می‌رسند و در همان جا باقی می‌مانند.

## ارتقاء افراد در بوروکراسی‌ها

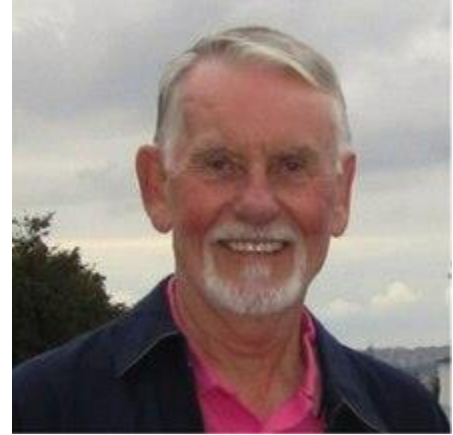
- کشیدن (Pull): پیوند خویشاوندی کارکنان (خویشاوندی نسبی و سببی و یا آشنایی) با افراد مافوق در سلسله مراتب سازمانی - پارتی بازی
- هل دادن (Push): از طریق کسب مدارج عالی دانشگاهی، آموزش حرفه‌ای، رشد و بالندگی فوق العاده فرد در سازمان؛ -در ساختار کوچک سلسله مراتبی، شیوه هل دادن اثر مثبت بر شتاب بخش ارتقاء دارد و در ساختار سلسله مراتبی بزرگتر، شیوه کشیدن از اثربخشی بالاتری برخوردار است.

نکته: لارنس جی. پیتر (Laurence J. Peter) بیان می‌دارد که: «افراد زمانی که قادر به کشیدن هستند، هرگز هل نمی‌دهند» Don't push when you can pull.»

اقتضایی	کلاسیک	شباهت
ساختارهای ارگانیکی	ساختارهای مکانیکی	
نامتمرکز	متمرکز	اختیارات
مختلط	تخصصی	ماهیت کارها
گسترده	محدود	حیطه نظارت
کم	زیاد	میزان قواعد و رویه‌های جاری
غیررسمی و شخصی	رسمی و غیرشخصی	شیوه ایجاد هماهنگی
متغییر و منعطف	پایدار و قابل پیش‌بینی	شرایط محیطی مناسب

#### محدودیت‌های نظریه کلاسیک

- به نقش افراد در رفتار سازمانی توجهی مبذول نگرديده است.
- به اعتقاد علمای کلاسیک برای اداره سازمان‌ها اصولی وجود دارد که جنبه کلیت و جهانشمول داشته و در جمیع سازمان‌ها یکسان و قابل اجراست.
- به نظر سایمون و برخی علمای دیگر، اعمال همزمان اصول مزبور، امکان پذیر نیست. زیرا بین بعضی از اصول تعارض‌هایی وجود دارد مثلاً اصل تخصص با اصل وحدت فرماندهی قابل تطبیق نیست.
- اصل محدود کردن حیطه نظارت (که یکی از اصول سازمان و مدیریت است با امکان تقلیل طبقات سلسله مراتب به حداقل ممکنه مغایرت دارد.



(۴) رالف داگلاس استیسی (Ralph Douglas. Stacy) برنامه ریزی عقلایی: آخرین تلاش انجام گرفته از سوی نظریه پردازان نوع یک، دیدگاه برنامه ریزی عقلایی است که پیشنهاد می‌کند: ساختار، پیامد منطقی اهداف سازمان است. این دیدگاه مدلی ساده و قابل فهمی برای طراحی یک سازمان ارائه کرد. برنامه ریزی 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



موضوع مشترک در بین نظریه پردازان نوع دوم، شناخت ماهیت اجتماعی سازمان‌هاست. این نظریه پردازان به عنوان بانیان مکتب روابط انسانی معرفی می‌شوند. سازمان‌ها را متشکل از افراد و وظایف می‌دانند. آنان نوعی دیدگاه انسانی را در برابر دیدگاه ماشینی ارائه کردند.

مفروضات مکتب نئوکلاسیک

-فرض مشترک تئوری‌های مطرح در نئوکلاسیک این است که انسان موجودی اجتماعی و خودشکوفا می‌باشد (در کلاسیک انسان موجودی اقتصادی و عقلانی بود) که صرفاً بر اساس انگیزه‌های مادی برانگیخته نمی‌شود، بلکه انگیزه‌های غیر مادی نیز مطرح است.

-بر اهمیت سازمان غیر رسمی هم تأکید میشود.

-بر خلاف مفروضه کلاسیک‌ها، مکتب نئوکلاسیک این طور فرض میکند که اهداف دارای تعدد و تنوع و پیچیدگی هستند.  
-در این مکتب بر مشارکت افراد سازمانی در اداره امور سازمان و افزایش تعهد آنها در سازمان تأکید می‌شود.

-تعاملات گروهی و کار گروهی با جنبش روابط انسانی مطرح گردید. سینرژی  $2+2 > 4$  (Synergy)

-مکتب نئوکلاسیک، همراه با بنیان قرار دادن درک اقتصادی- منطقی (اقتصادی - عقلایی) مکتب کلاسیک، نوعی بعد جدید یعنی عنصر انسانی را اضافه کرده است.



نظریه روابط انسانی) مطالعات هاثورن (Hawthorne effect)

التون مائو (Elton Mayo) کلاسیکی و مطالعات هاثورن : انجام آزمایشات مختلف بررسی تأثیر آن‌ها بر روی بهره وری و عملکرد کارکنان

۱. هدف مطالعات هاثورن یک هدف کلاسیکی بود: اثر روشنایی بر کارایی بررسی شد => ارگونومی (Ergonomics)  
۲. نتیجه مطالعات هاثورن پایه گذار مکتب نئوکلاسیک گردید: مایو و همکارانش به این نتیجه رسیدند که «محیط اجتماعی» عامل افزایش بهره‌وری کارگران است. طبق یافته‌های مطالعات هاثورن، نتایج ذیل به دست آمد:

- کارکنان صرفاً و صرفاً با پول برانگیخته نمی‌شوند و عوامل شخصی و اجتماعی، آثار حائز اهمیتی بر نگرش آنان دارد و نگرش کارکنان به جنبه‌های گوناگون، کارشان را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- نگرش‌های فردی آثار غیر قابل انکار و تعیین کننده‌ای بر رفتار کارکنان دارد.
- سرپرستی اثر بخش برای حفظ روحیه کارکنان و بهره وری آنان اهمیت دارد.
- مشخص شد که درباره شخصیت گروه‌های غیر رسمی و تأثیر آنها بر عملکرد کارکنان، دانش ناچیزی وجود دارد.

نظریه شخصیت و سازمان (گریس آرجریس)

ویژگیهای رشد نیافتگی	ویژگیهای رشد یافتگی
----------------------	---------------------

فعال	غیر فعال
مستقل بودن	وابسته بودن
رفتار به چندین طریق	رفتار به چند طریق
علاقه عمیق	علاقه سطحی
داشتن دید بلند مدت	داشتن دید کوتاه مدت
وضعیت برابر یا بالادست	وضعیت زیر دست بودن
حساس بودن به خود	فاقد حساس بودن به خود

### گروه انسانی جرج هومانز (George C. Homans)

جرج هومانز تأثیر گروه‌های غیر رسمی را در داخل سازمان بررسی کرده است. در نتیجه این بررسی، مدلی را تحت عنوان سیستم‌های اجتماعی ساخته و عنوان کرده است که در هر نظام اجتماعی، سه عامل وجود دارد که عبارتند از:

فعالیت‌ها - گرایش‌ها - کنش متقابل => هنجارها (انتظارات)

#### رهیافت کمی

-اساس رهیافت کمی به مدیریت بر این فرض استوار است که استفاده از روشهای ریاضی، به بهبود تصمیم‌گیری و حل مسائل مدیریتی کمک می‌کند .

-واژه‌های « علم مدیریت » و «تحقیق در عملیات» اغلب به جای یکدیگر به کار می‌روند و بر کاربردهای علمی فنون ریاضی در حل مسائل مدیریتی دلالت دارند .

-روشها و فنونی که تحت عنوان رهیافت کمی به مدیریت مطرح می‌شوند از ویژگی‌های ذیل برخوردارند:

۱. تمرکز بر تصمیم‌گیری برای نیل به اهداف غایی فعالیت‌های مدیریتی.

۲. استفاده از شاخصهای اقتصادی تصمیم‌گیری مانند هزینه، درآمد و نرخ بازگشت سرمایه.

۳. استفاده از مدل‌های ریاضی با در نظر گرفتن قواعد و روابط کمی پیچیده.

۴. استفاده از رایانه برای پردازش سریع اطلاعات در مقیاس وسیع.

#### دلایل موفقیت رهیافت منابع انسانی در مقایسه با رهیافت کمی به مدیریت

• عدم آشنایی بسیاری از مدیران با ابزارها و روش‌های کمی.

• گستردگی و آشکار بودن مسائل رفتاری در مجموعه مسائل مدیریتی.



• تمایل و توان مدیران و دانشجویان مدیریت در حل مسائل رفتاری (با در نظر گرفتن دشواری طراحی مدل‌های مجرد و حل مسائل کم‌کمیتی در مقایسه با سهولت ایجاد ارتباط میان واقعیتها و مسائل رفتاری).

دگلاس مک‌گریگور (Douglas McGregor) و نظریه X نظریه Y با مطرح کردن دو دیدگاه مجزا در مورد انسان و بررسی شیوه‌های مختلف برخورد مدیران با کارکنان نتیجه‌گیری کرد که مدیران در مورد ماهیت انسانی متکی بر پیش‌فرض‌هایی است که تمایل دارد بر اساس آن‌ها با زیر دستان خود رفتار کند.

— وارن بنیس (Warren Gamaliel Bennis) و مرگ بروکرسی: نظریاتی در مورد از میان رفتن بروکرسی و بوجود آمدن ساختارهایی متفاوت با بروکرسی مطرح کرد. استدلال کرد که سازمان‌ها در شرایط کنونی ادهرکرسی‌های منعطف را و نه بروکرسی ایده‌ال را می‌طلبند.

### نظریه پردازان نوع سوم

تضاد بین تز و آنتی تز منجر به یک سنتز شد که رهنمود بهتری برای مدیران فراهم کرد، آن سنتز دیدگاه اقتضایی بود. نظریه اقتضایی علاوه بر تاکید بر این موضوع که یک بهترین روش وجود ندارد، در تعیین متغیرهای اقتضایی که در تعیین ساختار صحیح سازمانی از اهمیت شایانی برخوردارند، گام‌های موثری برداشته است.

- ۱- هربرت سایمون و عقب‌گرد اصول‌گرایی: بیان این که بیشتر اصول کلاسیک‌ها با هم در تناقض‌اند.
- ۲- دیدگاه محیطی کتز و کان: ارائه توجیهاتی متقاعد کننده در خصوص دیدگاه سیستم‌های باز برای بررسی روابط مهم یک سازمان با محیطش و نیاز داشتن انطباق با یک محیط متغییر در صورت تمایل به بقاء سازمان.
- ۳- پژوهش جون وود وارد و چارلز پرو در مورد تاثیر فناوری بر ساختار: ضرورت توجه به فناوری و تناسب صحیح بین آن و ساختار سازمانی.
- ۴- چارلز پرو؛
- ۵- گره آستون و اندازه سازمان: بیان این که اندازه سازمان‌ها عاملی موثر بر ساختار سازمانی است.

### نظریه پردازان نوع چهارم

امروزه جدیدترین دیدگاه‌ها نسبت به نظریه سازمان بر ماهیت سیاسی سازمان‌ها متمرکز است. مرحله شکل‌گیری این موضوع، بوسیله جیمز مارچ و هربرت سایمون آغاز شد، اما بیشتر به کار جفری ففر بر می‌گردد.

- ۱- محدودیت‌های شناختی تعارض‌گرایی جیمز مارچ و هربرت سایمون: ارائه یک مدل تجدید نظر شده از نظریه سازمان برای تصدیق محدودیت‌های سبک تصمیم‌گیرنده عقلایی و بیان فلسفه وجودی تعارض اهداف.
- ۲- سازمان‌های جفری ففر به عنوان عرصه سیاسی: ارائه مدلی از نظریه سازمان که ائتلاف‌های قدرت، تعارض ماهوی اهداف و تصمیمات طراحی سازمانی را که منافع شخصی افراد قدرتمند را برآورد می‌سازد مورد توجه قرار می‌دهد. طراحی سازمان نتیجه تنازع قدرت بین این ائتلاف‌های گوناگون است. این نظریه در حال حاضر بسیار متداول و معمول است.

## مکتب سیستمی

مکتب سیستمی بعد از جنگ جهانی دوم بوجود آمد که پایه گذار آن برتالنی و چرچمن بودند.

مهمترین اصل و خاصیت تئوری سیستمی، اصل وابستگی متقابل است.

نظری سیستمی مبتنی بر این تفکر است سکه باید سازمان را به منزله یک کل نظام یافته و در ارتباط با محیط بیرون در نظر گرفت.

### خصوصیات سیستم

۱. متشکل از تعدادی اجزای عناصر و یا سیستم‌های فرعی مجزا
۲. نظام همبستگی و ارتباط متقابل و تعامل (همکاری) بین اجزاء و عناصر و یا سیستم‌های فرعی تشکیل دهنده سیستم.
۳. خاصیت سینرژی (هم نیروزایی)  $2+2 > 4$
۴. دارا بودن هدف یا اهداف معین

### رفتار سیستم‌ها

هدف و مأموریت سیستم			
توقعات		محدودیت‌ها	
توقعات محیط	خواسته‌های سیستم	امکانات	محدودیت محیط

- شناخت هدف و مأموریت سیستم.
- تضاد و نحوه ایجاد تعادل
- تمایل به نظم (آنتروپی منفی)

### ویژگی‌های سیستم‌های باز

۱. آگاهی نسبت به محیط
۲. بازخورد
۳. تبعیت از الگوی تناوبی از حوادث (ویژگی دورانی)
۴. آنتروپی منفی
۵. حالت ثبات- فروش و مالی - آموزش

۶. حرکت به سوی رشد و توسعه - بازاریابی - برنامه‌ریزی

۷. موازنه میان فعالیت‌های نگهدارنده (۵) و انطباقی (۶) و ایجاد سازگاری میان آنها

۸. همپایانی (واگرایی) - راه‌های رسیدن به هدف - همگرایی (از یک نقطه شروع و به اهداف مختلف رسیدن)  
سیستم‌های باز، گزینه‌های مختلفی را به عنوان راه‌های دستیابی به هدف پیش روی خود دارند که دارای ارزش  
همسان با یکدیگر هستند (واگرایی) و یا از یک مرحله اولیه تعیین شده، اهداف متفاوتی را می‌توان محقق ساخت  
(همگرایی)

سطوح بولدینگ (تئوری عمومی سیستمها)

سیستم بسته: شروع از سنگ

۱. سطح اول: ساخت یا چارچوب - (Framework) استاتیک

۲. سطح دوم: سیستمهای متحرک یا ساعت گونه - (Clockwork) دینامیک

۳. سطح سوم: سیستمهای بازخورد و سایبرنتیک (علم ارتباط و کنترل) - (Cybernetic & Feedback System)

خودکنترلی

سیستم باز: تا روح

۴. سطح چهارم: سیستم سلولی یا تک یاخته - (Cell) حیات

۵. سطح پنجم: سطح گیاهی - (Plant) قابل رشد یافتگی

۶. سطح ششم: سطح حیوانی - (Animal) حس

۷. سطح هفتم: سطح انسانی - آگاهی و خودآگاهی

۸. سطح هشتم: سطح سازمانهای اجتماعی - (Social Organizations) نقش انسان

۹. سطح نهم: سطح دنیای ناشناخته‌ها و سیستم‌های متعالی - (Transcendental) شناخت آن کم است

دیدگاه چستر بارنارد

چستر بارنارد (Chester Barnard) و سیستم‌های تلفیقی: سازمان‌ها تلفیقی از وظایف و افراد هستند که باید یک حالت تعادل

بین این دو حاصل شود. نقش‌های اصلی مدیر باید ارتباط را تسهیل و زیر دستان را تشویق به ابراز تلاش زیاد کند.

-نخستین دیدگاه مطرح در سیستم بوسیله بارنارد ارائه شده است.

-بارنارد معتقد است سازمان مجموعه‌ای از خرده سیستمهای همکاری کننده است (خرده سیستمهای اجتماعی، شخصی،

زیستی، فیزیکی). برای تحقق همکاری در سازمان، نیاز به سه عنصر اساسی است:

ارتباطات

هدف مشترک سازمانی	تمایل فرد به خدمت
-------------------	-------------------

-نکته: دیدگاه سیستمی بارنارد، نظریه پردازان سازمان و مدیریت را تشویق کرد که سازمانها را بمنزله «کلهایی پیچیده و پویا» مطالعه کنند.

-نکته: بارنارد همچنین از جمله کسانی بود که بر لزوم رعایت اخلاق در مدیریت و مبحث اخلاقیات در سازمان تأکید می‌کرد.

### نظریه چستر بارنارد

-بارنارد بر خلاف نظریه‌های کلاسیک عقیده دارد که **اختیارات از پایین به بالا تفویض می‌شود** .  
-به نظر وی در صورتی شخص یک دستور را به مورد اجرا در می‌آورد که شرایط چهار گانه زیر در آن جمع باشد:

۱. ابلاغ یا دستور برای او قابل فهم و درک باشد.
۲. اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور با هدف‌های سازمان مغایرت ندارد.
۳. اعتقاد داشته باشد که ابلاغ یا دستور در مجموع با علایق شخصی او سازگاری دارد.
۴. از لحاظ جسمی قادر به اجرای ابلاغ یا دستور باشد.

### تفاوت دیدگاه سیستمی با سایر مکاتب

۱. نوع تفکر: کلاسیکها و نئوکلاسیکها عمدتاً عمدتاً دارای تفکر تحلیلی تجزیه مدار بودند (اندیشیدن به سازمان از خارج به داخل) در حالیکه تئوری پردازان سیستمی بیشتر دارای تفکر ترکیبی بودند (اندیشیدن از داخل به خارج) .  
۲. توجه به محیط بیرونی: کلاسیکها و نئوکلاسیکها ارتباط سازمان با محیط را نادیده می‌گرفتند در حالیکه دیدگاه سیستمی بویژه سیستم باز، ارتباط با محیط را به عنوان یک موضوع محوری می‌پذیرد.  
۳. نگاه به انسان: در دیدگاه کلاسیک انسان عقلایی یا اقتصادی مطرح است در دیدگاه نئوکلاسیک انسان اجتماعی و در دیدگاه سیستمی، انسان به عنوان موجودی پیچیده مطرح است.

## مکتب اقتضایی

شعار دیدگاه اقتضایی it depends (آن بستگی دارد به ...) تعیین کننده است.

مکتب اقتضایی بر خلاف کلاسیکها و بطور مشخص تیلور، بر این پیش فرض استوار است که بهترین روش وجود ندارد.

تئوری اقتضایی، اصول گرایی مطلق را نفی می‌کند و جهانشمول بودن و عامل بودن تئوریهها را که بوسیله فایلول مطرح شده زیر سوال می‌برد.

دیدگاه سیستمی
---------------

همه چیزها از سیستم‌های دارای ویژگیهای مشترک ساخته شده‌اند	طبقه‌بندی است.
بسیار کلی	

### ویژگی‌های دیدگاه اقتضایی

- دیدگاه/سیستم باز
- گرایش علمی به اقدام‌پژوهش
- رهیافت مبتنی بر تحلیل چندمتغیره

### تفاوت دیدگاه اقتضایی با سایر مکاتب

- دیدگاه اقتضایی بیشتر جزئی‌نگر و خاص‌نگر است، ولی دیدگاه سیستمی کل‌نگر است.
- تئوری سیستمی مجرد و انتزاعی است در حالیکه تئوری اقتضایی به واقعیات بیشتر توجه می‌کند.
- در دیدگاه کلاسیک، ساختار بوروکراتیک کارآمدترین نوع سازمان تلقی می‌شود در حالیکه از دیدگاه اقتضایی، ساختار بوروکراسی فقط در شرایط محیطی ثابت و قابل پیش بینی ساختار مناسبی است.
- در دیدگاه نئوکلاسیکها کار گروهی و مشارکت و توجه به افراد مورد عنایت است، در حالیکه در تئوری اقتضایی مشارکت در برخی موارد نیز می‌تواند ناکارآمد باشد.

### تفاوت دیدگاه اقتضایی با سایر مکاتب

- مکتب کلاسیک، بر روی جهت فیزیکی کار تأکید دارد. مکتب مشارکتی، بر روی رفتار انسانی تأکید می‌ورزد و در نهایت تأکید مکتب اقتضایی، بر روی شرایط محیطی، رفتار اجتماعی و تکنولوژی است.
- تضاد بین دو مکتب سازمان‌گرایی (کلاسیک) و انسان‌گرایی (نئوکلاسیک) موجب ایجاد مکتب سیستمی شد و **وظیفه مداری و رابطه مداری** در تئوریهای رفتاری موجب ایجاد تئوریهای اقتضایی گردید.



الف) نظریه تکنولوژی و ساختار خانم وودوارد

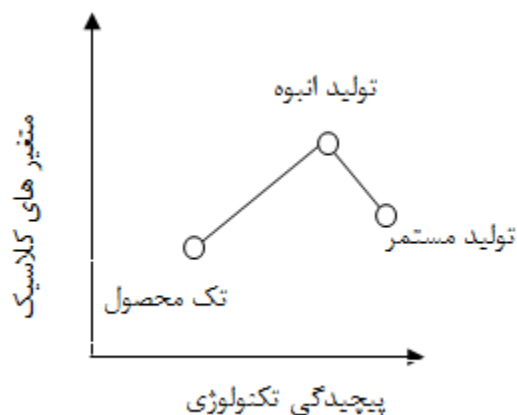
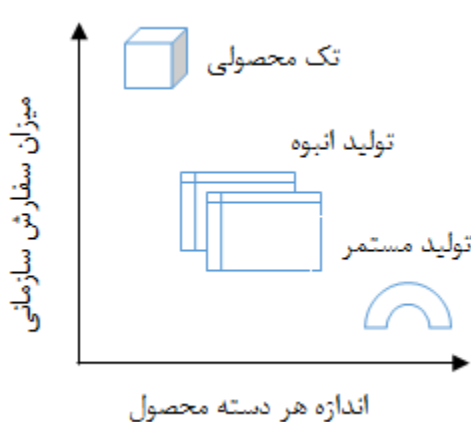
بر اساس دیدگاه خانم جون وودوارد (Joan Woodward) تکنولوژی تولید را می‌توان به سه دسته تقسیم بندی نمود:

• تولید انبوه (مثل یخچال و فریزر) Mass production

• تولید فرآیند (مثل پتروشیمی، انواع خودرو - ورودی مختلف - خروجی مختلف مثل

پتروشیمی)

• تولید واحد (با این شعار سفارشی سازی بر اساس نیاز مشتری، مثل شرکت تیوتا) Unit Production



وی در دسته بندی دیگری ساختارها را به دو دسته تقسیم بندی می‌کند:

• ساختارهای مکانیکی یا غیر انسانی Mechanic

• ساختارهای زنده، انسانی و زیستی Organic

برای تکنولوژی تولید انبوه باید از ساختاری بوروکراتیک و دیوان سالارانه که ساختاری مکانیکی و غیر انسانی است استفاده کرد.

تولید واحدی و فرآیندی باید دارای ساختاری زنده، انسانی و ارگانیک باشند.

(ب) نظریه چارلز پرو (Charles Perrow) (۱۹۷۹) در کتاب «چارچوبی جهت تحلیل مقایسه‌ای» با عنوان فناوری مبتنی بر دانش

پرو به دو بعد از فعالیت‌های سازمانی اعتقاد دارد:

تنوع (Variety): میزان استثناهایی که در کار رخ می‌دهد.

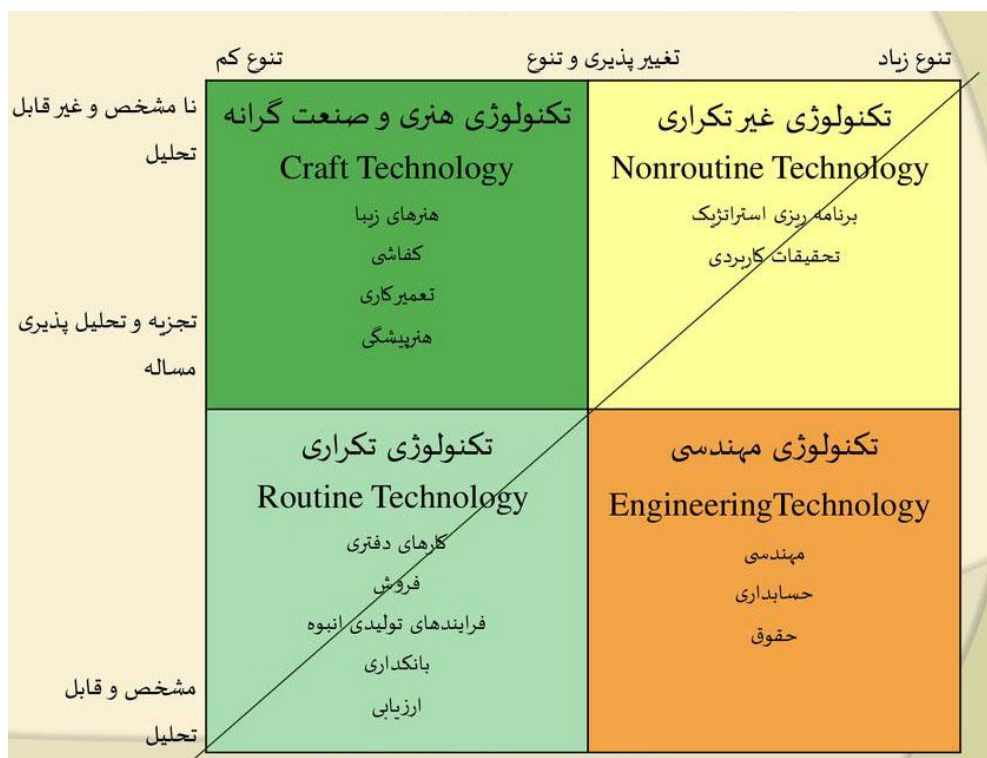
تجزیه‌پذیری (Analyzability): میزانی که بتوان کارها را استاندارد کرد.

بر اساس مدل پرو، فعالیت‌های مهندسی دارای تنوع بالا ولی نظام‌مند هستند، بنابراین ساختار مکانیکی برای آن‌ها مناسب است.

فعالیت‌های مدیریت استراتژیک دارای تنوع بالا بوده و اغلب پاسخ مشخصی برای بسیاری از مسائل ندارند، بنابراین به

ساختاری ارگانیک نیاز دارند. کارهای اداری و دفتری با تنوع کمتر و تجزیه‌پذیری بالا، به ساختاری مکانیکی و بوروکراتیک نیاز دارند.

پرو معتقد است که کارهای سازمانی معمولاً در امتداد یک خط مورب قرار می‌گیرند، یعنی یا دارای «تنوع پایین-تجزیه‌پذیری بالا» هستند یا «تنوع بالا-تجزیه‌پذیری پایین». توجه پرو به غیر تکراری بودن کارها، تمرکز او را بر فناوری به عنوان عامل تعیین‌کننده عدم اطمینان معطوف می‌کند.

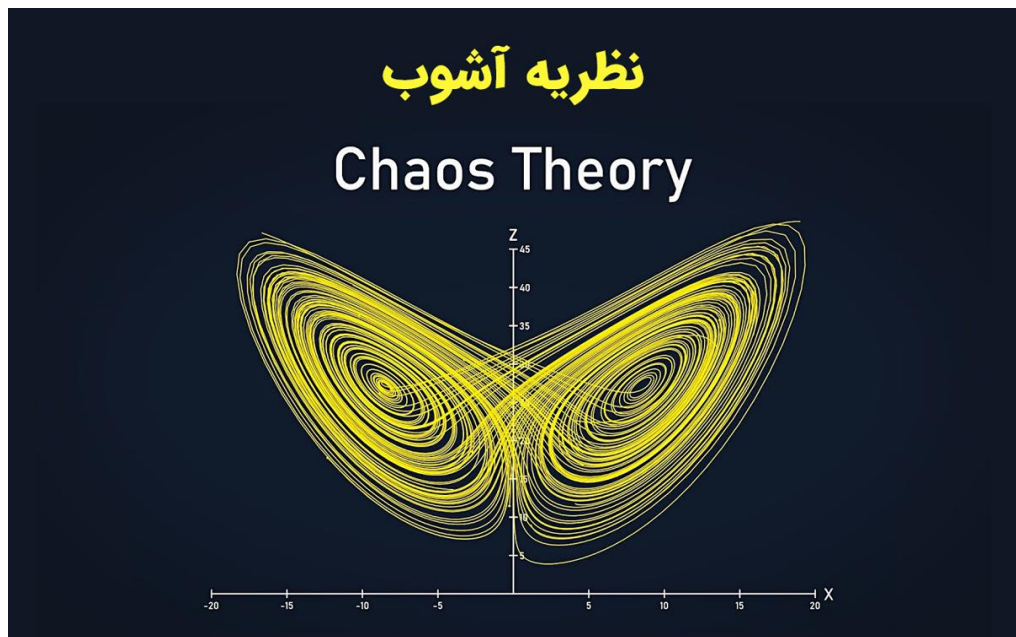


کم	استثنائات	زیاد
نظام کاری هنری و صنعتگرانه	نظام کاری غیر تکراری	خلاقیت
نظام کاری تکراری	نظام کاری مهندسی	کم



ج) نظریه جیمز تامپسون (James Thompson)

مکتب سیستمی	سطح نهادی
مکتب رفتاری و نئوکلاسیک	سطح مدیریت
مکتب کلاسیک	سطح فنی



۳) (Chaos Theory) نظریه آشوب

-طرفداران این تئوری معتقدند که در میان الگوهای رفتاری ظاهراً تصادفی و بی نظم پدیده‌های مختلف، نوعی نظم وجود دارد .



-اثر پروانه‌ای (Butter fly Effect) لورنز معتقد است «چنانچه پروانه‌ای در پکن پرواز نماید ممکن است طوفان شدید در سواحل نیویورک به پا کند.»

-این قضیه بیانگر رد سیستم خطی و نظام تفکر نیوتونی است که در آن، رابطه علت و معلولی ساده و صریحی میان پدیده‌ها فرض می‌شدند و وارده‌ها با صادره‌ها برابر انگاشته می‌شدند. در پارادایم غیرخطی و تفکر بی‌نظمی و آشوب، ممکن است وارده‌ای جزئی موجب اثری عظیم و شگرف در سیستم شود.

### نظریه آشوب (Chaos theory)

- نظریه پیچیدگی: در نظریه پیچیدگی تلاش می‌گردد تا راه‌های ساده برای تشریح و کنترل سیستم‌های چندوجهی کسب و کار شناسایی شود.
- نظریه آشوب بیشتر با پیش بینی تغییرات و درک بخش‌های نامرتب و تصادفی سیستم‌ها سر و کار دارد.
- جاذبه‌های عجیب غریب (جیمز گلیک)  
مطالعه «سیستم‌های پویا» و رفتارهای پیچیده و عجیب و غریب در مدل‌های زیستی ساده، دانشمندان را به این نتیجه رساند که همین پدیده‌های به ظاهر بی‌نظم و تصادفی، در درون رفتارهای به ظاهر بی‌نظم و نامرتب خود، ارتباطات منطقی و نظم یافته‌ای دارند؛ به طوری که با مطالعه آنها، نوعی الگوهای مشخص و باثباتی را می‌توان مشاهده نمود.
- سازمان فراکتال: در رفتار سازمانی، به جای ریشه‌یابی علل ایجاد مساله در سازمان، یک سازمان می‌تواند با استفاده از نظریه آشوب، الگوهای سازمانی را جستجو نماید که منجر به شکل‌گیری نوع خاصی از رفتار در درون سازمان می‌شود. (با مطالعه سردرد به علل ایجاد آن پی می‌بریم)  
سازمانی که به کارکنان خود آزادی عمل می‌دهد تا اینگونه عمل نمایند و این نوع مدیریت را تشویق می‌کند، اصطلاح «سازمان فراکتال» نامیده می‌شود؛ سازمانی که برای نظم بخشیدن به خود، به پدیده‌های طبیعی سازمان اعتماد می‌کند.
- حالات سازمانی در ارتباط با نظریه آشوب
  - تعادل ایستا: یک سیستم ساده هیچ‌گاه تأثیر نمی‌پذیرد و بدون ایجاد تغییر، به نتایج مورد نظر دست می‌یابد؛
  - ناپایداری محدود شده (آشوب تحت کنترل): آشوب تأثیر کمی بر سیستمی گذارد و البته برخی محاسبات می‌تواند غلط از آب درآید و برخی نتایج ناخواسته حاصل شود؛
  - ناپایداری انفجاری (آشوب غیرقابل کنترل): آشوب می‌تواند بر سیستم پیچیده چیره شود و موجبات بینظمی و پیش‌بینی ناپذیر شدن رویدادها و از دست رفتن کنترل سازمان‌ها را فراهم سازد.
- نکته: بوتن و سایمز (John Boughton & Daisy Symes-Allen)، بهترین حالت برای سیستم‌های سازمانی را حالت میانه یا همان ناپایداری محدود شده میدانند.
- سیستم‌های خودسازمان دهنده: سیستم‌ها در شرایط زندگی آزادانه، رشد نموده و متکامل می‌شوند. در بلندمدت سازمان این ویژگی را پیدا می‌کند که هر جزء آن، خصوصیات کل سازمان را در خود ایجاد کند و می‌تواند ادامه حیات دهد. این سیستم‌ها قدرت خلاقیت، تکامل و آزاد زیستن را در درون مرزهای سازمان برای خود ایجاد می‌نمایند.

- **لبه آشوب:** لبه آشوب برای سازمان‌ها جایی است که سازمان دارای یک سیستم قانونی پیش‌بینی پذیر است و تلاش می‌کند تا چارچوب‌ها و ساختارهایش را دست نخورده نگه دارد؛ و در عین حال می‌کوشد تا وضع موجود را تضعیف نموده و برای آن، ایجاد چالش نماید.
- وقتی این رقابت سالم در لبه آشوب بین این دو حالت شکل می‌گیرد، شرایط برای تغییر و نوآوری فراهم می‌گردد.

## ۴ (تئوری یادگیری سازمانی)

- سازمان یادگیرنده از نظر پیتر سنچ (Peter Senge)، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستم‌ها و با تکیه بر درسها و تجربه‌هایی که بدست می‌آورد، بطور پیوسته عملکرد خود را تغییر داده و آن را بهبود می‌بخشد.
- نکته: در این تعریف از سازمان یادگیرنده، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن رکنی اساسی را تشکیل می‌دهد. به طوریکه سازمان‌های یادگیرنده را «سازمانهای دانش آفرین» نیز می‌نامند.

اجزای سازمانهای یادگیرنده

به نظر سنچ اجزای اصلی سازمان یادگیرنده عبارتند از:

- مدل‌های ذهنی: سازمان یادگیرنده باید مدل‌های ذهنی قدیمی کنار گذاشته شود.
- مهارت شخصی: در سازمان یادگیرنده، افراد خودآگاه بوده، به طور باز با دیگران برخورد دارند.
- تفکر سیستمی: همه اعضای سازمانهای یادگیرنده یاد می‌گیرند که کل سازمان چگونه کار می‌کند.
- بصیرت مشترک: شناسایی و تعیین برنامه‌ها بوسیله اعضا و توافق در مورد آنها در جهت دستیابی به یک هدف و چشم انداز مشترک.
- یادگیری گروهی: یعنی اینکه اعضا با یکدیگر تعامل و همکاری نموده تا برنامه‌های مورد توافق را عملی سازند.
- نکته: سازمان یادگیرنده، یادگیری گروهی را با استفاده از ساز و کارهای مباحثه و مناظره تسهیل و ترغیب می‌کند.

### تعریف سازمان‌های یادگیرنده از دیدگاه گاروین

به نظر گاروین، سازمان یادگیرنده سازمانی است که در ایجاد، کسب، انتقال دانش و اصلاح رفتار خود در واکنش به دانش و بصیرت‌های جدید مهارت دارد.

گاروین بر این باور است که یادگیری سازمانی، درست مثل یادگیری انسانی، سه مرحله دارد:

- ۱) شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)
- ۲) رفتار (توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های جدید)
- ۳) عملکرد (انجام کار به طور واقعی)

### حالات یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده

- یادگیری نگهدارنده: یادگیری برای بقای سازمان

- یادگیری تطبیق دهنده: یادگیری از طریق الگوبرداری و الگوپذیری
- یادگیری خلاق: در اختیار گرفتن رهبری در یادگیری (سبقت از رقبا در کسب دانش مورد نظر)

#### رهیافت‌های بعدی در تبیین مکتب سیستمی-اقتضایی

- نظریه نقش‌های مدیریتی مینتزبرگ
- نظریه نقش‌های مدیریتی آدیزس
- تئوری Z ویلیام اوچی
- نظریه فرانوگرایی (Post Modernism)
- ویژگی‌های کمال مدیریت
- تئوری نهادی
- پارادایم‌های جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی
- رویکردهای ساختارگرای اجتماعی
- تئوری وابستگی منابع
- تئوری هزینه مبادله
- تئوری بوم شناختی جمعیت

- الف) نظریه نقش‌های مدیریتی هنری مینتزبرگ (Henry Mintzberg)

#### -نقش‌های متقابل شخصی:

۱. نقش رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفات به منزله نماینده سازمان)
۲. نقش رهبر

۳. نقش رابط (برقراری ارتباط با افراد داخل یا خارج سازمان)

#### -نقش‌های اطلاعاتی:

۱. نقش گیرنده یا رایزنی (اطلاعات را اخذ می‌کند)
۲. نقش نشر دهنده (اطلاعات را به کارکنان یا سایر مدیران و... ارائه م‌دهد)
۳. نقش سخنگو (اطلاعات را به بیرون سازمان منتقل می‌کند)

### -نقشهای تصمیم گیری:

۱. نقش سوداگری یا کارآفرینی

۲. نقش آشوب زدایی

۳. نقش تخصیص دهنده منابع

۴. نقش مذاکره کننده

- (ب) نقش‌های مدیریتی ایچاک آدیزس (Ichak Adizes): آدیزس بر اساس مطالعات خود دریافت که مدیران اجرایی دارای چهار نقش اساسی هستند:

(۱) نقش تولیدی

(۲) نقش اجرایی

(۳) نقش ابداعی

۴ (نقش ترکیبی)

- (ب) نقش‌های مدیریتی ایچاک آدیزس (Ichak Adizes)

-آدیزس همچنین برای تبیین این نقش‌ها، خرده سیستم‌های سازمانی را به چهار بخش تقسیم می‌کند و هر یک از این نقشها را متناسب با یک خرده سیستم فرض می‌کند:

(۱) خرده سیستم فن آوری و اقتصادی (ایفای نقش تولیدی)

(۲) خرده سیستم سازمانی و اداری (ایفای نقش اجرایی)

(۳) خرده سیستم اطلاعاتی و تصمیمگیری (ایفای نقش ابداعی)

(۴) خرده سیستم انسانی - اجتماعی (ایفای نقش ترکیبی)

• (ج) تئوری Z ویلیام اوچی (William G Ouchi)

	کلاسیک (آمریکایی)	نئوکلاسیک‌ها (سیستمی)	
	تئوری A	تئوری J	تئوری Z
	استخدام کوتاه مدت	استخدام دائم العمر	استخدام بلند مدت
تصمیم‌گیری	فردی	توافقی (مشارکتی)	توافقی (مشارکتی)
مسئولیت	فردی	گروهی	فردی
ارزیابی	سریع	بطنی	بطنی
ارتقا و ترفیع	سریع	بطنی	بطنی
کنترل	رسمی و صریح	غیررسمی و تلویحی	کنترل غیررسمی و تلویحی با استانداردهای رسمی و صریح
گرایش	به تخصص‌های جزئی (تخصصی سازی)	به کلی دان بودن (غیرتخصصی)	متعادل به تخصصی بودن
توجه به	ابزاری و جزء گرایانه	انسانی و کامل به	انسانی و التفات‌به تمامی ابعاد

فرد در سازمان	فرد	به افراد	انسان
---------------	-----	----------	-------

(د) نظریه فرانوگرایی (Post Modernism)

نظریه فرانوگرایی در تقابل با نظریه نوگرایی (Modernism) خود را تعریف می‌کند.

فرانوگرایی	نظریه نوگرایی	
اقتضایی	کلاسیک، کمی، تئوری عمومی سیستم‌ها	نمونه تطبیقی با مکاتب/نظریه‌ها
وجود ندارد (مثلا به خاطر تفاوت‌های فرهنگی)	وجود دارد	عقلانیت و اصول عام و جهانشمول
علم زیر سوال	همه چیز را می‌خواهد علمی و کمی کند	ارزش و سودمندی «علم»
روی عدم تمرکز قدرت مدیر	روی تمرکز قدرت	تمرکز یا عدم تمرکز قدرت

• تفاوت دیدگاه‌های نظری در مورد سازمان

• تئوری سازمان مدرنیست (نوگرایی) = عقلانیت

• تئوری سازمان نئومدرنیست = نئوکلاسیک

• تئوری سازمان پست مدرنیست (فرانوگرایی) = اقتضایی

• نظریه سازمان انعکاسی (نمادها، معانی و تفاسیر) یا دیدگاه تفسیری- نمادین = ارزش‌های درون سازمانی

سیمای مدیر به منزله...	سیمای سازمان به مثابه...	استعاره	نتیجه مطالعات	روش مطالعه	موضوع اصلی مورد بررسی	تطبیق	دیدگاه
مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می‌کند، می‌سازد و به کار می‌گیرد.	ماشینی که به وسیله مدیریت، به منظور کسب هدف‌های از پیش تعریف شده، طراحی و ساخته می‌شود	ماشین	-ارائه مدل‌های نظری برای طبقه‌بندی سازمان‌ها -ارائه دستورالعمل‌های تجویزی برای اقدام	-مشاهده و تحلیل رخدادهای گذشته -تحلیل تجربیات شخصی	-مدیریت کارا و موثر سازمان -تاثیر سازمان بر جامعه (خانم فالنت)		کلاسیک (Classical)

عضو یا وابسته‌ای به یک سیستم انطباق‌پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.	موجود زنده	موجود زنده	مقایسه سبک‌ها و سیستم‌های مدیریتی - کشف روابط آماری - چند متغیره میان عوامل سازمانی	- استفاده از شاخص‌های توصیفی - تحلیل همبستگی با استفاده از شاخص‌های استاندارد - مطالعه تطبیقی سازمان‌ها	- ارزیابی انواع طرح‌های سازمانی با استفاده از شاخص‌های عینی - سازمان به مثابه یک شیء مادی با ابعاد قابل سنجی	نوگرایی (Modernism)
هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.	فرهنگ	فرهنگ	- تدوین متون داستانی، و توصیف (مانند مطالعات موردی) - شناسایی خرده فرهنگ‌ها و قومیت‌ها	- مشاهده همراه با مشارکت در فعالیت‌ها - مصاحبه برای شناسایی خرده فرهنگ‌ها و اقوام	- ارزیابی سازمان با استمداد از ادراکات ذهنی	تفسیری- نمادین (Interpretive-Symbolic)
یک نظریه‌پرداز و هنرمند	پرده نقاشی	پرده نقاشی	- ابراز احساسات و برداشت‌های شخصی - بیان علل نظریه‌پردازی و مقاصد نظریه‌پردازان	- تفکیک ساختار مفاهیم و پدیده‌ها - نقد نظریه‌ها و نظریه‌پردازی در مورد سازمان	* نظریه پردازی درباره سازمان * نظریه پردازی درباره سازمان	فرانوگرایی (Post Modernism)

### ه) ویژگی‌های کمال مدیریت (توماس پیترز و رابرت واترمن)

• آنان به نظریه پردازی و عمل به شیوه متداول در زمینه مدیریت حمله کردند. آنها از واژگان علمی متداول مدیریت استفاده نکردند، بلکه از عباراتی که از بررسی گفتار مدیران موفق خوشه چینی‌کرده بودند استفاده م‌یکردند.

• آنها نکته‌های مهم را با نقل داستانها و ضرب المثلهای کوتاه بیان م‌یکردند.

### و) تئوری نهادی

• تئوری نهادی به این موضوع می‌پردازد که سازمانها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذینفعان فراهم سازند.

• تئوری نهادی همچنین استدلال می‌کند که سازمانهای جدید برای افزایش شانس بقا، بسیاری از مقررات و نظامنامه‌های رفتاری را در محیط نهادی اطراف خود جستجو می‌کنند. همانطور که سازمانها رشد می‌کنند، ممکن است

استراتژی‌ها، ساختارها و فرهنگها را از یکدیگر کپی برداری نمایند و تلاش کنند تا رفتارهای مشخصی از خود برون‌دهند؛ نتیجه این خواهد شد که «هم شکلی سازمانی» افزایش می‌یابد.

اینکه چرا سازمانها شبیه هم می‌شوند، در قالب سه نوع فرآیند قابل تبیین است:

- (۱) هم شکلی اجباری. زمانی است که یک سازمان هنجارهای خاصی را بدین خاطر اختیار می‌کند که فشارها به وسیله دیگر سازمانها و جامعه به طور عام بر سازمان تحمیل می‌شود.
  - (۲) هم شکلی تقلیدی (ساختگی). زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها تعدا به تقلید و کپی برداری از دیگران (سازمانهای موفق) روی می‌آورند تا مشروعیت خود را افزایش دهند.
  - (۳) هم شکلی هنجاری. زمانی رخ می‌دهد که سازمان‌ها به همانندسازی روی می‌آورند، چرا که آنها از هنجارها و ارزشهای سایر سازمان‌ها در محیط الگو می‌پذیرند. مانند انتقال مدیران و کارکنان از یک سازمان به سازمان دیگر و در نتیجه، انتقال ارزشهای کارفرمایان و سازمانهای پیشین به سازمان جدید- کسب ارزشها و هنجارها به طور مستقیم از طریق صنعت، اتحادیه، انجمن‌های حرفه ای، انجمن‌های صنفی و....
- (ز) پارادایم‌های جامعه شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی
- مطالعات سازمانها در یکی از چهار پارادایم قرار می‌گیرد:
- (۱) کارکردگرایی. سازمانها به عنوان ابزاری برای تحقق عقلانیت و کارایی. رویکردهای ساختارگرایی و اقتضایی در این پارادایم قرار می‌گیرند.
- (۲) تفسیرگرایی. سازمانها به عنوان پدیده‌های تکوین یافته در حین فعالیت یا کردار اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند.
- (۳) انسان گرایی افراطی یا رادیکال. روابط بین سازمانها و شعور یا ضمیر انسانی (از خود بیگانگی، خودکامیابی، رهایی‌از اسارت) مورد توجه قرار می‌گیرد.
- (۴) ساختارگرایی افراطی یا رادیکال. چگونه سازمانها، ایدئولوژی‌های مدیریتی و سیستم‌های تولیدی، طبقه کارگر را سرکوب می‌نمایند.
- (ح) رویکردهای ساختارگرایی اجتماعی: در این رویکرد، چنین استدلال می‌شود که واقعیات اجتماعی، در تعامل اجتماعی و محاورات افراد با یکدیگر خلق میشوند و نه بر اساس ساختارها.
- کارل ویک (Karl Edward Weick) رویکردهای ساختارگرایی اجتماعی را از طریق ایده‌های راجع به «وضع کردن و خلق معانی» به تئوریسازمان تسری داده است. وی معتقد بود که بجای گفتگو در خصوص سازمانها، کانون توجهات باید متمرکز بر سازماندهی باشد. به عبارت دیگر، توجهات باید از ساختار، به فرآیندها تغییر پیدا کند. به اعتقاد کارل ویک، سازماندهی یک فعالیت خلق معانی است.
- (ط) تئوری وابستگی منابع: تئوری وابستگی منابع مبتنی بر این ایده می‌باشد که سازمانها برای بقا، نیازمند کنترل منابع هستند. هرچه کنترل سازمان بر منابعی که نیاز دارد بیشتر باشد، وابستگی آن سازمان به سازمانهای دیگر کمتر خواهد بود.
- (ی) تئوری هزینه مبادله: این تئوری مبتنی بر این ایده است که سازمانها می‌کوشند تا هزینه‌های مرتبط با مبادله منابع بین سازمان و محیطشان و هزینه تولید یا فراهم نمودن خدمات را کنترل و به حداقل برسانند.
- (ک) تئوری بوم شناختی جمعیت: با الهام گیری از نظریه تکامل و تنازع بقا داروین، مدل اکولوژی جمعیت بیان می‌دارد که سازمانهای جدید تلاشی کنند تا خلایی را در بازار بیابند، نیاز منحصر بفرد را شناسایی و منابع محیطی را ذخیره نمایند. سازمانهای جدید تنها در صورتی بقا می‌یابند که خود را با تغییرات مستمر جمعیت سازمانهایشان تطبیق دهند.



## انواع تعقل

تعقل ابزاری یا کارکردی (نوگرایی یا مدرنیسم).

• سودبخشی، عملی و مفید بودن، ارکان اساسی تعقل ابزاری را تشکیل می‌دهند.

تعقل جوهری یا ارزشی (فرانوگرایی یا پست مدرنیسم).

• این نوع تعقل، به انسان قدرت انتخاب می‌دهد و او را موجودی مستقل و صاحب اختیار می‌سازد. همچنین این نوع تعقل

اساس و پایه‌ای را برای زندگی توأم با مسئولیت و منطبق بر اصول اخلاقی فراهم می‌آورد.

نظریه‌های ابزاری	
<p>* معیارهای زندگی اجتماعی انسان از طریق جامعه تعیین می‌شود.</p> <p>* اقتصاد در تدوین نظریه‌های ابزاری اصلگرفته می‌شود.</p> <p>* جدایی ارزشها از واقعیت‌ها مورد قبول است و تلاش بر آن است که مطالعات موقوفات از بعد ارزشی عاری باشند.</p> <p>* روشهای علوم طبیعی برای مطالعه انسان و جامعه نیز کافی و رسا هستند.</p>	<p>عی انسان به وسیله عقل و فطرت او شکل می‌گیرد و با جامعه) در اینمیان نقشی ندارد.</p> <p>های جوهری اصل نیست.</p> <p>عیت‌ها عقیده موهومی است و تحقق آن در تحقیقات میسر</p> <p>باید روشهای خاص خود را داشته باشد که لزوماً با</p> <p>ی یکی نیست.</p>

## فصل ۳: اثربخشی سازمانی

-تئوری سازمان به عنوان یک رشته، نوعی ساختار سازمانی که اثربخشی را موجب شده و یا اینکه آن را بهبود می‌دهد، تبیین می‌کند .

-اولین دیدگاهی که نسبت به اثربخشی ارائه شد (که احتمالاً در طی دهه ۱۹۵۱ مطرح گردید) بسیار ساده بود. مطابق آن تعریف اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش محقق می‌سازد، تعریف شده بود .

-در تعریف اولیه اثربخشی ابهامات متعددی وجود داشت که موجب شد تا بررسی محققان و استفاده مدیران از آن را محدود کند. نمونه‌ای از ابهامات که وجود داشت عبارت بود از اینکه :

\*اهداف مطرح شده در تعریف اثربخشی متعلق به کیست؟

\*اهداف بلندمدت مدنظرند یا کوتاه مدت؟

\*اهداف رسمی سازمان مورد نظرند یا اهداف واقعی؟

-۱۱ برخی تعاریف :

\*بهره‌وری: به عنوان مقدار یا حجم محصولات و یا خدمات عمده‌ای که توسط سازمان ارائه می‌گردد، تعریف میشود و میتواند در سه سطح اندازه‌گیری شود سطح فردی، سطح گروهی، و سطح سازمانی .

\*کارآیی: نسبتی است که مقایسه‌های را بین برخی از جنبه‌های عملکرد واحد با هزینه‌های متحمل شده جهت تحقق آن نشان

میدهد .

\*رشد: بوسیله افزایش در متغیرهایی نظیر کل نیروی کار، ظرفیت کارخانه، داراییها، میزان فروش، سود و سهم بازار و همچنین میزان ابداعات و اختراعات جدید، نشان داده میشود .

\*رضامندی شغلی: به عنوان رضایت فردی در مقابل آنچه که از شغل برای او حاصل میشود، تعریف میگردد .

\*انگیزش: معمولاً به میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند و یا فعالیتهای شغلی اطلاق میشود. انگیزش، احساس مرتبط با رضایتمندی حاصل از نتایج کار فرد نیست بلکه انگیزش بیشتر به آمادگی یا میل به کار برای تحقق اهداف شغلی برمیگردد .

\*روحیه: به عنوان پدیده‌های گروهی که متضمن تلاش مضاعف، یکی شدن اهداف فرد و سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق میباشد، مدنظر قرار گرفته است. روحیه مسأله‌های گروهی بوده و انگیزش موضوعی فردی به شمار می‌آید .

\*برنامه ریزی و هدف گذاری: به میزانی که یک سازمان اصولی و منظم گامهایی را که در آینده باید بردارد، مشخص میسازد و خود را درگیر رفتار اهدافگذاری شده می‌کند، اشاره دارد .

\*ثبات: به معنای حفظ و نگهداری ساختار، بخشهای کارکردی سازمان و منابع مورد نیاز آنها در طی زمان به ویژه در دوره‌های حساس زمانی است .

-رویکرد نیل به هدف

\*رویکرد نیل به هدف چنین اظهار میدارد که اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرآیندها) بکارگرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود .

\*معیار نیل به هدف، مواردی از قبیل: حداکثر نمودن سود، واداری دشمن به تسلیم، برنده شدن در بازی بسکتبال، بهبود بیماری و برگشت سلامت جسمانی، نظائر اینها را در برمیگیرد .

\*استفاده از هدف به عنوان یک معیار اثربخش مستلزم پیشفرضهای دیگری است، که باید این فرضها معتبر باشند تا تحقق هدف بتواند به عنوان معیار اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار بگیرد :

اولاً: اینکه سازمانها باید اهداف نهائی داشته باشند؛

ثانیاً: اینکه این اهداف بایستی مشخص بوده و برای اینکه بخوبی درک شوند باید تعریف شوند؛ ثالثاً: اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشند؛ رابعاً: روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گرفته باشد؛ نهایتاً اینکه: پیشرفت به سوی این هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد .

\*رویکرد نیل به هدف بیشتر در مدیریت بر مبنای هدف تجلی پیدا می‌کند. مدیریت بر مبنای هدف، فلسفه شناخته شده‌ای در مدیریت است که در آن، سازمان و اعضاء بر اساس چگونگی تحقق اهدافی که سرپرستان و زیردستان بطور مشترک آنها را تعیین نموده‌اند مورد ارزیابی قرار میگیرند .

\*اهدافی که در مدیریت بر مبنای اهداف تعیین میشوند، ملموس، قابل تحقق و سنجشپذیر هستند .

\*مدیریت بر مبنای هدف را میتوان ابزاری برای تشخیص اثربخشی در رویکرد نیل به هدف دانست.

-رویکرد سیستمی

\*در رویکرد سیستمی اهداف نهائی مورد غفلت واقع نمیشوند بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به عنوان یک جزء مورد توجه قرار میگیرند .

\*مدلهای سیستمی، معیارهایی که بقاء بلندمدت سازمان را افزایش خواهند داد (نظیر توانائی سازمان برای دریافت منابع، حفظ و نگهداری خود به عنوان یک پدیده اجتماعی و تعامل موفقیت آمیز با محیط خارجی خود) تأکید می‌ورزند .  
\*رویکرد سیستمی به نتایج معین شده بیش از وسائل و امکانات نیل به آنها تأکید نمی‌کند .  
\*برعکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسائل و امکانات ضروری به منظور اطمینان از تداوم و بقاء با سازمان تأکید می‌ورزد .

نمونه‌هایی از معیارهای اثربخشی رویکرد سیستمی برای انواع مختلف سازمان  
دانشکده

بیمارستان

موسسه تجاری

متغیرهای سیستم

تعداد نشریات دانشکده

تعداد کل بیماران معالجه شده

نرخ بازگشت سرمایه

نسبت ستاده به نهاده

هزینه سیستم اطلاعاتی

سرمایه‌گذاری در فناوری پزشکی

گردش موجودی

نسبت عملیات درونی به نهاده

تعداد دانشجویان فارغ التحصیل شده

تعداد بیماران معالجه شده

حجم فروش

نسبت عملیات درونی به ستاده

تغییر در تعداد دانشجویان ثبت نام شده

تغییر در تعداد بیماران معالجه شده

تغییر در سرمایه در گردش

نسبت تغییرات نهاده به نهادهها

\*ممیزی (حسابرسی) 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 .  
\*رویکرد سیستمی، آگاهی مدیران را از وابستگی متقابل فعالیتهای سازمان افزایش میدهد .  
\*مزیت دیگر رویکرد سیستمی، کاربردی بودن آن در زمانی است که اهداف مبهم بوده و یا سنجشپذیر نیستند.

-رویکرد ذینفعان استراتژیک :

\*از دیدگاه رویکرد ذینفعان استراتژیک، سازمانی اثربخشی است که خواستههای عوامل محیطی خود را که تداوم حیات

سازمان مستلزم حمایت آنهاست، برآورده کند .

\* هر دو رویکرد ذینفعان استراتژیک و سیستمی، وابستگیهای متقابل (بین فعالیتهای سازمان) را مدنظر داشته ولی نظریه ذینفعان استراتژیک بر همه سازمان تأکید ندارد .

\* دیدگاه ذینفعان استراتژیک صرفاً میخواهد خواستههای کسانی را که در محیط سازمان قرار داشته و میتوانند بقاء سازمان را تهدید کنند، ارضاء نماید .

\* استعاره «عرصه سیاسی» چنین فرض می‌کند که هر سازمان ذینفعهای متعددی دارد که هر کدام از درجات مختلفی از قدرت برخوردار بوده و همچنین هر کدام از آنها برای رسیدن به خواستههای خود تلاش می‌کنند .

\* رویکرد ذینفعهای استراتژیک نیز شبیه به رویکردهای قبلی، خالی از عیب و نقص نیست. وظیفه تعیین ذینفعان استراتژیک در یک محیط خیلی بزرگ در سخن ساده بنظر می‌آید، ولی تحقق آن در عمل دشوار است. زیرا محیط بشدت در حال تغییر است و آنچه دیروز برای سازمان حیاتی و مهم بوده است ممکن است، امروز اهمیت چندانی برخوردار نباشد .

- رویکرد ارزشهای رقابتی

و موضوع مورد تأکید رویکرد ارزشهای رقابتی 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 .

- میتوانیم پنج مرحله را در چرخه حیات سازمان برشماریم:

۱) (کارآفرینی: مرحله کارآفرینی سازمان به نوآوری، خلاقیت و جذب منابع تأکید دارد. حمایت خارجی در مرحله کارآفرینی از اهمیت زیادی برخوردار است. همچنین سازمان باید قادر به انعطافپذیری باشد. مدل سیستمهای باز بر چنین معیارهایی تأکید می‌کند. میتوانیم انتظار داشته باشیم که بانکها و سرمایهگذاران مشترک، نوعاً از مدل سیستمهای باز استفاده کنند .

۱) (انسجام اولیه: وقتی که سازمان وارد مرحله انسجام اولیه میشود، احتمالاً اتحادیهها و کارکنان، ذینفعان استراتژیک آن را تشکیل میدهند. در مرحله انسجام اولیه مدیریت باید احساس وحدت و تعهد بالا را در کارکنان بوجود آورد. با توجه به این معیارها، در مرحله انسجام اولیه مدل روابط انسانی مورد استفاده قرار میگیرد .

۱) (رسمیت و کنترل: در مرحله رسمیت و کنترل، کارآیی و نظم مورد توجه است. در مرحله رسمیت و کنترل، سازمان رشد یافته و ذینفعان استراتژیک (کارکنان، رهبران، عرضهکنندگان مواد اولیه و مشتریان) آنرا بر حسب ثبات و بهره‌وری ارزیابی می‌کنند. چنین عواملی مدل فرآیند داخلی و مدل هدف عقلایی را مد نظر قرار خواهند داد .

۱) (انسجام ساختار: در مرحله انسجام ساختار، تأکید بر کنترل محیط خارجی است. ذینفعان استراتژیک در مرحله انسجام ساختار بر انعطافپذیری سازمان، توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن تأکید می‌ورزند .

۵) (افول: در مرحله افول، ذینفعان استراتژیک به آنچه سازمان در مرحله کارآفرینی تأکید دارد، توجه می‌کنند. یعنی توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع را مد نظر قرار میدهند و همچنین مانند مرحله کارآفرینی مدل سیستمهای باز را در ارزیابیهای اثربخشی خود بکار می‌برند .

- ۱۸ مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی :

چه موقع مفید است

(وقتی این رویکرد ترجیح داده میشود که) . . . . .

تعریف

(یک سازمان به اندازه‌های اثربخش است که) . . . . .

رویکرد

|:اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجشپذیرند .

|:اهداف از پیش تعیین‌شده را محقق سازد .

نیل به هدف

|:پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد .

|:منابع لازم را کسب کند .

سیستمی

|:عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند .

|:خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدی برطرف سازد .

ذینفعان

استراتژیک

|:آنچه باید سازمان تأکید کند، مبهم بوده و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است .

|:تأکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علایق عوامل کلیدی متناسب است .

ارزشهای رقابتی

تعریف اثربخشی: دیدگاه‌های مختلفی در این مورد وجود دارد. یک دیدگاه بیان می‌دارد که اثربخشی به‌عنوان میزان با 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 در واقع 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 عمده‌ای ارائه شده سازمان که می‌تواند در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی اندازه‌گیری شود) کارایی (نسبتی جهت مقایسه 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، انعطاف پذیری/انطباق، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، اجماع در هدف، نهادینه کردن اهداف سازمانی، سازگاری نقش و هنجار، مهارت‌های ارتباطی مدیریتی، مهارت‌های انجام وظیفه مدیریتی، مدیریت اطلاعات و ارتباطات، آمادگی، بهره‌برداری از محیط، ارزیابی به‌وسایلهای پدیده‌های خارجی، ثبات، ارزش منابع انسانی، مشارکت و نفوذ مشترک، تأکید بر آموزش و توسعه، تأکید بر موفقیت و .. نگرش‌های گوناگون که پیرامون اثربخشی سازمانی وجود دارند:

- رویکرد نیل به هدف: چنین اظهار می‌دارد که اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف، نه وسایل با امکانات (فرآیندهای) بکار گرفته نشده بای دستیابی به اهداف سنجیده شود این رویکرد چنین فرض می‌کند که سازمان‌ها پدیده‌هایی عقلایی، 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 سنجش پذیر هستند.

از مسائل و مشکلات رویکرد نیل به هدف این است که: آنچه را که یک سازمان رسماً به عنوان 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 به کارگیری 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 ذی نفع دریافت شده است. ۲- دریافت اهداف واقعی از طرق مشاهده رفتار واقعی اعضاء 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 توانایی‌اش 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 متشکل از قسمت‌های فرعی مرتبط به هم هستند که اگر قسمتی از این سیستم ضعیف عمل کند. اثر عملکرد ضعیف آن بر عملکرد کل سیستم موثر واقع می‌شود. برعکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات ضروری به‌منظور 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 به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده اثربخشی سازمانی نادیده نمی‌گیرند بلکه آن‌ها نسبت به اعتبار اهداف انتخاب شده و معیارهای مورد استفاده برای ارزیابی میزان و پیشرفت به‌سوی این اهداف مشکوک بوده و سوال دارند. دیگر کاربرد رویکرد سیستمی به اثربخشی» ممیزی مدیریت است که به‌وسیله‌ی جاکسون مارتین دل ارائه شد. ممیزی مدیریت فعالیت‌های کلیدی یک سازمان را در زمان گذشته حال و آینده. به‌منظور 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 به‌کار 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 می‌برده 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 ذی‌نفعان 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 موثر 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 ذی‌نفعان استراتژیک این است که وظیفه‌ی تعیین ذی‌نفع‌های استراتژیک در یک محیط خیلی بزرگ در سخن ساده به‌نظر می‌آید. ولی تحقق آن در عمل دشوار است. زیرا محیط به‌شدت 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 سه‌بعدی 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 هشتمانه‌ای 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 کوتاه‌مدت 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 اهمیت‌هایی که هر کدام از آن‌ها ارزش‌های هشتمانه دارند محاسبه شود. در نمودار آمیبی شکل اطلاعاتی راجع به اینکه چگونه یک عامل کلیدی یا مجموعه‌ای از آن‌ها عملکرد سازمان را بر اساس معیارهای هشتمانه 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:

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 تأکید دارند نتوان 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 ۴: ابعاد ساختار سازمانی

-سبزه متغیر مشهور مورد قبول اکثر نظریه پردازان که برای تعریف ابعاد ساختاری بکار برده می‌شود، عبارتند از:

۱. اجزاء اداری: تعداد سرپرستان، مدیران صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان .
۲. استقلال (خودگردانی): حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه را به بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد .
۳. تمرکز: نسبت مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیمگیری مشارکت نموده و تعداد حوزهای که اینان در آن مشارکت می‌کنند، تمرکز قدرت یا شاخصی که مرکز تصمیمگیری را با توجه به خطمشیهای اصلی و ویژه سازمان منعکس می‌کند یا میزانی از اطلاعات که بین سطوح مختلف سازمان اشاعه مییابد و همچنین میزان مشارکت افراد در برنامه ریزیهای بلند مدت .
۴. پیچیدگی: به تعداد تخصصها و فعالیتهای حرفهای و همچنین طول دوره آموزشی حرفهای کارکنان اشاره دارد .
۵. تفویض اختیار: نسبت تعداد تصمیماتی که بوسیله مدیریت عالی گرفته میشود به تصمیماتی که بوسیله مدیران اجرایی که اختیار تصمیمگیری به آنها تفویض شده، اتخاذ میگردد .
۶. تفکیک: تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان مشخص شده یا تفاوت در جهتگیریهای شناختی و احساسی مدیران در دوایر مختلف سازمان .
۷. رسمیت: حدی که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف میشود .
۸. ترکیب: کیفیت همکاری میان و درون دوایر که برای وحدت بخشیدن به فعالیتهای ضروری است، برنامهها یا بازخور مورد استفاده برای هماهنگی بین واحدهای سازمانی .
۹. حرفه‌گرایی: حدی که کارکنان، یک سازمان حرفهای را به عنوان یک مرجع میپذیرند، اعتقاد به ارائه خدمات به عموم و اعتقاد به خود کنترلی (خودگردانی) و تمرکز در یک حوزه کاری و استقلال و آزادی عمل در کار .
۱۰. حیظه کنترل: تعداد زیردستانی که یک مدیر میتواند و باید آنها را سرپرستی کند .
۱۱. تخصص‌گرایی: تعداد تخصص حرفهای و طول دوره آموزشی مورد نیاز برای هر کدام یا میزان تخصصهای دقیقی که در شرح شغلها برای وظایف مختلف قید گردیده است .
۱۲. استاندارد کردن: حدی که تغییر در وظایف با توجه به قوانین و مقررات قابل تحمل است .
۱۳. حیظه عمودی: تعداد سطوح در سلسله مراتب اختیار از مدیریت عالی به زیردستان در سطوح پائین سازمان.

-پیچیدگی:

- \*به میزان تفکیکی که در سازمان وجود دارد اشاره می‌کند .
- \*یک سازمان بسیار پیچیده نیاز بیشتری به ارتباطات، هماهنگی اثربخش و روشهای کنترل موثر دارد .
- \*با افزایش پیچیدگی، مسئولیت مدیران نیز برای حصول اطمینان از اینکه، فعالیتهای پراکنده و تفکیک شده درون سازمان، بطور یکنواخت و با هم به منظور تحقق اهداف سازمانی انجام میگیرند، افزایش مییابد .
- \*با کاهش پیچیدگی سازمانها نیاز به ابزارهایی از قبیل: کمیتهها، سیستمهای اطلاعاتی کامپیوتری و دستورالعملهای سالانه



رسمی کاهش مییابد .

\*پیچیدگی خیلی زیاد مستلزم توجه قابل ملاحظه‌ای به مسائل مربوط به ارتباطات، هماهنگی و کنترل است .

-سه نوع تفکیک برای ساختار تعریف میشود :

۱. \*تفکیک افقی :

-میزان یا حد تفکیک افقی بین واحدها را نشان میدهد .

-تفکیک افقی به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضاء سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزشهایی که فراگرفته‌اند، اشاره مینماید .

-تفکیک افقی زیاد وقتی از طریق تقسیم کار صورت گیرد، عموماً به معنای بکارگیری نیروی انسانی غیر متخصص برای انجام وظایف روزمره تکراری است.

-در جاهاییکه تفکیک افقی زیاد از طریق بکارگیری متخصصین و کارکنان حرفهای صورت گیرد، رسمیت تمایل به کاهش دارد .

۲. \*تفکیک عمودی :

-به عمق یا ارتفاع سلسله مراتب سازمانی نظر دارد .

-تفکیک عمودی ممکن است پاسخ مناسبی به افزایش تفکیک افقی در سازمان باشد .

-سازمان‌هاییکه از تعداد کارکنان مساوی برخوردارند به همان نسبت از یک میزان تفکیک عمودی برخوردار نیستند .

-با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش یافته و پیچیدگی سازمانی بیشتر میشود .

۳. \*تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی :

-به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد .

-یک سازمان میتواند فعالیتهای خود را با میزان یکسانی برخوردار از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی، در چندین مکان به انجام برساند .

-تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، میتواند به عنوان اندیشه‌ای به منظور گسترش ابعاد تفکیک عمودی و افقی به حساب آید .

-مفهوم تفکیک بر اساس مناطق جغرافیایی، با تفکیک عمودی نیز بکار می‌آید .

•عموماً دانشکده‌ها از تفکیک عمودی و پراکندگی جغرافیایی کم ولی میزان تفکیک افقی بسیار زیاد برخوردارند.

-مهمترین شاهدهی که دلالت بر تفکیک افقی درون سازمان دارد، تخصصگرایی و بخشبندی درونی سازمان است.

-تخصصگرایی :

\*تخصصگرایی به گروه‌بندی دقیق وظایفی که بوسیله یک فرد انجام میشود، برمیگردد. مشهورترین شکل تخصصگرایی از

طریق تخصصگرایی وظیفهای تحقق مییابد که در آن، مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیمبندی میشوند .

\*براساس اصل مشهور تقسیم کار، تخصصگرایی قابلیت جانشینی زیادی را بین کارکنان ایجاد کرده و جابجایی آنها را بوسیله

مدیریت بسادگی تسهیل می‌کند .

\*اگر به جای کار، خود افراد متخصص شوند ما دارای تخصصگرایی اجتماعی در سازمان هستیم. تخصصگرایی اجتماعی با بکارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارتند ولی چنین مهارتهایی به سهولت نمیتواند تکراری و یکنواخت شود، محقق میشود .

\*معمولاً کاری که بوسیله مهندسين شهرسازی، فیزیكدانان و سرپرستان انجام شده، تخصصی است. اما فعالیتهایی که انجام می‌دهند برحسب موقعیت، بسیار متفاوت است .

\*افزایش در هر کدام از شکلهای تخصصگرایی منجر به افزایش پیچیدگی میگردد .

\*اکثر سازمان‌ها به تخصصگرایی وظیفهای متکی هستند .

-کارآیی :

\*عنصر دیگری که از تقسیم کار نشأت می‌گیرد، کارآیی است. مهارت فرد در اثر انجام کارهای تکراری افزایش مییابد .

\*کارآیی، مدت زمان مصرفی در تغییر وظایف را کاهش میدهد و مدت زمانی را که ابزار و تجهیزات از ابتدای شروع کار در فرآیند تولید تا مرحله بعدی بلااستفاده میمانند، از طریق تخصصگرایی کاهش مییابد.

-بخشبندی :

\*شیوه‌ای که بر اساس آن متخصصین را گروهبندی می‌کند؛ بخشبندی مینامند .

\*بخشبندی روشی است که معمولاً سازمان‌ها به مدد آن، فعالیتهایی که بصورت افقی تفکیک شده‌اند را بهطور صحیح هماهنگ می‌کنند.

-حیطه کنترل :

\*حیطه کنترل تعداد زیردستانی که یک مدیر میتواند بطور اثربخش آنها را هدایت نموده و جهت دهد، نشان میدهد .

\*اگر حیطه کنترل وسیع باشد، تعداد زیردستانی که باید به مدیر گزارش دهند، زیاد میشود .

\*یک محاسبه ریاضی نشان خواهد داد که تفاوت اندک میان حیطه نظارت موجب تفاوت‌های زیاد در تعداد مدیران در سطوح مختلف خواهد شد .

\*شواهد نشان داده که افزایش اندازه سازمان، نوع مشاغل و ویژگیهای متصدیان، رابطه اثربخشی سازمانی و حیطه کنترل را تعدیل خواهد نمود .

-ساختارهای بلند :

\*ساختارهای بلند، سرپرستی دقیق را میطلبند و کنترلهای شدید رئیس مآبانه را ضروری میسازند و به علت افزایش سطوح مدیریتی، هماهنگی و ارتباطات پیچیده و مشکل میشود .

\*ساختارهای بلند نسبت به ساختارهای تخت دارای پیچیدگی بیشتری هستند .

\*یک سازمان دارای ساختار بلند که از لحاظ جغرافیایی، سطوح اختیار آن پراکنده است نسبت به سازمانی که کلیه اختیارات آن در مدیریت متمرکز میباشد، خیلی پیچیدهتر است .

-رسمیت :

\*رسمیت به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند .  
\*رسمیت نوعی معیار استاندارد کردن است .  
\*رسمیت به عنوان میزان یا حدی که قوانین، رویه‌ها، دستورالعملها و ارتباطات مکتوب بوده، تعریف شده است .  
\*وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرآیند کار در سازمان وجود دارند .

\*وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان به طور نسبی میتواند برنامهریزی نشده باشد .  
\*آزادی عمل فرد با رفتار برنامهریزی شده به وسیله سازمان رابطه معکوس دارد .  
\*میزان رسمیت میتواند از طرق زیر نیز اندازه‌گیری شود :  
-آیا سازمان خطمشیها و دستورالعمل‌های سالانه دارد یا نه؟  
-میزان قوانین و مقررات موجود در سازمان چقدراند؟  
-شرح مشاغل مفصل و دقیق تهیه شده‌اند؟  
-اسناد و مدارکی که در سازمان بکار میروند به چه میزان می‌باشند؟  
\*شناخت این موضوع مهم است که میزان رسمیت بین سازمان‌ها نسبت بههم متفاوت بوده و همچنین در درون سازمان‌ها نیز این تفاوت به درجات مختلفی وجود دارد .

\*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 .  
\*رسمیت نه تنها برحسب اینکه مشاغل غیرتخصصی یا حرفه‌ای هستند تفاوت پیدا می‌کند، بلکه برحسب سطوح سلسله مراتب سازمانی و واحدهای وظیفه‌ای سازمانی نیز قابل تغییر و تفسیر هستند .  
\*رابطه رسمیت با سطوح سازمانی معکوس است .

\*رسمیت بیشتر، آزادی عمل کمتری را از متصدی شغل میطلبد .  
\*رسمیت میتواند درون خود شغل صورت گیرد یا اینکه از خارج بر آن تحمیل شود. وقتی که رسمیت از خارج برای شغل تعیین شده باشد اصطلاح رفتار خارجی را برای آن بکار می‌بریم. این بدان معناست که رسمیت پدیده‌های خارجی برای کارکنان تلقی میشود. یعنی قوانین، رویه‌ها و مقررات فعالیتهای کاری افراد کاملاً تعریف شده و بطور مستقیم بوسیله نظارت مدیریت اجرا میشوند. این امر رسمیت کارکنان غیر ماهر را توصیف می‌کند .  
\*در جاهایی که کارکنان وظایف دقیق، تخصصی شده، تکراری و محدود انجام میدهند روال کاری آنها گرایش به استاندارد شدن داشته و قوانین و مقررات متعددی بر رفتار آنها حکمفرما است .  
\*تقسیم کار به منظور تسهیل هماهنگی و کنترل، رسمیت سطح بالا را موجب می‌شود .  
\*استاندارد نمودن رفتار، تغییرپذیری را کاهش می‌دهد .

-جامعه‌پذیری :

\*کارکنان حرفه‌ای (متخصصین) قبل از ورود به سازمان فرآیند جامعه‌پذیری را طی کرده‌اند و رسمیت و ضوابط آن برایشان درونی شده است .

\*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 .

-مدیران فنونی به شرح زیر در اختیار دارند که به کمک آن می‌توانند رفتار کارکنان خود را استاندارد کنند :

#### ۱) (گزینش

\*متقاضیان شغل با یک سلسله معیارهای طراحی شده به منظور تمیز دادن کارکنانی که می‌توانند در شغل خود موفق باشند و آنهایی که نمیتوانند در فعالیتهای شغلی خود موفق گردند، محک زده میشوند .

\*این معیارهای محک عبارتند از: پر کردن فرم تقاضای شغل، آزمونهای استخدامی، مصاحبه، بررسی پیشینهها

\*گزینش کارکنان حرفهای نسبت به کارکنان غیرمتخصص با سهولت بیشتری صورت میگیرد .

\*حرفهای بودن نیاز به تعیین عدم تناسب آنها با سازمان را کاهش میدهد .

#### ۱) (الزامات نقش

#### ۱) (قوانین، رویهها و خط مشیها

\*قوانین بیانیههای واضح و روشن هستند که به کارکنان میگویند چه چیزی یا چه کاری را انجام داده و چه کاری را انجام ندهند .

\*رویهها یک سلسله گامهای متوالی مرتبط بهمانند که کارکنان به منظور تحقق وظایف شغلی خود از آنها تبعیت می‌کنند. رویهها به منظور اطمینان از استاندارد بودن فرآیندهای کار تدوین شدهاند .

\*خطمشیها، خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات اتخاذ شده به وسیله کارکنان را محدود میسازند .

خطمشیها نسبت به قوانین فرصت و مجال بیشتری به کارکنان در موقع تبعیت از آنها میدهند .

\*قوانین، رویهها و خطمشیها فنونی هستند که سازمانها برای تنظیم رفتار اعضاء خود آنها را مورد استفاده قرار میدهند .

#### ۱) (آموزش

#### ۵) (شعائر

\*شعائر سازمانی به عنوان یک فن رسمیسازی بوسیله کسانی که تأثیری قوی و نافذ بر سازمان دارند، مورد استفاده واقع

میشوند. شعائر به مراسم و آداب و قواعدی اطلاق میشود که در سازمان نهادینه شده و تبعیت آنها از سوی مدیران و کارکنان نوعی ارزش بشمار میآید .

\*سازمانها با بهره‌گیری از وجود مدیرانی که وفاداری و وابستگی خود به سازمان و ایدئولوژی آن را اثبات کرده‌اند میتوانند

از فن شعائر برای رسمیسازی برخی ضوابط و مقررات استفاده کنند. مدیران در این نقش به مراد و مرشد کارکنان تبدیل میشوند .

\*سازمانهایی که مدیران خود را از درون سازمان تأمین می‌کنند، علاوه بر مسأله آشنایی و تجربه آنان به مسائل سازمانی بر حفظ شعائر و آداب سازمانی نیز تأکید دارند .

\*مدیرانی که از خارج از سازمان بکار دعوت میشوند باید این اطمینان را ایجاد کنند که خلاف شعائر و ضوابط و ارزشی سازمان گام برنخواهد داشت و این امر از طریق انتخاب دقیق آنها امکانپذیر خواهد بود .

-تمرکز :

- \* تمرکز به میزانی که تصمیمگیری در یک نقطه واحد در سازمان متمرکز شده، اشاره دارد .
- \* عدم تمرکز دلالت بر تفکیک سازمان بر اساس مناطق جغرافیایی ندارد .
- \* تمرکز به مسئله میزان پراکندگی اختیارات تصمیمگیری بر میگردد نه تفکیک جغرافیایی سازمان .
- \* فناوری پیچیده اطلاعاتی، نظیر کامپیوترها عدمتمرکز را تسهیل می کند .
- \* تمرکز میتواند به عنوان میزانی که افراد، واحدها و یا سطوح سازمانی برای انتخاب راه کارهای تصمیمگیری خود دارای اختیار رسمی بوده و بدینترتیب کارکنان از حداقل اعمال رأی و نظر خود برخوردارند، تشریح شود .
- \* سیستم پردازش اطلاعاتی که تصمیمات متخذه بصورت عدمتمرکز را دقیقاً نظارت می کند، تمرکز را حفظ و ابقاء نمی کند .
- \* میزانی از کنترل که یک فرد میتواند، روی فرآیند تصمیمگیری اعمال نماید، فی نفسه خود یک معیار تمرکز است .
- \* تمرکز دامنه‌های از میزان تمرکز زیاد تا میزان تمرکز کم را در بر میگیرد .
- \* فعالیتهای بازاریابی گرایش به عدمتمرکز دارند. ولی تصمیمات مالی و حقوقی باید بصورت متمرکز اتخاذ شوند .
- \* علاوه بر تسریع در واکنشهای سازمان نسبت به محیط، عدمتمرکز باعث میشود که دادههای اطلاعاتی بیشتری در فرآیند تصمیمگیری مورد استفاده قرار گیرند .
- \* همچنین بعلت مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیمگیری، عدمتمرکز در تصمیمگیری، موجب انگیزش میشود .
- \* اگر در سازمانی مدیریت به ارزشهای انسانی ارج نهد، چنین سازمانی به احتمال زیاد عدمتمرکز را میطلبد .
- \* یکی دیگر از جنبه‌های مثبت عدمتمرکز فرصتهای آموزشی است که برای مدیران رده پایین به وجود میآید .
- \* با تفویض اختیار و مشارکت مدیران کم تجربه در فرآیند تصمیمگیری، مدیریت عالی به آنان فرصت میدهد تا تجربه لازم را کسب کند .
- \* تمرکز بیشتر با تصمیمات استراتژیک سازگار بوده تا تصمیمات عملیاتی. تصمیمات استراتژیک تأثیر کمی بر فعالیتهای کاری کارکنان حرفهای دارند.

#### ۵۱- روابط بین ابعاد ساختار :

- \* مدارک و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوسی بین تمرکز و پیچیدگی دارد .
- \* انتظار داریم همانطور که سطح حرفهگرایی درون سازمان افزایش مییابد، سطح رسمیت کاهش پیدا کند .
- \* رسمیسازی درون سازمانی و حرفهگرایی میتواند جانشین یکدیگر شوند .
- \* موارد متعددی وجود دارند که پیچیدگی زیاد با میزان رسمیت کم پیوند خورده است. مثلاً تحمیل قوانین و مقررات زیاد بر فعالیتهای شغلی متخصصینی که از سطح آموزش شغلی بالایی برخوردارند یا افراد حرفهای ضرورتی ندارد .

#### -نوع مدیریت و کارکنان و تأثیر بر ابعاد ساختار

- \* در سازمانهایی که بیشتر کارکنان آنها غیرمتخصصاند، میتوان انتظار داشت که به منظور راهنمایی این افراد قوانین و مقررات متعدد تدوین شده باشد .
- \* وقتی مدیریت اختیار متمرکز را در سازمان حفظ می کند، پیشرفتهای مدیریت اقتدارگر بر سازمان مسلط میگردد. در این حالت، کنترل از طریق رسمیت و تمرکز تصمیمگیری در سطح مدیریت عالی به اجرا در میآید .

\* اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه‌ای است شما باید انتظار داشته باشید که رسمیت و عدم تمرکز کمی بر سازمان حکمفرما باشد.

ابعاد ساختار سازمانی: اجزای سه گانه‌ای 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 صفی و پرسنل ستادی نسبت به کل تعداد کارکنان سازمان استقلال (به معنای حدی که مدیریت عالی باید تصمیمات ویژه رابه بالاترین سطح اختیار ارجاع دهد

تمرکز (نسبت‌مشاغلی که متصدیان آنها در تصمیم گیری مشارکت نموده و همچنین تعداد حوزه‌هایی که اینان در آن مشارکت می‌کنند و با 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 تصمیم گیری به آنها تفویض شده اتخاذ می‌گردد)؛

تفکیک (یعنی تعداد وظایف ویژه‌ای که در سازمان مشخص شده با تفاوت در جهت گیری‌های شناختی و احساسی مدیران در دوایر مختلف سازمان، رسمیت (نشان دهنده حدی می‌باشد که نقش کارکنان با توسل به اسناد و مدارک رسمی تعریف می‌شود) ترکیب (اشاره به کیفیت همکاری میان دوایر و در درون آنها که برای وحدت بخشیدن به فعالیت‌ها ضروری است، دارد)؛ حرفه‌ای‌گرایی (به معنای حدی که کارکنان، یک سازمان حرفه‌ای را به عنوان یک مرجع می‌پذیرند (حیطه کنترل. یعنی تعداد زیردستانی که یک مدیر می‌تواند و باید آنها را سرپرستی کند) استاندارد کردن (نشان‌دهنده حدی می‌باشد 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 زیردستان در سطوح پایین سازمان)

در ادامه به تشریح سه بعد اصلی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز می‌پردازیم:

۱- پیچیدگی: پیچیدگی سازمان سه نوع تفکیک افقی، عمودی و مناطق جغرافیایی را نشان می‌دهد. تفکیک افقی به میزان تفکیک بین واحدهای سازمانی بر اساس موقعیت اعضای سازمان، ماهیت وظایف آنها و میزان تحصیلات و آموزش‌هایی که فرا گرفته‌اند اشاره می‌نماید. مهمترین شاهد بر تفکیک افقی، تخصص‌گرایی و بخش‌بندی درونی سازمان است. تخصص‌گرایی به گروه‌بندی دقیق وظایفی که بوسیله یک فرد انجام می‌شود بر می‌گردد. تخصص‌گرایی به دو نوع تخصص‌گرایی اجتماعی و تخصص‌گرایی وظیفه‌ای تقسیم می‌شود. نوع اولی با بکارگیری افراد حرفه‌ای که صاحب مهارتند ولی نمی‌توان به سهولت آنها را بکار برده صورت می‌گیرد. در نوع دومی مشاغل به وظایف ساده و تکراری تقسیم می‌شوند و بدین ترتیب قابلیت جانشینی زیادی بین کارکنان بوجود می‌آید. تقسیم‌کار گروه‌های

تخصصی را بوجود می‌آورد و شیوه‌ای که بر اساس آن متخصصین را گروه‌بندی می‌کنند بخش‌بندی می‌نامند. دومین نوع تفکیک که تفکیک عمومی نام دارد متناسب با افزایش سطوح سلسله مراتب سازمانی می‌باشد. بنابراین در اینجا موضوع حیطه کنترل به معنای تعداد زیردستانی که یک مدیر می‌تواند بطور اثربخش آنها را هدایت نموده و جهت دهد مطرح می‌شود. رابطه حیطه کنترل و تفکیک عمودی سازمان معکوس می‌باشد. یعنی در سازمانی که تعداد سطوح سلسله مراتب آن ۶ است حیطه کنترل کمتر از سازمانی که تعداد سطوح آن ۴ است؛ می‌باشد. ساختارهای بلند سرپرستی دقیق را می‌طلبند و در ساختارهای مسطح

فرصت سرپرستی دقیق محدود بوده و بعلت وجود سطح مدیریتی کم امکان ارتقاء نیز کاهش می‌یابد. همچنین در ساختارهای بلند به علت حیطه نظارت محدود مدیریت مسئولیت سرپرستی روزانه مدیر کاهش می‌یابد و مدیر وقت بیشتری به‌منظور ارتباط با مدیران رده بالا اختصاص می‌دهد، در تفکیک نوع سوم براساس مناطق جغرافیایی یک سازمان می‌تواند فعالیت‌های خود را با میزان یکسانی برخوردار از تفکیک افقی و سلسله مراتب سازمانی در چندین مکان به انجام برساند.

آیا این سه عنصر تفکیک می‌توانند 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 نمی‌توانند به همراه هم تحقق یابند.

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

و-رسمیت: این عنصر به میزان یا حدی که مشاغل سازمانی استاندارد شده‌اند اشاره می‌کند. در چنین حالتی از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهاده‌های یکسانی را با روش معینی به کار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای 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 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 جامعه پذیری به یک نوع فرآیند انطباق اشاره می‌کند که از طریق آن افراد، ارزشها، رفتارها 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 از 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. سوهین مرحله: تدوین قوانین، رویه‌ها، خط‌مشی‌ها و قوانین می‌باشد. که رویه‌های یک سلسله گام‌های متوالی و مرتبط بهم‌اند که کارکنان به‌منظور تحقق وظایف شغلی خود از آن‌ها تبعیت می‌کنند و به منظور اطمینان از استاندارد بودن فرآیندهای کار تدوین شده‌اند. خط‌مشی‌ها خطوط راهنمایی هستند که تصمیمات اتخاذ شده بوسیله کارکنان را محدود می‌سازند. خط‌مشی‌ها و قوانین

## Gly

این که رای و نظر کارکنان را کنترل و نظارت نمایند لازم نیست مکتوب باشند. قوانین مجالی به قضاوت و نظرات کارکنان می‌دهد 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 یا میزان رسمیت کم پیوند خورده است. تقسیم کار به منظور تسهیل و هماهنگی و کنترل» رسمیت سطح بالا را موجب می‌شود. در، بجاهاتی که تفکیک افقی زیاد از طریق بکا

رگیری متخصصین و کارکنان حرفه‌ای صورت می‌گیرد. رسمیت تمایز کاهش

Bylo

۳- کم رکز: همانطور که قبلاً نیز اشاره شده 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. شکلی است که «تصمیم‌گیری» خاص افرادی است که درون سازمان از این اختیار رسمی برخوردارند. اما افرادی که بلورت غیررسمی بر تصمیمات تأثیر 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 اثر بخش را حفظ می‌کند. 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 می‌باشد. در نهایت در پایین این بخش: اشاره به نکات زیر مهم است:

۱- تمرکز فقط با ساختار رسمی تأکید می‌شوند نه با سازمان غیررسمی و فقط با اختیار رسمی بکار می‌رود. ۲- تمرکز بر

ely abd ES

می‌تواند به فرد» واحد یا سطح سازمانی برگردد ولی یک نقطه واحد بر یک سطح بالای سازمانی اشاره می‌دارد. ۳- فرآیند پردازش اطلاعات می‌توانند امر کنترل را برای مدیریت عالی تسهیل اما گزینش نهایی اطلاعات بوسیله افراد سطوح پایین سازمان صورت می‌گیرد. ۴- انتقال اطلاعات به مدیریت عالی مستلزم تعبیر و تفسیر است. ۵- تمرکز به رأی و نظر تصمیم‌گیرندگان می‌نگرد. تصمیم‌گیری و تمرکز: شکل زیر فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی را نمایش می‌دهد:

اقدام ج|

pp

cbs |

Lil 5 goes

pial

داموای اطلاعاتی / موقعیت

در شکل بالا وقتی که تصمیم‌گیرنده همه مراحل فرآیند تصمیم را تحت کنترل و نظارت دارد می‌توان گفت که تصمیم‌گیری بیشتر به شکل متمرکز در می‌آید. ولی اگر افراد دیگری نیز بر این پنج مرحله کنترل و نظارت داشته باشند فرآیند تصمیم شکل

Sp ple

به ود مین گیرد.



موارد کاربردی تمرکز و عدم تمرکز: سازمان‌ها باید در مقابل تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. عدم تمرکز این واکنش را تسریع می‌کند و این ضوع نشان می‌دهد که چرا فعالیت‌های بازاریابی گرایش به عدم تمرکز دارند. همچنین عدم تمرکز باعث می‌شود که داده‌های اطلاعاتی پیشتری در فرآیند تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار گیرند. یکی دیگر از جنبه‌های مثبت عدم تمرکز فرصت‌های آموزشی است که برای مدیران رده پایین بوجود می‌آید و اما تمرکز نیز دارای جنبه‌های مثبت است از جمله اینکه وقتی [در اتخاذ تصمیمی؛ دیدگاه جامع مورد نیاز است با جایکه صرفه جویی‌های اقتصادی معناداری را موجب می‌شود تمرکز مزیت‌های ویژه‌ای، ژالاجاد می‌کند. ضمناً برخی از فعالیت‌ها در حالت تمرکز با کارایی بیشتری انجام می‌پذیرند. و به همین دلیل است که، تضمینات مالی و حقوقی باید بصورت متمرکز اتخاذ شوند.

مدار کث و شواهد دلالت بر یک رابطه معکوس بین تمرکز و پیچیدگی دارد. همچنین رسمیت زیاد می‌تواند با یک ساختار متمرکز و یا با یک ساختار غیرمتمرکز مرتبط شود که بستگی به میزان تخصص کارکنان سازمان دارد مثلاً اگر سازمان متشکل از کارکنان حرفه‌ای است شما باید انتظار داشته باشید که رسمیت و عدم تمرکز کمی پز سازمان حکمفرما باشد.

## فصل ۵: استراتژی

- نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی در پیش فرض‌های اقتصاد کلاسیک مطرح گردید .

- استراتژی می‌تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف، تعریف شود .

- نظریه حالت طرح‌ریزی و تکاملی :

\* نظریه حالت طرح‌ریزی، استراتژی را به عنوان طرح یا یک رشته رهنمودهایی واضح و روشن که از قبل تدوین شده، توجیه و تشریح می‌کند. بر اساس نظریه طرح‌ریزی؛ مدیران، مقصدی که میخواهند به آن برسند را مشخص کرده، سپس به منظور نیل به آن مقصد، یک طرح اصولی و ساختارمند تدوین می‌کنند .

\* نظریه حالت تکاملی نسبتاً جدیدتر است. بر اساس نظریه تکاملی، استراتژی لزوماً طرحی اصولی و سنجیده نیست. بلکه در طی زمان به عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند .

- تحقیقات چندلر :

\* تحقیق کلاسیک در مورد رابطه بین استراتژی و ساختار بوسیله آلفرد چندلر انجام شده است .

\* تمامی آثار فعلی در مورد استراتژی- ساختار بطور محسوسی از تحقیق چندلر اثر پذیرفته است .

\* چندلر بحث خود را اینگونه خلاصه می‌کند :

«تا زمانیکه ساختارهای جدید برای تحقق نیازهای اداری که نشأت گرفته از گسترش فعالیت‌های شرکت به حوزه و فعالیتها و خطوط تولیدی جدید میباشند ایجاد شده است، صرفهجوییهای فنی، مالی پرسنلی حاصل از رشد و اندازه سازمان نمیتواند تحقق یابد و تصدیق اینکه استراتژی، ساختار را تعیین می‌کند صحیح نیست.» ه چندلر نتیجه میگیرد که ساختار کارآمد یک سازمان با استراتژی تک محصولی، ساختاری است که دارای تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم باشد .

\* از نگاه چندلر اگر سازمان به سوی تنوع محصولات رشد کند و خواستار تحقق کارایی باشد، باید ساختار سازمان را مجدداً

تعدیل نماید. استراتژی تنوع محصول، نوعی ساختار سازمانی را میطلبد که تخصیص کارآمد منابع، مسئولیتپذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها را ایجاد کند.

\*براساس نظریه چندلر، سازمان‌ها موقعی که تنوع‌گرایی را در پیش میگیرند، باید ساختاری متفاوت نسبت به شرکتهایی که استراتژی تک محصولی را دنبال می‌کنند، بکارگیرند .

-یکی از محققان یافته‌های چندلر را کاملاً تایید نموده است. اگرچه وی برای تعریف استراتژی از طرح طبقه‌بندی شده متفاوتی بهره گرفته است. او بیان داشته که استراتژیهای سازمانی تحت عناوین ذیل نامگذاری می‌شوند :

\*استراتژی بازرگانی واحد: بدون تنوع‌گرایی

\*استراتژی بازرگانی غالب: ۷۱ الی ۹۵ درصد فروش از یک نوع کار و کسب یا از یک زنجیره ادغام عمودی حاصل میشود .

\*استراتژی بازرگانی مربوط بهم: در حوزه‌های مرتبط بهم متنوع بوده و هیچکدام از این حوزه‌ها بیش از ۷۵ درصد فروش را حاصل نمی‌کنند .

\*استراتژی بازرگانی نامرتب بهم: در حوزه‌های بازرگانی نامرتب بهم فعالیت نموده و هیچکدام از این حوزه‌ها بیش از ۷۱ درصد فروش را ایجاد نمی‌کنند .

محقق پی برده است که استراتژی بازرگانی مرتبط بهم و نامرتب بهم با ساختارهای بخشی چندگانه سروکار دارند . در پژوهش محقق مذکور استراتژیهای بازرگانی تک محصولی، با ساختارهای وظیفهای پیوند میخورد. همچنین در پژوهش محقق مذکور، برای استراتژی بازرگانی غالب ساختار واحدی یافت نشده است .

-تحقیقات مایلز و اسنو :

مایلز و اسنو سازمان‌ها را براساس انواع چهارگانه سازمان‌های استراتژیک به شرح ذیل طبقه‌بندی نمودند :

۱) (تدافعی

\*سازمان‌های تدافعی با تولید تعداد محدودی از محصولات برای بخش کوچکی از کل بازار بالقوه، ثبات را جستجو می‌کنند .

\*سازمان‌های تدافعی در جایگاه و قلمرو محدود، برای ممانعت از ورود رقبا به حوزه کاریشان بشدت ایستادگی می‌کنند.

سازمان‌ها این مهم را از طریق اقدامات اقتصادی استاندارد نظیر: قیمتگذاری رقابتی، تولید محصولات با کیفیت بالا جامه عمل می‌پوشانند. اما تدافعیها تمایل دارند پیشرفت و روندهای خارج از قلمرو خود را نادیده انگارند. در عوض رشد را از طریق نفوذ در بازار و در برخی موارد، بهبود در کالاهای تولیدی خود، تحقق میبخشند .

\*در سازمان‌های تدافعی کنکاش محیطی برای جستجوی فرصتهای کاری جدید صورت نگرفته و اگر هم صورت گیرد

بصورت محدود بوده، اما در خصوص هزینهها و دیگر مسائل مربوط به کارایی، برنامه‌ریزی دقیقی انجام میدهند. در نتیجه

ساختاری در سازمان ایجاد میگردد که از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات،

برخوردار می‌باشد .

\*تدافعیهای واقعی در طی زمان قادر بوده‌اند، جایگاههای محدود خود را در صناعی که نفوذ در آن برای رقبا مشکل بوده به

خوبی حفظ کنند .

\*مدیریت تحت استراتژی تدافعی هیچ نوع تغییر یا عدم اطمینان محیطی را درک نمی‌کند .

\* ساختار موفق تحت شرایط استراتژی تدافعی باید به منظور بهینه کردن کارایی طراحی شود. این کارایی میتواند از طریق تقسیم کار زیاد، استاندارد نمودن عملیات، رسمیت سطح بالا و تصمیمگیری متمرکز حاصل آید .

#### ۱) (آیندهنگر

\* آیندهنگران تقریباً قطب مخالف تدافعی ها هستند .

\* توانایی آیندهنگران در یافتن و بهره جستن از فرصتهای بازاریابی و تولید محصولات جدید نهفته است .

\* در سازمانهای آیندهنگر ممکن است نوآوری نسبت به سود از اهمیت زیادتری برخوردار باشد .

\* نمونه مناسب برای سازمانهای آینده نگر، ناشرین مجلات است که تقریباً ماهانه مجلاتی را با عناوین جدید منتشر کرده و بطور پیوسته برای شناخت بخشهای جدید بازار تلاش و کوشش می نمایند .

\* موفقیت آیندهنگران متکی بر ایجاد و تولید محصولات جدید و حفظ ظرفیت سازمان برای بررسی دامنه وسیعی از شرایط، روندها و حوادث محیطی است .

\* آیندهنگران در خصوص نیروی انسانی، محیط سازمان را از جهت یافتن فرصتهای بالقوه مورد کنکاش قرار داده و در این زمینه سرمایهگذاری زیادی می کنند .

\* چون انعطافپذیری برای آیندهنگران مهم میباشد، لذا ساختار سازمانی آنان منعطف خواهد بود. این ساختار متکی بر فناوریهای چندگانهای است که از یکنواختی و حالت مکانیزه بودن کمی برخوردار است. در این ساختار واحدهای غیرمتمرکز متعددی وجود خواهند داشت، ساختار از رسمیت کمی برخوردار بوده کنترل بصورت غیر متمرکز انجام شده و ارتباطات مورب به اندازه ارتباطات عمودی وجود خواهند داشت .

\* شرکتهای آیندهنگر اثربخشانند. زیرا میتوانند نسبت به خواستههای دنیای آتی خود واکنش نشان دهند .

\* اگر دنیای آتی مثل دنیای امروز باشد، شرکتهای آیندهنگر به علت عدم کارایی واقعی نمیتوانند سودآوری خود را حداکثر نمایند. زیرا این شرکتها پیوسته در جستجوی فرصتهای جدید هستند .

\* استراتژیهای آیندهنگر مستلزم بالاترین درجه انعطافپذیری ساختاری است. باید همراه با تغییرات و عدم اطمینان محیطی، ساختار بشدت انطباقی شود یعنی دارای پیچیدگی و رسمیت کم گردیده و تصمیمگیرها به صورت نامتمرکز انجام شوند .

\* آیندهنگران باید حاشیه سود بیشتری را بدست آورند تا ریسکهایی را که پذیرفتهاند و عدم کارایی تولیدی که برای آنها ایجاد شده، توجیهپذیر گردد .

#### ۱) (تحلیلگر

\* سازمانهای تحلیلگر در جستجوی حداقل کردن ریسک و حداکثر نمودن سود هستند .

\* استراتژی سازمانهای تحلیلگر این است که به طرف محصولات یا بازارهای جدیدی بروند که دوام و پایداری آنها به وسیله آیندهنگران اثبات شده است .

\* تحلیلگران حیات خود را با تقلید از دیگران طی می کنند. آنها ایدههای موفق را از آیندهنگران گرفته و از آن تقلید می کنند .

\* سازمانهایی که کالاهای مد روز در بازارهای گسترده را تولید می کنند و خود را متکی به طراحان نمیدانند، از استراتژی تحلیلگری تبعیت مینمایند .

\* تحلیلگران باید توانایی واکنش نسبت به آیندهنگران کلیدی را داشته باشند و در همان زمان کارایی عملیاتی خود را در

محصولات و حوزههای کاری حفظ کند .

\* تحلیلگران تمایل دارند که حاشیه سود کمتری از فروش خدمات و محصولاتی که آیندهنگران نیز میفروشند، دریافت دارند ولی

نسبت به آنها کارآمدتر باشند .

\*تحلیلگران هم انعطافپذیری را و هم ثبات را جستجو می‌کنند .

\*شرکتهای تحلیلگر ساختارهایی در سازمان خود بکار می‌برند که ویژگیهای پویایی و ثبات را با هم تطبیق دهند .

\*مدیرانی که استراتژی تحلیلگر را دنبال می‌کنند به میزان قابل توجهی تغییرات و عدم اطمینان محیطی را درک نموده اما منتظرند تا رقبا پاسخ قابل اعتماد و پایداری نسبت به موضوع بدهند تا آنها بسرعت آنها پذیرفته و برطبق آن در برابر محیط، واکنش نشان دهند .

\*سازمانهایی که استراتژی تحلیلگر را بکار گرفته‌اند، سعی می‌کنند ساختاریترکیبی ایجاد کنند. به اینترتیب که برای فعالیتهای عادی و معمولی ساختاری نسبتاً ثابت و برای فعالیتهای جدید که با عدم اطمینان بیشتری همراه است، ساختاری منعطف بر می‌گزینند .

۱) (انفعالی)

\*انفعالیها، یک استراتژی محدود و جزئی در پیش می‌گیرند .

\*انفعالیها ضعیف عمل کرده و در پاسخ به محیط، واکنشهای مناسب ارائه نداده و نسبت به تجهیز خود به یک استراتژی ویژه برای آینده تمایل چندانی ندارند .

\*سازمانهایی که از استراتژی انفعالی تبعیت می‌کنند، نسبت به واکنش در برابر تغییرات محیطی با اکراه عمل مینمایند .

\*استراتژی انفعالی دارای کارایی در عملکرد نیست .

-طبقه‌بندی‌های مختلف استراتژی- ساختار (مایلز- اسنو)

ویژگیهای ساختاری

محیط

اهداف

استراتژی

کنترل شدید- تقسیم‌کار زیاد- رسمیت بالا- تمرکز

باثبات

ثبات و کارایی

تدافعی

کنترل متمرکز تعدیل یافته- کنترل شدید بر فعالیتهای جاری- کنترل کم بر فعالیتهای جدید

متغیر

ثبات و انعطافپذیری

تحلیگر

ساختار منعطف- تقسیم کار کم- رسمیت کم- عدم تمرکز

پویا

انعطافپذیری

آیندهنگر

- ۶۱ عنصر کلیدی در تئوری ساختار- استراتژی مایلز و اسنو، ارزیابی مدیریت از عدم اطمینان محیطی است .
- ۶۲ انتظار داریم که میزان زیاد نوآوری در محصولات منجر به رسمیت کم و عدم تمرکز بیشتری در تصمیمگیری گردد .
- ۶۳ صنعتی که سازمان در آن مشغول به فعالیت میباشد، عامل مهمی است که هم استراتژی و هم ساختار را تحت تأثیر قرار میدهد .

- ۶۱ متغیرهای دوگانه تجزیه و تحلیل صنعت

کم نیازهای سرمایه‌های زیاد

الف نمونهها

• شرکتهای فضایی

• شرکتهای تولیدی کامپیوترهای بزرگ

ب نمونهها

• شرکتهای تولیدی نرمافزار کامپیوتر

• ناشرین مجلات

ج نمونهها

• شرکتهای معادن و فلزات

• تولیدکنندگان اسباب و اثاثیه منزل

د نمونهها

• خردهفروشان مواد اولیه

• شرکتهای تولید دوچرخه

در این فصل به بررسی مفهوم استراتژی و رابطه‌ای که با ساختار دارد می‌پردازیم. در بسیاری از موارد واژه استراتژی و 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 وسایلی نیل به آنها اشاره دارد.

دو نظریه در ارتباط با تعریف استراتژی آورده شده است که در جدول زیر آمده است:

نام نظریه

حالت

طرح‌ریزی

حالت تکاملی

تعریف نظریه

تدوین شده است.

استراتژی لزوماً طراحی اصولی و سنجیده نیست بلکه در طی زمان به

عنوان یک الگو در جریان تصمیمات مهم ظهور پیدا می‌کند.

مزیت نظریه  
مقصودی را که می‌خواهند بدان برسند  
از قبل تدوین می‌کنند.  
انطباق با استراتژی‌های ایستا و پویا  
و اسنو می‌پردازیم:

o

bs

js

oe

پرداز

نظریه سنتی آلفرد

استراتژی ساختار / چندلر

نظریه معاصر

مایلز و

استراتژی ساختار ۳

مه ی

ساختار از

استراتژی

سازمان تبعیت

ویژگی منحصر به فرد نظریه‌ها

olor

شلان استراتژی

cba

تنوع

محصول افزایش می‌یابد و ساختار سازمان

از حالت ساده تا حالت بخشی تغییر شکل

می‌یابد

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

ضعف‌های نظر به‌ها

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

در نظر نگرفتن نسبت سرمایه به نیروی کار

و میزان فشار رقابتین

انواع سازمان‌های استراتژیک و ویژگی‌های آنها متناسب با نظریه معاصر استراتژی‌ساختار: در جدول زیر خلاصه شده است

ویژگی‌های ساختاری

کنترل شدید تقسیم کار زیاد رسمیت بالا تم رکز

esl pel

اهداف

تداقی [ نات: و کارآیی

تحلیل گر / ثبات و انعطافپذیری

آینده‌نگر / انعطاف‌پذیری

پویا

کنترل متمرکز تعدیل یافته - کنترل شدید بر فعالیت‌های جاری کنترل کم بر فعالیت‌های جدید

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 محیطه و کنش‌های مناسب ارائه نمی‌شود بکار گرفته

قبی نود

متناسب با طبقه‌بندی چندلر از استراتژی‌های تنوع محصول» طبقه‌بندی دیگری نیز متناسب با همین موضوع صورت

گرفت:

استراتژی باز رگانی واحد که بدون تنوع‌گرایی می‌باشد که ساختار وظیفه‌ای برای آن متناسب می‌باشد - استراتژی‌های

باز رگانی مرتبط به هم: و نامرتبط به هم که با ساختارهای بخشی سر و کار دارند - استراتژی باز رگانی غالب که در آن ۷

الی ۹۵، درصد فروش از یک نوع کسب و کار یا از یک زنجیره ادغام عمودی حاصل می‌شود که ساختار واحدی برای

hs Cb OT

رابطه صنعت و ساختار: مطابق با شکل‌زایر نقش صنعت به عنوان یک عامل تعیین‌کننده ساختار، با موضوع تاثیر استراتژی

بر ساختار ارتباط تنگاتنگی دارد

ت الف

ak

میزان

۳ نوآوری در

C

کم

Ss

زیا محصول

& نیازهای سرمایه‌ی ۷

ش رکت‌های 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

«Gel Cle 4 we» ۰۲

میزان نوآوری در محصولات قسیم

کار بیشتری می‌طلبند و از رسمیت بیشتری برخوردار می‌باشد. دژ نتیجه می‌توان گفت چون نیازهای سرمایه‌ای برای ورود به صنعت، اندازه‌ی سازمان و تعداد رقبا را تحت تأثیر قرار می‌دهند، لذا می‌توان انتظار داشت که میزان زیاد نوآوری در محصولات منجر به رسمیت کم و عدم تمرکز بیشتر در تصمیم‌گیری گردد.

## مقالات

[سیاست](#)

[رسانه‌های دیجیتال](#)

[علوم انسانی](#)

[مدیریت](#)

[روش تحقیق و تحلیل](#)

[متفرقه](#)

[درباره فدک](#)

## مدیریت

[مجله مدیریت معاصر](#)

آیات مدیریتی

عکس نوشته‌ها

عکس نوشته

بانک پژوهشگران مدیریتی



عناوین مقالات مدیریتی  
[منابع درسی \(حوزه و دانشگاه\)](#)

## مطالعات

[رصدخانه شخصیت‌ها](#)

[رصدخانه - فرهنگی](#)

[رصدخانه - دانشگاهی](#)

[رصدخانه - رسانه](#)

[رصدخانه- رویدادهای علمی](#)

## زبان

[لغت نامه](#)

[تست زبان روسی](#)

[ضرب المثل روسی](#)

[ضرب المثل انگلیسی](#)

[جملات چهار زبانه](#)

[در باره ما](#) | [ارتباط با ما](#) | [سیاست حریم خصوصی](#) | [مقررات](#) | [خط مشی کوکی‌ها](#)

نسخه پیش آلفا ۲۰۰۰-۲۰۲۲ By: [Fadak Solutions](#) ||| Version : ۵,۲ ||| CMS Fadak. [نسخه قدیم](#)