

با نام او که هیچ تلاشی را بدون نتیجه نمی گذارد ...

نکات تکمیلی تئوری های مدیریت

ویژه داوطلبان کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت

توجه: بدیهی است مطالعه فایل های تکمیلی پس از مطالعه فلش کارت های DLM معنا پیدا می کند و فایل های تکمیلی با این پیش فرض طراحی می شوند که فلش کارت ها قبلاً مطالعه شده اند و به مطالب آنها مسلط هستید.

"قسمت های هایلایت شده و جداول و نمودارها مهم تر هستند"

(ارشد اجرایی ۹۵) : در کدام گزینه روش نظریه پردازی مورد استفاده رویکرد پست مدرنیسم (فرانوگرایی) به درستی بیان شده است؟

- ۱) شالوده شکنی
- ۲) مشاهده مشارکتی
- ۳) مصاحبه قوم نگاری
- ۴) مشاهده و تحلیل تاریخی

پست مدرن (فرانوگرا)	نمادین-تفسیری	مدرنیسم (نوگرا)
<p>هستی شناسی پست مدرنیسم</p> <p>(باور به اینکه جهان از طریق زبان ظاهر می شود و در گفتمان متجلی می شود؛ واقعیت چیزی است که از آن سخن گفته می شود، بنابراین هر چیزی که وجود دارد متنی است که باید خوانده یا اجرا شود.)</p>	<p>هستی شناسی ذهنی گرایی</p> <p>(باور به اینکه ما نمی توانیم از یک واقعیت خارجی و عینی صرف نظر از آگاهی ذهنی مان از آن آگاه باشیم؛ باور به اینکه آنچه وجود دارد، چیزی است که بر وجود آن توافق داریم.)</p>	<p>هستی شناسی عینی گرایی</p> <p>(باور به واقعیتی خارجی و عینی که وجودش مستقل از دانش ما از آن است.)</p>
<p>شناخت شناسی پست مدرنیسم</p> <p>(دانش نمی تواند شرح صحیحی از حقیقت ارائه دهد. زیرا معانی نمی توانند ثابت باشند، هیچ گونه واقعیتی وجود ندارد فقط تفسیرهایی وجود دارند. دانش نوعی بازی قدرت است.)</p>	<p>شناخت شناسی تفسیر گرایی</p> <p>(همه دانش نسبت به مُدرک پژوهشگر نسبی است و فقط می تواند از منظر افرادی که به طور مستقیم درگیر عمل هستند درک شود. حقیقت به صورت اجتماعی از طریق تفسیرهای چندگانه ابژه های دانش ساخته می شود و در گذر زمان ساخته و تغییر می کند.)</p>	<p>شناخت شناسی اثبات گرایی</p> <p>(ما حقیقت را از طریق مفهوم سازی معتبر و اندازه گیری پایا که به ما اجازه می دهد دانش را در یک جهان عینی آزمون کنیم، کشف می کنیم. دانش انباشته می شود و به انسان ها اجازه می دهد پیشرفت کنند و تکامل یابند.)</p>
<p>سازمان ها</p> <p>مکان هایی برای وضع روابط قدرت، سرکوبی، بی عقلی و تخریب ارتباطات هستند یا حوزه های مضحک و مزخرف هستند. سازمان ها متن های تولیدی به وسیله زبانند. ما می توانیم آنها را بازنویسی کنیم طوری که خودمان را از حماقت و پستی انسانی برهانیم.</p>	<p>سازمان ها</p> <p>به طور پیوسته به وسیله اعضای خود از طریق تعامل نمادین ساخته و بازسازی می شوند. سازمان ها واقعیاتی هستند که به صورت اجتماعی ساخته می شوند و در آنها معانی از طریق فهم خود و دیگران که درون بستر سازمان رخ می دهد ارتقا یافته و ارتقا داده می شوند.</p>	<p>سازمان ها</p> <p>موجودیت های واقعی عینی هستند که در جهان واقعی عمل می کنند. وقتی به خوبی طراحی و مدیریت شوند سیستم هایی از تصمیم و کنش هستند که براساس هنجارهای عقلانیت، کارایی و اثربخشی اهداف از قبل تعیین شده به پیش می روند.</p>
<p>کانون تمرکز نظریه سازمان</p> <p>شالوده شکنی متن های سازمانی، بی ثبات کردن ایدئولوژی های مدیریتی و مدل های مدرنیست سازماندهی و تئوریزه کردن است. آشکار سازی دیدگاه های به حاشیه رانده شده و سرکوب شده با تشویق بازاندیشی و شکل های جامع تئوریزه کردن و سازماندهی</p>	<p>کانون تمرکز نظریه سازمان</p> <p>توصیف معنا بخشی و نظم دهی افراد به تجربه های خود، درون بسترهای ویژه از طریق شکل ها، فرآیند و اعمال تفسیری و نمادین</p>	<p>کانون تمرکز نظریه سازمان</p> <p>یافتن قوانین، شیوه ها و فنون جهان شمول کنترل سازمان؛ مطلوب بودن ساختارهای عقلانی، قواعد، رویه های استاندارد شده و فعالیت های روتین.</p>

(ارشد اجرایی ۹۵) کدام نوع یادگیری، چارچوب یادگیری موجود، مدل‌ها و مفروضات ذهنی افراد را به چالش می‌کشد؟

- ۱) تطبیقی
- ۲) تک‌حلقه‌ای
- ۳) سه‌حلقه‌ای
- ۴) دو حلقه‌ای

یادگیری سه حلقه‌ای دو یادگیری تک حلقه‌ای (یادگیری از تجربیات و اصلاح اشتباهات) و دو حلقه‌ای (آموختن چگونه آموختن) را فرا می‌گیرد و تعالی می‌بخشد. در حالی که یادگیری تک حلقه‌ای سوالاتی در مورد اعمال می‌پرسد و یادگیری دو حلقه‌ای سوالاتی در مورد مدل‌ها و مفروضات ذهنی، یادگیری سه‌حلقه‌ای نحوه یادگیری اعضای سازمان را متحول می‌کند. یادگیری سه حلقه‌ای چارچوب یادگیری موجود و مدل‌ها و مفروضات ذهنی افراد را به چالش می‌کشد. در حالیکه یادگیری تک‌حلقه‌ای به اصلاح خطاها و یادگیری دو حلقه‌ای به شناسایی خطاها و اصلاح رویکردها می‌پردازد، یادگیری سه‌حلقه‌ای توانایی سازمان برای یادگیری را افزایش می‌دهد.

(ارشد ۹۵) اینکه حوادث جدید با تجربه گذشته مقایسه شده و از این طریق معنی و مفهوم پیدا می‌کنند، مربوط به کدام نظریه است؟

- ۱) عدالت سازمانی
- ۲) قابلیت‌های پویا
- ۳) تصویر ذهنی
- ۴) معنابخشی

براساس نظریه معنابخشی سازمان‌ها تا حد زیادی به شکل نقشه‌های شناختی یا تصاویر ذهنی جنبه‌های خاص تجربه در اذهان اعضای سازمان وجود دارند. انسان‌ها این نقشه‌ها و تصاویر ذهنی را به موازات جستجو برای نظم دادن به تجربیاتشان شکل می‌دهند. در عین حال این نظم قبل از جستجوی آنها وجود ندارد. وایک با مقایسه معنابخشی با نقشه‌نگاری به صورت استعاره‌ای استدلال می‌کند که انسان‌ها نقشه‌های ذهنی جنبه‌های ویژه تجربه خود را خلق می‌کنند تا به خود کمک کنند راه خود را در مسیر جهان اجتماعی بیابند.

- ✓ در کنفراسی هارولد کونتز مقاله‌ای را ارائه می‌دهد به نام جنگل تئوری‌های مدیریت. وی بیان می‌کند: چه لزومی دارد که هر اندیشمندی برای هر مبحثی تئوری دهد و باید جنگل تئوری‌ها را به بیشه‌ای منظم تبدیل کنیم یعنی تئوری‌های سازمان و مدیریت را دسته‌بندی و طبقه‌بندی کنیم تا مدیران بدانند این تئوری‌ها به چه دردی می‌خورند.
- ✓ وظیفه اصلی علم تعیین این نکته است که کدام نظریه‌ها، بر مقایسه‌های تجربی پیش‌بینی‌های یک نظریه با واقعیات مرتبط گردآوری شده در مورد جهان پیرامون استوار است. می‌توان نظریه‌های نادرست و ناقص را با مقایسه با این قرائن تجربی مشخص کرد و آنها را از مجموعه‌ی دانش کنار گذاشت. این نگاه، توصیف نوعی شیوه‌ی علمی است که هسته محوری علوم طبیعی و رشته‌های کاربردی نظیر مهندسی و فن‌آوری است. نظریه‌پردازان مدرنیست سازمان کماکان بر این دیدگاه تأکید می‌کنند. تصور اینکه چگونه صحت یا سقم یک نظریه عملکرد سازمانی، می‌تواند همیشه با مقایسه با شواهد تجربی تأیید شود، شواهدی که خود فی‌الذات محصول نظریه‌های دیگر و محصول شیوه‌های عمل اجتماعی هستند و خود بوسیله‌ی سازمان‌های دیگر شکل گرفته‌اند دشوار است. این دیدگاه، دیدگاه نمادین - تفسیری است و براساس این دیدگاه چنین پدیده‌هایی در قلمرو میثاق اجتماعی جای می‌گیرند، نه قانون طبیعی.

مدرنیست‌ها معمولاً واقعیات را عینی (Objective) تصور می‌کنند یعنی واقعیات خارج از ذهن پژوهشگر عینیت دارد پس باید دانش تئوریک را هم با دنیای خارج تطبیق بدهیم و اگر نظریه‌ای بدهیم که با دنیای خارج مطابقت داده نشود فرضیه رد می‌شود.

بسیاری از نظریه‌پردازان نمادین - تفسیری و پست‌مدرن‌ها، مدعی‌اند که دانش نمی‌تواند در برابر جهان واقعی مورد آزمون قرار گیرد. زیرا جهان واقعی از تجارب، ایده‌ها و گفته‌های ما ساخته می‌شود یعنی واقعیت بصورت ذهنی تعریف می‌شود. پس نگاه‌های متفاوت، واقعیات متفاوت را می‌سازند و این واقعیات ممکن است مکمل، متعارض یا متناقض باشند.

واقعیت در درون ذهن پژوهشگر است و در خارج مصداق ندارد پس واقعیت اصلاً عینی نیست بلکه معنایی است که ما در درون ذهنمان به پدیده‌ها می‌دهیم. نگاه پست مدرن و نمادین - تفسیری، نگاه نسبی است و با توجه به افراد متفاوت نگاه‌های متفاوتی وجود دارد.

- ✓ بسیاری از عینی‌گرایان استدلال می‌کنند چون واقعیت خارج از پژوهشگر قرار دارد می‌تواند توسط مشاهده‌گرانی که مستقل از موضوع مورد بررسی، قرار دارند، مطالعه شود.
- ✓ ذهنی‌گرایان مدعی‌اند، چون واقعیت در درون پژوهشگر قرار دارد. شخصی و نسبی است پس مشاهده مستقل غیرممکن است. و پیش‌فرض‌های متعدد منجر به نظریه‌های متفاوت می‌شوند.

(مفاهیم برای توضیح دادن یا معنی کردن تجربیاتمون در جهان اجتماعی استفاده می‌شوند. مفهوم از طریق فرآیند انتزاعی سازی است که شکل می‌گیرد، وقتی مفاهیم را با تفکیک ذهنی معنا می‌دهیم انتزاعی‌سازی کرده‌ایم. فرض کنید فردی همیشه در گوشه نشسته است و تمایلی به انجام کار گروهی ندارد. ما از طریق تجربه کردن این موارد و تفکیک فردی که این تمایلات را دارد متوجه می‌شویم به این مفهوم می‌گویند گوشه‌گیری و انزوا.) فرآیند کنار گذاشتن جزئیات منحصر به فرد را طوریکه ویژگی‌های اساسی باقی بمانند را فرآیند انتزاعی‌سازی گویند. در فرآیند انتزاعی‌سازی نوعی یادگیری آزمون و خطا وجود دارد.

انتزاعی‌سازی ← «شکل‌گیری یک ایده از طریق تفکیک ذهنی».

مفاهیم امکان ابلاغ دانش را میسر می‌سازند.

مراحل سه‌گانه صنعت‌گرایی:

(Tom Burns) تام برنز، سیر حرکت توسعه صنعتی غرب را در قالب سه مرحله‌ی مشخص و متمایز از هم تعریف می‌کند.

(۱) استفاده روزافزون از ماشین‌ها برای بسط و گسترش بهره‌وری کار و ورود به نظام کارخانه‌ای مرحله نخست بود که نظام کارخانه‌ای راهکار جایگزین مقاطعه‌کاری جزء را مطرح کرد که شیوه‌ی سازماندهی نیروی کار صنعتی قبل از ظهور کارخانه بود. در مقاطعه‌کاری جزء گروهی از افراد که نوعاً تحت نظر یک صنعتگر ماهر کار می‌کردند برای انجام کارهای ویژه‌ای با انعقاد قرارداد بکار گرفته می‌شدند. در کارخانه‌ها نقش مقاطعه‌کار جزء جای خود را به نقش سرکارگری داد که تحت راهنمایی یک مدیر کل کار می‌کرد. مسئولیت‌ها و آزادی عمل مقاطعه‌کار جزء کمتر بود اما جایگاه اجتماعی هر دو تقریباً برابر بود. در مرحله نخست ماشین‌های مستقر در یک کارخانه همگی یکسان و هم‌شکل بودند و مجموعه وظایفی را در قالب نوعی فرآیند تکراری انجام می‌دادند و وظایف پیچیده‌تر کماکان با استفاده از نظام قدیمی مقاطعه‌کاری جزء انجام می‌شد. (ماشین جایگزین نیروی کار یدی می‌شود.

(۲) در خلال مرحله دوم (دهه‌ی ۱۸۶۰ - ۱۸۵۰) نظام کارخانه‌ای در حوزه‌های تهیه‌ی مواد غذایی و پوشاک، مهندسی و شیمی، آهن و آماده‌سازی فولاد و ... اشاعه پیدا کرد که همه متکی به فرآیندهای تولید پیچیده بودند. این افزایش پیچیدگی فنی فرآیند عملیات تولیدی، رشد موازی نظام‌های بوروکراسی و سازمان اجتماعی با محوریت تأکید بر کنترل، یکنواختی و تخصص‌گرایی را ایجاد می‌کرد. تغییرات مرحله‌ی دوم صنعت‌گرایی بود که توجه صاحب‌نظران کلاسیک جامعه‌شناسی را به خود جلب کرد. مارکس و وبر پیش‌بینی کردند این تغییرات می‌تواند منجر به خلق طبقه‌ی جدیدی از مدیران، کارکنان دفتری و افراد حرفه‌ای شود که بوسیله سازمان‌های سلسله‌مراتبی و بزرگ استخدام می‌شدند. (خیلی از جوامع در این مرحله هستند که بحث تولید انبوه مطرح شده است. این دوره عصر صنعتی نامیده می‌شود.)

(۳) در مرحله سوم تولید بر اساس تقاضای بومی انگیخته انجام می‌شود (مثلاً در جایی که مردم نان زیاد می‌خورند، نانواپی زیاد است) در این اوضاع و احوال، وابستگی سازمان سرمایه‌دار به رشد منجر به موارد زیر می‌شود: حساسیت عالمانه‌تر نسبت به مصرف‌کننده، فنون جدید تحریک مصرف (مثل تبلیغات، پیشبرد بازاریابی، پژوهش‌های بازاریابی و ...)، بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها در جستجوی بازارهای جدید و پیشرفت‌های فنی جدید که بطور روزافزونی درون شرکت‌های صنعتی رخ می‌دهد. سطوح بالاتر تعهد به عملکرد اقتصادی شرکت که از همه‌ی اعضا سازمان طلب می‌شود منجر به سبک‌های مشارکتی‌تر سازماندهی گردید. عده‌ای مرحله‌ی سوم صنعتی برتر را به عنوان نوعی تغییرات بنیادی‌تر، حداقل در غرب، از صنعت‌گرایی به فراصنعت‌گرایی نیز تفسیر کردند. در این مرحله برای اینکه بتوانیم پاسخگوی نیازهایی باشیم که خودمان در مشتریان ایجاد کرده‌ایم باید تولید را بیشتر کنیم و برای این تولید انبوه همه باید مشارکت و همکاری داشته باشند در واقع به سمت مصرف انبوه حرکت کرده‌ایم.

عصر فراصنعتی و سازمان فراصنعتی:

به گفته‌ی دانیل بل (Daniel Bell) در حالی که جوامع صنعتی حول محور نیروی کار در تولید کالاها سازماندهی می‌شدند، جوامع فراصنعتی یا عصر اطلاعات، حول خلق دانش و استفاده از اطلاعات سازماندهی می‌شود. به گفته‌ی بل، جامعه‌ی فراصنعتی به شیوه‌های کسب، پردازش و توزیع اطلاعات، شکل گرفته و تعریف می‌شود که اینها همگی بوسیله‌ی رایانه دگرگون شده‌اند. این تأکید بر اطلاعات اندیشمندان را به نام‌گذاری عصر فعلی بعنوان "عصر اطلاعات" و پیش‌بینی ارتقاء بخش خدمات و افول امور تولیدی همراه با جایگزینی تکنسین‌ها و افراد حرفه‌ای (کارگران با دانش) به جای سرمایه‌داران بعنوان قدرتمندترین افراد جامعه رهنمود کرده است.

بل و دیگران ظهور اقتصاد جهانی را به توانایی توزیع و تسهیم بسیار سریع دانش و اطلاعات نسبت می‌دهند که محصول انقلاب رایانه است.

کنار گذاشتن سلسله‌مراتب به نفع شبکه‌های ارتباطی همراه با تغییر سازمان‌های دارای ساختاری عمودی به ساختار افقی، جنبه‌ای از عصر اطلاعات است که نقطه‌آغازین بیشتر مباحث سازمان فراصنعتی است.

شکل سازمانی اولیه‌ی فراصنعتی، شبکه‌ای (فصل ۶) است، اما شکل‌های سازمانی دیگر مرتبط با عصر فراصنعتی، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اتحادهای راهبردی و سازمان‌های مجازی هستند.

مهمترین ویژگی متمایز سازمان‌های فراصنعتی ← ناپدید شدن مرزهای سازمانی

ویژگی‌های سازمان‌های آینده:

- ۱- کوچکتر هستند.
- ۲- روان‌تر و منعطف‌تر هستند.
- ۳- مرزهای بین سازمان و محیط خارجی نامرئی شده یا اصلاً مرزی وجود ندارد.
- ۴- مرزهای بین گروه‌های داخلی مثل فروش، تولید و مهندسی هم برداشته می‌شود.
- ۵- افراد تمایزی بین بخش‌ها، پست‌های سلسله‌مراتبی یا حتی مشاغل به نحوه‌ی که امروزه ما بعنوان کارکنان سازمان قائل هستیم، نخواهند بود.
- ۶- کارکنان بر همکاری متقابل با دیگران به عنوان خبرگانی که در تیم‌های موقت کار می‌کنند، متمرکز شده و تأکید بیشتری بر یادگیری، به منظور هم‌نوایی با تغییر شتابان خواهند داشت.

مشخصه‌های زندگی سازمانی عصر فراصنعتی: 

۱- عدم اطمینان

۲- تناقض و پارادوکس

تغییرات آن است که تغییرات از جهت عینی، واقعی هستند. منتقدان مدرنیست نیز فراصنعتی مدعی‌اند که تغییرات موسوم به تغییرات مرتبط با عصر فراصنعت‌گرایی اگرچه واقعی‌اند ولی در دوره‌ی مدرنیست نیز وجود داشته‌اند و پدیده‌ی جدیدی نبوده و تقریباً به حدی که تغییرات فراصنعتی مدعی است تحول‌گونه نیستند.

مقایسه مشخصه‌های عصر صنعتی و فراصنعتی

فراصنعتی	صنعتی	
<ul style="list-style-type: none"> ● رقابت جهانی ● مرکزیت‌زدایی سرمایه از دولت ● پاره پاره بودن بازارها و عدم تمرکز تولید بین‌الملل ● ظهور رویکرد اعطای حق انتخاب به مصرف‌کنندگان و تقاضای مصرف‌کننده برای کالاهای مشتری‌پسند ● ظهور نهضت‌های اجتماعی، خط‌مشی‌های عمومی تک موضوعی، طبقه خدماتی ● تکثرگرایی، تنوع، محلی‌گرایی 	<ul style="list-style-type: none"> ● تنظیم اقتصاد ملی توسط دولت ● بازاریابی انبوه ● استانداردهاسازی 	محیط
<ul style="list-style-type: none"> ● تولید منعطف، اتوماسیون ● استفاده از رایانه برای طراحی، تولید و کنترل موجودی ● نظام‌های بهنگام (جی. ای. تی) ● تأکید بر سرعت و نوآوری ● ستاده در قالب خدمات و اطلاعات 	<ul style="list-style-type: none"> ● تولید انبوه در راستای خطوط فکری ● تیلواریسم و فوردیسم ● یکنواختی و تکراری بودن فن‌آوری ● ستاده (کالاهای) تولیدی 	فن‌آوری
<ul style="list-style-type: none"> ● شکل‌های سازمانی جدید (نظیر شبکه‌ها، اتحادهای راهبردی، سازمان مجازی) ● سلسله مراتب‌های مسطح‌تر همراه با ارتباطات افقی و واگذاری مسئولیت مدیریتی ● برون‌سپاری ● سازوکارهای غیررسمی نفوذ (مشارکت، فرهنگ، و ارتباطات) ● تفکیک عمودی و افقی ● مرزهای نامشخص بین کارویژه‌ها (برای مثال معاونت‌ها)، واحدها و سازمان‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> ● بوروکراتیک ● سلسله‌مراتبی همراه با تأکید بر ارتباطات عمودی ● تخصصی کردن ● یکپارچگی عمودی و افقی ● تمرکز بر کنترل 	ساختار اجتماعی
<ul style="list-style-type: none"> ● توجه به عدم اطمینان، پارادوکس، مد ● ارزش‌های سازمانی: کیفیت، خدمات به مصرف‌کننده، تنوع، نوآوری 	<ul style="list-style-type: none"> ● توجه به ثبات، سنت و آداب و رسوم ● ارزش‌های سازمانی: رشد، کارایی ● استاندارد سازی، کنترل 	فرهنگ
<ul style="list-style-type: none"> ● نامتمرکز کردن افراد (مردم) ● کاهش زمان حمل و نقل و پیوند دادن فضاهای دور از هم و تشویق جهت‌گیری بین‌المللی و جهانی ● فشرده‌گی بعد زمانی (برای مثال کوتاه کردن چرخه‌ی حیات محصول) منجر به همزمانی می‌شود. 	<ul style="list-style-type: none"> ● متمرکز کردن افراد در شهرها و شهرک‌های صنعتی ● نگاه ملی و محلی ● خطی بودن زمان 	ساختار فیزیکی (فضا - زمان)
<ul style="list-style-type: none"> ● مهیج، پیچیده ● مهارت‌های دانش محور ● کار تیمی میان کار ویژه‌ای ● تأکید بیشتر بر یادگیری ● برون‌سپاری مقاطعه‌کاری، خویش‌تن کاری و کار از راه دور بیشتر 	<ul style="list-style-type: none"> ● یکنواخت ● نیروی کار ناماهر ● تخصصی کردن وظایف 	ماهیت کار

برگرفته از کتاب ماری جو هج

- ✓ در دیدگاه تیلور، مدیریت علمی مجموعه‌ای مستقیم علیه از زیر کار شانه خالی کردن یا تظاهر به کار کارگران بود. علمی که از آن طریق کارگران ستاده خود را به نفع حداکثر کردن درآمدهای خود و تضمین امنیت شغلی خود و کارگران زیردست محدود می‌کردند (کارگران استدلال می‌کردند که حجم معینی از کار که با آهنگی کند انجام شود مستلزم اشتغال کارگران بیشتری است). نظام تیلور با توسل به کنترل و سرپرستی مدیریتی و پرداخت‌های متفاوت به عملکرد که انسجام مشترک گروهی کارگران را بین می‌برد اقتدار آنها و سر کارگران صنعت کار را مخدوش کرد.
- ✓ مدیریت علمی بعلت نادیده گرفتن اعتماد و همکاری بین مدیریت و کارگران که پایه و اساس سازمان هستند وجهه نامناسبی پیدا کرد و بعدها مجدداً توسط پست مدرنیست‌ها مورد انتقاد قرار گرفت.

شاید با دوام‌ترین وجهه تیلور، معرفی وی بعنوان ارتقا دهنده عقلانیت در سازمان باشد.

فنون تیلور ← زیربنای نظام‌های کنترل مدیریت را شکل می‌دهند.

- ✓ پست‌مدرن‌ها تیلوریسم را بعنوان مظهر اولیه ایدئولوژی کنترل مدیریتی تفسیر می‌کنند. آنها سیستم تیلور را صرفاً بعنوان ابزار عقلایی تر ساختن سازمان‌ها نمی‌دانند بلکه نظامی تصور می‌کنند که برای پدیده عقلانیت ارزش قائل شد.

➤ پیوند بین عقلایی کردن بوروکراتیک و کارایی فنی که به ویر نسبت داده می‌شود در نظریه سازمان مدرنیست که ویر را بعنوان یکی از بنیانگذاران خود می‌داند، ادامه می‌یافت.

➤ ویر تأیید می‌کرد که کاربردهای عقلایی کردن بر معیارهای ارزش محور استوار است. وی بین عقلانیت رسمی و جوهری تمایز قائل بود:

- عقلانیت رسمی ← متضمن استفاده از فنون محاسبه‌ای است.
- عقلانیت جوهری ← اشاره به نتایج مطلوب اقدامی دارد که استفاده فنون محاسبه‌ای را جهت می‌دهد.

➤ انتقاد ویر به بوروکراسی: عقلانیت رسمی بدون ملاحظه هوشیارانه عقلانیت جوهری به نوعی «قفس آهنین Iron cage» تبدیل می‌شود که می‌تواند انسانیت را به بند کشیده و انسان را به «مهره‌ای در یک ماشین همیشه در حال حرکت» تبدیل سازد.

- تعریف بوروکراسی از سه دیدگاه:
- ۱- دیدگاه ادبیات علوم سیاسی: برو+ کراسی= اداره + حکومت
یعنی حکومت مأموران اداری
 - ۲- دیدگاه عامیانه: کاغذبازی، تشریفات زائد اداری، رسمی بودن بیش از حد
 - ۳- دیدگاه مدیریتی و جامعه شناختی: یک شکل ساختار سازمانی است که ۶ ویژگی دارد: ۱- تقسیم کار
 - ۲- سلسله مراتب ۳- حاکمیت روابط غیرمشخصی ۴- استخدام مادام‌العمر ۵- استخدام بر مبنای شایستگی فنی ۶- اصل قوانین و مقررات.
- انتقادات وارده بر بوروکراسی:

- ۱- رایرت برتون: وبر قوانین و مقررات را مطرح کرد تا افراد بتوانند از این قوانین بعنوان یک ابزار در رسیدن به اهدافشان استفاده کنند. اما در واقع جابه جایی وسیله و هدف رخ میدهد و به جای اینکه قوانین ابزاری باشند برای رسیدن به هدف خودشان می‌شوند هدف و افراد بدنبال رعایت قوانین هستند نه رسیدن به هدف!!!
- ۲- فیلیپس سلز نیک: طبق اصل تقسیم کار و تخصص‌گرایی ما واحدهای فرعی تخصصی زیادی ایجاد می‌کنیم و حالت افراطی آن به این شکل است که هر فرد فقط به فکر تحقق هدف واحد خود است نه اهداف سازمانی پس نوعی جابه‌جایی هدف واحدهای فرعی با اهداف کلی سازمان ایجاد می‌شود.
- ۳- گولدرن: قوانین و مقررات موجود در سازمان بدنبال استانداردهای هستند و باعث می‌شوند که ذاتاً افراد حداقل عملکرد قابل قبول را از خود بروز دهند و از خلاقیت و نوآوری کارکنان جلوگیری می‌کند و عملاً انسان حد متوسط را پرورش می‌دهد.
- ۴- جیمز تامسون: رسمیت بیش از حد بوروکراسی را بیان می‌کند و معتقد همه‌ی این چیزها برای این است که تصمیم‌گیری مدیر را تسهیل کنند اما خیلی مواقع مدیران تصمیمات اشتباهی می‌گیرند که به جای عذرخواهی بدنبال توجیه هستند و خودشان را پشت قوانین و مقررات مخفی می‌کنند و آنها را سپر بلا می‌کنند که تامسون به آن رفتار بیمارگونه بوروکراتیک می‌گوید.
- ۵- اصل پیتر: اصل استخدام مادام‌العمر را مطرح می‌کند، بعضی از افراد طبق این اصل تا جایی از سلسله مراتب رشد و ترقی می‌کنند که متناسب و شایسته آن سطح از سازمان نیستند و به حد بی‌کفایتی رسیده‌اند.

واکسن ضداصل پیتر ← آموزش و توانمندسازی

نمادین - تفسیری: وضع واقعیت و ساخت اجتماعی واقعیت

الف / نظریه وضع واقعیت (کارل وایک (Karl Weick) - ۱۹۶۹):

زمانی که از مفاهیمی نظیر سازمان استفاده می‌کنیم، پدیده‌ای را که در پی مطالعه آن هستیم خلق می‌کنیم.

نظریه وضع واقعیت بر توجه به منشأ ذهنی واقعیت‌های سازمانی تأکید دارد. با معطوف کردن توجه خود به سازمان و ایجاد زبانی برای صحبت کردن در مورد آن، اپژه مورد مطالعه خود را به نوعی شی تبدیل می‌کنیم یعنی با صحبت کردن و عمل کردن به طریقی که به آن پدیده ویژگی ملموسی اعطاء می‌کنیم، آن پدیده را واقعی می‌سازیم. مفهوم "شی گونه کردن (تجسم بخشی)" می‌تواند با کار فردی که نوعی نمایش پانتومیم بازی می‌کند، مقایسه شود. ما می‌توانیم شیء غایب را از طرق گفتار و حرکات توصیفی وی ببینیم. «شی گونه سازی» قدرت مشابه با این پانتومیم دارد که باعث می‌شود که پدیده‌ای در قالب یک شیء دیده شود.

با نگاه وضع واقعیت ما خود محیط، فرهنگ، راهبرد یا سازمانی را می‌سازیم اما تفاوت اندکی بین مخلوق ما و واقعیت وجود دارد. ما این واقعیت‌ها را به صورت انفرادی وضع نمی‌کنیم بلکه غالباً میزان معینی از توافق و همکاری اجتماعی وجود دارد که قبل از آن که چنین موجودی شکل بگیرد، رخ می‌دهد. بدین ترتیب وضع کردن با نظریه ساخت اجتماعی واقعیت همپوش می‌شود.

ب/ ساخت اجتماعی واقعیت (پیتر برگر (Peter Berger) و توماس لوکمان (Thomas Luckman))

به اعتقاد این نظریه‌پردازان، سامان (نظم) اجتماعی انسان از طریق مذاکرات بین فردی و ادراکاتی ضمنی ایجاد می‌شود که بر تجربه و پیشینه‌ی مشترک استوار هستند. آنچه سازمان اجتماعی را پایدار می‌سازد، حداقل توافق تقریبی در مورد نحوه‌ی ادراک چیزها و معانی آنها است. اعضاء یک جامعه از طریق تفسیر، الگوهای معنا را جدای از فعالیت‌های خود در جهان می‌سازند و آنگاه فرض می‌کنند که الگوهایی که وضع کردند، جدای از تفسیری که تولید کرده‌اند، وجود دارد.

مثلاً محیط یک سازمان از فعالیت‌های گردآوری و تحلیل اطلاعات در مورد محیط و تصمیم‌های متأخذه براساس تحلیلی که منجر به فعالیت‌های متنوع از دیگر سازه‌های محیط می‌گردد، ساخته می‌شود، اما فرض می‌شود محیط، تحلیل را ایجاد کرده ولی بطور واقعی این تحلیل است که محیط را به نحوه‌ای شکل داده که سازمان به آن واکنش نشان می‌دهد. چون تصمیم‌گیرندگان از طریق گردآوری و تحلیل اطلاعات، محیطی را که به آن واکنش نشان می‌دهند خلق می‌کنند. می‌گوییم آنها واقعیت محیط را بصورت اجتماعی می‌سازند و آنچه را که آنها باید جهان عینی تصور کنند، وضع می‌کنند.

ساخت‌گرایان اجتماعی تأکید می‌کنند که طبقه‌های زبانی مورد استفاده برای درک سازمان‌ها به معنای عینی، واقعی یا طبیعی نیستند بلکه محصول باورهای اعضای یک جامعه‌اند. یعنی ما معنای واژه‌هایی که بعداً برای درک جهان استفاده می‌کنیم، ابداع و ماندگار می‌سازیم. بدین ترتیب درون بستر اجتماعی - فرهنگی که خود ساخته‌ایم، کنش نشان داده و آن را تفسیر می‌کنیم.

نگاه ساخت‌گرایان اجتماعی تا حدی مدرن است زیرا به محض آن که جهان حالت شی گونه به خود می‌گیرد بصورتی در می‌آید که بیانگر دیدگاه عینی‌گرایان محض است.

نکته: اگر سازمان‌ها سازه‌های (ساخت‌های) اجتماعی‌اند، پس ما آنها را پیوسته از نو می‌سازیم و اگر از این فرآیندها آگاه باشیم می‌توانیم آنها را در فرآیند نوسازی، تغییر دهیم.

اصول نظریه پست مدرن‌ها:

اصل ۱: نظریه پردازان پست مدرنیست گرایش مدرنیسم به وحدت دیدگاه‌ها را با اعتقاد به این باور که دانش بنیادی پاره پاره است به چالش می‌کشند.

پاره پاره‌ای دانش (Fragmntation) یعنی در هر موقعیت، زمان و مکانی دانش یک جوری ساخته و تفسیر می‌شود و بوجود می‌آید یعنی عملاً حرف پارادایم را می‌زند چون معیار ثابتی برای دانش و حقیقت وجود ندارد.

اصل ۲: نفی فراروایت‌ها یا روایت‌های بلند. مثلاً مدرنیسم معتقد است که نظریه عمومی سیستم‌ها یک فراروایت است که برای همه‌ی علوم کاربرد دارد اما پست مدرنیسم می‌گوید ما هیچ نظریه واحدی نداریم.

اصل ۳: هر چیزی که متمرکز باشد و سلطه را بوجود بیاورد باید در هم شکسته شود پس به شالوده‌شکنی یا ساختارشکنی معتقد هستند. شالوده‌شکنی متضمن شکستن یک برهان به پیش‌فرض‌های بنیادی آن، انکار پیش‌فرض‌های آن از طریق اثبات پیش‌فرض‌های مقابل و درنظر گرفتن آنچه این پیش‌فرض‌ها در مورد برهان اصلی شعار می‌دارد، است.

اصل ۴: مسئله زا کردن قدرت یا مورد تردید قرار دادن قدرت. یعنی باید قدرت غیرمتمرکز باشد و تعادل در قدرت وجود داشته باشد نه تمرکز. (آوایی در سکوت: بگذاریم صدای افراد که شنیده نشده، شنیده و سکوت آنها شکسته شود. این امر به معنای سطوح بیشتر مشارکت توسط اعضای به حاشیه رانده شده‌ی سازمان‌ها نظیر زنان، اقلیت‌های نژادی و... است).

اصل ۵: از آن جایی که معیار ثابتی وجود ندارد و نمی‌توانیم به نظریه‌های جهانشمول دست پیدا کنیم پس پست مدرنیست‌ها ادعا می‌کنند که به جای اینکه مدام نظریه بدهیم و سازمان را مطالعه کنیم بهتر است نظریه‌های موجود را نقد کنیم.

- ❖ در دیدگاه مدرن کانون توجه ← از جامعه و مدیریت به خود سازمان تغییر جهت داد.
- ❖ در دیدگاه پست‌مدرن: کانون توجه ← تغییر کانون توجه از سازمان به نظریه‌های سازمان و نظریه‌پردازی یعنی کانون تمرکز، پژوهشگر یا کارگزاری است که تلاش می‌کند سازمان و همین طور نقش خود سازمان را بشناسد.

جدول ۴-۲: استعاره‌های نظریه سازمان

دیدگاه	استعاره	سازمان به عنوان...	مدیر به عنوان...
کلاسیک	ماشین	ماشینی که مدیریت برای تحقق اهداف از قبل تعریف شده خود طراحی کرده و می‌سازد.	مهندسی که ماشین سازمانی که طراحی کرده و راه‌اندازی می‌کند.
مدرن	موجود زنده	سیستم زنده‌ای که کار ویژه‌های ضروری برای بقا نظیر سازگاری با جهانی متخاصم را انجام می‌دهد.	بخشی از یک سیستم انطباقی که با دیگر اجزاء سیستم وابستگی متقابل دارد.
نمادین-تفسیری	فرهنگ	الگویی از معانی که به واسطه‌ی روابط انسانی از طریق ارزش‌های مشترک، سنت‌ها و رسوم خلق و حفظ می‌شود.	مصنوعی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
پست‌مدرن	پرده‌ی نقاشی (کولاژ)	نظریه سازمان نوعی اثر هنری است متشکل از قطعات دانش و درک که برای تشکیل دیدگاهی جدید که ریشه در گذشته دارد کنار هم قرار می‌گیرند.	یک نظریه‌پرداز، نظریه‌پرداز یک هنرمند است.

نکته ۱: استعاره‌ی اثر هنری (پرده نقاشی)، توجه به تناقض، ابهام و پارادکس را بازآفرینی می‌کند و موضوعات بحث‌انگیز قدرت و تغییر را از نو تعریف می‌کند.

نکته ۲: هویتی دوگانه در قلب استعاره‌ی پست مدرن وجود دارد: مدیر یک نظریه‌پرداز است و نظریه‌پرداز یک هنرمند.

نکته ۳: پست مدرن با یک استعاره واحد که می‌تواند شبیه پذیرش یک روایت بلند دیگر باشد، موافق نیست درحقیقت چندانگی استعاره مدنظر بوده و کماکان ادامه خواهد یافت. با این حال از میان جالب‌ترین استعاره‌های مورد نظر پست‌مدرن، سازمان بعنوان یک متن، روایت یا گفتمان است.

مفهوم‌سازی محیط در نگاه مدرنیست‌ها: }
۱- شبکه بین‌سازمانی
۲- محیط عمومی
۳- محیط جهانی (بین‌المللی)

✓ شبکه بین‌سازمانی: هر سازمانی با دیگر اجزا محیط خود در تعامل است. نظیر توزیع‌کنندگان کالاها و خدمات، مؤسسه‌های تبلیغاتی، انجمن‌های تجاری، دولت‌های کشورهایی که تجارت در آنجا انجام می‌شود و همه‌ی این عناصر متعامل در چارچوب یک کلیت، شبکه‌ی بین‌سازمانی را تشکیل می‌دهند.

تحلیل شبکه، شبکه‌ی بین‌سازمانی را بعنوان بافته‌ی پیچیده‌ای از روابط نشان می‌دهد که در آن گروهی از سازمان‌ها جای می‌گیرند. در یک شبکه‌ی سازمانی، ممکن است یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر، محوری‌تر باشد (مرکزیت شبکه) ، ولی ممکن است سازمان موردنظر شما مرکزیت آن شبکه را دارا نباشد. شبکه جایگاه‌های نسبی همه‌ی سازمان‌های مورد بررسی را نشان می‌دهد. چالش اصلی مدرنیست‌ها در انجام تحلیل شبکه‌ای، مشخص کردن مرزی معقول بین سازمان و محیط است.

✓ در مرکز شبکه بودن: براساس تعداد حلقه‌های ارتباطی یک سازمان با دیگر اجزای شبکه نشان داده می‌شود. حلقه‌های ارتباطی موجود در شبکه، تعدادی از مجاری را نشان می‌دهند که از طریق آنها منابع، اطلاعات، فرصت‌ها و تأثیرگذاری‌ها جریان می‌یابند. نگاه شبکه‌ای، حساسیت نسبت به تنوع و پیچیدگی تعاملاتی که فعالیت سازمان یافته را در محیط پایدار می‌سازد، افزایش می‌دهد.

نکته: نمادین - تفسیری‌ها: محیط را نوعی ساخت اجتماعی تصور می‌کنند. . اهمیت محیط‌ها در گرو تفسیرهایی است که در سازمان از آنها صورت می‌گیرد.

برخی نظریه‌های روابط سازمان - محیط :

نظریات دیدگاه مدرن: }
۱- نظریه اقتضایی
۲- نظریه وابستگی به منابع
۳- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

نظریه نمادین - تفسیری: نظریه نهادی

نظریه وابستگی به منابع: (جفری پفر و سالانیک):

پیش فرض این نظریه آن است که سازمان‌ها از طریق محیط کنترل می‌شوند، ولی پفر و سالانیک معتقدند که مدیران نیز می‌توانند بیاموزند که چگونه در دریا‌های موج تحکم محیطی، کشتی سازمان را سکان‌داری کنند. تحلیل روابط بین سازمانی درون شبکه‌ی سازمان می‌تواند به مدیران کمک کند تا روابط قدرت - وابستگی بین سازمان و دیگر بازیگران شبکه را درک کنند و از طریق ایجاد وابستگی متقابل خنثی کنند.

نکته: منابعی که حیاتی و کمیاب‌اند، در فعالیت‌های پیگیری و مدیریت وابستگی‌های محیطی از بالاترین اولویت برخوردارند زیرا این منابع قوی‌ترین پایه‌ی قدرت را برای نقش‌آفرینان شبکه ایجاد می‌کنند.

نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: (هانان، فریمن، آلدريج)

شالوده نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: }
۱- شکل‌گیری
۲- گزینش
۳- حفظ (بقاء)

- ✓ این نظریه ریشه در نظریه تکامل داروین یا همان نظریه انتخاب طبیعی دارد که در سطح سازمان و جمعیت سازمانی بکار می‌رود.
- ✓ جمعیت سازمانی: یعنی کل سازمان‌هایی که در یک صنعت خاص هستند.

پیش‌فرض:

یک سازمان از طریق رقابت برای دریافت منابع کمیاب و حیاتی (دیدگاه وابستگی منابع) در پی بقا خود در محیط نیست بلکه الگوهای موفقیت و شکست بین همه سازمان‌هایی که در یک مجموعه‌ی مشخصی از منابع با هم رقابت می‌کنند، مورد توجه این نظریه است. اکولوژی جمعیت، نگاه سازمان محور نظریه وابستگی منابع را متعادل می‌کند.

۱- جایگاه محیطی اکولوژیک (Niche) یک قلمرویی از محیط است که یکسری سازمان‌ها بر سر یک منابع مشترک کمیاب با دیگر سازمان‌ها رقابت می‌کنند.

۲- سازمان‌هایی که به طور مشترک از مجموعه‌ای از منابع استفاده می‌کنند از نظر رقابتی به هم وابستگی متقابل دارند و الگوهای وابستگی متقابلی که آنها در گروه در پیش می‌گیرند بر بقا و آتیه روشن اعضا تأثیر می‌گذارد.

زیست‌بوم‌شناسان جمعیت سازمانی بیشتر به گروه وسیعی از سازمان‌های به هم مرتبط توجه دارند که یک جمعیت را تشکیل می‌دهند. محور اصلی توجه آنها این است که تبیین کنند چگونه فرآیندهای تکاملی به شکل‌گیری سازمان‌های متفاوتی منجر می‌شود.

فرآیند تکاملی:

الف) شکل‌گیری: عمدتاً از طریق نوآوری کارآفرینانه (تولد سازمان‌ها) در جمعیت سازمان‌ها رخ می‌دهد. اما از طریق ناسازگاری یا انطباق‌پذیری سازمان‌های موجود نیز اتفاق می‌افتد.

ب) گزینش: محیط، سازمان‌ها را براساس تناسب و سازگاری انتخاب می‌کند. تناسب یا سازگاری بدان معناست که آن دسته از سازمان‌هایی که به بهترین شکل، نیازها و خواسته‌های محیط را مرتفع می‌سازند، مورد حمایت منابع محیطی قرار گرفته و حفظ می‌شوند.

ج) حفظ: معادل بقاست. سازمان‌های انتخاب نشده از طریق «مواجهه با فقر منابع» از جمعیت سازمان‌ها کنار گذاشته می‌شوند. این امر موجب افول سازمانی یا مرگ یا حرکت به سمت مجموعه‌ای از منابع جدید می‌شود.

نظریه نهادی:

۱ - تقاضاهای فنی - اقتصادی : سازمان‌ها را ملزم می‌سازد
کالاها و خدماتی را تولید و در یک بازار یا شبه بازار مبادله کنند.

۲ - تقاضاهای فرهنگی - اجتماعی : سازمان‌ها را به ایفای نقش‌هایی
خاص در جامعه، ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی وادار می‌سازد.

۱ - دو نوع تقاضا بر محیط تحمیل می‌شود:

نکته: محیط‌هایی که تقاضای اجتماعی بر آنها حاکم است به سازمان‌ها به خاطر سازگاری با ارزش‌ها، هنجارها، قوانین و باورهای جامعه پاداش می‌دهد.

فیلیپ سلز نیک (پدر نظریه نهادی): سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی نیز خود را سازگار یا منطبق می‌کنند.

ریچارد اسکات: نهادینه شدن را اینگونه تعریف کرده است «فرآیندی که از طریق آن کنش‌ها (و اقدامات) تکرار می‌شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترک به خود می‌گیرند.» مثل دست دادن و روبوسی کردن.

نکته: زمانی که محیطی از طریق فشارهای نهادی، حول تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی سازماندهی می‌شود «نهادینه» شده است.

یادآوری: در دیدگاه نمادین - تفسیری محیط ساخته ذهن افراد است (همان دیدگاه وضع واقعیت یا ساخت اجتماعی واقعیت) و الزاماً تمام تصمیماتی که افراد در سازمان می‌گیرند عقلایی نیست و ممکن است بر مبنای احساس باشد یا دلایل عقلایی برای آن وضع کنیم پس عقلانیت افسانه است و چیزی به نام عقلانیت وجود ندارد و همه چیز ساخته ذهن ماست.

نکته: یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است. انتقادی که به دیدگاه نهادی وارد می‌شود این است که ممکن است فعالیت‌های واقعی شرکت با نمای ظاهری شرکت هم‌ساز نباشد و فقدان هر معیاری که بتوان با آن عملکرد سازمان را ارزیابی کرد، بدان معناست که ممکن است سازمان‌های نهادینه شده بجز در شکل ظاهری، واقعاً پاسخگوی جامعه نباشند.

مهمترین تفاوت نهاد و سازمان: هدف سازمان کسب سود یا حداکثرسازی کارایی است و بدنبال عقلانیت است (عقلانیت: تلاش بیشتر برای حداکثرسازی منافع است) اما هدف نهاد شامل موارد فوق نیز می‌شود اما اولویتش نیست بلکه اولویت آن کسب مشروعیت از محیط است نه حداکثرسازی عقلانیت (نهادهای بیشتر ارزش‌ها و هنجارهای محیط برایشان مهم است)

نکته: هر نهادی حتماً سازمان است اما هر سازمانی الزاماً نهاد نیست.

مقایسه نظریه‌های روابط محیط – سازمان

- ۱- نظریه وابستگی به منابع در سطح تحلیل سازمانی فرموله می‌شود و نگاه مدیریت عالی از سازمان به محیط خود را انعکاس می‌دهد و دو نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می‌شوند.
- ۲- بوم‌شناسان جمعیت سازمانی برآنند که چرا اینقدر سازمان‌های متعدد وجود دارد و نظریه پردازان نهادی می‌کوشند تا تبیین کنند که چرا اینقدر سازمان شبیه هم هستند.
- ۳- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی نفوذهای منبعث از بخش‌های فنی، طبیعی و اقتصادی محیط عمومی را تبیین می‌کند، در حالی که نظریه نهادی بر نفوذهای بخش‌های اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی متمرکز است.
- ۴- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی ← سازمان منفعل و محیط فعال
نظریه وابستگی به منابع ← سازمان فعال و محیط منفعل

*زمانی که محیط قواعد و انتظارات متعددی دارد که سازمان باید آنها را رعایت کنند ← نقطه آغاز: نظریه نهادی

*زمانی که محیط شدیداً نهادینه نیست و بیشتر از رقابت فنی و اقتصادی متأثر می‌شود ← نقطه آغاز: نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

		میزان نهادینگی	
		کم	زیاد
توسعه فنی محیط	زیاد	خرده فروشی‌ها	بانکداری
	کم	بیوتکنولوژی	صنایع دفاع

شکل ۹-۳: محیط‌ها براساس میزان نهادینگی و سطح توسعه فنی متغیرند.

✚ برای اینکه بتوانیم عدم اطمینان را کاهش دهیم و با عدم اطمینان موجود از محیط انطباق پیدا کنیم دو اصل مطرح است:

- ۱) **قانون تنوع لازم (ضرورت تنوع):** از نظریه عمومی سیستم‌ها عاریه گرفته شده است و مدعی است برای اینکه یک سیستم با سیستم دیگر تعامل کند باید دارای پیچیدگی مساوی یا بیشتر از آن سیستم باشند. (باید میزان پیچیدگی محیط سازمان یعنی تنوع و تعدد عناصر که میزان پیچیدگی سازمانی که با آن در تعامل است، باشد. در غیر اینصورت کم می‌آورد. مثال: آهن، آهن را می‌برد!)
- ۲) **قانون هم‌شکلی:** به تنوع لازم اشاره دارد. یعنی اعتقاد به اینکه سازمان‌ها پیچیدگی محیط را با ساختارها و سیستم‌های داخلی متناسب می‌سازند. سازمانی که با محیط خود هم‌شکل است، شکلی شبیه محیط دارد مثلاً اگر محیط ساده است سازمان شکلی ساده به خود خواهد گرفت. در شرایط متغیر، مفاهیم "هم‌شکلی" و "تنوع" لازم نشان می‌دهد که سازمان‌ها در واکنش به محیط تغییر خواهند کرد. تقاضاهای مختلف محیطی، باعث ایجاد فشار برای تفکیک درونی می‌شود. ایجاد تفکیک در واحدهای تخصصی برای روبرویی با جنبه‌های مختلف محیطی که باعث پیچیدگی درونی ساختار و سیستم‌ها می‌شود اشاره به مفهوم «هم‌شکلی» دارد.

مصون‌سازی و مرزبانی دو نمونه از تفکیک ساختاری در واکنش به عدم اطمینان محیطی است.

- ✓ **مصون‌سازی:** اشاره به جلوگیری از وقفه در عملیات داخلی سازمان در اثر شوک‌های محیطی نظیر کمبود مواد اولیه، نیروی کار یا سرمایه دارد. این کار از طریق گماردن افرادی بعنوان مسئول نظارت بر تولید مستمر کالاها و خدمات صورت می‌گیرد. این افراد نقش مصون‌سازی را ایفا می‌کنند.
- ✓ **مرزبانی (مرزگستری):** عنوانی است که به فعالیت‌های پایش محیطی از جمله انتقال اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گیران، داده می‌شود. این نقش، فعالیت معرفی سازمان یا علائق آن به محیط را توصیف می‌کند.

دیدگاه وضع واقعیت و ساختارگرایان اجتماعی از محیط‌ها

کارل وایک در دیدگاه وضع واقعیت مدعی است که شرایط محیط را نمی‌توان از برداشت‌های از آن شرایط مجزا کرد. دیدگاه وضع واقعیت مدعی است که تقاضای تصمیم‌گیرندگان نامطمئن برای اطلاعات بیشتر، نوعی محیط نامطمئن و متغیر را شکل می‌دهد. در این حالت بعلت جستجوی مداوم اطلاعات بیشتر و در نتیجه بزرگتر شدن پایگاه اطلاعاتی، محیط پیچیده‌تر و متغیرتر ظاهر خواهد شد. در دیدگاه مدرنیست، محیط کنترل‌کننده سازمان است اما در دیدگاه وضع واقعیت، افراد سازنده محیط‌ها هستند.

استراتژی (راهبردهای) خودجوش (ناگهان ظهور)

بر اساس این دیدگاه راهبرد می‌تواند طرح‌ریزی شود ولی اگر زمانی طرح‌ریزی نشود از درون فعالیت‌های اعضای سازمان پدیدار می‌شود. راهبرد خودجوش، از فعالیت‌هایی که در سراسر سازمان انجام می‌شود، نمود پیدا می‌کند و در نتیجه می‌تواند بر اساس طرح‌ریزی راهبردهای مبتنی بر مدل عقلایی نیز تحت تاثیر قرار گیرد اما به وسیله ی عوامل دیگر نیز شکل داده می‌شود. این راهبرد مدعی است که ساختارها و فرایندهای موجود مانند سایر پدیده‌های سازمانی، بر مرحله تدوین راهبرد توسط مدیریت عالی تاثیر می‌گذارند و عبارت "ساختار از راهبرد تبعیت می‌کند" را به چالش می‌کشند. استعاره مدرنیست از سازمان یعنی سیستم بیولوژیک (موجود زنده انطباق-پذیر) با این راهبرد همساز است.

جنیفر برایان کوین ← این دیدگاه را تدریجی‌گرایی عقلایی می‌نامد.

راهبرد به عنوان اقدامی (کنشی) نمادین

کارل وایک: اقدام یا کنش، راهبرد را شکل می‌دهد. بر اساس این دیدگاه بنیادی‌تر تدوین کردن راهبرد هرگز به طور واقعی رخ نمی‌دهد و در حقیقت راهبرد از کنش موفقیت‌آمیزی که آزمایشگری نشان می‌دهد استنتاج شده یا بر اساس بخت و اقبال کشف می‌شود. وایک نتیجه‌گیری می‌کند: "مدیران فراموش می‌کنند که آنچه انجام می‌دهند و نه آنچه را که طرح‌ریزی می‌کنند، موفقیت آنها را تبیین می‌کند. آنها به چیزی اشتباه اعتبار می‌دهند و این خطا را مرتکب می‌شوند و زمان بسیار زیادی صرف طرح‌ریزی و زمان کمتری صرف عمل می‌کنند و زمانی که طرح‌ریزی بیشتر، چیزی را بهبود نمی‌دهد، شگفت زده می‌شوند." این راهبرد نمادی از یک فرهنگ است که در جستجوی رهبری در شکل راهبرد است. زمانیکه راهبرد تدوین می‌شود صرفنظر از اینکه آیا مقدم بر اقدام عملی است یا دنباله رو آن، انتظارات ذی نفعان ارضا می‌شود، با این حال وایک مدعی است واضعان راهبرد بر فعالیت‌ها تأثیراتی دارند، آنها می‌توانند از قدرت نمادین خود، برای القاء اطمینان به اقدام (کنش) و تشویق فعالیت‌های فی البداهه که وایک معتقد است هر دو اثر بخشی سازماندهی را از طریق ارتقاء یادگیری تقویت می‌کند استفاده کنند.

نکته: در نگاه طرفداران نگاه نمادین، سازمان به مثابه فرهنگ بوده و از نمادهای موثر فرهنگ کسب و کار (مانند راهبرد) برای بسیج حمایت از فعالیت‌هایش استفاده می‌کند.

سوال: مدل عقلایی کی مفید است و کی مفید نیست؟!

مینتزبرگ نظریه اقتضایی را که یکی از اصلی‌ترین بخش‌های نظریه سازمان مدرنیست است مطرح می‌کند. ۴ حالت بر اساس میزان پیچیدگی و نرخ تغییر داریم:

		پیچیدگی	
		کم	زیاد
دامنه تغییر	زیاد	مدل عقلایی	مجریان راهبرد را تدوین می‌کنند
	کم	تدوین‌کنندگان راهبرد را اجرا می‌کنند	مدل بنیادی

شکل ۴-۵: راهبرد در سطوح متغیر عدم اطمینان در یک چارچوب نظریه اقتضایی

(چالش برانگیزترین شرایط محیطی به مقوله‌ی عدم اطمینان بالای محیطی مربوط می‌شود که گهگاهی در همه سازمان‌ها رخ می‌دهد (مثل زمانیکه نوعی تغییر کاملاً غیرمنتظره‌ای را در محیط تجربه می‌کنید) اما در سازمان‌هایی که متکی فن‌آوری‌های جدید هستند وقوع مرتب این تجربیات گزارش می‌شود. در این شرایط دو مشکل همزمان یعنی عدم درک جنبه‌ی حساس وضعیت و فشار زمانی وجود دارد. نسبت به اطلاعات موردنیاز دچار ابهام شده و نمی‌توان به ذخیره‌کردن اطلاعات موردنیاز در زمانی که از آنها استفاده می‌شود امیدوار بود، بعلاوه، معنای اطلاعات در دسترس مبهم است.

در این شرایط مینتزبرگ پیشنهاد می‌کند باید دست به عصا حرکت کرد و خود را با اوضاع محیطی سازگار ساخت تا زمانی که اوضاع آرام گردد و اجازه داد که فرآیندهای راهبرد عقلایی از نوع شکل‌گیرند و راهبرد نمادین را به عنوان گزینه بدیلی پیشنهاد می‌کند. در اینجا راهبرد به عنوان نوعی ابزار معنابخشی است که به اعضای سازمان اجازه می‌دهد واکنش‌هایی از خود نشان دهند و بدان طریق، نظم را از درون آشفتگی تجارب خود ایجاد کنند.)

توجه: (نگاه پست مدرن) بر اساس نظریه پست مدرن، پدیده‌ها یا مفاهیم متمایزی نظیر واضع راهبرد و راهبرد، سازمان و محیط، سازده‌های روایتی هستند.

سوال: چگونه می‌توان اهداف متعدد و متناقض ذی نفعان را مدیریت کرد؟!

راه حل اول) از راه‌حل تفکیک استفاده کنیم، یعنی سازمان را به بخش‌های تخصصی تفکیک کرده و هر بخش تخصصی اهداف مربوط به ذی‌نفعان این بخش را تامین کند. البته این امر تناقض‌های محیطی را حل نمی‌کند و صرفاً آنها را درونی می‌کند و تناقضات دیگری بر سر تقسیم منافع و دغدغه‌های واحدهای مختلف سازمانی ایجاد می‌کند.

راه حل دوم) راه دیگر توجه ترتیبی (یا سلسله‌مراتبی یا متوالی) است. یعنی در حال حاضر به دغدغه‌های دسته‌ای از ذینفع‌ها توجه می‌کنید و بعد از یک دوره‌ی زمانی به منافع دیگر ذینفعان توجه معطوف می‌گردد. در این صورت اگرچه هیچ یک از منافع همیشه برآورد نمی‌شود ولی توجه ترتیبی این اطمینان را می‌دهد که همه منافع و انتظارات بالاخره زمان‌هایی و نه همیشه ارضا می‌شوند.

راه حل سوم) رویکرد رضایت بخش است که پیشنهاد می‌کند همه‌ی ذی‌نفعان را در همه حال تا حدی (نه کامل) راضی نگه دارید.

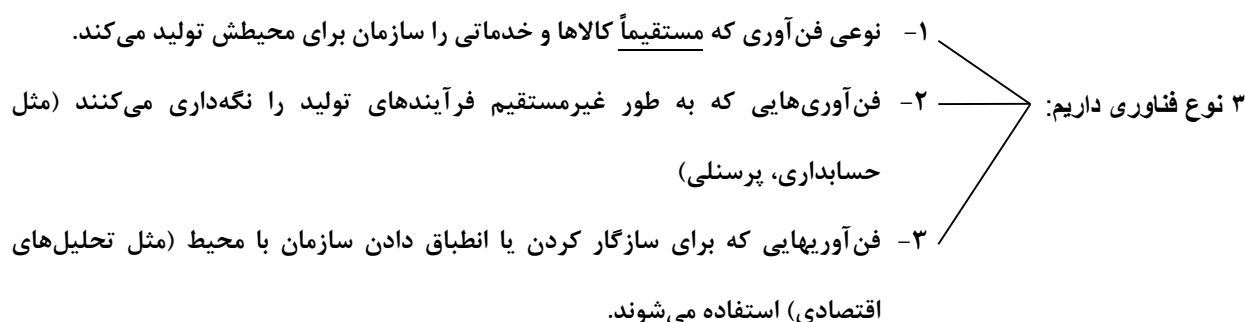
جعبه‌ی سیاه: توصیفی از سازمان است که منابعی درون آنها جریان می‌یابد و خدمات و کالاهایی از آن خارج می‌شود.

فن آوری

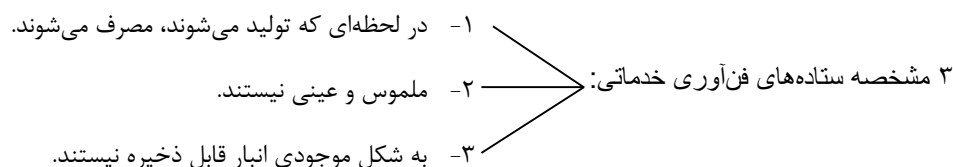
مدرنیست‌ها: براساس این دیدگاه آنها که رویکرد سیستم‌های باز نسبت به فن آوری سازمانی را در پیش می‌گیرند، جعبه‌ی سیاه اقتصاددانان (با نگاه به درون سازمان) به طور واقعی، سیستمی برای تبدیل منابع ورودی به ستاده‌هاست. این دیدگاه سطح تحلیل محیطی را نشان می‌دهد.

نکته: رایج‌ترین مدل پویا در نظریه مدرنیست، مدل سیستم‌های باز است.

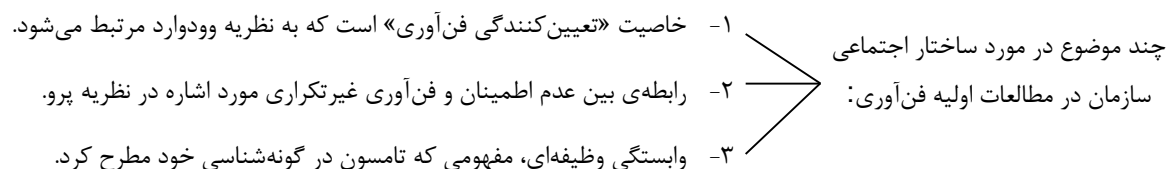
فن آوری محوری:



فن آوری‌های تولیدی در برابر فن آوری‌های خدماتی



فن آوری و ساختار اجتماعی



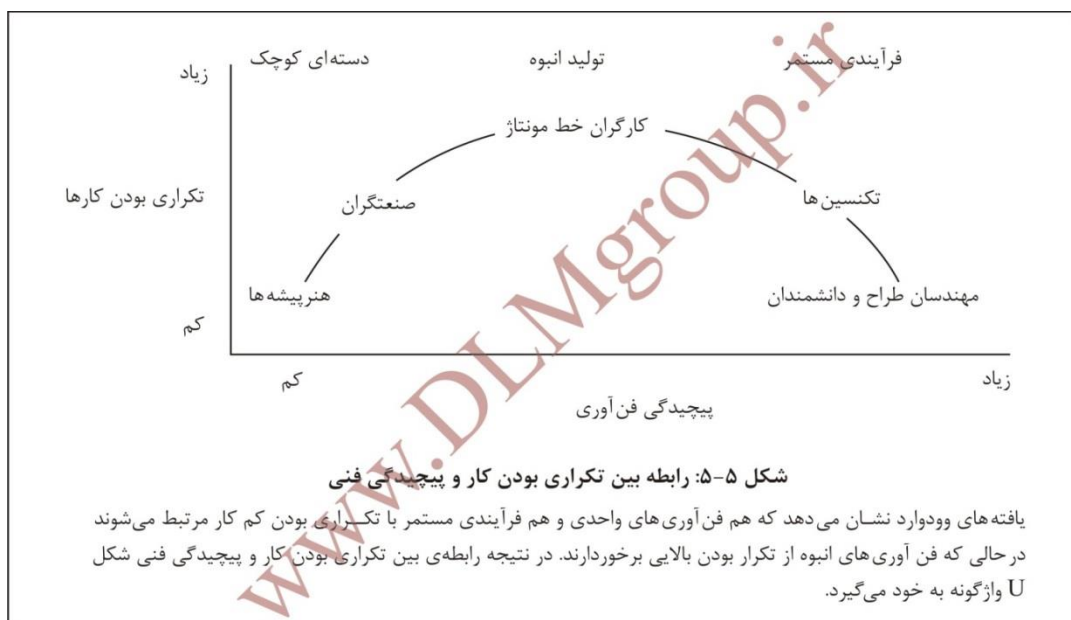
۱- **خاصیت تعیین‌کنندگی فن آوری:** بر اساس مطالعه وودوارد باور به این که فن آوری تعیین‌کننده‌ی بهترین نوع ساختار سازمانی است را خاصیت تعیین‌کنندگی فن آوری گویند.

گروهی از پژوهشگران که به گروه آستون معروف بودند به شواهدی دست یافتند که باورهای موجود نسبت به تعیین‌کنندگی فن‌آورانه را از اساس تغییر داد. تحلیل آنها نشان داد که همبستگی بین فناوری و ساختار اجتماعی مورد اشاره در پژوهش وودوارد مشروط به اندازه سازمان است. فن‌آوری رابطه‌ی ساختار - عملکرد را بشدت متأثر می‌سازد، ولی زمانیکه سازمان‌ها کوچک‌اند یا متوسط نه بزرگ. آنها بیان کردند که وقتی سازمان کمی بیش از یک هسته‌ی فنی دارد مثل سازمان‌های نسبتاً کوچک مورد مطالعه وودوارد، فن‌آوری اثر تعیین‌کننده و مهمی بر ساختار اجتماعی دارد. اما زمانی که سازمان پیچیده‌تر می‌شود، این رابطه ناپدید می‌گردد. فن‌آوری و ساختار کماکان در حد معنی‌داری به هم مرتبط می‌شوند، اما آن رابطه در سازمان بزرگ نسبت به کوچک در حد گسترده‌ای پیچیده‌تر می‌شود.

۲- پیچیدگی فنی، عدم اطمینان و تکراری بودن کارها: وودوارد فن‌آوری‌ها را براساس پیچیدگی فنی و پیچیدگی فنی را به

عنوان میزان کاربرد ماشین‌ها در فرآیند تبدیل اصلی تعریف کرد.

وودوارد بیان می‌کرد که تکراری بودن کار در فن‌آوری‌های گوناگون رخ می‌دهد. در فن‌آوری‌های واحدی و فرآیندی مستمر کارها غیرتکراری است و با ساختارهای ارگانیک بهتر سازگار می‌شوند و در فن‌آوری تولید انبوه کارها بسیار تکراری هستند و با ساختارهای ماشینی متناسب‌ترند. (صفحه ۲۰۲)



نکته: زمانیکه عدم اطمینان بالاست، ساختاردهی فعالیت‌ها سازمان دشوار می‌شود زیرا فعالیت‌های مورد نیاز، همیشه پیشاپیش شناخته نمی‌شوند.

✓ وابستگی متمرکز تنها مستلزم قواعد و رویه‌ها است.

✓ وابستگی متوالی از قواعد، رویه‌ها و زمان‌بندی استفاده می‌کند.

✓ وابستگی دوجانبه از همه اشکال هماهنگی به اضافه سازگاری دو جانبه استفاده می‌کند.

فن آوری و پردازش اطلاعات

جی گالبرایت (Jay Galbraith) (علاقمند به طراحی سازمان‌ها): پیچیدگی، عدم اطمینان و وابستگی متقابل خواسته‌هایی را بر سازمان برای پردازش اطلاعات به منظور هماهنگی فعالیت‌ها اعمال می‌کند این امر نوعی ارتباطات می‌طلبد که ساختار سازمانی را شکل می‌دهد به اعتقاد وی:

✓ پیچیدگی فنی ← منجر به پیچیدگی ساختار

✓ عدم اطمینان ← ساختارهای ارگانیک شکل می‌گیرند.

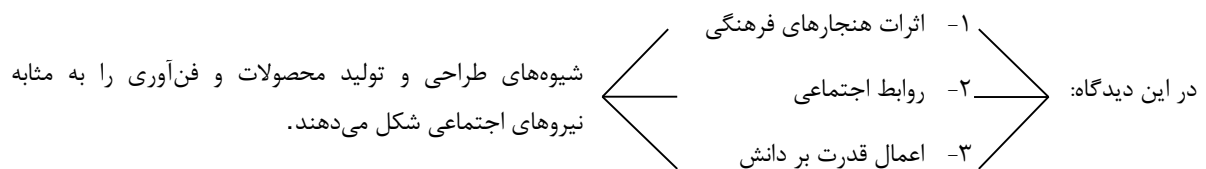
✓ وابستگی متقابل ← منجر به افزایش تقاضا برای هماهنگی می‌شود.

نکته: ارتباطات در رابطه‌ی بین فن آوری و ساختار نقش میانجی ایفا می‌کند.

ساخت اجتماعی فن آوری

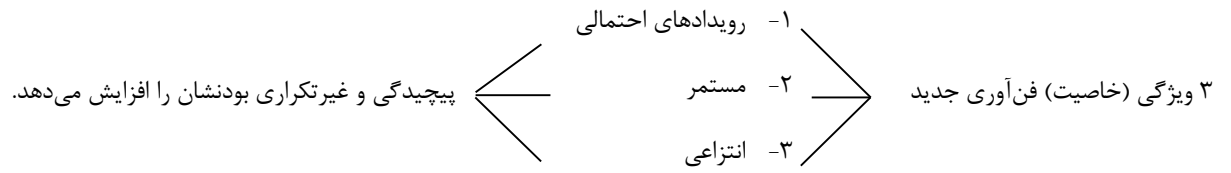
نظریه پردازان سیستم‌های اجتماعی - فنی، رویکرد نمادین - تفسیری را برای مطالعه‌ی فن آوری پیشنهاد کرده‌اند که ساخت اجتماعی فن آوری نامیده می‌شود.

ساخت‌گرایان اجتماعی به جای مدل‌های مدرنیست‌ها، بررسی‌های تفصیلی از بستر احاطه‌کننده‌ی محصولات جدید و فن آوری‌های آنها را مطرح می‌سازند.



دیدگاه ساخت اجتماعی مدعی است همان‌طور که جامعه بر فن آوری تأثیرگذار است، فن آوری نیز بر جامعه تأثیر می‌گذارد.

درک فن آوری های جدید



پست مدرنیسم و فن آوری جدید

پست مدرن ها به موضوع تأثیر فن آوری بر جامعه علاقه مندند و آن را منشا تغییرات بنیادی در جامعه می دانند.

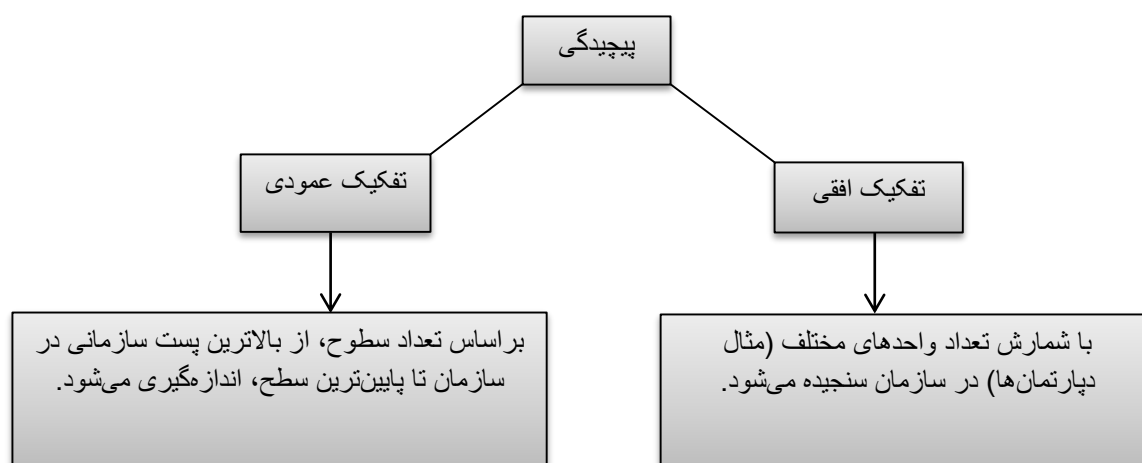
استوارت کلگ: تفکیک در سازمان‌های مدرن حالتی فزاینده دارد به گونه‌ای که به نظر می‌رسد نوعی تفکیک بیش از حد در آنها صورت گرفته است. پس چنین سازمان‌هایی باید "تفکیک زدایی" شوند.

تفاوت یکپارچگی و تفکیک‌زدایی:

- ✓ یکپارچگی: اشاره به این نکته دارد که هماهنگی، فعالیت‌های تفکیک شده را به هم پیوند می‌دهد.
- ✓ تفکیک‌زدایی: یعنی سازمان، بسیاری از شرایط تفکیک که در ابتدای امر نیاز به یکپارچگی را ایجاد کرده از میان بردارد و سازمان‌ها یکپارچه‌تر می‌شوند.

یکپارچگی حاصل از تفکیک‌زدایی نتیجه‌ی تأمل ساختاری (ساختاری سنجیده‌تر) به هدف افزایش هماهنگی، نیست بلکه حاصل خلق نوعی سازمان است که به هماهنگی کمتری نیاز دارد زیرا میزان آن کمتر شده است. از آنجایی که رویکردهای سنتی، نقش یکپارچگی را در دستان مدیریت قرار می‌دهند، دیدگاه تفکیک‌زدایی به خارج کردن این نقش از دست مدیر و ایجاد «خود مدیریتی» به عنوان شرط اساسی سازماندهی اشاره دارد. این دیدگاه با آنچه که پست مدرنیست‌ها "علاقه‌رهایی‌بخش" می‌گویند ارتباط دارد.

مثالی از تفکیک‌زدایی: مفهوم تیم در امور ساخت محصولات است که در آن به گروه‌های نیمه مستقل کارگران، مسئولیت‌هایی واگذار می‌شود. آنها زمان کاری خود را تنظیم می‌کنند و بر عملکرد کیفیت کارشان نظارت دارند.



نکته: عامل اصلی پیچیدگی در سازمان: اندازه سازمان
(اما) لزوماً دو سازمان هم اندازه دارای پیچیدگی یکسان نیستند.

هر چه سازمان از نظر تفکیک عمودی و افقی پیچیده‌تر باشد نیاز به ارتباطات بیشتر است.

مقایسه‌ی سازمان‌های ماشینی، ارگانیک و بوروکراتیک			
تمرکز	رسمیت	پیچیدگی	
کم	کم	کم	ارگانیک
زیاد	زیاد	زیاد	ماشینی
کم	زیاد	زیاد	بوروکراتیک

مدل‌های پویای ساختار اجتماعی

- ✓ مدل‌های ایستا ← ساختارهای اجتماعی در یک دوره نسبتاً بلند مدت، کم و بیش ثابت باقی می‌مانند و پدیده‌ها را ثابت فرض می‌کنند
- ✓ مدل‌های پویا ← بر چگونگی تغییر پدیده در گذر زمان و تغییر شرایط متمرکزند.

«مدل‌های پویای ساختار اجتماعی»

ب) مدل تعامل روزانه

(نمادین - تفسیری)

هدف: کشف پویایی‌های تغییر آنطور که روزانه در حیات سازمان‌ها رخ می‌دهد.

ثبات ظاهری ساختار اجتماعی بر اساس نگاه به تعاملات متعددی که ساختار اجتماعی را مستمراً شکل داده و متحول می‌سازد، زیر سؤال می‌رود.

الف) رویکرد تاریخی و غالباً تکاملی

(مدرنیست‌ها)

هدف: تعیین چگونگی توسعه‌ی یک سازمان در یک دوره‌ی زمانی نسبتاً بلند مدت.

توسعه سازمانی را در قالب مجموعه یا توالی حالت‌های ایستایی می‌بینند که تحت عنوان مراحل یا گام‌ها توصیف می‌شوند.

نکته: نظریه چرخه حیات ۵ مرحله‌ای گرینر نگاه تکاملی به سازمان دارد. معمولاً سازمان‌ها در همان مرحله اول شکل‌گیری (کارآفرینی) شکست می‌خورند.

نظریه ساختاربندی

میزان ثبات یک ساختار تا حد زیادی به اینکه تا چه میزان این تعاملات به عادت یا کار تکراری و یکنواخت تبدیل می‌شوند **متکی است**. اگر الگوهای تعامل، گسسته شده یا تغییر کند، آنگاه ساختار اجتماعی آماده تغییر خواهد بود. تعاملات غیرتکراری و حتی عدم برقراری تعاملات بین گروه‌ها یا اشخاص نیز در شکل‌گیری ساختار اجتماعی یک سازمان نقش ایفا می‌کنند. عدم برقراری تعاملات، شکاف‌هایی در ساختار اجتماعی ایجاد می‌کند. ساختار اجتماعی نوعی حرکت همکاری‌گونه بین فعالیتی موقتی و همیشه در حال تغییر است که از طریق همدستی افراد درگیر در تعامل با هم در مکان‌های خاص و در لحظات خاص زمانی پایدار می‌شود.

«ساختار اجتماعی محصول الگوهای تعاملی و غیرتعاملی است»

نکته: نظریه ساختاربندی بر تغییرات بسیار جزئی و پویایی‌هایی که در درون ساختارهای اجتماعی رخ می‌دهند تأکید می‌کند.

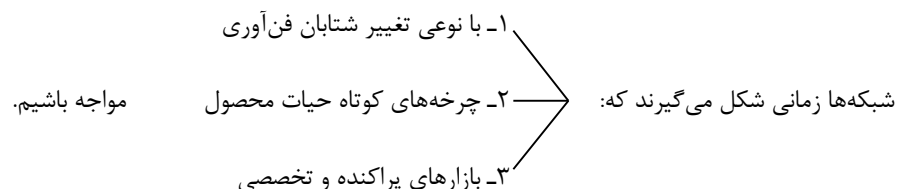
مثلاً وقتی دانشکده مدیریت تعطیل است ساختمان، هویت دانشکده مدیریت را ندارد پس این انسان‌ها هستند که با اعمالشان به این ساختمان‌ها هویت می‌دهند اما بلافاصله که ما با اعمالمان ساختار را می‌سازیم این ساختار است که اعمال را محدود می‌کند مثلاً استاد می‌گوید اگر دیر بیاید نمره کم می‌کنم!

📌 ساختار پیوندی:

تعریف: در ساختارهای پیوندی، بخشی مربوط به یک نوع ساختار و بخشی دیگر از نوع ساختار دیگری است. ممکن است علت شکل‌گیری ساختارهای پیوندی، انعطاف‌پذیری در ترکیب مزیت‌های دو ساختار از جانب طراحان باشد یا اینکه سازمان در حال تغییر باشد. چون در ساختار پیوندی به موازات حرکت از یک بخش به بخش دیگر، مبنای روابط تغییر می‌کند این ساختار می‌تواند **ابهام‌آور** باشد.

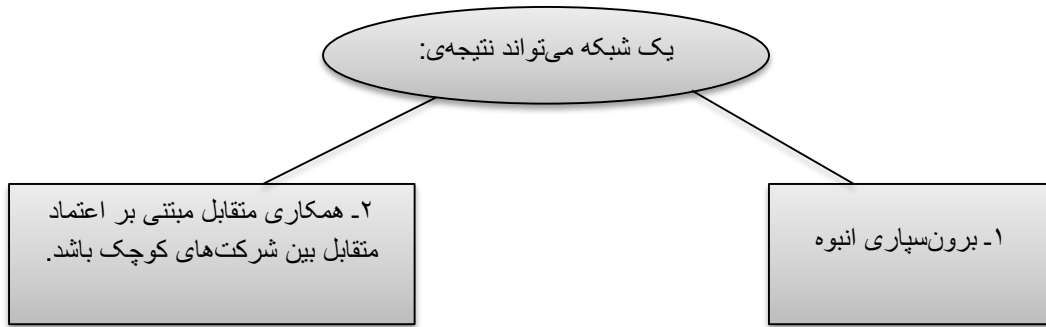
📌 ساختار شبکه‌ای:

تعریف: عمدتاً ارتباطات جانبی (مورب) را جایگزین ارتباطات عمومی و روابط کنترلی می‌کند بدین ترتیب همکاری میان چندین سازمان جایگزین روابط رسمی که واحدهای یک سازمان را به هم مرتبط می‌سازند، می‌شود. این ساختار برخی از پیش‌بینی‌های پست‌مدرنیست‌ها در مورد اثرات گسسته‌ها و پاره‌پاره شدن بر سازمان‌ها را در عصر فراصنعتی تایید می‌کند.



در یک سازمان شبکه‌ای دارای‌های مورد نیاز، میان چندین شریک شبکه‌ای توزیع می‌شود طوری که یک سازمان واحد در شبکه وجود ندارد.

ساختار عملی شبکه‌ای ← هلدینگ



فرهنگ سازمانی معمولاً اشاره به شیوه‌ی زندگی در یک سازمان دارد.

«تسهیم کردن» (sharing) در توسعه مفهوم فرهنگ سازمانی ایده‌ای محوری بوده است.

تسهیم کردن دو معنای متضاد دارد:

- ۱- تجربه‌ی مشترک
- ۲- چیزی را به دو قطعه جداگانه (سهم) تقسیم کرده و میان خودمان توزیع کنیم.

۱) تجربه مشترک: زمانی که دست به "تسهیم کردن" می‌زنیم به طور مستقیم به شیوه‌ای که بر شباهت‌های ما تاکید می‌کند، با یکدیگر پیوند برقرار می‌کنیم. این معنا غالباً با مفهوم فرهنگ در نظریه سازمان پیوند خورده است.

۲) تسهیم کردن، مثل تسهیم غذا با دوستان خود که با این کار در واقع به نوعی فعالیت مشترک جمعی می‌پیوندیم اما همزمان هر کدام سهم غذای خود را می‌خوریم. ممکن است بگویید "تسهیم کردن" به معنای انجام کاری جداگانه ولی جمعی است. نوعی اقدام مشترک جمعی است که از طریق تقسیم کردن چیزی انجام می‌شود.

ذکر یک نکته در اینجا لازم است:

تسهیم الگوهای فرهنگی دلالت بر آن ندارد که همه اعضا تجارب و فهم فرهنگی مشابهی دارند.

تسهیم فرهنگ: هر عضو در الگوهای وسیع فرهنگ مشارکت می‌ورزد و در آن نقش ایفا می‌کند اما نقش و تجارب اعضا فرهنگ به صورت انفرادی هم شکل و یکسان نیست. یک فرهنگ هم به اجتماع (کلیت جمعی) و هم به تنوع (تک تک افراد) متکی است. شباهت‌ها را مدنظر قرار می‌دهد اما تفاوت‌ها را مورد حمایت قرار داده و بر آنها تکیه می‌کند.

مدل فرهنگ سازمانی شاین

نظریه شاین: فرهنگ سه سطح است

- ۱- سطح ظاهری
- ۲- مصنوعات بشرساز
- ۳- هسته‌ای از باورهای و پیش‌فرض‌ها

نکته: فرهنگ نوعی باور و پیش‌فرض واحد نیست، مجموعه‌ای از باورها و پیش‌فرض‌های مرتبط بهم (اما نه لزوماً غیرسازگار) است.

نکته: ارزش‌ها غالباً از طرف اعضای حاشیه‌ای مثل تازه‌واردان یا انقلابیون یا افراد بیرونی مورد چالش قرار می‌گیرند.

طبقات مصنوعات بشرساز:

- ۱- اشیاء فیزیکی تولید شده توسط اعضای یک فرهنگ
- ۲- مظاهر کلامی که در زبان نوشتاری و کلامی دیده می‌شود
- ۳- شعائر، آیین و رسوم و دیگر مظاهر رفتاری

اعضای یک فرهنگ ممکن است از مصنوعات فرهنگ خود آگاه باشند یا نباشند

هنجارها: قواعد نانوشته‌ای هستند که به اعضای فرهنگ اجازه می‌دهند آنچه از آنها در دامنه‌ی وسیعی از موقعیت‌ها انتظار می‌رود را بدانند و بطور تنگاتنگی با ارزش‌ها گره می‌خورند. مثل **زمانی که فیلمی از سینما پخش می‌شود و جمعیتی آن را تماشا می‌کنند، صحبت نکنید. درون خطوط رانندگی کنید و ...**

فرهنگ تنها زمانی تغییر می‌کند که ارزش‌های جدید از خارج (برای مثال حکم یا مصوبه مدیریت عالی) وارد فرهنگ شود.

نظریه فرهنگ سازمانی نمادین – تفسیری

کیلفورد گریتز (Clifford Geertz): "انسان حیوانی است گرفتار در بافته‌ای از معانی که خود بافته است، من فرهنگ را بعنوان آن بافته می‌دانم و بنابراین تحلیل آن بر اساس علم تجربی نیست که در جستجوی قانون جهانشمول است، بلکه نوعی علم تفسیری است که در جستجوی معناست."

رویکرد نمادین – تفسیری:

برای گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع، واقعیت از طریق شرایط موجود در جهان طبیعی یا فیزیکی شکل داده نمی‌شود بلکه بیشتر از طریق توافق و معاشرت بین فردی تعیین می‌شود (فرهنگ واقعیتی است که بصورت اجتماعی ساخته می‌شود). بعنوان مثال زمانی که والدین ژنتیکی و فرزندان آنها از تعریف کردن یکدیگر در قالب خانواده اجتناب کنند، خانواده معمولاً منحل می‌شود گرچه ممکن است کماکان با هم زندگی کنند.

پژوهشگر نمادین – تفسیری: فرهنگ از طریق مشاهده‌ی ساخته شدن نماد و استفاده از آن شناخته می‌شود.

هدف پژوهشگر نمادین – تفسیری: دورنمایی بزرگتر از آنچه هر عضو بصورت انفرادی دارد. دورنمایی که مدنظر است (در حالت آرمانی)، دورنمای سیر کلی تجارب و تفاسیر توزیع شده در میان همهی اعضای فرهنگ است.

نمادها

نماد: هر چیزی است که تجلی نوعی پیوند آگاهانه یا ناآگاهانه با نوعی مفهوم یا معنای گسترده‌تر باشد. نماد متشکل از نوعی شکل ملموس و معنای وسیع‌تر (یا معانی) است که از طریق آن شکل تداعی می‌شود. مثلاً کبوتر نماد معمول شناخته شده‌ی صلح است.

✓ نماد: شکل ملموس ← تصویر کبوتر

✓ معنایی که فراتر از این شکل تداعی می‌کند ← صلح

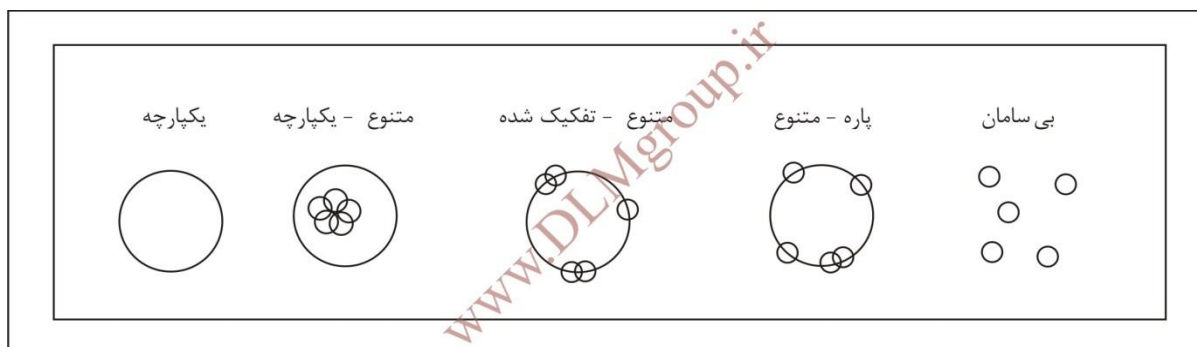
مثالی دیگر: آرم مرسدس بنز نمونه‌ای است از یک نماد که یک سازمان را در ذهن تداعی می‌کند.

نمادها درون یکی از این سه طبقه قرار می‌گیرند:

- ۱- اشیاء فیزیکی
- ۲- رویدادهای رفتاری
- ۳- حالات کلامی

اعضای یک فرهنگ می‌توانند معانی متفاوتی به یک نماد مشابه دهند و همین‌طور نمادهای متفاوتی را برای انتقال معنای مشابه، مورد استفاده قرار دهند. (به قول مولانا: هر کسی از ظن خود شد یار من ...!)
 حتی اگر چه اعضا ممکن است به نمادهای مبهم، تفاسیر خصوصی پیوند دهند اما تفسیرهای آنها کم و بیش تحت تاثیر مستمر دیگر اعضای فرهنگ نظیر رواسا و همین‌طور شایعات بی‌اساس، خبرپراکنی‌ها و... شکل می‌گیرد.

➤ **قوم‌نگاری** به معنای توصیف فرهنگی است و فنون خاصی که در طبقه‌ی گسترده‌ی شیوه‌های قوم‌نگارانه قرار می‌گیرند، مانند تعاریف فرهنگ، متفاوت و متغیرند.



پیوستاری برای توصیف حالت انسجام - تفکیک فرهنگ

- ۱- خرده فرهنگ‌های متقابل: فرهنگ‌های بزرگتر را که خود جزئی از آن هستند مورد بی‌اعتنایی قرار می‌دهند. خرده فرهنگ‌ها بر دو نوع‌اند:
- ۲- خرده فرهنگ‌های همراستا: ارزش‌های مستقل را در کنار ارزش‌های غالب فرهنگی کلی حفظ می‌کنند.

دیگر روش‌های متمایزسازی خرده فرهنگ‌ها:

- ۱- حرفه: برای مثال دو خرده فرهنگ حرفه‌ای در بسیاری از سازمان‌های R&D، مدیران حرفه‌ای و دانشمندان (یا طراحان) هستند.
- ۲- گروه کاری: به واسطه الزامات شغلی به کار تنگاتنگ با یکدیگر وادار می‌شوند مثل تیم‌های پروژه‌ای، دفاتر شاخه‌ای و واحدهای دپارتمانی.
- ۳- سطح سلسله مراتبی: بر تمایز بین سطوح متفاوت مدیریت یا بین مدیران و کارگران تاکید می‌کند.
- ۴- وابستگی‌های عاطفی سازمانی پیشین: در روابط اتحادیه - مدیریت نهادینه می‌شود. غالباً می‌تواند در سازمان‌هایی یافت شود که از طریق ادغام یا تملک شکل گرفته‌اند.

چرا خرده فرهنگ‌ها وجود دارند؟!

دو نظریه وان منن و بیرلی در مورد رفتار انسان در تبیین شکل‌گیری خرده فرهنگ‌ها:

۱- **جذابیت میان فردی:** افراد به سمت افرادی که شبیه خود هستند جذب می‌شوند. بطور کلی افراد مشابه جذب یک حرفه، شغل یا پست در سلسله مراتب یا یک سازمان خاص می‌شوند. فرضیه جذابیت میان فردی دلیلی برای تفکیک خرده فرهنگ‌ها در راستای این تفاوت‌ها ارائه می‌کند. دیگر راه‌های جذب افراد به هم: جنس، سن، عضویت در دیگر سازمان‌ها (مثل دانشگاهها).

۲- **تعامل میان اعضای یک سازمان:** زمانی که افراد بطور مرتب در تعامل با هم هستند، گروه‌ها به احتمال زیاد شکل می‌گیرند و انسجام می‌یابند پس الگوهای تعامل نیز تفکیک خرده فرهنگی را توضیح می‌دهند. وابستگی وظیفه‌ای، روابط گزارش دهی، مجاورت و طرح دفاتر همگی منجر به برقراری تماس افراد یک سازمان می‌شود.

جوآن مارتین و دبرا میرسون سه نگاه مجزا را در درون حوزه‌ی مطالعات فرهنگی مشخص می‌کنند.

(۱) انسجام (۲) تفکیک (۳) پاره پارگی

- ۱- **انسجام:** فرهنگ سازمان بعنوان پدیده‌ای مشترک توصیف می‌شود که همه‌ی اعضای فرهنگ در سازمان اتفاق نظر گسترده‌ای نسبت به آن دارند (منطبق با نظریه شاین).
- ۲- **تفکیک:** دیدگاه خرده فرهنگ را در پیش می‌گیرد و چگونگی شکستن وحدت سازمان در قالب خرده فرهنگ‌ها را توصیف می‌کند. در عین حال، خود خرده فرهنگ‌ها به طریقی مشابه فرهنگ‌های یکپارچه یعنی بعنوان – کلیت‌های اجماع‌گونه، سازگار، منسجم و ثابت – ترسیم می‌شوند.
- ۳- **نگاره پاره پارگی:** که تجلی دیدگاه **پست مدرن** از فرهنگ سازمانی است نه در پی سازگاری و همشکلی است و نه در پی ثبات. بلکه بر شیوه‌هایی متمرکز است که بر اساس آنها فرهنگ‌های سازمانی، ناسازگار، مبهم، چندگانه و دائماً سیال هستند.

مارتین: نگاه پاره پارگی می‌تواند بعنوان انتقاد پست مدرن نسبت به نگاه تفکیک محسوب شود.

کانون تمرکز انتقاد: بر شیوه‌ای است که از آن طریق، نگاه تفکیک با استفاده از تفکر دو ارزشی و متضاد خرده فرهنگ‌ها (نیروی

کار در برابر مدیریت، ستاد در برابر صف، زنان در برابر مردان و ...) متمایز می‌شوند.

مدرنیست‌ها: پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها از طریق تجلی خود در هنجارها و انتظارات، رفتار را تحت تاثیر قرار می‌دهند و هویت را از طریق نمادها، سنت و آداب و رسوم ابلاغ می‌کنند.

-شناخت فرهنگی را بعنوان ابزار مدیریت تفسیر می‌کنند و فرهنگ بعنوان متغیری تصور می‌شود که برای تقویت احتمال تحقق سطوح مطلوب موردنظر عملکرد از دیگران در سازمان دستکاری می‌شود.

-به جدایی و انزوای علمی از سوژه (که نگاه برونی به سوژه تعریف می‌شود) معتقدند.

نمادین - تفسیری: فرهنگ را بعنوان بستر معناسازی و تفسیر تعریف می‌کنند. آگاهی از پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها، چارچوبی برای شناخت از خود در پیوند با جهان پیرامون ارائه می‌کند.

-مدعی اند که معنای فرهنگی فقط در نظام فرهنگی مورد بررسی شکل می‌گیرد و درک می‌شود.

-محور اختلاف اصلی این دیدگاه با دیدگاه مدرنیست‌ها از شیوه استفاده آنها از دانش موجود در مورد فرهنگ ناشی می‌شود.

دن دنشن: سازمان‌های فعال در محیط‌های شتابان در حال تغییر بهتر عمل خواهند کرد اگر برای:

انعطاف‌پذیری و تغییر ارزش قائل باشند ← فرهنگ انطباق‌پذیری

مشارکت و سطوح بالای تعهد سازمانی ارزش قائل باشند ← فرهنگ مشارکتی
و ادعا می‌کند که:

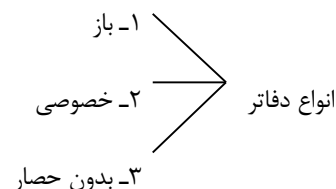
سازمان‌های موفق یا نوعی چشم‌انداز از آینده ارائه می‌دهند ← فرهنگ رسالت محور

(یا) برای سنت، رویه‌های ثابت و همشکلی ارزش زیادی قائل‌اند ← فرهنگ سازگاری

🚧 توجه به ساختار فیزیکی ← به مطالعات هائورن برمی‌گردد.

پژوهشگران هائورن به رهبری التون میو به دنبال تعیین چگونگی تأثیر تغییر در محیط فیزیکی بر نیروی کار بودند.

در ساختمان‌های اداری، نقشه داخلی در قالب میزان باز بودن، قابلیت دسترسی و خصوصی بودن توصیف می‌شود.



۱- دفاتر باز: یا دیوارهای (پارتیشن‌های) کوتاه و بدون در هستند یا از فایل‌های قفسه‌ای، قفسه‌های کتاب و ... استفاده می‌کنند تا حوزه‌هایی که هر کس در مجاورت آن قابلیت دسترسی به آنها دارد را از هم جدا کند.

۲- دفاتر خصوصی: غالباً دیوارهای بلند و کامل داشته و دسترسی دیگران به دفاتر را محدود می‌کنند.

۳- دفاتر بدون حصار: اتاق‌هایی که در آنها بین جایگاه‌های کاری هیچگونه موانع فیزیکی در پیرامون وجود ندارد.

✓ **نکته:** نقشه داخلی سازمان، شیوه ارتباطی و نحوه هماهنگی افراد و گروه‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد مثلاً نقشه داخلی سازمان با شکل‌گیری کانال‌های غیررسمی ارتباطات نظیر شایعات در ارتباط است. اگر نقشه داخلی سازمان ضعیف طراحی شود بسیاری عدم کارایی‌ها و اختلالات در فرآیند تبدیل را به وجود خواهد آورد.

دو رویکرد نسبت به ساختار فیزیکی در سازمان‌ها: رفتاری و نمادگرایی

الف) **رویکرد رفتاری (نگاه مدرنیست):** عمدتاً بر رابطه‌ی ساختار فیزیکی با تعامل و دیگر شکل‌های فعالیت‌های درون سازمان متمرکز است. کسانی که رویکرد رفتاری را مورد تأکید قرار می‌دهند ساختار فیزیکی را شکل‌دهنده و حافظ نوعی نظام فعالیت می‌دانند که در راستای تحقق اهداف سازمانی طراحی شده است. چون انسان‌ها نمی‌توانند درون دیوارها قدم زنند یا کف اتاق‌ها را ببینند، رفتارشان بوسیله‌ی طرح فیزیکی سازمان شکل داده می‌شود.

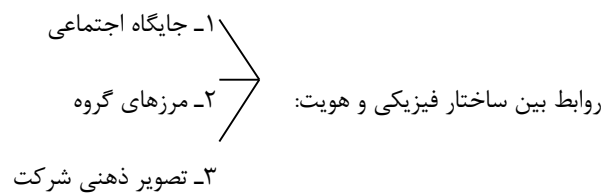
ب) **رویکرد نمادین (نگاه نمادین - تفسیری):** مدعی است که ساختارهای فیزیکی مأخذ غنی نمادها و کانال‌های مهمی برای نمایش فرهنگی‌اند. کسانی که دیدگاه نمادین اختیار می‌کنند ساختار فیزیکی سازمان را شکل‌دهنده و حافظ نظام معنایی می‌دانند که به اعضای سازمان کمک می‌کند تا دریابند چه کسی هستند و چه کاری انجام می‌دهند. واضح‌ترین مثال در قدرت ارتباطی معماری

یافت می‌شود. مثلاً یک شرکت بیمه در آلمان، ساختمان دفاتر مرکزی‌اش را در قالب یک هرم عظیم، شکل داده تا سلسله مراتب و اهمیت نحوه کار کردن افراد در این سازمان را نشان دهد. بعنوان مثالی دیگر متصدی امور پذیرش یک رستوران مک دونالد را در نظر بگیرید جایی که مشتریان برای دریافت غذا از کارکنانی که پشت پیشخوان کار می‌کنند به صورت شرطی صف می‌کشند، چون محرک شرطی شدن این رفتار نماد سازمان است، این نوع شرطی شدن اشاره به شرطی شدن نمادین دارد.

در گذر زمان، ساختمان‌ها تجلی سازمان‌های خود شده و به افراد کمک می‌کنند تا آنچه را در مورد سازمان می‌اندیشند و احساس می‌کنند، بسازند. مثل بنای دادگاه، ساختمان‌های مجلس، معابد مذهبی و ... تفسیرهایی که از ساختمان‌ها صورت می‌گیرند، نمونه‌هایی ماهرانه از این قدرت را ارائه می‌کند.

یا مثلاً مثل اهمیت نمادین آدرس وال استریت برای یک شرکت سرمایه‌گذاری که در شهر نیویورک فعالیت می‌کند.

ساختار فیزیکی و شکل‌گیری هویت



۱) جایگاه و هویت فردی

برخی از سازمان‌ها تلاش می‌کنند از طریق حذف نشانه‌هایی که به طور سنتی جایگاه درون سازمانی افراد را نشان می‌دهند، تفاوت جایگاه‌ها را کاهش دهند. در این وضعیت‌ها، یافتن نمادهای غیررسمی نشان‌دهنده‌ی جایگاه درون سازمانی (که کارکنان برای پر کردن شکاف ناشی از فقدان نمادهای سنتی ایجاد می‌کنند) نامعقول نیست. مثلاً در یکی از بررسی‌های مربوط به ساختار فیزیکی، نوعی رخت‌آویز ارزان خریداری شد (صرفاً برای اینکه طراحان ساختمان، کمد دیواری نصب نکرده بودند) اما بعداً این رخت‌آویزها نماد اعضای قدرتمند سازمان شدند!

۲) مرزهای قلمرویی و هویت گروه

مرزهای قلمرویی از طریق دامنه‌ی متنوعی از اجزاء فیزیکی نظیر دیوارها، درها، ساختمان‌ها یا مکان‌های مختلف یا از طریق نشانه‌های تزئینی یا دیگر ویژگی‌های فضایی، مشخص و قابل رویت می‌شوند. بسیاری از سازمان‌ها:

۱) ساختمان‌های خود را براساس واحدهای تعریف شده به وسیله‌ی ساختارهای اجتماعی‌شان مثل بازاریابی یا حسابداری تقسیم می‌کنند. (یا)

۲) برای جدایی فعالیت‌ها، به تیم‌های پروژه‌ای متوسل می‌شوند که غالباً در سازمان‌های ماتریسی یافت می‌شود.

نکته: حتی زمانی که سازمان‌ها به طور سنجیده قلمروها را تعریف نمی‌کنند، گروه‌ها ممکن است به علت مکان‌های مشترک خود را به هم وابسته تصور کنند.

۳) تصویر ذهنی از شرکت و هویت سازمانی

معماران و طراحان ادعا می‌کنند که داشتن یک نقطه‌ی مرجع مشخص و قابل رویت که همه‌ی اعضا بتوانند از آن طریق جهت کاری خود را تعیین کنند عنصر کلیدی ایجاد و حفظ هویت سازمانی است.

هویت سازمانی: به تجارب اعضا و باورهای آنها در مورد سازمان به عنوان یک کل اشاره دارد. هویت باید از اصطلاح کاملاً مرتبط با آن یعنی "تصویر ذهنی از شرکت" متمایز شود.

«هویت سازمانی "خود - محور" است.»

✓ هویت سازمانی اشاره به این نکته دارد که اعضای سازمانی چگونه خود را به عنوان یک سازمان تصور می‌کنند.

✓ تصویر ذهنی از شرکت اشاره به تصورات دیگران از سازمان دارد.

پست مدرنیسم و ساختارهای فیزیکی

پست مدرنیست‌ها خواهان طبیعت‌زدایی معنا و روش‌سازی فرآیندهایی هستند که از آن طریق معانی، درون ساختارهای فیزیکی جای داده می‌شوند. آنگاه اثرات این فضاها ساختمان بر روابط اجتماعی بررسی می‌شود.

کلوتر «ممکنات جدید **نمادگرایی معماری**» که معماری پست مدرن ارائه دهد را تبیین می‌کند:

در مقایسه با نوعی معماری که به طور آگاهانه، هر نوع اثر نمادین را نادیده می‌گرفت و فقط به کارکردها توجه می‌کرد، روندهای جدید معماری توجه به بسترها یا فضاهای دیگر در کنار ویژگی‌های کارکردی یک ساختمان را به طور برجسته مدنظر قرار می‌دهند. بسترها اشاره به بسترهای غیرمعماری و معماری دارد.

- ❖ اقتصاددانان سنتی فرض می‌کنند که مدل عقلایی، زیر بنای تصمیم‌گیری در سازمان‌هاست.
- ❖ مطالعه سازمان به عنوان نظام‌های تصمیم‌گیری و همچنین سامان‌های سیاسی استعاره‌ی سازمان بعنوان نوعی عرصه سیاسی را در نظریه سازمان مطرح می‌کند.
- ❖ بکارگیری شگردهای سیاسی در کسب و کار از جانب بسیاری از افراد نامطلوب تصور می‌شود زیرا عقلانیت را مخدوش می‌سازد.

		توافق/عدم توافق بر سر اهداف یا تعریف مسأله	
		توافق	عدم توافق
شیوه‌ها	توافق	مدل عقلایی	شیوه‌ای ائتلاف
	عدم توافق	مدل خطا - آزمون	مدل سطل زباله

شکل ۵-۹: ماتریس، شرایط مختلف را در پیوند فرآیند تصمیم‌گیری مختلف نشان می‌دهد.

مدل سطل زباله:

- ✓ عدم اطمینان وجود دارد.
- ✓ ابهام وجود دارد.

زمانی مناسب است که بر سر اهداف و وسایل نیل به آنها توافق وجود ندارد. این مدل به طور خاص با وضعیت‌هایی سازگار است که در آن محیط یا فن‌آوری به نحوی کامل درک نمی‌شود یا جاهایی که بازیگران کلیدی به فرآیند تصمیم‌وارد و از آن خارج می‌شوند، زیرا فعالیت‌های دیگری زمان و توجه آنها را به خود جلب می‌کند.

علت نام‌گذاری مدل به نام «سطح زباله» تأکید بر تصادفی بودن فرآیند تصمیم‌گیری است.

- ✓ هر سازمانی گهگاهی خود را در این وضعیت خواهد دید. مدل سطل زباله در تضاد با مدل تصمیم‌گیری عقلایی است.

نکته: دیدگاه مدل سطل زباله، ابزاری بودن تصمیم‌گیری را زیر سؤال می‌برد و آن را بعنوان نمایش سازمانی تصور می‌کند که درون آن تصمیم‌ها، ساخت‌های اجتماعی واقعیت‌اند.

در صورت عدم اطمینان کمتر: حرکت از مدل سطل زباله یا آزمون و خطا به فرآیندهای ائتلافی یا عقلایی

در صورت کاهش ابهام: حرکت از مدل‌های سطل زباله و ائتلافی به فرآیندهای آزمون و خطا و عقلایی

نگاه پویا به تصمیم‌گیری سازمانی

سیستمی از فرآیندهای تصمیم‌گیری: نگاه مدرن

فرهنگی که در آن تصمیم‌گیری، فعالیت نمادین کلیدی است: نگاه نمادین - تفسیری

پردهای منقوش (کولاژ) از تصمیم‌هایی که در گذشته اتخاذ شده‌اند و اکنون بعنوان تاریخچه‌ای برج مانده: نگاه پست مدرن

گونه‌شناسی سازمان‌ها براساس نحوه‌ی استفاده متفاوت آن‌ها از قدرت:

- ۱- سازمان‌های مبتنی بر اجبار = زندان‌ها - مؤسسه‌های امراض روانی
- ۲- سازمان‌های محاسبه‌ای یا جبرانی = سازمان‌های اقتصادی مثل کارخانه‌ها و دیگر کسب و کارها
- ۳- سازمان‌های هنجاری = کلیساها، دسته‌های اجتماعی، گروه‌های داوطلبانه + تقسیم‌بندی جدید
- ۴- سازمان صنعتی = شبکه‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اتحادهای استراتژیک

نظریه سیاسی سازمان

- دو نظریه برای تبیین توزیع قدرت میان سازمان‌ها:
- ۱- **بوم‌شناسی جمعیت سازمانی:** بر توزیع قدرت مبتنی بر اجبار (منابع فیزیکی)، جبران خدمات (منابع اقتصادی و دانش منابع فن‌آورانه) متمرکز است.
 - ۲- **نظریه نهادی:** بر توزیع قدرت مبتنی بر انتظارات نهادینه شده و هنجارهای اجتماعی (منابع اجتماعی، فرهنگی و قانونی) تأکید می‌ورزد.

- چهار نظریه سیاسی سازمان:
- ۱- نظریه اقتضات استراتژیک (مدرنیست)
 - ۲- نظریه وابستگی منابع
 - ۳- صورت منحنی قدرت و سیاست (انتقادهای رویکرد مدرن)
 - ۴- انتقاد فمینیست‌ها از قدرت در سازمان‌ها و دیگر دیدگاه‌های انتقادی

(۱) نظریه اقتضات استراتژیک:

این چارچوب سیاسی تکثرگراست یعنی منافع دسته‌بندی‌ها و نظرات مختلفی را که در درون سازمان وجود دارند مدنظر قرار می‌دهد. سیاست سازمانی به آن دسته از فعالیت‌ها اشاره دارد که در درون سازمان برای کسب و استفاده از قدرت جهت تحقق بخشیدن به ره‌آوردهای موردنظر در موقعیتی که عدم اطمینان یا عدم اجماع وجود دارد در پیش گرفته می‌شود. براساس این نظریه، قدرت از توانایی فراهم کردن چیزی نشأت می‌گیرد که سازمان بر آن ارزش قائل است و فقط می‌تواند از طریق یک بازیگر اجتماعی خاص (مثل نوعی مهارت غیرقابل جایگزین یا منبع کمیاب و حساس) بدست آید. این توانایی که در سطح تحلیل بین دپارتمانی بسیار ارزشمند است توانایی حفاظت از دیگر بازیگران سازمانی در برابر عدم

اطمینان است. به طور کلی شناسایی اقتضات استراتژیک برای توسعه قدرت در یک سازمان به معنای یافتن مآخذ عدم اطمینان سازمانی است. تبدیل یک اقتضاء استراتژیک به قدرت به معنای مدیریت تبعات منفی آن به نمایندگی از سازمان است.

هیکسون و هینینگز: تنها عدم اطمینان نیست که ایجاد قدرت می‌کند بلکه توانایی اداره مآخذ عدم اطمینان که سازمان را به طور منفی تحت تأثیر قرار می‌دهد نیز حائز اهمیت است.

سه راهبردی که تعیین می‌کنند، آیا عدم اطمینان در قالب تفاوت‌های قدرت متجلی می‌شود یا خیر؟!

- ۱) پیشگیری ← پیش دستی بر عدم اطمینان
- ۲) پیش‌بینی ← فراهم کردن اطلاعات
- ۳) جذب ← دست زدن به اقدام عملی بعد از رویداد برای جلوگیری از تبعات منفی برای واحدهای دیگر سازمان

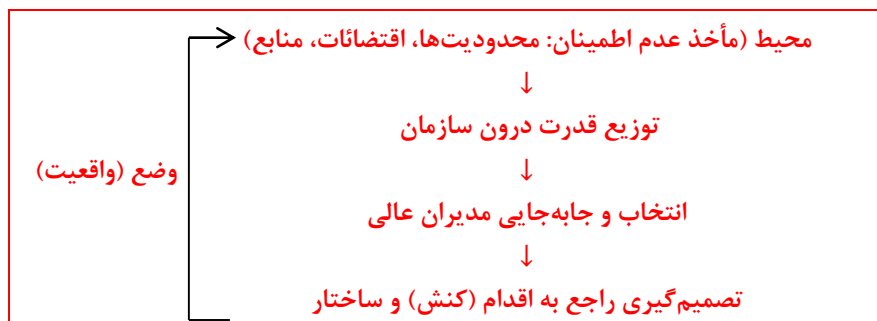
نظریه آنها پیش‌بینی می‌کند که:

✓ غلبه بر عدم اطمینان فقط زمانی تولید قدرت متفاوتی می‌کند که وظیفه واحد غالب برای عملیات سازمان، کلیدی باشد و فعالیت‌های مدیریت عدم اطمینان فقط می‌تواند بوسیله‌ی واحد غالب انجام شود (غیرقابل جانشینی است).

✓ این نظریه بعنوان نظریه اقتضات استراتژیک شناخته می‌شوند زیرا اقتضاتی را مشخص می‌کند که پیش‌بینی می‌کنند در آن حالت بازیگران اجتماعی درون یک سازمان از بیشترین قدرت برخوردار خواهند بود.

۲) وابستگی منابع:

نظریه وابستگی به منابع، نظریه اقتضات استراتژیک را به تبیین چگونگی پیوند محیط با اقدامات سازمانی از طریق فرآیندهای سیاسی بسط می‌دهد. پویایی حاصل از وابستگی زمانی سیاسی می‌شود که بودجه‌های بیشتر، منابع بیشتر و پست‌های سیاسی بالاتر به خاطر مدیریت عدم اطمینان به واحدها اعطا شود. سیاست وابستگی منابع (resourc dependence) اشاره به استفاده یک واحد از منابعش برای مشروعیت بخشی و نهادینه کردن پستش دارد.



آثار ضمنی نظریه وابستگی منابع برای توزیع قدرت و فرمانروایی درون سازمان‌ها

نظریه وابستگی منابع استدلال می‌کند:

فرآیندهای سیاسی داخل سازمان تا حدی مستقل از اقتضات محیطی رخ می‌دهند زیرا افراد و واحدهای مختلف درون سازمان، استفاده‌های مختلفی از فرصت‌ها برای غلبه بر عدم اطمینان می‌کنند.

توزیع قدرت به عنوان توزیع فرصت‌های مدیریت عدم اطمینان که بازیگران سازمانی به نحوی متفاوت انجام می‌دهند، تصور می‌شود که تبیین کننده ره‌آورد آن دسته از فرآیندهای انتخاب و حذف است که به آن طریق برخی مدیران به عنوان فرمانرانی (اختیار) مشروعیت پیدا می‌کند و قدرت دیگران مشروعیت خود را از دست می‌دهد.

(ارشد ۹۵) کدام نظریه اشاره به استفاده یک واحد سازمانی از منابعش برای مشروعیت‌بخشی و نهادینه کردن جایگاهش در سازمان دارد؟

۱) نظریات اقتضات استراتژیک

۲) نظریه قدرت سازمانی

۳) نظریه سیاست وابستگی منابع

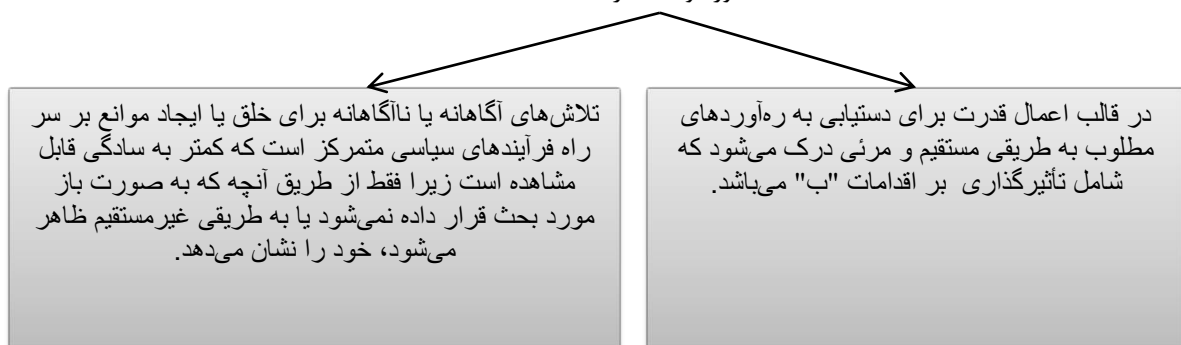
۴) نظریه وابستگی به منابع

یادآوری: در نظریه وابستگی به منابع می‌گوییم "محیط، سازمان‌ها را کنترل می‌کند."

۳- صورت پنهان قدرت سازمانی: (استفاده ناآگاهانه از قدرت)

مطالعات سنتی قدرت و سیاست در سازمان‌ها بر تبیین صاحبان قدرت (رویکرد جامعه‌شناختی) یا چگونگی تحقق ره‌آورد یک تصمیم خاص (رویکرد علم سیاست) متمرکز بود..

صور دوگانه قدرت



در سازمان‌های دارای نوعی سلسله مراتب دقیق، بسیاری از موضوعات بحث‌انگیز با اتهام بی‌ارتباطی آن‌ها به دغدغه‌های اصلی شرکت که عموماً بر سودآوری و کارایی متمرکز است، نادیده گرفته می‌شوند. شاید این امر نشان می‌دهد که در جهان فراضنتی، سازمان‌ها در حال تبدیل شدن به اجتماعات هستند.

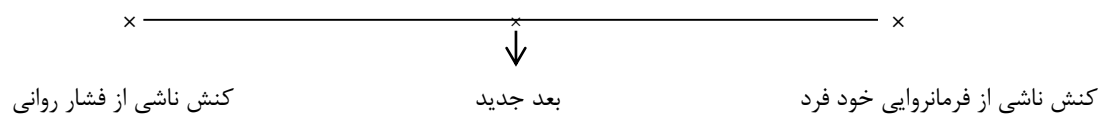
۳) انتقاد فمینیست‌ها از قدرت در سازمان‌ها و دیدگاه‌های انتقادی دیگر (استفاده ناآگاهانه از قدرت)

فمینیست‌ها با اتکا به نظریه انتقادی مارکسیست، استدلال می‌کنند که قدرت برای به "حاشیه راندن" افراد بی‌قدرت استفاده می‌شود یعنی صاحبان اختیار از طریق استفاده از قدرت برای سرکوب صداهایی که می‌توانند در مخالفت با ادعای آن‌ها نسبت به فرمانرانی، ظهور

کنند ادعاهای خود را نسبت به مشروعیت حفظ می‌کنند. شعار اصلی پست مدرن "یعنی آوایی در سکوت" حمله‌ای است علیه کسانی که منافعشان از طریق سرکوب دیدگاه‌های به حاشیه رانده شده، تأمین می‌شود.

قدرت در زبان فمینیست‌ها و نگاه‌های پست مدرن: قدرت کماکان به وضعیت‌های استیلا و تسلیم اشاره دارد اما در مورد کنش عمدی (ارادی) (مثل هر نوع فعالیت خلاقانه) نیز کاربرد دارد.

فمینیست‌ها می‌گویند که اگر قدرت دو بعد (قطب کنش) داشته باشد بعد جدیدی نیز بین آنها وجود دارد:



گفته‌گیدنز در این دیدگاه:

قدرت به نوعی ظرفیت تحول آفرین یعنی "ظرفیت عاملان برای تحقق اراده خود تبدیل می‌شود".

گیدنز متذکر می‌شود که "روابط قدرت، روابط استقلال و وابستگی است اما حتی مستقل‌ترین عامل تا حدی وابسته است به وابسته‌ترین عامل در یک رابطه تا حدی مستقل باقی می‌ماند".

سیاست‌های مربوط به جنسیت در سازمان‌ها:

یکی از کاربردهای اصلی نظریه فمینیست‌ها: تحلیل ساخت جنسیت و روابط جنسیت در سازمان‌ها است.

تعریف جنسیت از دیدگاه جرآن فلکس:

"تمایزات الگومند بین زن و مرد، مذکر و مؤنث که بصورت اجتماعی ایجاد شده است."

نکته: بنظر می‌رسد شالوده‌شکنی و غلبه بر این "واقعیت زندگی سازمانی" مورد توجه همه‌ی نظریه‌پردازان فمینیست صرف‌نظر از جهت‌گیری فلسفی آن‌هاست.

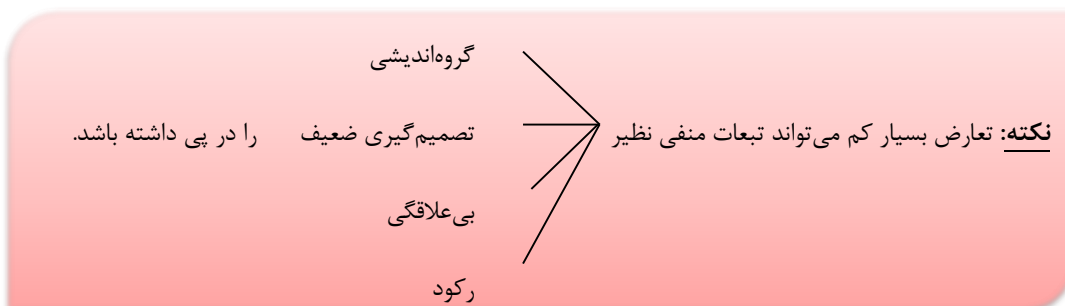
محور اصلی بحث‌های فعلی در باب جنسیت، حرکت از موضع‌های تقابلی سنتی که بر تفاوت تأکید می‌کنند (زن/مرد، بسته/باز) به تأیید شباهت‌های بین زنان و مردان (خصوصاً در رابطه با راه‌های متعددی که نشان می‌دهد هر دو "زندانیان جنسیت‌اند") است.

استدلال نظریه‌پردازان فمینیست آن است که زبان فی نفسه جنسیت محور است یعنی حول شبکه‌ای از تصاویر ذهنی می‌چرخد که تداعی معانی بارز زنانه و مردانه دارند.

یکی از آثار ضمنی مطالعه روابط جنسیت در سازمان‌ها آن است که اگر ساخت‌های (سازه‌های) فعلی جنسیت منجر به ارزش‌زدایی کار زنان، نگه داشتن زنان خارج از پست‌های قدرت در سازمان‌ها و جامعه می‌شود، آن‌گاه باید به نام عدالت این سازه‌ها تغییر داده شوند.

یک سؤال! آیا میدانید دو پیش فرض متفاوت که نظریه‌های سازمان براساس آنها شکل گرفته است چیست؟!

✓ جوابی که بورل و مورگان می‌دهند: تعارض و همکاری



هم تعارض بسیار کم و هم تعارض بسیار زیاد منجر به عملکرد ضعیف می‌گردد ولی سطح متوسطی از تعارض منجر به عملکرد بهینه می‌شود.



الف) فرضیه مهارت‌زدایی:

برخی از نظریه‌پردازان تصور می‌کنند:

ظهور تعارض عمودی = تکامل سازمان‌های کاری از شیوه‌ی صنعت‌گرانه سنتی به شکل‌های صنعتی مدرن

در سازمان‌های صنعت‌گرانه، سلسله مراتب اختیار می‌تواند به صورت پیوستگی وظیفه توصیف شود یعنی هر سطح رو به بالا در سلسله مراتب از شاگرد به کارگر تا به استادکار مستلزم تبحر بیشتر و تجربه بیشتر در مورد شیوه‌های تولید در کنار مالکیت و کنترل ابزار تولید (ابزار یا تجهیزات برای انجام کارها) است. در سازمان صنعتی این پیوستگی تخریب می‌شود. برخی از افراد نمی‌توانند (یا فقط به ندرت می‌توانند) از قاعده سلسله مراتب، به هرم آن حرکت کنند.

به عبارتی سلسله مراتب، نوعی سلسله مراتب گسسته است. براساس دیدگاه نظریه‌پردازان مارکسیست، این سیر تکاملی در ماهیت سلسله مراتب زمانی رخ می‌دهد که مالک/مدیران، کنترل دانش شیوه‌های تولید را از دست دیگران خارج می‌کند که هاری براورمن این حالت را فرضیه‌ی مهارت‌زدایی می‌نامد. وی مدعی است که مالکان ابزار تولید (سرمایه‌داران) به طور نظام‌مند فعالیت‌های کاری را از طریق تفکیک پاره پاره می‌کنند، تا پدیده‌ای که معمولاً عقلانیت نامیده می‌شود حاصل شود (مثلاً کارایی را افزایش می‌دهند) این تفکیک تا زمانی استمرار می‌یابد که کارگران هیچ کاری را که در حال انجام آن هستند، درک نکنند پس کار بسیار ساده شده و نیاز آموزشی کمی دارد و کارگران به سادگی جایگزین می‌شوند. بنابراین قدرت چانه‌زنی کارگران کاهش داده می‌شود و قیمت نیروی کار پایین می‌آید و مالک سودش حداکثر می‌شود، این کار به از خودبستگی کارگران دامن می‌زند.

البته نیاز به کارگران ماهر درون سازمان به کارگران خاصی اجازه می‌دهد میزانی از قدرت را به صورت نسبی بر دیگران حفظ کنند. در عین حال، این تفاوت‌های درونی در قدرت میان کارگران می‌تواند منافع سرمایه‌داران را تقویت کند زیرا شکاف‌های (تقسیم‌بندی) بین کارگران، اراده‌ی آنها را برای سازماندهی (مثل تشکیل اتحادیه) در برابر مالکان مخدوش می‌سازد یا منجر به شکل‌دهی اتحادیه‌های جداگانه‌ی معینی براساس نوع حرفه می‌گردد و بدین ترتیب، تأثیرگذاری جمعی آنها در تقلا در برابر تحکم تخریب می‌شود. از دیدگاه کارگران، این معما از طریق این شعار «اگر متحد باشیم، می‌مانیم، اگر پراکنده شویم سقوط می‌کنم» به تصویر کشیده می‌شود.

ب) نظریه قشربندی و تحلیل بازار نیروی کار:

بر توزیع نابرابرانه پست‌های دارای پرداخت بالا، قدرت بیشتر و با اعتبار در سازمان‌های مدرن متمرکزند.

موضوع قشربندی در نظریه سازمان مدرنیست براساس تحلیل‌های بازاری نیروی کار داخلی مورد رسیدگی قرار می‌گیرد.

مدل بازار نیروی کار پیتر دوارینگر و مایکل پیور:

۱- بخش اولیه: دستمزدهای بالا و فرصت‌های خوب کارراهه (شغلی)

۲- بخش ثانویه: دستمزدهای پایین‌تر و شرایط ضعیف اشتغال مثل عدم اطمینان شغلی، مزایای محدود و ...

علت اختلاف در فرصت‌های این دو بخش این است که کارفرمایان برای حفظ رقابتی‌گری باید عرضه‌ی یکنواختی از کارگران با کفایت که می‌توانند مزیت فن‌آورانه شرکت را در بازار کار حفظ کنند داشته باشند یعنی باید دستمزدهای بالا بپردازند و مزایایی اساسی به کارگران دارای مهارت‌ها و تحصیلات مطلوب اعطا کنند. پس کارفرمایان تلاش می‌کنند تا هزینه‌ی نگهداری این نیروی کار بسیار ماهر و بانگیزه را از طریق به کارگیری کارگران غیرماهر برای انجام وظایف فرعی با پرداخت کمتر و شرایط کاری ضعیف‌تر جبران کنند.

ارتباط این موضوع با نظریه قشربندی:

مردان سفیدپوست گرایش به حاکمیت بر بخش اولیه و در نتیجه دریافت حقوق بالا، امنیت شغلی و آینده شغلی بهتر دارند، در حالی که زنان، اقلیت‌های نژادی و جوانان در بخش ثانویه دارای جایگاه پایین، قرار می‌گیرند که مشخصه آن حقوق کمتر و امنیت شغلی کمتر است.

انتقاد به نظریه بازار کار دوگانه: این نظریه با ملاحظه صرف دلایل اقتصادی و فن‌آورانه برای قشربندی بازارهای نیروی کار، شرایط مهم بخش‌های سیاسی، فرهنگی، فیزیکی و قانونی محیط عمودی را نادیده می‌گیرد. بنابراین نمی‌تواند چرایی محرومیت گروه ثانویه را تبیین کند زیرا دلایل اقتصادی و فن‌آورانه عامل این پیامدها نیستند.

سوال: به موجب کدام‌یک از دیدگاه‌های تعارض، یک گروه آرام و بی‌دغدغه به فطرت انسانی خود بازگشته و تنبلی و سستی پیشه نموده و در برابر پدیده‌های تغییر و تحول هیچ واکنشی از خود نشان نمی‌دهد؟

۱- دیدگاه کلاسیک

۲- دیدگاه سنتی

۳- دیدگاه روابط انسانی

۴- دیدگاه تعامل

۱- ارزیابی و بازخور عملکرد: این رویکرد با مدل سایبرنتیک نظریه عمومی سیستم‌ها

محورهای مشترک زیادی دارد.

۲- نظریه عاملیت: از آثار اخیر در حوزه اقتصاد و حسابداری رفتاری شکل گرفته است

که بر کنترل رفتار مدیران از طریق قراردادهای طراحی شده برای تشویق مدیران به

تحقق منافع مالکان سازمانی (مثل سهامداران) به جای منافع خود متمرکز است.

۳- بازارها، بوروکراسی‌ها و کنترل از طریق سیستم داخلی ارزش‌ها و هنجارها: استفاده

از فرهنگ به عنوان یک ساز و کار کنترلی را مطرح می‌کند.

۳ نظریه مدرنیست کنترل:

نکته: برای تحقق اهداف بلندمدت بواسطه اهداف عملیاتی یا استانداردها دو راه وجود دارد:

الف) کنترل ستاده‌ای ب) کنترل رفتاری

الف) کنترل ستاده‌ای: بر نتایج فعالیت وظیفه‌ای متمرکز است و بر سنجش این نتایج استوار است. می‌تواند در سطح فرد یا

گروه کاری اعمال شود.

✓ در سطح فرد، ستاده‌ها باید براساس افراد مشخص شوند مثل سیستم‌های قطعه‌کاری که براساس تعداد محصولات

تولیدی افراد یا گام‌های طی شده در یک فرآیند، در یک دوره‌ی زمانی توسط کارکنان، حق‌الزحمه پرداخت می‌شود

یا کیفیت محصولات مثل تعداد کالاهایی معیوب شده توسط فرد!

✓ در سطح گروه، ستاده به عنوان نتیجه جمعی کار یک گروه (مثل تعداد محصولات مونتاژ شده توسط یک تیم)

تعریف می‌شود زمانی که تلاش‌های فردی به صورت روشن مشخص نیست مثل کار تیمی، ممکن است نوعی

سیستم کنترلی که فقط بر سطح گروه متمرکز است وجود داشته باشد.

اگر کنترل ستاده‌ای استفاده شود، **حجم مطلوب ستاده** (مثل تعداد قطعات تولیدی یا ورودی‌های مورد قبول) به هدف

عملیاتی سیستم کنترل تبدیل می‌شود.

ب) کنترل رفتاری: زمانی که ستاده‌ها به سادگی در هر سطحی سنجش پذیر نیستند مثلاً در آموزش (تعلیم‌دهی)، (جایی که

یادگیری جدید، ستاده است) یا در ارائه خدمات به مشتری (که در آنجا ستاده رضایت‌مندی مشتری است) غالباً کنترل رفتاری استفاده

می‌شود و بر درک این نکته که رفتارها منجر به سطوح عملکردی مطلوب می‌شوند استوار است. برای مثال، آموزش با استفاده از

شاخص‌هایی نظیر دانش نمایش داده شده یا اشتیاق به موضوع مورد بررسی ارزیابی می‌شود.

مشکلات عدم توانایی در طراحی و اجرای سیستم‌های ارزیابی عملکرد:

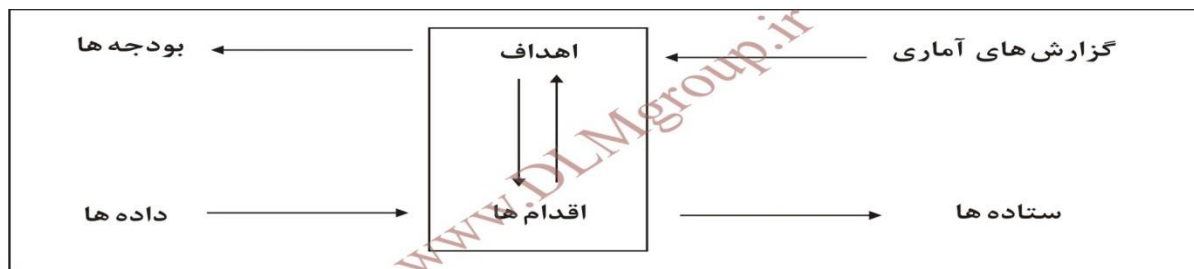
(۱) ابهام

(۲) گرایش سیستم‌های ارزیابی عملکرد به ایجاد واکنش‌های منفی میان کسانی است که در معرض کنترل اند.

(۳) رفتار بروکراتیک خشک: کندکاری‌های ناشی از پایبندی شدید به استاندارد کردن عملیات، مثالی از کاربرد خشک قواعد و مقررات است.

(۴) مدیریت برداشت، مستلزم خوب به نظر آمدن به جای خوب بودن است و زمانی که کنترل‌های رفتاری مبهم مورد استفاده قرار می‌گیرند می‌تواند مسئله‌زا باشد. این تفاوت خوب بودن و خوب به نظر رسیدن در کوتاه‌مدت ممکن است نابرابری‌های تصور شده‌ای خلق کند که احترام و اطمینان به سیستم کنترل را مخدوش سازد.

نکته: تخلف در ارائه‌ی اسناد صحیح و گزارش داده‌های نامعتبر، مثال‌هایی از فریب دادن هستند. فریب دادن (تقلب) احتمالاً زمانی رخ می‌دهد که از کنترل ستاده استفاده می‌کنید.



شکل ۳-۱۱: کنترل‌های سطح واحد در رابطه با فعالیت‌های افراد و گروه‌های کاری

(۲) نظریه‌ی عاملیت: قراردادهای، پاداش‌ها و عدم اطمینان:

در نظریه‌ی عاملیت، مسئله‌ی کنترل در سازمان از منظر مالکانش (سرمایه‌گذاران) و ذینفعان خارجی (مثل بیمه‌گران، اعتباردهندگان و سرمایه‌گذاران بالقوه) دیده می‌شود. رابطه‌ی بین مالکان (بازیگران اصلی یا موکلین نامیده می‌شود) و مدیران (عاملان یا وکلا نامیده می‌شوند)، دغدغه‌ی اصلی نظریه است.

مدیران را وکلا می‌نامند چون باید منافع موکلین را در نظر بگیرند نه منافع خودشان.

نظریه عاملیت بر راه‌های کنترل رفتار خویش-خدمتی (خود-خدمتی) عاملان متمرکز است تا اطمینان دهد که منافع موکلین تأمین می‌شوند. این نظریه می‌تواند به رابطه‌ی بین سطوح پایین مدیریت و زیردستانش نیز تعمیم داده شود.

در نظریه فوق، مسأله منافع و اگر از طریق قراردادهای مکتوبی که منافع شخصی وکلا را در راستای منافع موکلین آنها قرار می‌دهد، حل می‌شود. **قراردادها** سنجه‌ها را مشخص کرده که باعث می‌شود وکلا به مواد مندرج در قرارداد پایبند باشند. این امر از طریق عرضه‌ی پاداش‌هایی صورت می‌گیرد که موکلان آنها را مطلوب می‌یابند.

۳) بازارها، بوروکراسی‌ها و سیستم‌های ارزشی - هنجاری درون سازمانی:

اوچی: کنترل را به عنوان مسأله‌ی "تحقق همکاری میان افرادی که دارای اهداف نسبتاً واگرایی" هستند، تعریف می‌کند.

مشخصه‌های کنترل بازاری، بوروکراسی و ارزشی - هنجاری					
ماخذ	ساز و کار	پیش فرض‌ها	شکل‌های	نمونه‌ها	کانون تمرکز
بازار	<ul style="list-style-type: none"> • قیمت‌ها • سود 	<ul style="list-style-type: none"> • رقابت • مبادله اقتصادی 	کنترل ستاده‌ای	<ul style="list-style-type: none"> • ستاده‌ها • جداول زمان‌بندی • بودجه‌ها 	نتایج
بوروکراسی	<ul style="list-style-type: none"> • مقررات • پایش 	<ul style="list-style-type: none"> • فرمانروایی مشروع • سلسله مراتب 	کنترل رفتاری	<ul style="list-style-type: none"> • حسابرسی • نظارت مستقیم 	اقدامات
سیستم ارزشی - هنجاری	<ul style="list-style-type: none"> • تعهد • جامعه‌پذیری 	<ul style="list-style-type: none"> • سنت‌های تثبیت شده • اعتماد 	کنترل تشریفاتی یا نمادین	<ul style="list-style-type: none"> • آموزش • تلقین فکری • اعطای گواهینامه 	ارزش‌ها نگرش‌ها

		دانشی از فرآیند تبدیل	
		کامل	ناقص
توانایی سنجش ستاده‌ها	بالا	کنترل رفتاری یا پیامدی (نتیجه‌ای)	کنترل پیامدی (نتیجه‌ای)
	پایین	کنترل رفتاری	ارزشی - هنجاری (قومی)

شکل ۵-۱۱: شرایط تعیین کننده‌ی سنجش رفتار و ستاده‌ها

نکته: ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات فرهنگی، ساز و کارهای اصلی کنترل برای سازمان‌های متکی بر کنترل قومی هستند.

سیستم‌های اجتماعی بسیار توسعه یافته }
 ✓ سازمان‌های تحت کنترل ارزشی - هنجاری: } مثل سیستم‌های فرهنگی
 سیستم‌های اطلاعاتی تکاملی کمتر }

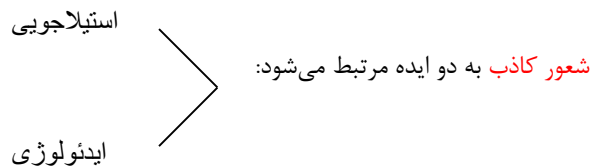
حدافل سیستم‌های اجتماعی }
 ✓ سازمان‌های تحت کنترل بازار: } سیستم‌های اطلاعاتی تکامل یافته‌تر برای ردیابی
 قیمت‌ها و سود }

✓ بوروکراسی‌ها: از نظر هر دو سیستم در حد وسط قرار می‌گیرند.

قرائت‌های مارکسیستی از کنترل:

مدیران می‌توانند بر پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و باورهایی که اعضای سازمانی در آنها سهیم هستند اعمال نفوذ کنند و بدان وسیله رفتار را تحت کنترل درآورند. این نظریه‌پردازان به مبانی اخلاقی کنترل حمله می‌کنند. مبنای انتقادگری آنها شباهتی بین ساز و کارهای کنترل ارزشی - هنجاری و ایده‌ای که مارکس شعور کاذب می‌نامند، دارد. مارکس ادعا می‌کرد که این شعور محصول ساختار اجتماعی و روابط تحکم و سرکوب درون آن ساختار است و زمانی رخ می‌دهد که گروهی درون یک ساختار اجتماعی مثل کارگران از طریق تأیید مشروعیت حق سرکوب‌گران برای حاکمیت بر آنها در استعمار خود مشارکت می‌کنند.

چون باورهای کارکنان به جای برآوردن منافع آنها در خدمت منافع سرکوب‌گران است، وضعیت ذهنی آنها اشاره به نوعی شعور کاذب دارد.



استیلاجویی اشاره به قدرتی دارد که یک گروه اجتماعی بر دیگری اعمال می‌کند که در گفتمان سنتی مارکسیستی، می‌تواند شکل‌های چندگانه قدرت باشد که از آن طریق بورژوا، پرولتاریا را کنترل می‌کند. استیلاجویی از طریق تحکم یا ایدئولوژی فرهنگی محقق می‌شود.

ایدئولوژی سیستمی از ایده‌هاست که تحکم یک گروه بر گروه دیگر را مشروعیت می‌بخشد. تحکم فرهنگی اشاره به فرآیند مهندسی اجماع از طریق شکل‌دهی هنجارها و نهادهای نمادین دارد. این اجماع مهندسی شده کانون تمرکز انتقادات شدید نسبت به برنامه‌های تغییر فرهنگ، مدیریت کیفیت جامع، باز مهندسی فرآیند کسب و کار و دیگر ابتکار عمل‌های مدیریتی متداول است.

کنترل ارزشی - هنجاری در نظریه اوچی به عنوان نوعی ایدئولوژی مهندسی شده برای پشتیبانی از استیلاجویی مدیران نمایش داده می‌شود که از جانب افراد غیرمدیریتی که در عمل دچار شعور کاذب می‌شوند و منافع خود را به نفع دنبال کردن منافع مدیران کنار می‌گذارند پذیرفته می‌شود. در نتیجه نئومارکسیست‌ها آن را می‌پذیرند اما مفهوم فرهنگ را با ایدئولوژی معادل تصور می‌کنند، آنگاه پویایی‌های کنترل مبنی بر سیستم ارزشی - هنجاری را به عنوان تنازعی برای قدرت و تحکم تفسیر مجدد می‌کنند.

اتزیونی سازمان‌های بازرگانی را (و بوروکراسی‌ها که وی آن دو را کسب و کار می‌نامند) از سازمان‌های مبتنی بر حضور اجباری اعضا (مثل زندان‌ها و تیمارستان‌ها) و همچنین از سازمان‌های ایدئولوژیک (مثل احزاب سیاسی یا امکان مذهبی) که امور مذهبی و سیاسی را اداره می‌کنند، مجزا می‌سازد.

گونه‌شناسی سازمان‌ها و ساز و کارهای کنترلی آنها					
نوع سازمان	هدف کنترل	مبنای مشارکت	سازمان‌های نمونه	ابزار کنترل	مثال‌هایی از شیوهی عمل کسب و کار
سازمان‌های مبتنی بر حضور اجباری اعضا	اندام فیزیکی	اجبار و زور	زندان‌ها و تیمارستان‌ها	زور، تهدید، تنبیه	معلق کردن نیروی کار
اقتصادی	رفتار	محاسبه‌ای	کسب و کارها بوروکراسی	مشوق‌ها نظارت قواعد و مقررات فن‌آوری	پرداخت براساس قطعه‌کاری نردبان‌های ارتقا کمیسیون
ایدئولوژیک	جهان‌بینی	هویت	سیاسی مذهبی	اهداف جذاب اقناع حس تعلق کاهش عدم اطمینان	مدیریت چشم‌انداز تبلیغات

- ✓ در سازمان‌های مبتنی بر حضور اجباری اعضا، عضویت بر اجبار متکی است یعنی اعضا وادار به مشارکت می‌شوند.
 - ✓ سازمان‌های اقتصادی بر مشارکت محاسبه‌ای متکی‌اند مثل روابط عاملان فروش و تجار در برابر مشتریان. عضویت بر مبنای منفعت شخصی فردی محاسبه شده (به عنوان توازنی بین سرمایه‌گذاری‌های زمانی، انرژی یا استعداد فردی و ...) مورد مذاکره قرار می‌گیرد.
- در سازمان‌های ایدئولوژیک مشارکت بر احساس هویت (مثل روابط پیروان وفادار در برابر رهبر) استوار است، اعضا مشارکت می‌کنند. زیرا اهداف عالی سازمان را باور دارند و نوعی حس رضایت‌مندی شخصی احساس می‌کنند و از تقویت عزت نفس خود بر اثر درگیری در سازمان لذت می‌برند.

مدل سه سطحی تغییر

کنتر، اشتین، جیک ادعا کردند که تغییر "همه جا حاضر و چند جهته" و کم و بیش مستمر است.

الف / سطح محیطی: نیروهای کلان تکاملی تغییر را مطرح می‌کند که از رفتار دیگر سازمان‌ها ناشی می‌شوند. این نیروها، بوسیله‌ی نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی، وابستگی منابع و نظریه نهادی توصیف می‌شدند و به طریقی با نظریه اقتضایی و سیستم‌ها ترکیب می‌شوند. یعنی تغییرات در جمعیت سازمان‌ها که برای منابع فراوان یا کمیاب با میزان متفاوتی از عدم اطمینان و فشارهای مختلف جهت سازگاری با انتظارات اجتماعی – ملی باهم رقابت می‌کنند، نوعی محیط را شکل می‌دهد که تغییر در سیستم‌های فعالیت سازمانی را موجب می‌شود. در سطح محیطی، تغییر در هویت سازمانی، روابط جدید سازمان – محیط را انعکاس می‌دهد

ب / سطح سازمانی: نیروهای خود تکاملی برای تغییر براساس پیشرفت در چرخه‌ی حیات سازمان در کنار آثار ضمنی مشتق از اندازه و سن (قدمت) سازمان و مسائل مرتبط با رشد یا افول سازمان شکل می‌گیرند.

ج / سطح فردی: نیروهای سیاسی تغییر که از تنازع برای قدرت و کنترل نشأت می‌گیرند بر مجموعه‌ی فعالیت‌ها نیز تأثیر می‌گذارند. در این سطح، سازمان به عنوان نوعی میدان کارزار دیده می‌شود که در آن ذینفعان متعدد، فعالیت‌های سازمانی را حول منافع شخصی‌شان شکل می‌دهند.

نکته:

- تغییرات در هماهنگی مستلزم بازسازی سازمان یا سازماندهی مجدد جریان‌های کاری فن آورانه است.
- تغییرات در کنترل مستلزم تغییرات در ائتلاف غالب یا افراد مالک و حاکم بر سازمان است که در برجسته‌ترین شکل خود در طی یک ادغام یا تملک به وقوع می‌پیوندد.

تغییر فرهنگی در سازمان‌ها

مدرنیست‌ها: فرهنگ را به عنوان نیروهای تثبیت‌کننده‌ی درون سازمان تصور کرده و از مفهوم فرهنگ به عنوان نوعی تبیین برای مقاومت در برابر تغییر استفاده می‌کنند.

فرهنگ و راهبرد:

گالیاردی، نظریه‌ی خود را با ایده‌ی شاین در مورد پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها به عنوان هسته‌ی یک فرهنگ سازمان آغاز و ادعا می‌کند که راهبرد اصلی هر سازمان، حفظ هویت سازمانی است که این پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها را خلق و حفظ می‌کند. وی استدلال می‌کند که سازمان‌ها برای اجرای راهبرد کلان و اصلی خود، دامنه‌ای از راهبردهای ثانویه را تدوین و دنبال می‌کنند. این راهبردهای ثانویه می‌تواند ابزاری (عملیاتی) یا نمایی (نمادین) باشند.

تفاوت بین دو راهبرد ابزاری و نمایشی:

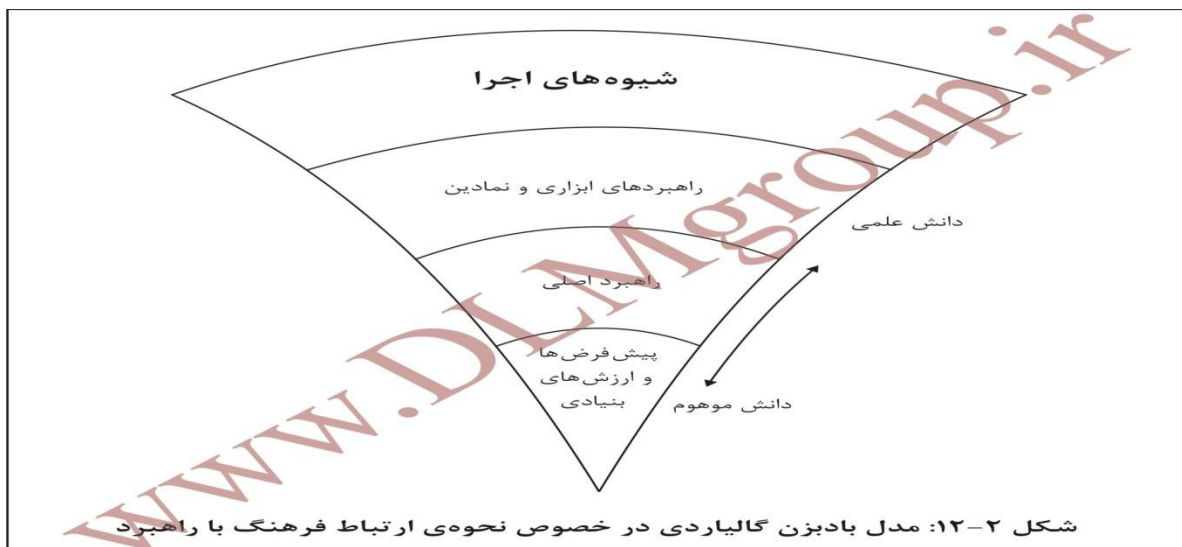
راهبردهای ابزاری، مدیریت صحیح انطباق با بیرون و یکپارچگی درون سازمان را که هر دو منبعث از تلاش برای اجرای راهبرد اصلی و کلان است، میسر می‌سازند. چنین راهبردهایی اساساً ماهیتی عملیاتی دارند (مثل گرایش به سمت نیل به اهداف خاص و سنجش پذیر).
راهبردهای نمایشی در حوزه‌ی نمادین فعالیت می‌کنند و در پی حفاظت از ثبات و انسجام معانی مشترک هستند. این راهبردها ممکن است به سمت و سوی محیط داخلی یا خارجی سازمان جهت‌گیری شوند. راهبردهای نوع اول، اعضای گروه را به حفظ نوعی آگاهی نشاط‌انگیز از هویت جمعی‌شان قادر می‌سازد در حالی که راهبردهای نوع دوم سازمان را به ارائه‌ی هویتی قابل تشخیص برای جهان خارج از سازمان توانمند می‌کند.

نکته: راهبردهای ثانویه می‌توانند همزمان نمایشی و ابزاری باشند مثلاً برای نشان دادن هویت سازمانی به مخاطبان خارجی می‌توان نوعی مبارزه‌ی تبلیغاتی طراحی کرد، ضمن آنکه این مبارزات به طور همزمان به فروش محصولات شرکت نیز کمک می‌کند.

سوال: تغییرات چگونه رخ می‌دهد؟!

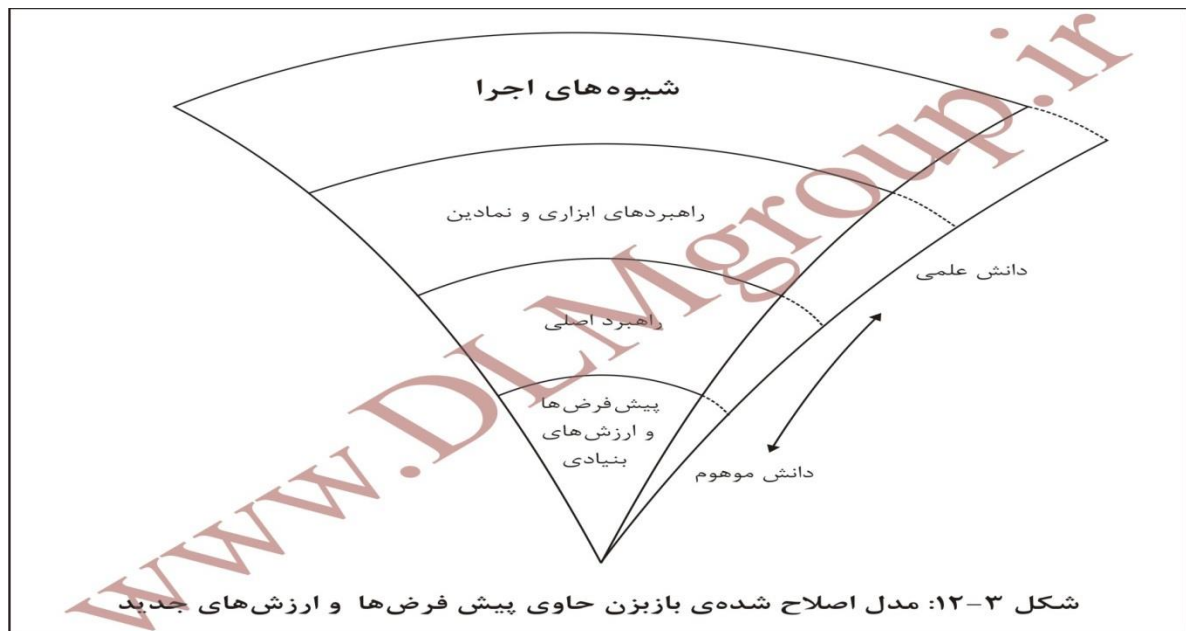
پاسخ: گالیاردی سه نوع تغییر را مشخص می‌کند:

الف/ تغییر ظاهری: در درون فرهنگ رخ می‌دهد، اما آن را تغییر نمی‌دهد، یعنی وقتی مسائل جدیدی برای سازمان پیش می‌آید، سازمان دامنه‌ای از راهبردهای ثانویه را انتخاب می‌کند. که ریشه در پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و راهبرد اصلی دارد. اجرای این راهبردهای ثانویه، منجر به تغییرات در سطح مصنوعات فرهنگی می‌شود اما این تغییرات فرهنگی، سطحی هستند، سازمان‌ها صرفاً درون محدوده‌ی هویت موجود خود دست به انطباق‌پذیری می‌زنند. در این نوع تغییر، فرهنگ سازمانی به منظور حفظ وضع موجود تغییر می‌کند.



ب/ تغییر انقلابی: نوعی راهبرد ناسازگار با پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های فرهنگی بر سازمان تحمیل می‌شود که معمولاً از طریق ورود افراد خارجی رخ می‌دهد که نمادهای پیشین (قدیمی) را تخریب و نمادهای جدیدی را خلق می‌کنند. مثلاً زمانی که مؤسس محبوب یک سازمان می‌میرد یا یک شرکت ادغام یا تحت تملک شرکت‌های دیگر قرار می‌گیرد، رخ می‌دهد. به اعتقاد گالیاردی "صحیح‌تر است که بگوییم شرکت قبلی از میان می‌رود و شرکت جدیدی می‌آید که با شرکت قبلی مشترکات کمتری دارد."

ج/ تدریجی‌گرایی فرهنگی: یعنی تنها نوع تغییری که در سطح عمیقی در ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های فرهنگی صورت می‌گیرد. در این مورد یک راهبرد که بر ارزش‌های متفاوت اما سازگار استوار است فرهنگ سازمانی را می‌شکافد تا ارزش‌های جدیدی را در کنار ارزش‌های قدیمی در خود جای دهد (شکل ۳-۱۲) را ببینید)

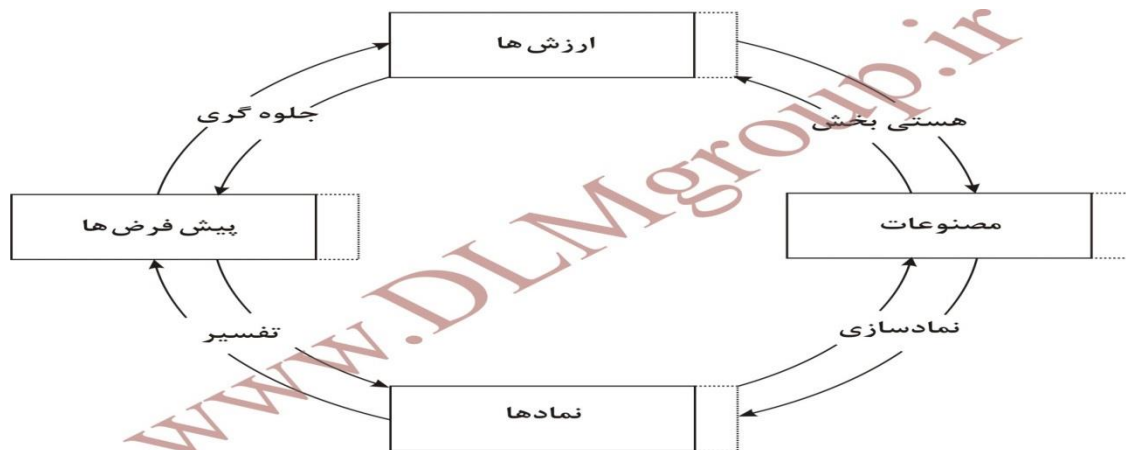


به گفته‌ی شاین، اگر راهبرد جدید با موفقیت اجرا شود، آن‌گاه تغییراتی به همراه آن در پیش‌فرض‌های مسلم فرض شده سازمان رخ خواهد داد. گالیاردی می‌افزاید این تحول در ارزش‌ها و پیش‌فرض‌ها در صورتی محتمل‌تر است که موفقیت با داستان‌سرایی و افسانه‌سازی درون سازمانی همراه شود. (صفحه ۴۷۷)

برای تمرکز توجه خاص‌تر بر فرآیندهایی که از طریق آن‌ها ره‌آورد‌های مورد توصیف گالیاردی حاصل می‌شود، مدل دیگر تغییر فرهنگی را ملاحظه کنید که هیچ‌آن را پویایی فرهنگی نامیده‌است.

پویایی‌های فرهنگ سازمان:

مدل پویایی‌های فرهنگی براساس نظریه شاین از فرهنگ به عنوان پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات استوار است. این مدل پویا بر عناصر پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها و مصنوعات متمرکز نیست بلکه بر فرآیندهای پیونددهنده‌ی این عناصر استوار است.



مدل پویایی‌های فرهنگی، فرهنگ را بعنوان فرآیند نشان می‌دهد

مدل پویایی‌های فرهنگی، فرهنگ را به عنوان فرآیندی که از آن طریق مصنوعات و نمادها در بستر ارزش‌ها و پیش‌فرض‌های سازمانی خلق می‌شوند و همچنین نحوه‌ی حفظ و تفسیر پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها از طریق به کارگیری و تفسیر مصنوعات و نمادها را نیز تبیین می‌کند. تأثیرگذاری متقابلی بین مصنوعات، ارزش‌ها، نمادها و پیش‌فرض‌ها وجود دارد به طوری که تغییری در یکی از آن‌ها می‌تواند دیگری را تحت تأثیر قرار دهد، زیرا در نیمه‌ی نخست فرآیند ایجاد مصنوعات، پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها، انتظاراتی در مورد جهان ایجاد می‌کنند که تصاویر ذهنی و چشم‌اندازهایی برای راهنمایی عمل (کنش) فراهم می‌سازند. این فرآیند **جلوه‌گری** نامیده شده است.

وقتی فرهنگ از طریق تصاویر ذهنی و ارزش‌های آشکار، کنش افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد، کنش متأثر از این نوع فرهنگ، مصنوعات (مثل اشیاء فیزیکی، رویدادها، بیانیه‌های شفاهی و متون) را تولید می‌کند. تولید مصنوعات اشاره به فرآیند **هستی‌بخش** دارد زیرا از طریق این فرآیند است که تصاویر ذهنی ریشه‌دار در پیش‌فرض‌ها و ارزش‌ها، شکل واقعی (مثل اشکال ملموس معین) می‌گیرند.

نیمه‌ی بالای مدل پویایی‌های فرهنگی را فرآیندهای جلوه‌گری و هستی‌بخشی توصیف می‌کند که از آن طریق مصنوعات خلق می‌شوند. در حالی که نیمه‌ی پایین، آن چه را که بعد از تبدیل شدن مصنوعات به عنوان بخشی از مجموعه منابع نمادین سازمان، برای فعالیت معناسازی رخ می‌دهد، توصیف می‌کند. در این قلمرو، اعضای سازمان، برخی (اما نه همه) از مصنوعات در دسترس را انتخاب کرده و از مصنوعات انتخابی برای نمادین کردن معانی آن‌ها در ارتباطات با دیگران استفاده می‌کنند.

فرآیندی که از آن طریق نمادها براساس مصنوعات ساخته می‌شوند، **نمادسازی** نامیده می‌شود. مثلاً ساختمان جدید، زیبا و با طرح باز سازمان ممکن است بیان‌گر ابلاغ نوعی تصاویرذهنی از سازمان به عنوان سازمانی مشارکتی و فراگیر از جانب اعضای مدیریت عالی باشد. تفاسیر مستتر در نمادهای منتخب، آن چه را که افراد در مورد سازمان به آن باور دارند و می‌پذیرند، تحت تأثیر قرار می‌دهد. با این حال، فرآیند تفسیر در دو جهت عمل می‌کند:

برای کمک به تعیین معنای نمادها از پیش‌فرض‌ها استفاده می‌شود اما به نمادها اجازه می‌دهد تا پیش‌فرض‌های موجود حفظ شوند یا آن‌ها را به چالش می‌کشند. حفظ پیش‌فرض‌ها زمانی رخ می‌دهد که تفاسیر از آن چه از پیش انتظار می‌رفته حمایت کند اما بعضاً تفاسیر با انتظارات در تعارض قرار می‌گیرند.

احتمال تغییر فرهنگی زمانی رخ می‌دهد که پیش‌فرض‌ها به طور نمادین در فرآیند تفسیر مورد چالش قرار گیرند مثلاً در فرهنگی که به تنبلی انسان‌ها معتقدند، ظهور فردی سخت‌کوش، این پیش‌فرض بنیادی را به چالش می‌کشد و معنای جدید درون فرهنگ را شکل می‌دهد. اما ممکن است نماد فرد سخت‌کوش برای متناسب ساختن آن با پیش‌فرض‌های موجود از نو تفسیر شود. مثلاً چنین تفسیر شود که این فرد دارای دو فرزند آماده‌ی ورود به دانشگاه است و می‌خواهد با چاپلوسی نزد رئیس ارتقا پیدا کند.

تغییر ممکن است از طریق سازوکار مواجهه با نمادهایی که با واقعیت مفروض متناسب نیستند محقق شود مثلاً همان فرد سخت‌کوش برنده بخت‌آزمایی می‌شود و به کارش ادامه می‌دهد و اکنون افراد شروع به پذیرش این پیش‌فرض می‌کنند که حداقل برخی از کارگران کوشا هستند.

فرآیندهای توصیفی مدل پویایی‌های فرهنگی پیوسته و مستمرند. بنابراین تلاش‌های فعال مدیران برای تغییر می‌تواند به عنوان بخشی از این فرآیندها توصیف شود. اجرای نیت‌مند، زمانی در قلمرو هستی‌بخشی و نمادسازی آغاز می‌شود که مدیریت ایده‌ی جدیدی را از طریق زبان یا دیگر مصنوعات مطرح می‌کند که ممکن است بعدها توسط کسانی که انتظار می‌رود تغییرات را به پیش ببرند، نمادسازی و تفسیر شود.

✓ اگر نمادهای ساخته شده در راستای پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های سازمانی هستند، تغییر می‌بایست نسبتاً آسان باشد اما خیلی عمیق نیست.

گاهی تغییر در راستای پیش‌فرض‌ها و ارزش‌های موجود، آنچه که مدیران خواهان آن‌اند، نیست. برخی تغییرات ممکن است مستلزم تزریق ایده‌های «خارجی» به درون سیستم باشد. فرآیندهای فرهنگی خوب، در تغییر فرهنگ ایفای نقش می‌کنند و آغازگران تغییر باید بدانند به موازاتی که دیگران با مصنوعات جدید روبرو می‌شوند، با آنها نمادها را می‌سازند و تفاسیر خاص خود را از معنای تغییر و نیت عامل، شکل می‌دهند و در نتیجه کنترل آن‌ها بر فرآیند کاهش خواهد یافت.

پیام این مدل به رهبران این است که شما بیشتر قدرت نمادین دارید تا قدرت واقعی، اما برخلاف آن چه احتمالاً تمایل دارید، کنترل کمتری (بر تفاسیر) دارید.

مدل پویایی‌های فرهنگی، مدیر را درون فرهنگ سازمانی جای می‌دهد. براساس این مدل، قدرت رهبری در حساسیت مدیر نسبت به معنای نمادین خودش نهفته است و این معنای نمادین در پیوند با یک جهان نمادین مبتنی بر اعمال تفسیری دیگران تغییر می‌کند.

نکته: رهبران، نفوذ زیادی درون سازمان‌ها دارند، اما توانایی آن‌ها برای بکارگیری اثربخش این نفوذ، بر دانش آن‌ها از فرهنگ و هم راستایی با فرهنگ استوار است.

نسخه‌ی تجویزی تغییر سازمانی مدل پویایی‌ها فرهنگی:

مدیر، خودت را تغییر بده. مدیران به عنوان نوعی نماد در درون فرآیندهای فرهنگی فقط زمانی تغییر ایجاد می‌کنند که تفسیر دیگران از آنها موجب تغییر در پیش‌فرض‌ها، ارزش‌ها یا مصنوعات گردد.

سؤال پست مدرن: چه کسی حق تغییر برای چه کسانی دارد و مسئولیت‌های او چیست؟!

تغییر سازمانی و نگاه پست مدرن

در «شالوده‌شکنی» پیش‌فرض‌های زیربنایی برهان‌ها آشکار و معکوس می‌شوند. معکوس شدن پیش‌فرض‌ها، فضایی برای پیش‌فرض‌هایی که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته‌اند، باز می‌کند و مرحله‌ی خروج از انجماد لوین را نشان می‌دهد. این شیوه‌ی مورد استفاده پست مدرن، ابزاری برای غلبه بر تحکم یک نگاه یا یک ایده است و از بکارگیری دانش برای رهایی به جای کنترل استفاده می‌کند. آنها

بیان می‌کنند ما صرف‌نظر از اینکه مسئولیت‌های انتخابمان را می‌پذیریم یا رد کنیم، بار مسئولیت این انتخاب‌ها را بر دوش داریم.

نگاه مدرنیست: محیط از طریق تغییر شرایط بقاء، قدرت بیش از حدی بر سازمان اعمال می‌کند و فقط سازمان‌هایی که خود را با محیط انطباق می‌دهند به دریافت منابع از محیط ادامه خواهند داد (نظریه وابستگی به منابع و بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی)

نمادین - تفسیری: تغییرات ماهیتاً هنجاری هستند و کلیت سیستم، واقعیتی است که به صورت سیاسی و اجتماعی ساخته می‌شود نه واقعیت اقتصادی و فن‌آورانه مدرنیست و محیط براساس سازه‌های اجتماعی وضع می‌شود و سپس اعمال سازمانی را حتی میان کسانی که کاملاً از فرآیندهای وضع واقعیت ناآگاه هستند، تحت تأثیر قرار می‌دهد.

پست مدرن: در یک جهان اجتماعی وضع شده، مسئولیت شرایط محیطی و سازمانی بر عهده کسانی است که دست به ساختن واقعیت می‌زنند. ساخت‌گرایی اجتماعی، قدرت را در خود فرد قرار نمی‌دهد، بلکه در "کلیت اجتماعی" جایگزین می‌کند. ما نمی‌توانیم واقعیت متفاوتی را انتخاب و آن را به دیگران تحمیل کنیم. دیگران هم باید مشارکت کنند. بنابراین دو سناریوی رقیب برای تغییر سازمانی را پیشنهاد می‌دهد:

(۱) تغییر سازمانی می‌تواند ابزار تحکم کسانی باشد که برای وضع جهان برای دیگران (با یا بدون آگاهی هوشیارانه از نیت آن‌ها)، توطئه‌چینی می‌کنند. در این جا خطر توتالیتریسم (تمامیت‌خواهی) وجود دارد، زیرا همدستی نظریه‌پردازان و مدیران مدرنیست سازمان‌ها، استیلائی مدیریت را (طبیعی و ضروری نشان دادن سلسله مراتب) حفظ می‌کند. در این سناریو نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی برای متقاعد کردن کارکنان ناپخته و ناآگاه است. مثلاً افراد کم‌قدرت اجازه می‌دهند شرایط را برایشان تعیین کنند و در برابر شرایط مقاومت نمی‌کنند و باعث حفظ وضع موجود (از خود بیگانگی) می‌شوند. بنابراین افراد تحت سلطه، از طریق عدم مشارکتشان، در سلطه خوشان مشارکت می‌کنند، از این رو آنها نیز مسئول‌اند.

(۲) خلق نوعی دموکراسی در وضع واقعیت است که در آن، فرآیند وضع واقعیت از طریق گفتمان عمومی باز شده و در دسترس همگان قرار می‌گیرد اما روابط قدرت ناپدید نمی‌شود بلکه با نوعی فرصت برای درنظر گرفتن روابط قدرت، به عنوان نیروهای محرک آزادی، خلاقیت و مسئولیت به جای نیروهای تحکم، محدودکننده و کنترل‌مواجه می‌شویم.

میشل فوکو:

گفتن این که جامعه‌ای بدون روابط قدرت نمی‌تواند وجود داشته باشد به معنای آن نیست که آن‌هایی که تشبیت شده‌اند، ضروری‌اند یا در هر حالت چنین قدرت‌هایی نوعی امری تقدیری در جوامع‌اند که نمی‌توان آن‌ها را مخدوش کرد. در حقیقت می‌توان گفت که تحلیل، تأمل و زیر سؤال بردن روابط قدرت، نوعی وظیفه‌ی سیاسی مستمر در همه‌ی روابط اجتماعی است.

یعنی می‌توانیم بیاموزیم از قدرت به طریقی جدید و انتقادی استفاده کنیم تا بتوانیم فرصت‌هایی برای آزادی و نوآوری (به جای تقویت صرف تحکم بیشتر) خلق کنیم.

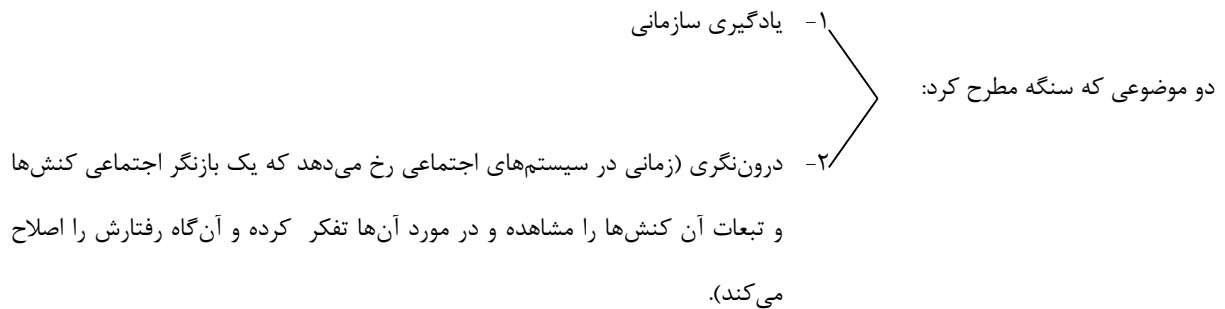
بسیاری از این ابتکار عمل‌های جدید مدیریت مثل تغییر فرهنگ، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و ... براساس حلقه‌های نظری بین قدرت، استقلال عمل و خلاقیت استوارند.

یک ایده برای خلق نوآوری به جای تحکم، گفتمان است. اگر سازمان از طریق زبان ساخته می‌شود آن‌گاه خلق گفتمان درون سازمان‌ها، فرصت‌های بیشتری برای سازماندهی و در نتیجه برای سازماندهی مجدد (یا تغییر) فراهم می‌سازد.

گفتمان:

گفتمان یا گفتگو بر باور قدرت اندیشه جمعی استوار است. (دو تا فکر بهتر از یک فکر کار می‌کند!)

پیتر سنگه:



یادگیری سازمانی

سنگه، سازمان یادگیرنده آینده سازمانی ما را تعریف می‌کند:

به موازاتی که جهان یکپارچگی [اروابط متقابل] بیشتر به خود می‌گیرد و کسب و کارهای پیچیده و پویاتر می‌شوند کار باید یادگیرنده‌تر شود. به هیچ‌وجه، داشتن یک شخص که برای سازمان دست به یادگیری می‌زند (مثل فورد، اسلوان) کافی نیست. همین‌طور میسر نیست که یکی از بالا دستور صادر کند و دیگران از آن "استراتژیست اعظم" تبعیت کنند. سازمان‌هایی که حقیقتاً در آینده سرآمدند، سازمان‌هایی خواهند بود که در می‌یابند، چگونه تعهد و ظرفیت افراد به یادگیری را در همه‌ی سطوح سازمان، به هم پیوند دهند.

منحنی‌های تجربه نشان می‌دهند که سازمان‌ها می‌آموزند (خواه آن‌ها بیاموزند خواه نیاموزند، منحنی تجربه و یادگیری، نماد قدرتمندی برای یادگیری سازمانی است) منحنی‌های تجربه، مسیر رابطه‌ی منفی بین هزینه‌های تولید و کمیت یک قلم کالای تولیدی را نشان داده و ردیابی می‌کنند. مثلاً وقتی تعداد بیشتری هواپیما ساخته می‌شود، هزینه‌های تولید هر واحد کاهش می‌یابد یعنی چیزی در مورد تولید هواپیما یاد گرفته شده است حتی اگر کسی نتواند بگوید واقعاً آن یادگیری چه بوده است.

جای بارنی: دانش ضمنی و منحصر به فرد سازمان بخش مهمی از مزیت رقابتی آن شرکت است زیرا توسط رقبای شرکت غیرقابل تولید است و بنابراین فرهنگ سازمان، بخش اعظم این مزیت را در خود دارد.

لیوت و مارچ: سازمان‌ها از راه‌هایی می‌آموزند که این راه‌ها به وسیله‌ی دیگر فرآیندهای سازماندهی تبیین می‌شوند مثلاً زمانی که در تصمیم‌گیری آزمون و خطا درگیر می‌شوند از طریق تجربه مستقیم می‌آموزند و به طور غیرمستقیم از تجربه‌ی دیگر سازمان‌ها برای مثال از طریق تقلید می‌آموزند یا از طریق داستان‌ها و نمادها و هنجارها و انتظارات رفتاری یادگیری خود را ابلاغ می‌کنند و در نتیجه یادگیری به فرآیندهای فرهنگی گره می‌خورد. دشواری‌های زیادی در طول مسیر یادگیری وجود دارند که به آنها یادگیری واہی (موهومی)، ابهام موفقیت و دام‌های شایستگی می‌گویند که منجر به یادگیری چیزهای غلط می‌شود.

الف / یادگیری واہی: زمانی رخ می‌دهد که روابط میان اقدام‌ها و ره‌آوردها به نحو نادرستی تعریف شوند مثلاً افراد به خاطر عملکرد خوب باید ارتقاء داده شوند اما در عمل بعلت شباهت رفتاری و ظاهری با رهبران ارتقا می‌یابند. این اسناد نادرست زمانی منجر به یادگیری موهوم می‌شود که افراد ارتقاء یافته نوعی اعتماد بنفس نسبت به عملکرد خود می‌یابند و این حالت آن‌ها را به برآورد بیشتر از حد توانایی خود برای اتخاذ تصمیم‌های درست برای سازمان رهنمون می‌سازد.

ب / ابهام موفقیت: شکست در یادگیری بعلت ابهام موفقیت رخ می‌دهد. ادعای موفقیت سازمانی می‌تواند نوعی اقدام سیاسی باشد و ادعاهای متقابلی که ره‌آوردها را منفی تصور می‌کند، نوعی عدم اطمینان در مورد آن چه سازمان‌ها به طور واقعی محقق ساخته‌اند، ایجاد می‌کند.

ج / دام‌های شایستگی: می‌تواند منجر به بهبود در رویه‌هایی شوند که مزیت رقابتی را محدود کرده‌اند یا هیچ‌گونه مزیت رقابتی ایجاد نکرده‌اند و زمانی رخ می‌دهد که سازمان بهبودهایی را در یک یا چند رویه‌ای که منجر به مجموعه‌ای از ره‌آوردهای موفقیت‌آمیز شده و به طور مکرر استفاده می‌کرده، انجام دهد. اگر رقبا در همین زمان در حال تدوین رویه‌های بهتری باشند، ممکن است سازمان در دام شایستگی خلق شده خودش و در دام فرآیند یادگیری‌ش گرفتار شود.

منابع (جهت مطالعه بیشتر):

[Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives](#) , Mary Jo Hatch

نظریه سازمان، ماری جو هچ و ان ال کانلیف، ترجمه حسن دانایی‌فرد، مهربان نشر

نظریه سازمان، ماری جو هچ ، ترجمه حسن دانایی‌فرد، مهربان نشر