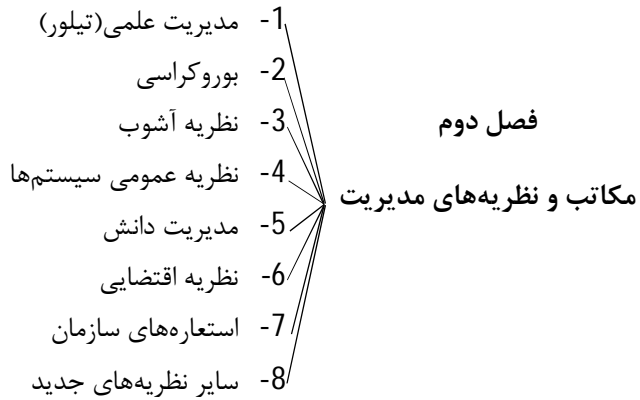


فصل دوم

مکاتب و نظریه‌های مدیریت



❖ این فصل شامل مباحث زیر می‌شود:



مکاتب و نظریه‌های مدیریت

1- رویکردهای مطرح در کدام نظریه بدنبال روش‌هایی هستند تا بر اساس آن، افراد و گروه‌ها هویت سازمانی برای خود ایجادکنند و هویت آنها در فرهنگ سازمانی گنجانده‌شود؟ (کنکور سال 96)

1- سازمان نئومدرنیست 2- سازمان پست مدرنیست 3- سازمان مدرنیست 4- سازمان انعکاسی

2- نظریه تیلور، در کدام سطح تحلیلی قرار دارد؟ (کنکور سال 96)

1- روانشناسی اجتماعی 2- ساختاری 3- سازمانی 4- محیط کلان

3- توانایی مدیر در «فرصت‌شناسی» و «یافتن نظم در بی‌نظمی» براساس کدام ویژگی نظریه آشوب ضرورت می‌یابد؟ (کنکور سال 96)

1- هولوگرافیک - اثر پروانه‌ای 3- جاذبه‌های غریب - حساسیت به شرایط اولیه

2- هولوگرافیک - جاذبه‌های غریب 4- اثر پروانه‌ای - جاذبه‌های غریب

4- براساس دیدگاه کدام اندیشمند، در بوروکراسی، مقررات و رویه‌های رسمی که برای تسهیل در تحقق اهداف وضع می‌شوند بیش از هدف مورد تاکید قرار می‌گیرند؟ (کنکور سال 96)

1- وارن بنیس 2- آلوین گلدنر 3- رابرت مرتون 4- پیتر دراگر

5- مهارت زدایی در سازمان رکن اصلی کدام نظریه است؟ (کنکور سال 96)

1- ازخودبیگانگی کارکنان 2- تقسیم کار 3- فرآیندکار 4- بوروکراسی

6- اجزای سازمان یادگیرنده: (کنکور سال 96)

1- مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و یادگیری گروهی

2- مدل‌های ذهنی، سبک رهبری، تفکر سیستمی، بصیرت مشترک و یادگیری گروهی

3- مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تصمیم‌گیری شهودی، یادگیری گروهی

4- مدل‌های ذهنی، مهارت شخصی، تفکر سیستمی، چشم‌انداز مشترک، ارتباطات اثربخش

7- در مدیریت علمی تیلور، سرزنش ناکارآمدی متوجه چه کسی است؟ (کنکور سال 95)

1- مدیر 2- کارکنان 3- وسایل و تجهیزات 4- ذینفعان

8- ماخذ نظری شکل‌گیری قانون تنوع لازم در نظریه‌های رابطه سازمان – محیط کدام نظریه است؟ (کنکور سال 95)

- 1- آشوب 2- پیچیدگی 3- نهادی 4- سیستم‌ها

9- کدام مورد را آرمان نظریه عمومی سیستم‌ها می‌دانید؟ (کنکور سال 95)

- 1- ایجاد تفکر سیستمی 3- طبقه‌بندی سیستم‌ها
2- وحدت نظری در علوم 4- پیوند داده- فرآیند- ستاده

10- کدام دانشمند اصول‌گرایی در علم مدیریت را مورد نقد قرار داد؟ (کنکور سال 95)

- 1- هربرت سایمون 2- رابرت دال 3- جیمز مارچ 4- رالف دیویس

11- در مدل چهار مرحله‌ای خلق دانش، مرحله‌ای که دانش نهفته افراد به یکدیگر منتقل می‌شود، چه نام دارد؟ (کنکور سال 95)

- 1- جامعه‌پذیری 2- درونی شدن 3- ظهور خارجی دانش 4- ترکیب و ایجاد دانش برتر

12- در کدام ویژگی نظریه آشوب، تناسب وارده‌ها و صادره‌ها در سیستم به چالش کشیده شده است؟ (کنکور سال 95)

- 1- اثر پروانه‌ای 2- خودمانایی 3- سازگاری پویا 4- جاذبه‌های غریب

13- بیان این جمله بوسیله ماکس وبر که می‌گوید «دنیای متخصصان دنیای بی روح و احساس با آدم‌های بدون قلب و عاطفه است» بیانگر انتقاد وی به حاکمیت کدام نوع عقلانیت در بوروکراسی است؟ (کنکور سال 95)

- 1- جوهری 2- هنجاری 3- ارزشی 4- ابزاری

14- کدام تئوری مدیریت به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذینفعان فراهم سازند؟ (کنکور سال 94)

- 1- بوم‌شناسی جمعیت 2- وابستگی منابع 3- نهادی 4- هزینه مبادله

15- اینکه مدیران باید به صورت مستمر شرایط منحصر بفرد درون سازمان را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند و مفاهیم مدیریتی متناسب با این شرایط را بکار گیرند، بیانگر چه مفهومی است؟ (کنکور سال 94)

- 1- قانون موقعیت 2- دیدگاه موردی 3- سیستم باز 4- سیستم پویا

16- در کدام پارادایم، سازمان‌ها بعنوان پدیده‌های تکوین‌یافته در حین فعالیت یا کارکرد اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند؟ (کنکور سال 94)

- 1- کارکردگرایی
- 2- تفسیرگرایی
- 3- انسان‌گرایی افراطی
- 4- ساختارگرایی افراطی

17- کدام مورد، منشاء عدم اطمینان در محیط سازمان است؟ (کنکور سال 94)

- 1- پویایی محیطی
- 2- ترکیب جمعیت شناختی محیط
- 3- پیچیدگی محیطی
- 4- غنای محیطی

18- برای بقای سیستم سازمانی، تعادل میان چه فعالیت‌هایی ضروری است؟ (کنکور سال 94)

- 1- نگهدارنده و انطباقی
- 2- افزایش و کاهش منابع فیزیکی
- 3- اجرایی و پشتیبانی
- 4- آنتروپی مثبت و منفی

19- در نظریه وابستگی منابع ادعا می‌شود «سازمان‌ها تابع خواسته‌های محیط هستند» سازمان‌ها چگونه در رفتار خود این تبعیت را نشان می‌دهند؟ (کنکور سال 94)

- 1- ایجاد پیمان‌های بین سازمانی
- 2- رقابتی کردن قیمت کالاها و خدمات
- 3- جذب عوامل تهدیدکننده بقا سازمان
- 4- مدیریت وابستگی سازمان به منابع حیاتی

20- کدام مکتب، نمونه‌ای از نحله فکری سازمان نومدرنیست است؟ (کنکور سال 94)

- 1- اقتضایی
- 2- پیچیدگی
- 3- روابط انسانی
- 4- سیستمی

21- اصل ابتکار عمل به معنی آن است که: (کنکور سال 93)

- 1- تلاش‌های فیزیکی پیش از تلاش‌های ذهنی صورت پذیرد.
- 2- تلاش‌های ذهنی بیشتر از تلاش‌های فیزیکی صورت پذیرد.
- 3- تلاش‌های ذهنی و فیزیکی توانمند صورت پذیرد.
- 4- تلاش‌های ذهنی باید پیش از تلاش‌های فیزیکی صورت پذیرد.

22- براساس کدام یک از اصول بوروکراسی هر یک از کارکنان می‌توانند به نمایندگی از طرف

کل سازمان عمل کنند؟ (کنکور سال 93)

- 1- مدیریت تخصصی
- 2- قانون‌مداری
- 3- سلسله‌مراتب
- 4- غیرشخصی بودن

23- در نظریه آشوب «حساسیت به شرایط اولیه» چه نام دارد؟ (کنکور سال 93)

- 1- خودمانائی
- 2- اثر پروانه‌ای
- 3- سازگاری پویا
- 4- جاذبه‌های غریب

24- نظریه جمعیت - محیط، کدام استعاره در مورد سازمان را بکار گرفته است؟ (کنکور سال 93)

- 1- ماشین
- 2- زندان روح
- 3- فرهنگ
- 4- موجود زنده

25- تعریف ذیل با کدام رویکردها در تئوری سازمان منطبق است؟

«سازمان‌ها به عنوان سیستم ارگانیکی تلقی می‌شوند که سرشار از تمایلات قوی برای بقا و

حفظ خود بعنوان سیستم می‌باشند.» (کنکور سال 93)

- 1- سیستم باز
- 2- سیستم هنجاری
- 3- سیستم عقلایی
- 4- سیستم طبیعی

26- دانشی که در تخصص و تجربه افراد سازمان قرار دارد، عمدتاً از کدام نوع دانش سازمان است؟ (کنکور سال 93)

- 1- ضمنی
- 2- فرهنگی
- 3- صریح
- 4- چند سطحی

27- ویژگی‌های عمده رهیافت اقتضایی به مدیریت عبارتند از: (کنکور سال 92)

- 1- دیدگاه سیستم باز، گرایش به پژوهش عملی، رهیافت مبتنی بر تحلیل چند متغیره
- 2- دیدگاه سیستم باز، گرایش به پژوهش عملی، توجه به مجموعه‌ای از عوامل
- 3- تمرکز صرف بر عملیات داخل سازمان، تبدیل یافته‌های تحقیقی به ابزارها و پالاینده‌ها برای شناسایی هر وضعیت
- 4- کاوش روابط ساده‌ی علی یک به یک میان عوامل، استفاده از تحلیل‌های چند متغیره برای تبیین نقش متغیرهای مربوط

28- سیمای مدیر در دیدگاه کلاسیک عبارت است از: (کنکور سال 92)

- 1- عضو یا وابسته‌ای به یک سیستم انطباق‌پذیر که متقابلاً در تعامل با سیستم مذکور است.
- 2- مهندسی که ماشین سازمان را طراحی می‌کند یا می‌سازد و بکار می‌گیرد.
- 3- هنرمندی که دوست دارد نماد سازمان باشد.
- 4- نظریه‌پرداز و هنرمند.

29- در دیوان سالاری کاذب یا شبه دیوان سالاری که توسط الوین گلدنر برای تبیین دیوان سالاری مطرح می شود، کدام یک از شرایط زیر حاکم است؟ (کنکور سال 92)

- 1- افزایش هرم سازمانی (اصل پارکینسون)
- 2- استفاده از تنبیه در مقابل اقدام تخلف آمیز
- 3- ارتقاء افراد به سطحی از عدم شایستگی (اصل پیترو)
- 4- عدم رعایت قوانین و مقررات از سوی زیردستان و فرادستان

30- مدیری که توانسته است با یک حرکت مناسب و کم انرژی به دستاوردهای مهم و قابل ملاحظه ای دست پیدا کند. از کدام خاصیت در تئوری آشوب بهره برده است؟ (کنکور سال 91)

- 1- جاذبه های غریب
- 2- تعادل پویا
- 3- خودمانایی
- 4- اثر پروانه ای

31- در نظریه عمومی سیستم ها، که در سطح هشتم سازمان های اجتماعی قرار دارد، کدام ویژگی این سطح را از سطح قبلی متمایز می سازد؟ (کنکور سال 91)

- 1- بازخورد
- 2- نقش انسان ها
- 3- مجموعه انسان ها
- 4- یادگیرندگی افراد

32- در کدام مرحله دانش آفرینی، دانش صریح و بیرونی به دانشی پیچیده تر و کامل تر تبدیل می شود و دانش های صریحی که در بخش های مختلف سازمان حاصل شده اند، ویرایش می شوند، به هم پیوند می خوردند، کامل می شوند و به صورت سیستمی در می آیند؟ (کنکور سال 91)

- 1- جامعه پذیری
- 2- ظهور خارجی و عینی دانشی
- 3- درونی سازی دانش
- 4- ترکیب و تلفیق

33- در تئوری سازمان (نهادی شدن) با کدام گزاره مترادف است؟ (کنکور سال 91)

- 1- شیوه ای از رفتار عقلایی محدود شده که در آن حداکثر نتایج، جای خود را به مطلوب سازی شرایط می دهد.
- 2- ترکیب ساختار رسمی و غیررسمی به گونه ای که منجر به ساختار واحد و یکپارچه می شود که در آن امکان تفکیک وجه رسمی از غیررسمی ممکن نباشد.
- 3- به معنای تثبیت ارزش های سازمان رسمی در درون کلیه افراد به گونه ای که نیاز به کنترل بیرونی کمتر احساس شود.
- 4- تطبیق ناهنجاریهای سیاسی و ارزشی و پذیرش این معنا که سازمان محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است.

34- نظریه پردازی در پست مدرنیسم بر چه اساسی استوار است؟ (کنکور سال 91)

- 1- نظریه پردازی انسانگر است بدین معنی که به جای تمرکز بر اطلاعات، بر اجماع میان صاحب نظران در فرهنگ های مختلف تاکید می کند.
- 2- نظریه پردازی قبل از اینکه بر پژوهش و اطلاعات جمع آوری شده متکی باشد بر توانمندی، درایت و هوشمندی نظریه پرداز استوار است و نظریه پرداز باید فرهنگ ها را در خود جذب کند.
- 3- نظریه پردازی ماحصل گردآوری اطلاعات به شیوه علمی است، لیکن درایت و هوشمندی نظریه پرداز در این است که فرهنگ ها را از داده ها منفک نماید.
- 4- مشکل زبان و تفاوت های میان زبان ها در فرهنگ های مختلف، مانع فهم حقایق توسط نظریه پرداز می شود و در نتیجه امکان صدور یک نظریه علمی از بین می رود.

35- مبانی اختلاف میان نظریه پردازان در حوزه ی تئوری سازمان و مدیریت ناشی از کدام**عوامل و بنیان ها است؟ (کنکور سال 91)**

- 1- سطح تحلیل نظریه پردازان و دیدگاه نظری (تئوریک) آنان متفاوت است.
- 2- موضوع مورد مطالعه (سازمان ها) متفاوت است در نتیجه امکان رسیدن به نظریه های یکسان به دلیل متفاوت بودن انواع سازمان ها محدود می شود.
- 3- استقراء ناقص و کاستی های ناشی از متدولوژی پوزیتویستی به گونه ای فلسفی امکان نیل به اشتراک تئوریک را کاهش می دهد.
- 4- دخالت آراء و گرایش های ارزشی نظریه پردازان که به دلیل تفاوت های فرهنگی رخ می دهد، مانع رسیدن به تئوری های مشترک می شود.

36- براساس نظریه بولدینگ می توان چنین استنباط کرد: (کنکور سال 91)

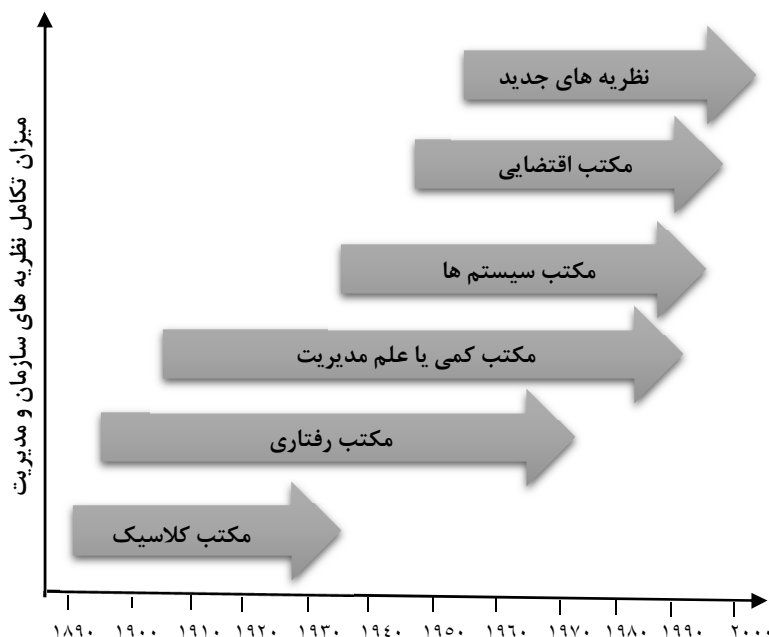
- 1- در سال های اخیر حداکثر تا سطح 2 پیش رفته ایم و در این سطح تحلیل سازمان امکان پذیر است ولی جامع نیست.
- 2- براساس مدل یا نظریه بولدینگ انطباق روش شناسی با موضوع در هر سطح ضروری است و ما در عرصه تئوری سازمان با روش شناسی هماهنگ و هم سطح روبرو هستیم.
- 3- در سال های اخیر با ترویج نظریه سیستم ها، ما در تئوری سازمان از منظر روش شناختی حداکثر تا سطح 4 سیستم ها پیش رفته ایم که در این سطح تحلیل سازمان امکان پذیر است ولی جامع نیست.
- 4- ویژگی های هر سطح منحصر بفرد است و نمی توان از روش های یک سطح برای تحلیل و شناخت مفاهیم (هرچند اندک) سطح بالاتر استفاده کرد.

❖ پاسخ کلیدی:

پاسخ	سوال	پاسخ	سوال
2	19	4	1
3	20	1	2
4	21	4	3
3	22	3	4
2	23	3	5
4	24	1	6
4	25	1	7
1	26	4	8
1	27	2	9
2	28	1	10
4	29	1	11
4	30	1	12
2	31	4	13
4	32	3	14
4	33	1	15
2	34	2	16
1	35	3	17
3	36	1	18

مکاتب و نظریه‌های مدیریت

1- پاسخ: گزینه 4- انعکاسی



نمودار 2-1: سیر تکامل مکاتب مدیریت (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 59)

بنابراین بر اساس این تقسیم بندی مکاتب مدیریت عبارتند از:

- 1- مکتب کلاسیک : نهضت مدیریت علمی - نظریه اداری و بوروکراسی
- 2- مکتب رفتاری : نهضت روابط انسانی - رویکرد منابع انسانی - رویکرد علوم اجتماعی
- 3- مکتب کمی یا علم مدیریت
- 4- مکتب سیستم‌ها
- 5- مکتب اقتضایی
- 6- نظریه‌های جدید

نظریه‌های جدید

رویکرد پست مدرن:

1- نظریه سازمان مدرنیست: نظریه مدرنیسم یا نوگرایی این عقیده که جهان نظم‌یافته است را تایید می‌کند، باوری که آشوب و بی‌نظمی را قابل مدیریت می‌داند. در این نظریه، نظم با ایجاد سیستم‌ها، بوروکراسی‌ها و رویکردهای مدیریتی در محیطی که اساساً آشفته است ایجاد می‌شود.

مبانی اساسی این نظریه:

- الف) افراد بتوانند جهان را عقلایی ببینند.
- ب) سازمان بعنوان یک سیستم مورد بررسی قرار گیرد.

روش‌های اجرایی شدن این مبانی:

- الف) در نظر گرفتن طیف کلی فعالیت‌های علمی مربوط به ایجاد نظریه سازمان و مدیریت بعنوان مجموعه‌ای از اعضا بهم مرتبط نظامی یافته.
- ب) سازمان را بعنوان سیستم‌های کم و بیش پیچیده بنگریم.

✓ سیمای محوری نظریه سازمان مدرنیست ← شکل سازمانی یا ویژگی‌های بوروکراسی

2- نظریه سازمان نئومدرنیست: نئومدرنیسم تصویری از نظریه سازمان را ارائه می‌کند که در آن انسان‌ها محورسازمان هستند. در این منظر، روش‌ها و بینش‌های برگرفته از علوم اجتماعی برای ایجاد نظریه سازمان بکار گرفته می‌شود.

در نئومدرنیسم تمایل به این است که:

- ارزش‌ها و باورهای افراد شکل بگیرند.
- زندگی سازمان براساس تجربه و آزمایش شکل داده شود.
- فرهنگ سازمانی حول افراد طراحی شود و فرآیندهای تغییر مورد شناسایی قرار گیرند.

رویکرد دیگر در نئومدرنیسم، رویکرد سازمان دموکراتیک است که بر مفهوم توانمندسازی تمامی اعضای سازمان تاکید می‌کند. (مک اوولی) و همکارانش از این نظریه بعنوان موج سواری بر روی موج جدید یاد می‌کنند.

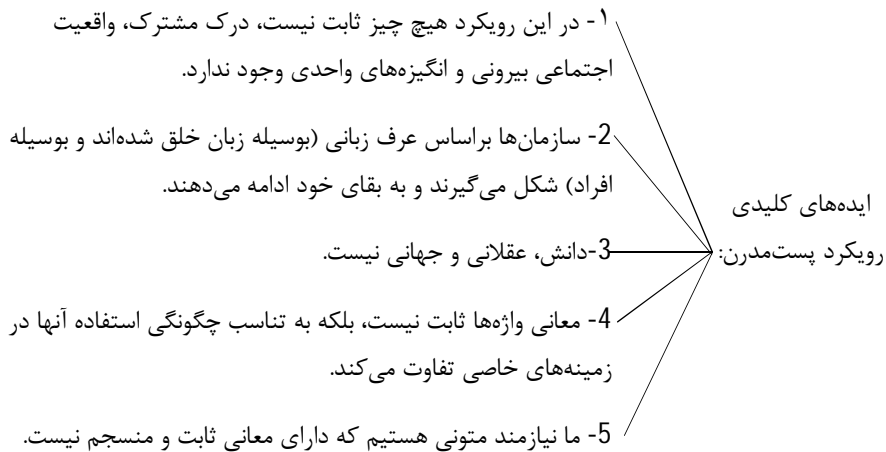
موج جدید مدیریت: با افزایش سطح عدم اطمینان در عملیات سازمان‌ها، نوع جدیدی از کنترل‌ها با عنوان کنترل فرهنگی برای نظارت بر عملکرد کارکنان اعمال می‌گردد و مفاهیم عقیدتی و معانی در مباحث مدیریت، تغییر می‌کند. نظریه التون‌مایو با بهره‌گیری از مفهوم بی‌سامانی و فقدان ارزش‌های اخلاقی دورکیم، در این موج جدید مطرح می‌شود.

3- نظریه سازمان پست مدرنیست: پست مدرنیسم یا فرانویابی برگرفته از دیدگاه کارل مارکس است.

به دو دلیل نمی‌توان ایده‌های اصلی پست مدرنیسم را تلخیص نمود:

1- این امر نیازمند درک مناسب از زبان‌شناسی و فلسفه است.

2- ایده‌های پست مدرن دارای طیف وسیعی هستند.



دو قالب متفاوت کاربرد واژه پست مدرنیسم:

1- پست مدرنیسم به تجزیه و تحلیل‌های سازمانی اشاره دارد که فلسفه پست مدرن ضد اثبات‌گرایی را برای مواجه با چالش چگونگی درک پدیده‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌دهد. این رویکرد بنیان‌عینیت‌گرایی و طبیعت‌گرایی را سست می‌کند.

2- این واژه بیانگر دوره زمانی و تاریخی است. در این رویکرد، تولید، توزیع، مبادله و مصرف نه تنها بطور شگرفی تسریع گردیده است بلکه بطور فزاینده‌ای، متنوع، تخصصی و موقتی شده‌اند. این دوره تاریخی پست‌مدرن نیازمند شکل‌های جدید سازمان و مدیریت است که بعد از دوره زمانی مدرن توسعه سرمایه‌داری رخ داده است و با تغییرات سریع تکنولوژیکی و جهانی‌سازی همراه است.

مشخصه‌های اشکال سازمانی پست‌مدرنیسم:

- 1- انعطاف پذیری زیاد
- 2- مهارت چندگانه
- 3- افزایش اهمیت کار دانشی
- 4- فروریختن سلسله مراتب سازمانی و انعطاف‌پذیری نیروی کار.

4- نظریه سازمان انعکاسی (نمادها، معانی و تفاسیر): مکاتب فکری تعامل‌گرایی نمادین و پدیدارشناسی، از توسعه دانش حمایت می‌کنند و با چگونگی احساس افراد از جهان اطراف و بیان آن از طریق معانی سر و کار دارند. این رویکردها به دنبال روش‌هایی هستند تا براساس آن، افراد و گروه‌ها، هویت سازمانی برای خود ایجاد نمایند و هویت آنها در فرهنگ سازمانی گنجانده شود.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی – صفحه 144 – 146)

نظریه‌های روابط سازمان – محیط

نظریه‌ها را در دو، دوره می‌توان بررسی کرد:

- 1- 1950-1960: تمرکز روی روابط بین سازمان و محیط بود، بصورت اینکه در کدام محیط، کدام ساختار و سبک سازمانی بهتر است.
- 2- 1970-؟: تمرکز روی روابط سازمان با محیط از درون به بیرون و از بیرون به درون و اینکه سازمان چگونه خودش را با تغییرات محیط وفق می‌دهد، است.

✓ نظریات دیدگاه مدرن: $\left. \begin{array}{l} 1- \text{نظریه اقتضایی} \\ 2- \text{نظریه وابستگی به منابع} \\ 3- \text{نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی} \end{array} \right\}$

✓ نظریه نمادین – تفسیری: نظریه نهادی

نظریه اقتضایی: سازمان‌ها ماشینی و ارگانیکی

در محیط‌های پایدار، سازمان با مشخص بودن خطوط دقیق سلسله‌مراتب دستوردهی (اختیار) و حوزه‌های مشخص مسئولیت به صورت تخصصی به فعالیت‌های عادی و یکنواخت می‌پردازد. با توجه به استعاره‌ی ماشین، این سازمان‌ها، سازمان‌های ماشینی نامیده می‌شوند. مثل کتابخانه‌ها، دفاتر پستی و ... سازمان‌های ماشینی بخش‌های تخصصی دارند (وظایف و کارهای متمایزی که کارکنان انجام می‌دهند) و این بخش‌ها توسط مدیریت درون نوعی سیستم دارای عملکرد بالا مهندسی می‌شوند. سازمان‌های ارگانیکی در مقایسه با سازمان‌های ماشینی از نظر تخصصی بودن، رسمیت و سلسله‌مراتب در حد پایین‌تری قرار دارند. در این سازمان‌ها ارتباطات افقی (وموری) بیشتری به چشم می‌خورد. در محیط‌های به شدت در حال تغییر سازمان‌ها به انعطاف‌پذیری نیاز دارند و کارکنان تشویق می‌شوند تا مهارت‌های خود را در جاهایی که نیاز است به کار برند و مهارت‌ها را با الگوهای کاری در حال تغییر به هر طریقی که مفید می‌یابند سازگار و متناسب سازند. این سازمان‌ها ارگانیکی هستند. مثل اورژانس بیمارستان، مؤسسات گردشگری خانوادگی و ...

✓ **نکته:** سازمان‌ها معمولاً ویژگی‌های ارگانیکی و ماشینی را در کنار هم دارا هستند. بعنوان مثال، بیشتر کارهای اداری در دانشگاه‌های بصورت مکانیکی انجام می‌شوند در حالیکه فعالیت‌های پژوهشی دانشگاه‌ها ارگانیکی‌تر هستند.

لازم به توضیح است که:

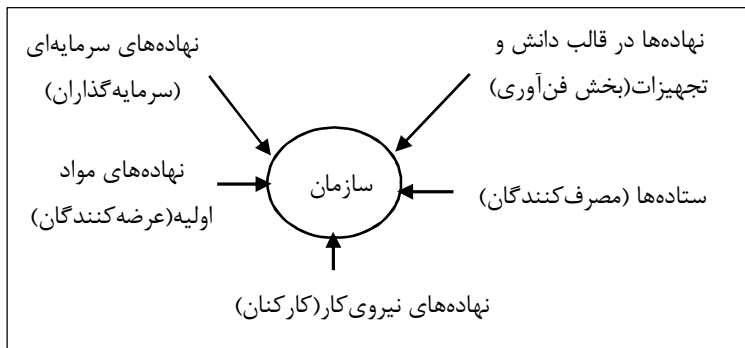
ادله‌ی نظری مبتنی بر بهتر بودن شکل‌های ماشینی یا ارگانیکی سازمان وجود ندارد. هرکدام برای شرایط خاصی مناسب‌اند. در محیط‌های پایدار، شکل ماشینی مناسب‌تر است زیرا با استفاده از رویه‌های استاندارد انجام کار برای فعالیت‌های عادی و یکنواخت از کارآمدی کافی برخوردار است. زمانی که سازمان باید پیوسته فعالیت‌هایش را به منظور سازگاری با تغییرات سریع محیط تغییر دهد، منطق و سودمندی یکنواختی و تکراری کردن فعالیت‌ها از بین می‌رود و سازمان ارگانیکی چون از نوآوری و سازگاری با محیط حمایت می‌کند مرجح می‌شود. تعیین اینکه در چه زمانی از ساختار ماشینی و در چه زمانی از ساختار ارگانیکی استفاده شود، جوهره‌ی نظریه اقتضایی را شکل می‌دهد. تام برنز و جورج استاکر: شرایط محیطی مختلف، سبک‌های سازماندهی مختلفی را می‌طلبد یعنی اثربخش‌ترین راه سازماندهی به شرایط پیچیدگی و تغییر در محیط بستگی دارد.

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 کند.

برهان اصلی: 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. چنین دانشی به مدیران اجازه می‌دهد تا مأخذ احتمالی تأثیرگذاری محیط بر سازمان را پیش‌بینی کنند و راه‌هایی را بیابند که از طریق آن سازمان بتواند برخی از این تأثیرات را از طریق ایجاد وابستگی متقابل خنثی کند.

یکی از نقاط آسیب‌پذیر سازمان در برخورد با محیط نیاز منابع است. محیط از این قدرت در جهت اعمال خواسته‌هایی نظیر قیمت‌های رقابتی، محصولات و خدمات مطلوب، ساختارها و فرایند سازمانی کارآمد استفاده می‌کند. وابستگی به محیط نوعی وابستگی تک‌موردی و مشخص نیست، بلکه مجموعه‌ای است پیچیده از وابستگی‌ها که بین یک سازمان و عناصر خاص محیطی واقع در شبکه‌ی بین سازمان وجود دارد.

تحلیل وابستگی به منابع:✓ **نقطه شروع:** شناسایی منابع✓ **نقطه پایان:** دستیابی (استفاده از مدل سیستم‌های باز) به عرضه‌کنندگان منابع

شکل 2-1: نظریه وابستگی به منابع (تئوری سازمان هج- صفحه 118)

نگاه وابستگی منابع، به آن دسته از نقش آفرینان محیطی است که می‌توانند روابط سازمان و محیط را تحت تأثیر قرار دهند و بدان طریق، مبادلات سازمان با محیط را حمایت یا کُند کنند. رقابت بر سر دریافت مواد اولیه و جذب مصرف‌کنندگان، می‌تواند یکی از مآخذ تأثیر بالقوه محیط باشد. مآخذ دیگر، مؤسسه‌های قانونی - نظارتی و ذینفعان خاص هستند که در تأثیرگذاری بر قانون‌گذاران با سازمان رقابت می‌کنند.

منابعی برای سازمان مهم هستند که:

- 1- حیاتی باشند: منابعی‌اند که سازمان بدون آنها نمی‌تواند فعالیت کند. مثال: گوشت گاو نوعی منبع حیاتی برای شرکت مک دونالد است.
- 2- کمیاب باشند: برآوردی از میزان در دسترس بودن منبع در محیط است. طلا و پلاتین منابع کمیاب‌اند.
- ✓ 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 نقش آفرینان شبکه ایجاد می‌کنند.
- نخستین گام در راه بکارگیری نگاه وابستگی به منابع، درک دقیق شبکه‌ی سازمانی از نظر حیاتی بودن و کمیابی منابع است.
- دومین گام، یافتن راه‌هایی برای رهایی از وابستگی یا وابسته کردن دیگر نقش آفرینان محیطی به سازمان است.

شیوه‌های مدیریت وابستگی به منابع: (پفر و سالانیک)

- 1- استفاده از چندین عرضه‌کننده مواد اولیه. (قدرتشان را کم می‌کند)
- 2- در جاهایی که استفاده از تعداد معدودی تأمین‌کننده مهم است مثل سیستم‌های بهنگام که هزینه‌های تغییر عرضه‌کنندگان بالا است، انعقاد قرارداد با عرضه‌کنندگان نوعی راهبرد متداول است.
- 3- وابستگی به عرضه‌کنندگان (یا مصرف‌کنندگان از دید عرضه‌کنندگان) از طریق راهبردهای تملک یا ادغام (راهبرد ادغام عمودی) یا سرمایه‌گذاری مشترک با عرضه‌کنندگان خنثی می‌شود. برای مدیریت روابط با رقیب راهبرد یکپارچگی افقی نیز مفید است.
- 4- توسعه‌ی روابط شخصی با اعضای شرکت‌هایی که به آنها وابسته‌اید.
- 5- برقراری روابط رسمی از جمله عضویت در هیات مدیره شرکت‌ها یا دعوت کردن یکی از رؤسای آن شرکت‌ها برای عضویت در هیات مدیره شرکت خود در حوزه‌ی مدیریت وابستگی‌های قانونی.
- 6- موافقتنامه‌های تجاری - رقابتی یا رای موافق

7- همه‌ی جنبه‌های بازاریابی (مثل فروش، تبلیغات و توزیع) را می‌توان تلاش‌هایی برای مدیریت وابستگی ستاده‌ها (کالاها و خدمات) دانست. گاهی اوقات افکار عمومی منفی یا تأثیر مثبت گروه‌های ذینفع خاص از طریق راهبرد تبلیغات خنثی می‌شود.

8- تشکیل انجمن‌های تجاری برای مدیریت وابستگی به سازمان‌های رقیب و قانون‌گذاری مثلاً شرکت‌ها بطور مشترک دست به استخدام دلالتان سیاسی زده تا مشترکاً خواسته‌های خود را به دولت ارائه یا تحمیل کنند.

نکته 1: اگر تمام راهبردهای فوق با شکست مواجه شوند، شرکت می‌تواند با تغییر محیط خود از وابستگی‌های ناخواسته نجات یابد. مثلاً به رشته کاری جدیدی وارد یا از یک رشته کاری خارج شود یا از طریق تنوع‌گرایی یا راهبرد جمع و جور کردن، آمیخته کالاها/ خدمات خود را تغییر دهد.

نکته 2: راهبردها صرفاً مشکل وابستگی را عوض می‌کنند، ولی نیاز به مدیریت وابستگی به منابع از بین نمی‌رود.

نکته 3: مدیریت وابستگی به منابع مستلزم تعریف دقیق محیط و پایش محیطی است که به متوازن ساختن قدرت دیگران از طریق گسترش قدرت سازمانی خود نیاز دارد.

بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: (هانان، فریمن، آلدریچ)

شالوده نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی: $\left. \begin{array}{l} 1- \text{شکل‌گیری} \\ 2- \text{گزینش} \\ 3- \text{حفظ (بقاء)} \end{array} \right\}$

✓ 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:

1- سازمان‌ها برای کسب منابع موردنیاز به محیط وابسته‌اند. این وابستگی قدرت زیادی به محیط می‌دهد و از منظر محیط به سازمان نگاه می‌شود.

یک سازمان از طریق رقابت برای دریافت منابع کمیاب و حیاتی (دیدگاه وابستگی منابع) در پی بقاء 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.

2- محیط به عنوان یک کل مطالعه نمی‌شود در عوض حوزه‌های خاصی درون محیط که جایگاه محیطی اکولوژیک نامیده می‌شود، بررسی می‌شود. (جایگاه محیطی اکولوژیک (Niche) یک قلمرویی از محیط است که یکسری سازمان‌ها بر سر یک منابع مشترک کمیاب با دیگر سازمان‌ها رقابت می‌کنند).

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 بقاء و آتیه روشن اعضاء 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:

- 1- شکل‌گیری: عمدتاً از طریق نوآوری کارآفرینانه (تولد سازمان‌ها) در جمعیت سازمان‌ها رخ می‌دهد. اما از طریق ناسازگاری یا انطباق‌پذیری سازمان‌های موجود نیز اتفاق می‌افتد.
- 2- 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.
- 3- 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.

نگاه از بیرون به درون سازمان‌های به این نکته صحنه می‌گذارد که مدیران نمی‌توانند ره‌آوردهایی سازمانی را کنترل کنند. اکولوژی جمعیت، نگاه سازمان محور نظریه وابستگی منابع را متعادل می‌کند و متذکر می‌شود که از نگاه مدیر، بخش اعظم آنچه برای سازمان رخ می‌دهد، نتیجه بخت و تقدیر است.

(تئوری سازمان هج - صفحه 115-123)

محدودیت‌های دیدگاه جمعیت‌شناسی:

1- تعریف تناسب، نوعی مسأله است (بقاء براساس تناسب محیطی تعیین می‌شود اما تناسب به عنوان بقاء تعریف می‌شود) این مسأله در نظریه داروین نیز وجود دارد. نمی‌توانیم بقاء را براساس ارزیابی مستقل از تناسب محیطی، پیش‌بینی کنیم، تنها زمانی بقاء را می‌شناسیم (می‌فهمیم) که آن را ببینیم.

2- برای آن دسته از جمعیت‌های سازمانی بکار می‌رود که بسیار رقابتی‌اند.

3- این تعریف در جمعیت‌های مواجهه با موانع ورود و یا خروج متعددی نظیر هزینه‌های هنگفت راه‌اندازی (مثل تولید اتومبیل) یا مقررات حقوقی مناسب نیستند. (این نظریه توصیفی است نه تجویزی)

➤ زمانی که رقابت از بین می‌رود مدل بوم‌شناسی جمعیت سازمانی قسمت اعظم قدرت تحلیل خود را از دست می‌دهد در این شرایط دیدگاه نهادی مفید است.

نظریه نهادی:

رشد سازمانی محصول توانایی سازمان‌ها برای ایجاد شایستگی‌های محوری است که نیازهای ذینفعان سازمان را تامین نموده و برای آنها امکان دستیابی به منابع را فراهم می‌سازد.

(«نظریه نهادی» به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها می‌توانند توانایی خود برای رشد و بقا در محیط رقابتی را از طریق ارضای نیاز ذینفعان فراهم سازند)

سازمان‌های امروزی از بابت الزامات و مسئولیت‌های جدید در تنگنا هستند زیرا فاقد مهارت‌های لازم برای جذب مشتریان و دستیابی به منابع کمیاب هستند در این شرایط برای افزایش شانس بقاء در حین رشد، سازمان‌ها باید پذیرش و مشروعیت لازم را از منظر ذینفعانشان بدست آورند.

نظریه نهادی استدلال می‌کند سازمان‌ها برای افزایش شانس بقاء، بسیاری از مقررات و نظام‌نامه‌های رفتاری را در محیط نهادی اطراف خود جستجو می‌کنند.

محیط نهادی: مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها در محیط است که رفتار جامعه و سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. سازمان‌ها در حین رشد، استراتژی، ساختارها و فرهنگ‌ها را از یکدیگر کپی می‌کنند در نتیجه «هم‌شکلی سازمانی» افزایش می‌یابد (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 144)

- 1 - تقاضاهای فنی - اقتصادی : سازمان‌ها را ملزم می‌سازد
کالاها و خدماتی را تولید و در یک بازار یا شبه بازار مبادله کنند.
- ↓
- 2 - تقاضاهای فرهنگی - اجتماعی : سازمان‌ها را به ایفای نقش‌هایی
خاص در جامعه، ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی وادار می‌سازد.
- 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 سلزنیک (پدر نظریه نهادی): سازمان‌ها نه تنها با کشمکش‌های گروه‌های داخلی خود بلکه با ارزش‌های جامعه بیرونی، خود را سازگار یا منطبق می‌کنند.

ریچارد اسکات: نهاده‌ی‌شدن 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.

یک سؤال: چرا سازمان‌ها شبیه به هم می‌شوند؟!

سه دلیل دارد:

1- هم‌شکلی اجباری (فشارهای نهادی - قانونی): گاهی اوقات کنش‌ها و اقدامات تکرار می‌شوند چون قوانین و مقررات صریح برای تضمین تکرارشان وجود دارد. (سازمان‌ها بخاطر فشارهای قانونی که محیط بر سازمان تحمیل می‌کند مجبورند شبیه هم شوند مثل ساختار وزارتخانه‌ها). (زمانی بوجود می‌آید که سازمان هنجارهای خاصی را بدین خاطر که فشارهای بوسیله دیگر سازمان‌ها و جامعه بطور عام بر سازمان تحمیل می‌شود اختیار می‌کنند. با افزایش وابستگی سازمان‌ها به هم، سازمان وابسته به سازمان قدرتمندتر شبیه می‌شود. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 145)

2- هم‌شکلی هنجاری (فشارهای نهادی): گاهی الگوهای فعالیت بوسیله هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات حمایت می‌شوند. (این فشار گاهی از طریق حرفه‌ای شدن اعضای سازمان بوجود می‌آید. حرفه‌ای شدن اعضاء یعنی: فرض کنید می‌خواهیم کارشناس بازاریابی شرکتی شویم، کارهای بازاریابی را چگونه تعیین می‌کنیم؟! ما براساس آموخته-هایمان در دانشگاه نموداری می‌نویسیم پس واحدها در سازمان‌ها شبیه هم می‌شوند چون

ما تحت آموزش‌های آکادمیکی هستیم که محیط به ما می‌دهد و باعث می‌شود مشابه فکر کنیم. گاهی تعاملات و ارتباطات بین افراد حرفه‌ای در سازمان‌های مختلف نیز باعث می‌شود کم‌کم سازمان‌ها شبیه هم شوند.

3- هم‌شکلی تقلیدی: دی مجبو و پاول "آرزو برای شبیه دیگر سازمان‌ها شدن" را فشارهای نهادی تقلیدی نامیدند و آنها را بعنوان واکنش سازمان به عدم اطمینان تبیین می‌کنند.

(به زبان ساده یعنی بعضی از سازمان‌ها موفق هستند و بقیه سازمان‌ها دوست دارند شبیه به آنها شوند پس از این سازمان‌ها تقلید می‌کنند مثل بانک‌ها).

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

از جمله معایب همانندسازی سازمان‌ها عبارتست از:

- 1- سازمان‌ها ممکن است روش‌هایی را که منسوخ شده و قدیمی هستند را بیاموزند که در بلندمدت منجر به اثر بخشی سازمانی نخواهد شد.
- 2- فشار برای تقلید ممکن است سطح نوآوری در محیط را تنزل دهد.

تفاوت بین محیط‌های نهادینه شده و نهادینه نشده صرفاً حول موضوع عقلانیت می‌چرخد. از این دیدگاه عامل موفقیت فنی/اقتصادی، محصول تصمیم‌گیری عقلایی تصور می‌شود در حالی که هم‌نوایی اجتماعی یکی از پیروزی‌های مدیریت نمادین است. پیروی از تقاضاهای نهادی، باعث شکل‌گیری حمایت اجتماعی می‌گردد و بقای یک سازمان را تضمین می‌کند. چون در راستای میثاق‌ها و رسوم اجتماعی پذیرفته شده حرکت می‌کند. عقلانیت صرف، محیط‌های نهادی و غیرنهادی را از هم متمایز نخواهد کرد زیرا اتخاذ تصمیم‌هایی که فقط به صورت سطحی با هنجارهای عقلانیت سازگار است می‌تواند شیوهی اثربخش مشروعیت‌بخشی به گزینه‌های انتخابی باشد.

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.

یک انتقاد به دیدگاه نهادی:

وقتی سازمانی آموخته‌است که چگونه خوب و مناسب به نظر آید باید صرفاً برای بقاء به طور ظاهری کار کند. 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 سازمان‌های نهادینه‌شده بجز در شکل ظاهری، واقعا پاسخگوی جامعه نیستند.

✓ نکته: یکی از نقش‌های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم‌های باز سازمان است.

مقایسه نظریه‌های روابط محیط – سازمان

1- نظریه وابستگی به منابع در سطح تحلیل سازمانی فرموله می‌شود و نگاه مدیریت عالی سازمان به محیط خود را انعکاس می‌دهد و دو نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی در سطح محیط تحلیل می‌شوند.

2- بوم‌شناسان جمعیت سازمانی برآنند که چرا اینقدر سازمان‌های متعدد وجود دارد و نظریه‌پردازان نهادی می‌کوشند تا تبیین کنند که چرا اینقدر سازمان شبیه هم هستند.

3- اتکا بر محیط برای تبیین ساختارها، فرآیندها و ره‌آوردهای سازمانی، یکی از ویژگی‌های مشترکی است که هر سه نظریه روابط سازمان- محیط برآن استوارند.

4- 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.

5- نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی و نهادی ← سازمان منفعل و محیط فعال

نظریه وابستگی به منابع ← سازمان فعال و محیط منفعل

✓ نکته: (ریچارد اسکات: میزان نهادینگی محیط‌ها متغیر است).

6- زمانی که محیط قواعد و انتظارات متعددی دارد که سازمان باید آنها را رعایت کنند ← نقطه

آغاز: نظریه نهادی

نظریه بوم‌شناسی جمعیت سازمانی

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

شکل 2-2: محیط‌ها براساس میزان نهادینگی و سطح توسعه فنی متغیرند. (تئوری سازمان هچ - صفحه 131)

توضیحی مختصر در مورد شکل:

- 1) در سازمان‌های پیشرفته از نظر فنی، عقلانیت تنها معیار تصمیم‌گیری نیست بلکه شکل بسیار ارزشمند نمایش (ابراز وجود) خود است.
 - 2) زمانی که سازمان‌های پیشرفته از نظر فنی در محیط‌های بسیار نهادینه قرار می‌گیرند سبک عقلایی نمایش خود به اندازه عقلانیت حائز اهمیت است.
- در محیط‌هایی که درجه‌ی نهادینگی و فنی بودن آنها بسیار بالاست تشخیص بین آنچه واقعا عقلایی است و آنچه صرفا برای عقلایی جلوه کردن، ساخته شده است، مبهم است.

پیچیدگی، تغییر، عدم اطمینان

در تفکر اولیه مدرنیست، عدم اطمینان نوعی خاصیت محیط تصور می‌شود که از دو نیروی قدرتمند نشأت می‌گرفت:

- الف) پیچیدگی: اشاره به تعدد و تنوع عناصر در یک محیط دارد.
- ب) نرخ (میزان) تغییر: اشاره می‌کند به اینکه چگونه عناصر به نحوی شتابان تغییر می‌کنند. (پیچیدگی یا تنوع عوامل با چه میزان شتابی حرکت یا تغییر می‌کنند).

		نرخ (میزان) تغییر	
		کم	زیاد
پیچیدگی	زیاد	عدم اطمینان کم	عدم اطمینان متوسط
	کم	عدم اطمینان متوسط	عدم اطمینان بالا

شکل 2-3: عدم اطمینان محیطی براساس میزان پیچیدگی و نرخ تغییر در محیط سازمان تعریف می‌شود. تئوری سازمان هچ- صفحه 132)

مشکل موجود در نگاه عدم اطمینان محیطی آن بود که فرض می‌کرد شرایط محیطی به طور یکسان توسط افراد تجربه می‌شود در صورتی که محیطی مشابه ممکن است بوسیله مجموعه‌ای از مدیران مطمئن وعده‌ای دیگر نامطمئن تصور شود. در واقع محیط عدم اطمینان را احساس نمی‌کند بلکه افراد احساس عدم اطمینان می‌کنند علاوه بر این مشخص شد که آنچه بر سازمان تأثیر می‌گذارد، شرایط محیطی نیست بلکه بیشتر برداشت‌های تصمیم‌گیرندگان سازمانی در مورد میزان عدم اطمینان محیط است.

✓ نکته: عدم اطمینان در محیط نهفته نیست بلکه در افرادی نهفته است که در زمان تصمیم‌گیری‌های سازمانی محیط را در نظر می‌گیرند، این دیدگاه در پیوند با نگاه اطلاعات در نظریه سازمان مطرح شده است.

نگاه اطلاعات: وقتی مدیران تصور می‌کنند محیط غیر قابل پیش‌بینی است، احساس عدم اطمینان می‌کنند و این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که احساس می‌کنند فاقد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری صحیح هستند.

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

شکل 4-2: رابطه‌ی بین شرایط محیطی ادراک شده، عدم اطمینان و اطلاعات (تئوری سازمان هیچ - صفحه 134)

توضیح شکل: زمانی که محیط‌ها با میزان بالایی از پیچیدگی یا تغییر درک می‌شوند، مدیران یا با مقدار زیادی اطلاعات یا با چالش پیگیری اطلاعات مواجه هستند و میزان متوسط عدم اطمینان را تجربه می‌کنند. در زمان عدم اطمینان زیاد، مدیران محیط را بسیار پیچیده و متغیر درک می‌کنند و با حجم بسیار عظیمی از اطلاعات روبرو هستند اما به علت شرایط دائماً متغیر نمی‌دانند به کدامیک از اطلاعات توجه کنند مثل پیشرفت‌های فن‌آوری رایانه و بین‌المللی شدن بازارها.

✓ **نکته:** آنچه باعث عدم اطمینان بیشتر می‌شود، تنش و اضطرابی است که به علت عدم آگاهی درباره‌ی نوع اطلاعات مورد نیاز به وجود می‌آید.

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

1) **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 این صورت کم می‌آورد. مثال: آهن، آهن را می‌برد!)

البته در این کار نوعی محدودیت نظری نیز وجود دارد، زیرا اگر سازمان همیشه پیچیدگی کامل محیط را در خود جای دهد، خود سازمان به آن محیط تبدیل می‌شود.

(2) **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 رویارویی با جنبه‌های مختلف محیطی که باعث پیچیدگی درونی ساختار و سیستم‌ها می‌شود اشاره به مفهوم «هم‌شکلی» دارد.

ریچارد اسکات: 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.

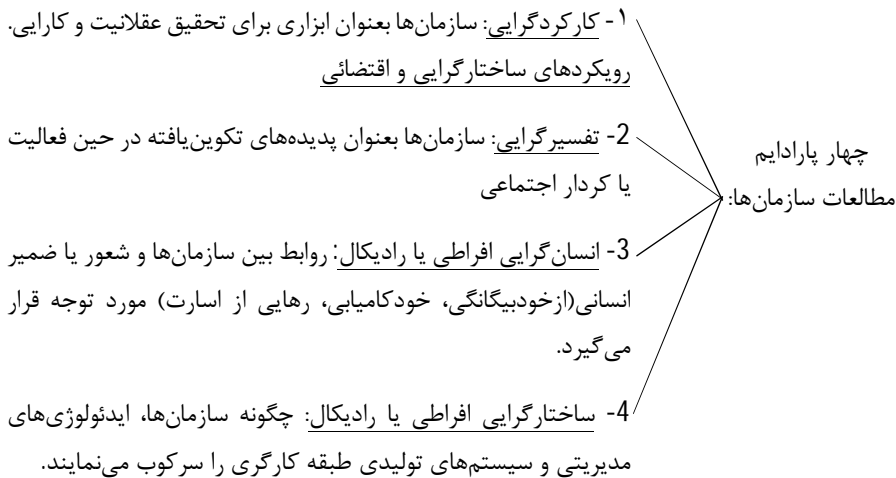
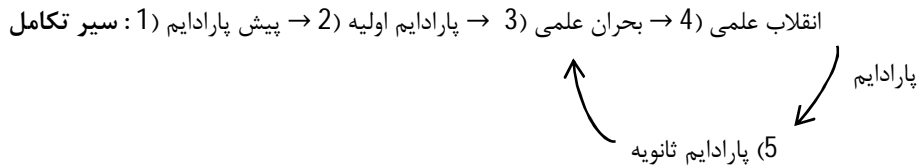
✓ **مرزبانی (مرزگستری):** عنوانی است که به فعالیت‌های پایش محیطی از جمله انتقال اطلاعات موردنیاز برای تصمیم‌گران، داده می‌شود. این نقش، فعالیت معرفی سازمان یا علائق آن به محیط را توصیف می‌کند.

(تئوری سازمان هچ - صفحه 125-134)

پارادایم‌های جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمانی

توضیح اضافی: پارادایم یک نوع شیوه‌ی نگریستن به جهان یا مجموعه‌ای از اصطلاحات، مفاهیم، قضایا و نظراتی است که در یک دوره‌ی زمانی مشخص در بین اکثریت اعضای یک جامعه علمی مورد توافق، پذیرش و اجماع است. عملاً یک نوع شیوه‌ی ندیدن هم هست. نگاه پارادایمی نوعی بخشی‌نگری است نه جامع‌نگری و فقط از یک زاویه پدیده‌ها را بررسی می‌کند.

هر پارادایمی دارای نوعی زبان سیاسی مشترک است و حرفهای مخالف خود را نمی‌پذیرد پس عملاً از خلاقیت و نوآوری جلوگیری می‌کند. پارادایم شرایطی شبیه غار افلاطونی را ایجاد می‌کند (قصه فیل و مردان کورا). وقتی پارادایمی جایگزین پارادایمی دیگر می‌شود، پارادایم قدیم را حفظ کرده و حذف نمی‌نماید بلکه جایگزین آن می‌شود و آنها را تکامل می‌بخشد. نگاه پارادایم یک نگاه انتخاب طبیعی است و هر پارادایمی که بتواند پاسخگوی نیازها و مسائل زمان خود باشد باقی می‌ماند.



رویکردهای ساختارگرایی اجتماعی:

برگر و لاکمن استدلال می‌کند که واقعیات اجتماعی در تعامل اجتماعی و مجاورت افراد با یکدیگر خلق می‌شوند و نه براساس ساختارها. کارل ویک از طریق ایده‌های وضع کردن و خلق معانی، رویکردهای ساختارگرایان اجتماعی را به تئوری سازمان وارد نمود و به جای گفتگو در خصوص سازمان‌ها، کانون توجه را بر سازماندهی متمرکز کرد به عبارتی توجهات باید از ساختار به فرآیندها تغییر پیدا کند به گونه‌ای که

اطلاعات برای برطرف نمودن ابهامات پردازش شود. وی بر این باور بود که مشارکت‌کنندگان صرفاً اقدام به ادراک و واکنش نمی‌کنند بلکه بصورت فعالانه به ساختن و وضع محیط می‌پردازند.

✓ سازماندهی یک فعالیت خلق معانی است زیرا اعضای سازمان همانطور که تلاش می‌کنند از محیط اطراف خود حسی را ایجاد کنند، آنها تصورات ذهنی یا نقشه‌هایی که جنبه‌های خاصی از تجربیاتشان را برجسته می‌سازد، شکل می‌دهند. زمانی که اینها با یکدیگر درهم می‌آمیزند، آنها بخشی از آنچه که ما فکر می‌کنیم واقعیت سازمانی ماست، خواهند شد.

تئوری وابستگی منابع:

فرو سالانیک: این تئوری مبتنی بر این ایده است که سازمان‌ها برای بقا نیازمند کنترل منابع هستند، هر چقدر کنترل سازمان بر منابعی که نیاز دارد بیشتر باشد، وابستگی آن سازمان به سازمان‌های دیگر کمتر خواهد بود.

تئوری هزینه مبادله:

این تئوری مبتنی بر این ایده است که سازمان‌ها می‌کوشند تا هزینه‌های مرتبط با مبادله منافع بین سازمان و محیطشان و هزینه تولید یا فراهم نمودن خدمات را کنترل و به حداقل برسانند.

تئوری بوم شناختی جمعیت:

این تئوری به مطالعه این موضوع می‌پردازد که چگونه سازمان‌هایی که اقدام به تولید محصولات و خدمات مشابه (یک جمعیت) می‌نمایند، خودشان را با محیطشان تطبیق می‌دهند. با الهام‌گیری از نظریه تکامل و تنازع بقاء داروین مدل اکولوژی جمعیت بیان می‌دارد که سازمان‌های جدید تلاش می‌کنند تا جایی را در بازار بیابند، نیاز منحصر بفرد را شناسایی نمایند و منابع محیطی را ذخیره کنند. سازمان‌های جدید تنها در صورتی بقا می‌یابند که خود را با تغییرات مستمر جمعیت سازمان‌هایشان تطبیق دهند.

(مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 145 - 152)

2- پاسخ: گزینه 1- روانشناسی اجتماعی

مکتب کلاسیک:

مکتب کلاسیک یا مدیریت سنتی اولین رویکرد رسمی به مطالعه مدیریت است. این مکتب در جستجوی مفاهیم و اصول مستحکم است که بتواند برای کار مدیریتی و ارتقاء بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. نگرش کلاسیک به مدیریت عمدتاً توجه خود را به ساختار و فعالیت‌های رسمی یا اداری و سازمان معطوف ساخته بود. مباحثی همچون: تقسیم کار، استقرار سلسله‌مراتب اختیار و حیطه نظارت برای نیل به یک سازمان اثربخش، دارای بیشترین اهمیت است. (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی - صفحه 59)

تأثیر آثار کلاسیک بر نظریه سازمان:

مدیریت کلاسیک تحت تأثیر دو مکتب یا دو جریان فکری است:

1) جریان جامعه‌شناسانه (جریان فکری جامعه‌شناختی): بر تغییر شکل‌ها و نقش‌های سازمان‌های رسمی در جامعه و اثرات گسترده‌تر صنعتی شدن بر ماهیت کار و تبعات آن برای کارگران متمرکز بود (روی نقشی که نیروی کار یا ساختارهای اجتماعی بر سازمان و مدیریت تأثیر داشتند تأکید دارد و ماهیت است). اندیشمندان این جریان فکری: امیل دورکهایم، ماکس وبر و کارل مارکس.

2) جریان فکری کلاسیک (نظریه مدیریت کلاسیک): تأکیدش روی مسائل مدیریتی است و بیشتر در سطح سازمان، فرد و گروه است و نگاه بسیار کلانی ندارد. اندیشمندان این جریان فکری: فردریک تیلور، هنری فایول و چستر بارنارد.

(تئوری سازمان هج - صفحه 50)

1- نهضت مدیریت علمی:

تیلور (پدر مدیریت علمی) در بدو ورود خود به عرصه صنعت، شرایط صنعتی را بد توصیف نمود و با خروجی محدود شده کارگران، مدیریت ضعیف، فقدان هماهنگی بین نیروی کار و مدیریت مواجه شد.

✓ جوهره و هسته مرکزی تئوری تیلور: چگونه می‌توان زندگی کاری را کارآمدتر و کارا تر نمود؟! زمانی که تیلور رئیس یک گروه کاری شد به زودی به این تشخیص رسید که کارگران عملکرد بسیار پایینی دارند و برآوردهای او نشان داد که کارگران از یک سوم ظرفیت کاری خود استفاده می‌کنند.

مشاهدات تیلور: کارگران به جای اینکه با سخت‌کوشی و سرعت کار کنند بصورت آگاهانه و خودخواسته به کندکاری و تنبلی روی می‌آوردند. آنها انگیزه کافی برای انجام کار سریع‌تر و کارآمدی بیشتر ندارند و