

خلاصه ویرایش جدید کتاب مبانی سازمان و مدیریت دکتر مقیمی

(که می‌بایست علاوه بر فلش‌کارت‌ها مطالعه فرمایید)

فصل اول

– **قابلیت‌های پویا:** مفهومی است که توانایی سازمان در تجدید و بازآفرینی منابع و قابلیت‌های خود (همچون دارا بودن دارایی‌های ملموس خاص، کنترل هزینه‌ها، حفظ کیفیت، بهینه‌سازی موجودی‌ها و...) برای پاسخگویی به نیازهای محیط‌های متغیر را نشان می‌دهد.

– **قابلیت‌های معمولی:** مفهومی که به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که با تولید و فروش محصول یا خدمات مشابه، به مشتریان مشابه، موفق به کسب معاش شوند؛ اما به احتمال زیاد این شرایط تضمین‌کننده بقاء طولانی مدت و مزیت رقابتی در آینده نیست.

– قابلیت‌های پویا می‌توانند در صورت تغییر محیط، قابلیت‌های معمولی را تغییر دهند؛ هرچند که تمرکز آنها برای یافتن راه حل‌هایی فراتر و خارج از قابلیت‌های معمول و همچنین میزان بده و بستان و تعادل مطلوبی بین رضایت دادن به قابلیت‌های معمولی از یک طرف و تمرکز بر قابلیت‌های پویا از طرف دیگر، دشواری‌ها و تنش‌هایی را به همراه دارد که گاهی اوقات از آن با عنوان «مبادله اکتشاف-بهره‌برداری» یاد می‌شود.

– انواع قابلیت‌های پویا: ۱. حسگری ۲. تسخیر ۳. پیکره‌بندی مجدد

۱. **حسگری:** سازمان‌ها باید به طور مداوم با انجام فعالیتهایی (همچون تحقیق و توسعه و بررسی نیازهای مشتریان)، فرصت‌ها را در بازارها و فناوریهای مختلف جستجو (حس) کنند. مثال: احساس تهدیدها و فرصت‌های موجود در بحث تبلتها و محاسبات ابری، توسط شرکتهای صنعت سیستم عامل رایانه (مانند مایکروسافت).

۲. **تسخیر:** به محض احساس فرصت، سازمان‌ها باید از آن استفاده کرده و از طریق محصولات جدید، فرایندها، فعالیتهای و... بازار به تسخیر درآورند. مثال: ایجاد خط تولید تبلت و ارائه خدمات رایانش ابری توسط مایکروسافت و تسخیر بازار.

۳. **پیکره بندی مجدد:** برای استفاده از فرصت، ممکن است نیاز به پیکره بندی مجدد قابلیت های سازمانی و سرمایه گذاری در فناوریهای جدید، تولید، بازارها و... باشد. مثال: تغییرات عمده در منابع مرتبط با رایانه شخصی و بازیهای رایانه ای موجود توسط مایکروسافت برای ورود به دنیای تولید تبلت و خدمات رایانش ابری (۱۴ و ۱۵)

فصل دوم

- کاربرد نظریه ها:

* نظریه ها از رفتار و زندگی روزمره ما جدا نیستند. ما پیوسته نظریه را بصورت عقل سلیم به کار می گیریم تا به تجارب خود معنا و به کنش ها جهت دهیم. (۵۴)

- تئوری های بدِ مدیریت، اقدامات خوب مدیریت را تخریب می کند: با رواج تئوری های ملهم از ایدئولوژی های غیراخلاقی (لیبرالیسم) در دانشکده های مدیریت و تظاهرکردن به دانش و تبدیل مدیریت به علم (استفاده از روش های علمی) نه تنها اصول اخلاقی، بلکه عقل سلیم نیز خدشه دار شده است. در پارادایم حاکم، علاوه بر روش علی و کارکردی، نگرش بدبینانه به ماهیت انسان وجود دارد؛ درحالی که اصول اخلاقی و رفتار انسانی، پدیده های ذهنی و روانی هستند؛ لذا محیط دانشگاهی، مدیرانی بدون احساس مسئولیت اخلاقی تربیت می کنند و باید پارادایم و ساختار دانشکده های مدیریت در بستر جدید شکل بگیرد. (۵۵)

- تغییر پارادایم: رشته های علمی بطور دوره ای (نه به صورت خطی و پیوسته) تحت تغییرات پارادایم پیشرفت می کنند و این که مفهوم حقیقت علمی، تنها با معیارهای عینی قابل اثبات نیست، بلکه با اجماع یک جامعه علمی تعریف می شود. درک از علم هرگز نمی تواند به طور کامل بر عینیت تکیه کند. علم باید دیدگاه های ذهنی را نیز در نظر بگیرد. (۵۶)

- به نظر فایول، استفاده بهینه از منابع، جوهره برنامه ریزی است. (۷۴)

- سرواژه «POSTDCORB» که مخفف «برنامه ریزی، سازماندهی، به کارگیری نیروی انسانی، هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه ریزی» است، برای مدیران ارشد سازمان در مدیریت بازرگانی و دولتی ابداع شده که براساس آموزه های فایول در وظایف پنج گانه و اصول چهارده گانه مدیریت، نمای کلاسیک نظریه سازمان را منعکس می کند. این اصول هفت گانه، ابزاری برای برجسته کردن نظریه حیطة نظارت و همچنین وحدت فرماندهی است. (۷۶)

- اصول سازمان در نظریه کلاسیک:

۱. هماهنگی (آرایش منظم تلاش گروهی برای ایجاد وحدت عمل در تعقیب یک هدف مشترک)
 ۲. فرآیند سلسله‌مراتبی (از طریق آن، بالاترین مقام هماهنگ‌کننده در کل سازمان عمل می‌کند)
 ۳. تمایز کارکردی (ایجاد تمایز بین انواع وظایف از طریق تقسیم کار با تخصص‌گرایی)
 ۴. صف و ستاد (وجود اختیار برای مدیران صف در انجام کارها و ضرورت وجود ستاد برای مشورت و اطلاعات)
- (۷۷)

- عقلانیت (اصلی‌ترین موضوع در آثار وبر) بر چهارگونه است که در همه سطوح فرایندهای اجتماعی و تمدنی ظاهر می‌شوند:

- عقلانیت عملی (Practical): هر شیوه‌ای از زندگی که فعالیت‌های دنیوی را در ارتباط با علایق کاملاً عملگرایانه فرد ارزیابی می‌کند و به‌عنوان مظهر ظرفیت انسان برای انجام اقدامات منطقی معطوف به هدف است.
- عقلانیت نظری (Theoretical): تسلط آگاهانه بر واقعیت از طریق ساختن مفاهیم انتزاعی با فرآیندهای فکری مانند استنتاج، استقراء و... برای شکل‌گیری معانی نمادین که آن را عقلانیت فکری می‌نامند.
- عقلانیت صوری (Formal): به حوزه‌های زندگی همانند اقتصادی، حقوقی، علمی و... و ساختار سلطه مربوط می‌شود (وبر، سلطه دیوان‌سالارانه را واحد عقلانی تصویری می‌داند چون کنشی منطبق با قواعد و قوانین است).
- عقلانیت جوهری یا ذاتی (Substantive): به‌عنوان تجلی ظرفیت ذاتی انسان برای کنش منطقی ارزشی است. کمونیسم، فئودالیسم، کالونیسم، سوسیالیسم و... نمونه‌هایی از عقلانیت جوهری هستند. (۸۳)

- «**بوروکراسی سطح خیابان**»: ایده‌ای که به دنبال تشریح رفتارهای بوروکرات‌های سطح خیابان است تا تحلیلی بر شکاف بین واقعیت‌های عرصه عملیاتی با ایده‌آل‌های خدمات عمومی که در قالب خط‌مشی‌های مدون ترسیم گردیده، ارائه نماید. بوروکراسی شامل مجموعه‌ای از قوانین و ساختارهای اقتدار است. سطح خیابان به معنای فاصله از مرکز است که اقتدار و اختیار قانونی در آن مستقر و پیاده شده است. مفهوم بوروکرات سطح خیابان بیانگر خدمات‌دهندگان عمومی (معلم، افسران پلیس، مددکاران اجتماعی، قضات، کارکنان خدمات بهداشتی

و... در نهادهای دولتی) است که معمولاً شهروندان با آنها ارتباط برقرار می‌کنند. این بوروکرات‌ها در حین انجام وظیفه با شهروندان تعامل دارند و صلاحیت اعمال قدرت و اختیار را دارند. از سوی دیگر آنها نمی‌توانند کار را دقیقاً مطابق با ایده‌آل‌های تعیین شده در خط مشی‌های مدون انجام دهند؛ زیرا در عمل محدودیت‌هایی در ساختار انجام امور وجود دارد. بوروکرات‌های سطح خیابان به طور بالقوه با شرایطی روبرو می‌شوند که آنها را به سمت سازوکارهایی سوق می‌دهند که از ایده‌آل‌های خدمات عمومی خارج شوند که این موضوع، شکاف بین سیاست مدون و سیاست انجام شده را افزایش می‌دهد. البته بهترین کارکنان کسانی هستند که اجازه ندهند که این شکاف افزایش یابد (البته نمی‌توان مداخلات انسانی را از تدریس، پرستاری، پلیس، قضاوت و... حذف کرد) از آنجاکه انتظارات شهروندان کمتر از سطح ایده‌آل مدون است؛ لذا بسیاری از بوروکرات‌های سطح خیابان می‌توانند با موفقیت در مورد شکاف ایجاد شده با شهروندان مذاکره کنند و از نظر اجتماعی مصالحه‌هایی صورت پذیرد. بوروکرات‌های سطح خیابان، گروهایی از بازیگران در فرآیند خط مشی گذاری دولتی هستند که دریافت‌کنندگان عمده هزینه‌های عمومی هستند، بخش قابل توجهی از فعالیت‌های عمومی را در سطح محلی فعلیت می‌بخشد و شهروندان به طور مستقیم، دولت را از طریق اقدامات آنها تجربه می‌کنند. اگرچه آنها معمولاً به‌عنوان کارکنان سطح پایین در نظر گرفته می‌شوند اما اقدامات را انجام می‌دهند. شهروندان مستقیماً با دولت روبرو نمی‌شوند بلکه از طریق مدیران و معلمان فرزندان، پلیس، پرستاران و... که در انجام مشاغل خود از اختیارات قابل توجهی برخوردارند، با خط‌مشی‌های دولت مواجه می‌شوند و اقدامات آنها تأثیر قابل توجهی بر زندگی شهروندان دارد؛ بنابراین، بوروکرات‌های سطح خیابان، واسطه رابطه شهروندان با دولت هستند و نقش آنها به‌اندازه وظایف دولت وسیع است و از سوی دیگر، آنها کانون واکنش‌های شهروندان هستند. آنها منابع عمومی را جذب می‌کنند و به کانون‌های امیدبخش جامعه برای ایجاد تعادل سالم بین ارائه خدمات عمومی و بار معقول هزینه‌های عمومی تبدیل می‌شوند؛ لذا بوروکرات‌های سطح خیابان از دو جنبه با خط‌مشی‌گذاری دولتی مرتبط هستند. از یک سو در تصمیم‌گیری درباره شهروندانی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنند، از اختیارات گسترده‌ای برخوردارند و از سوی دیگر در هنگام هماهنگی با مقامات ستاد مرکزی، در تصمیمات آنها اثر می‌گذارند. (۸۶ و ۸۷)

هم پایانی یا همگرایی: سیستم‌های باز در هم پایانی، گزینه‌های معتبری را به‌عنوان راه‌های دستیابی به هدف، پیش روی خود دارند که دارای ارزش همسان با یکدیگر هستند و ورودی‌ها و روش‌های مختلف، منتهی به نتایج یکسان می‌شوند (چند مسیر به یک نقطه ختم می‌شود).

چندپایانی یا واگرایی: از یک مرحله اولیه تعیین شده، اهداف متفاوتی را می‌توان محقق ساخت و ورودی‌ها و روش‌های یکسان، منتهی به نتایج مختلف می‌شوند (یک نقطه به چند مسیر ختم می‌شود). (۱۲۷)

- «تناسب» (ارتباط شرطی یا غیرشرطی بین متغیرها) سه نوع دارد:

۱. تجانس
۲. احتمال وقوع
۳. پیکره‌بندی کل‌نگر

تجانس: متغیر موردنظر (به‌عنوان نمونه؛ فناوری اطلاعات)، با عوامل سازمانی مرتبط است؛ بدون بررسی اینکه آیا این رابطه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد یا خیر.

احتمال وقوع: تأثیر یک متغیر X بر متغیر دیگر Y بستگی به سطح یک متغیر سوم یعنی Z دارد. بنابراین، تأثیر X بر Y وقتی Z کم است با تأثیر X بر Y هنگامی که Z زیاد است، متفاوت است. به عبارت دیگر، تأثیر X بر Y به Z بستگی دارد و متغیر Z رابطه متغیرهای X و Y را تعدیل می‌کند.

پیکره‌بندی کل‌نگر: به انسجام کلی درونی مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی یا وابستگی متقابل متغیرهای چندگانه‌ای که هم‌زمان در معرض وقوع هستند، اشاره دارد.

رویکردهای مختلف در خصوص مفهوم «تناسب» **رویگرد سنتی**، بر تناسب به‌عنوان یک رابطه دومتغیره تمرکز دارد که در آن تغییر هم‌زمان دو یا چند متغیر به‌صورت مستقل از یکدیگر رخ می‌دهد؛ درحالی‌که **رویگرد سیستمی**، بر کل‌نگری و نظام یافتگی در تعاملات هم‌زمان بین متغیرها و احتمالات چندگانه متمرکز است. (۱۳۰)

- **نظریه ظرفیت جذب:** یک سازمان تا چه حد می‌تواند ارزش اطلاعات جدید بیرونی را تشخیص دهد، جذب کند و آن را در جهت دستیابی به اهداف سازمانی مورداستفاده قرار دهد. جذب جدید دانش می‌تواند به سازمان کمک کند تا نوآورتر و انعطاف‌پذیر شود و به سطوح بالاتری از عملکرد برسد. توانایی یک سازمان برای یافتن و استفاده از دانش جدید به ظرفیت جذب کارکنان آن بستگی دارد. باین‌حال، ظرفیت جذب یک سازمان فقط مجموع ظرفیت‌های جذب فردی آن نیست. سازمان برای ارزیابی مثبت و منفی بالقوه دانش جدید، به افراد آگاه نیازمند است. این افراد به‌عنوان «دروازه‌بان» عمل می‌کنند که می‌توانند از جذب دانش جدید جلوگیری کرده یا آن را تسهیل نمایند؛ لذا برای استفاده از دانش جدید در سازمان‌ها باید به مرز گسترهای قوی و آگاه تکیه نمود.

- مراحل شناخت ارزش دانش جدید و جذب و به‌کارگیری آن:

۱. اکتساب
۲. جذب
۳. دگرگونی (پردازش)
۴. بهره‌برداری

توانایی **اكتساب** به مصارف قبلی، پایگاه دانش قبلی و شدت، سرعت و مسیر کسب دانش جدید اشاره دارد. قابلیت **جذب** به روال‌ها و فرآیندهای سازمان اشاره دارد که آن را قادر می‌سازد تا دانش جدید را ارزیابی، تفسیر، درک و یاد بگیرد (مراحل اکتساب و جذب را ظرفیت جذب بالقوه می‌نامند). قابلیت **دگرگونی** به توانایی سازمان برای افزودن، حذف، ترکیب مجدد و پیکربندی مجدد دانش جدید برای استفاده در سازمان اشاره دارد. قابلیت **بهره‌برداری** نیز به توانایی سازمان در تغییر روال و فرایندهای خود و استفاده از دانش جدید توجه دارد (مراحل دگرگونی و بهره‌برداری را ظرفیت جذب تحقق‌یافته می‌نامند).

- برخی از سازمان‌ها ممکن است پتانسیل قوی برای جذب دانش جدید را داشته باشند، اما بعداً نتوانند از آن دانش استفاده کنند. براین اساس، دو نوع ظرفیت جذب وجود دارد: ۱. کشش تقاضا ۲. رانش علم

کشش تقاضا به دانش جدیدی که از منابع بازار (همانند مشتریان، رقبا و تأمین‌کنندگان) به‌دست‌آمده اشاره دارد. **رانش علم** به دانش جدیدی که از منابع تحقیقاتی و علمی (مانند کتاب‌ها، مجلات، کنفرانس‌ها، نمایشگاه‌های تجاری، پارک‌های علم و فناوری و سایر منابع دانشگاهی) به‌دست‌آمده است، اطلاق می‌شود. سازمان‌ها نیاز دارند که دانش جدید را از هر دو منبع جذب کنند. (۱۴۱)

- **نظریه مدل‌های ذهنی (Mental Models Theory)**، نحوه استفاده مدیران از مدل‌های ذهنی برای تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری و انتخاب‌های استراتژیک خود را به‌منظور انجام مأموریت، استراتژی‌ها و اهداف سازمانی مورد بررسی قرار می‌دهد. این نظریه فرض می‌کند: سازمان‌هایی که بهتر می‌توانند مدل‌های ذهنی دقیق محیط کسب‌وکار خود را بسازند و از آنها استفاده کنند، موفق‌تر از سازمان‌هایی خواهند بود که قادر به این کار نیستند. این نظریه همچنین فرض می‌کند: مدیرانی که هم از توانایی‌های سازمان خود و هم از اصول کلیدی محیط کسب‌وکار خود درک کامل‌تری داشته باشند، نتایج عملکرد بالاتری نسبت به مدیرانی خواهند داشت که چنین دانشی ندارند. (۱۴۳)

- فرآیند ساخت حس (خلق معانی) شامل سه جزء اساسی است:

۱. نشانه‌ها ۲. چارچوب‌ها ۳. پیوند نشانه‌ها و چارچوب‌ها

- چارچوب‌ها از لحظات گذشته جامعه‌پذیری ناشی می‌شوند، درحالی‌که نشانه‌ها از لحظه‌های فعلی تجربه به دست می‌آیند و اطلاعات محیط‌های فعلی و ماشه محرک برای درک شرایط هستند. چارچوب‌ها، ساختارهای دانشی

هستند که شامل قوانین و ارزش‌ها بوده و راهنمای درک افراد تلقی می‌شوند. وقتی افراد بین چارچوب‌ها و نشانه‌ها رابطه ایجاد می‌کنند، آن وقت است که معنا ایجاد می‌شود. معنا از چارچوب‌ها و مقولات تجربیات گذشته، نشانه‌ها و برچسب‌های رویدادهای جاری و همچنین ارتباط چارچوب‌ها و نشانه‌ها ناشی می‌شود. چارچوب به‌تنهایی و نشانه به‌تنهایی معنی ندارد. آنچه منطقی به نظر می‌رسد نشانه‌ای در داخل یک چارچوب است.

- انواع چارچوب: (۱) ایدئولوژی‌ها (واژگان جامعه) (۲) مقولانی که عملیات سازمانی را طبقه‌بندی می‌کنند (واژگان سازماندهی) (۳) پارادایم‌ها (واژگان کار) (۴) نظریه‌های عمل (واژگان عهده گرفتن امور) (۵) سنت (واژگان پشتیبان) (۶) داستان (واژگان تسلسل و تجربه)

- برای تمایز مفهوم حسگری و خلق معنی از مفاهیمی همچون فهم، تفسیر استناد، هفت ویژگی برای خلق معنی بیان می‌شود: (۱) خلق معنی در ساخت هویت بسترسازی می‌شود (هویت فردی و سازمانی به‌صورت توافقی شکل می‌گیرد و در صورت وقوع رویداد، معنا مشخص می‌شود) (۲) گذشته‌نگر است (حس و معنا در مورد وقایع قبلی ایجاد می‌شود و بر رفتارهای فعلی و آینده تأثیر می‌گذارد) (۳) از محیط‌های محسوس معقول نشئت می‌گیرد (اقدامات افراد به خلق محیط آنها کمک می‌کند و این خلق نمودن بر معنا اقدامات تأثیر می‌گذارد) (۴) اجتماعی است و بر اساس اقدامات جمعی شکل می‌گیرد (۵) یک فرآیند مداوم و مستمر است (۶) از نشانه‌های اقتباس شده، استفاده می‌کند (زمینه اجتماعی، زبان و واژگان همگی بر نشانه‌ها تأثیر می‌گذارند و توجه را بر رویدادها متمرکز می‌کنند) (۷) قابل قبول بودن مهم‌تر از دقت است (داستان‌های معقول در مورد معنا به‌صورت توافقی ایجاد می‌شوند، اما ممکن است در واقع، واقعیت را منعکس نکنند) (۱۵۱)

- **تئوری هزینه مبادله** بررسی می‌کند که آیا سازمان‌ها باید چیزی که نیاز دارند را بسازند یا آن را بخرند. اگر یک سازمان می‌تواند منابع را به دست آورد و به‌تنهایی محصول تولید کند، لذا نیازی به هماهنگی با سایر سازمان‌ها ندارد. بااین حال این معمولاً صادق نیست و اغلب برای سازمان‌ها سودمند است که وارد معاملات یا انواع توافق‌نامه‌ها شوند. ایده اصلی در نظریه هزینه مبادله این است که سازمان‌ها تغییر می‌کنند؛ زیرا مدیران به دنبال صرفه‌جویی در هزینه‌های معاملات خود هستند. نظریه هزینه مبادله در ابتدا بر دوگانگی بین «ساختن» و «خریدن» متمرکز بود؛ اگر چه تحقیقات اخیر بر ترتیبات مبتنی بر همکاری که حکمرانی ارتباطی یا ائتلافات نامیده می‌شود، متمرکز شده است. (۱۵۲)

- **نظریه بوم‌شناسی جمعیت** برای حل پنج موضوع طراحی شده است: (۱) دلایل وجود انواع مختلف شکل‌های سازمانی (۲) توزیع این اشکال مختلف سازمانی در محیط‌های مختلف (۳) تأثیر محیط بر توزیع اشکال سازمانی (۴) نرخ تغییر اشکال سازمانی (۵) نحوه ترکیب و به هم پیوستگی فرایندهای کوتاه‌مدت برای ایجاد ویژگی‌های سازمانی در بازه‌های زمانی طولانی (۱۵۲)

فصل سوم

- ایده اصلی در **نظریه ذی نفعان** این است که سازمان‌ها بجای تمرکز صرف بر ثروت سهام‌داران، باید بر روی مجموعه‌ای وسیع‌تر از منافع (همه کسانی که در اقدامات و نتایج سازمان سهام هستند) و همچنین بر عملکرد مالی و اجتماعی خود تمرکز کنند. بر اساس نظریه ذی نفعان، مشارکت ذی نفعان در تصمیمات شرکتی، یک الزام اخلاقی و یک منبع استراتژیک تلفی می‌شود که هر دوی آنها به افزایش مزیت رقابتی سازمانی کمک می‌کند.

- ذی نفعان به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. **ذی نفعان داخلی** (کارکنان، ستاد اجرایی، واحدهای سازمان و هیئت‌مدیره)

۲. **ذی نفعان بیرونی** (سهام‌داران، تأمین‌کنندگان، اعتباردهندگان و جامعه محلی)

۳. **ذی نفعان دور** (شرکت‌های رقیب، گروه‌های مصرف‌کننده، سازمان‌های دولتی، آژانس‌ها، رأی‌دهندگان و اتحادیه‌های کارگری) (۱۶۱)

- دیدگاه‌های (رویکردهای) مطرح در نظریه ذی نفعان:

۱. **توصیفی:** سازمان‌ها دارای ذی نفعانی هستند و نقش آنها جلب رضایت طیف وسیعی از ذی نفعان و نه فقط سهام‌داران است.

۲. **ابزاری:** شرکت‌هایی که منافع ذی نفعان خود را در نظر می‌گیرند، نسبت به دیگر شرکت‌ها، موفق‌تر خواهند بود.

۳. **هنجاری:** بررسی می‌کند که چرا شرکت‌ها باید به ذی نفعان خود توجه کنند. این رویکرد، دیدگاه غالب یا هسته اصلی نظریه ذی نفعان را تشکیل می‌دهد. طبق دیدگاه هنجاری، ذی نفعان افراد یا گروهایی هستند که منافع مشروع در سازمان دارند و باید باتوجه به علایق خود در سازمان مورد توجه قرار گیرند؛ خواه این سازمان علاقه‌ای به ذی نفعان داشته باشد یا نداشته باشد. (۱۶۲)

- **نظریه سرمایه اجتماعی:** افراد از طریق تعاملات اجتماعی و ارتباطات با دیگران، منابع مادی و نامشهود را در سطح فردی، گروهی و سازمانی به دست می‌آورند. تمرکز اصلی در نظریه این است که منابع سرمایه اجتماعی از

طریق شبکه‌های اجتماعی افراد، گروه‌ها یا ملت‌های به‌هم‌پیوسته حاصل می‌شود. ارتقای سرمایه اجتماعی یکی از مفاهیمی است که به تقویت کارکردهای فرهنگ‌سازمانی کمک می‌کند.

- انواع سرمایه: ۱. سرمایه اقتصادی ۲. سرمایه فرهنگی ۳. سرمایه اجتماعی (۱۷۸)

- ابعاد سرمایه اجتماعی از دیدگاه ناهایت و گوشال:

۱. بُعد ساختاری ۲. بُعد ارتباطی ۳. بُعد شناختی

- ابعاد سرمایه اجتماعی از دیدگاه فولکرسون و تاپسون:

(۱) ارزش‌های جامعه (۲) اقدام جمعی، ساختار اجتماعی و درک علایق (۳) اعتماد، ارتباط متقابل و همکاری (۴) منابع روابط فردی و گروهی (۵) مشارکت مدنی و انجمن‌های داوطلبانه (۶) روابط و شبکه‌های اجتماعی.

- فولکرسون و تاپسون این شش بعد را در قالب دو دسته جامع طبقه‌بندی می‌کنند:

(۱) سرمایه اجتماعی منابع: به منابع مشترک، شبکه‌ها و روابط اجتماعی اشاره دارد.

(۲) سرمایه اجتماعی هنجاری: شامل اعتماد متقابل، مشارکت مدنی و ارزش‌ها در بین افراد است.

- مهم‌ترین عنصر سرمایه اجتماعی: اعتماد

- آثار و پیامدهای مثبت سرمایه اجتماعی: تسهیل و بهبود زندگی اجتماعی و سازمانی یا توسعه دموکراسی و... (۱۷۹)

- پیامدهای منفی سرمایه اجتماعی:

۱. حذف افراد بیرونی: از آنجاکه منافع حاصله فقط مشمول افراد عضو شبکه اجتماعی می‌شود؛ پدیده محرومیت از دسترسی به منابع یا مزایای خاص افراد غیرعضو، باعث ایجاد تبعات منفی می‌شود.

۲. مطالبات بیش از حد اعضای گروه: ساختار هنجاری مشترک همچون هنجارهای قوی برای کمک به اعضا باعث سواری گرفتن مجانی می‌شود و اعضای کم پشتکارتر، خواسته‌هایی از اعضای موفق مطرح می‌کنند. علاوه بر آن، این امر باعث می‌شود که میزان موفقیت افراد کارآفرین، به دلیل تعهد به حمایت از افراد کاهش یابد؛ بنابراین سرمایه اجتماعی ممکن است به گروه خاصی از افراد این امکان را بدهد تا به منابعی دسترسی پیدا کنند که در غیر عضویت در گروه، این امر امکان‌پذیر نبود.

۳. محدودیت در آزادی‌های فردی: تعلق به یک گروه خاص ممکن است با امکان دسترسی به منابع ارزشمند و به سرمایه اجتماعی بهتر مرتبط باشد؛ اما از سوی دیگر، ممکن است محدودیت‌هایی در آزادی افراد به خاطر کنترل اجتماعی در این جوامع وجود داشته باشد. محدودیت‌هایی مربوط به تقاضای انطباق با هنجارهای خاص گروه می‌تواند حریم خصوصی و استقلال افراد را محدود کنند.

۴. تنزل سطح هنجارها: تجربه مشترک افراد یک گروه از ناملایمات یا سرکوب‌شدگی که نهایتاً منجر به مخالفت آنها با جامعه اصلی می‌شود. در چنین شرایطی، افراد بر اساس همبستگی گروهی، اقداماتی برای حفظ منافع گروهشان انجام می‌دهند که ممکن است باعث تنزل سطح هنجارها شود. (۱۸۰)

- **نظریه تحلیل میدان نیرو:** مهم‌ترین چارچوب در مدیریت تغییر است که به ارزیابی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده تغییر در مراحل سه‌گانه (انجماد زدایی، تغییر و انجماد مجدد) می‌پردازد و چارچوبی در مدیریت تغییر، برای بررسی عامل (نیروهای) مؤثر بر یک موقعیت است که این نیروها در جهت حرکت به سمت هدف یا جلوگیری از آن فعالیت می‌کنند. (۱۹۳)

- امام علی ع می‌فرمایند: الناس اعداء ما جهلوه؛ مردم دشمن آن چیزی هستند که نمی‌دانند. (۱۹۴)

- امام علی ع می‌فرمایند: اصعب السياسات نقل العادات؛ دشوارترین سیاست‌ها، تغییر دادن عادت‌هاست. (۱۹۴)

فصل چهارم

- **نظریه تعیین دستور کار:** همبستگی بین فراوانی و مدت پوشش رسانه‌ای یک موضوع و میزان اعتقاد مردم به اهمیت موضوع یا داستان را مورد بررسی قرار می‌دهد. دستور کار، مجموعه‌ای از مسائل یا مباحث ویژه مرتبط با حوزه سیاست‌گذاری است که به‌عنوان دغدغه‌های مشروع و بحق، به ترتیب اهمیت در مراجع قانونی مطرح می‌شوند. براساس تحقیقات؛ سازمان‌ها، رؤوس برنامه‌های خود را تحت‌تأثیر دستور کار موردنظر رسانه‌های جمعی تنظیم می‌کنند. (۲۰۹)

- در سال‌های اخیر، مطالعات در حوزه خط‌مشی‌گذاری عمومی، کارآفرینان را به‌عنوان نقطه ثقل الگوهای تصمیم‌گیری و تدوین خط‌مشی موردتوجه قرار داده است. **کارآفرینی خط‌مشی** مفهومی است که به دنبال تبیین تغییر خط‌مشی متناسب با فرصت‌های نوپدید است و فعالیت‌های کارآفرینان خط‌مشی به‌عنوان عاملین تغییر، در پژوهش‌های مختلف موردتوجه قرار گرفته است. کارآفرینی خط‌مشی دارای چهار بُعد اساسی است که عبارت‌اند از: ۱. تیزفهمی و ذکاوت اجتماعی ۲. تعریف مسئله ۳. تیم‌سازی ۴. هدایت بر مبنای نمونه‌ها و قواعد کلی.

کارآفرینان خط‌مشی، برای پیشبرد تغییرات در خط‌مشی‌ها از پنجره‌های فرصت استفاده می‌کنند. آنها به‌عنوان بازیگران کلیدی، نقش مهمی در ظهور موضوعات سیاست‌های عمومی نوآورانه ایفا می‌کنند و در یک زمینه چندبعدی فعالیت می‌کنند و رویه‌های عملیاتی چندسطحی را برای توسعه خط‌مشی و موقعیت اجتماعی بازیگران مورداستفاده قرار می‌دهند. برخی اندیشمندان، کارآفرینان خط‌مشی را کارآفرینان حکمرانی نام‌گذاری می‌کنند؛ چرا که آنها از طریق خلاقیت و نوآوری، هوشیاری نسبت به فرصت‌ها و تمایل به سرمایه‌گذاری در منابع شخصی و خطرپذیری، به فرآیندهای توسعه جامعه کمک می‌کنند و از طریق شبکه‌سازی، پافشاری بر مذاکره و ظرفیت‌سازی برای اقدام، در جامعه حضور فعالی دارند. برخی کارآفرینان، خط‌مشی را در قالب کارآفرینی سیاسی بررسی می‌کنند و بر این باورند که کارآفرینی سیاسی وقتی اتفاق می‌افتد که فرد، فرصت‌های کارآفرینانه سیاسی را مشاهده و دست به اقدام می‌زند. (۲۱۱)

- **نظریه چشم‌انداز:** تصمیمات افراد در شرایط عدم قطعیت و ریسک، بر مبنای چشم‌اندازهایی از سود یا ضرر احتمالی هستند. (۲۱۷)

- **یادگیری دو حلقه‌ای (Double Loop Learning)** نظریه‌ای عمل‌گراست که به افراد و سازمان‌ها کمک می‌کند تا در شرایط دشوار؛ اولاً عیوب جدی در نحوه یادگیری از اقدامات خود را کشف کنند و ثانیاً تغییرات در ارزش‌های اساسی که بر یادگیری حاکم است را تسهیل نمایند. این نظریه ثابت کرد که یادگیری و عمل به‌هم‌پیوسته‌اند و هر دو برای اجرای مؤثر نظریه مدیریت ضروری هستند. (۲۲۴)

- **نظریه تصویر** از اصلاح «تصویر» برای اشاره به طرح‌واره‌های درگیر در تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. طرح‌واره‌ها به چارچوب‌های شناختی اطلاق می‌شود که به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا جهان خود را سازماندهی کرده به اطلاعات دریافتی که به فرآیند تصمیم‌گیری کمک می‌کند، معنا و ساختار دهند. این نظریه، تصویری از فرآیندهای تصمیم‌گیری رفتاری را ارائه می‌دهد و به‌عنوان یک نظریه توصیفی روان‌شناختی در تصمیم‌گیری، جایگزینی برای نظریه تصمیم‌گیری سنتی است. دیدگاه سنتی در تصمیم‌گیری این است که تصمیمات به‌صورت خردمندانه و نظام‌یافته هستند؛ درحالی‌که نظریه تصویر بر این باور است که تصمیمات به‌صورت شهودی و غیرارادی و ناخودآگاه اتخاذ می‌شوند؛ به‌طوری‌که افراد اغلب با استفاده از فرایندهای ساده، آسان، غیرتحلیلی و سریع، تصمیم‌گیری می‌کنند؛ حتی زمانی که تصمیم برای تصمیم‌گیرنده اهمیت قابل‌توجهی دارد. در نظریه تصویر، سه نوع تصویر وجود دارد: تصویر ارزش، تصویر مسیر و تصویر استراتژیک.

تصویر ارزش شامل اصول تصمیم‌گیرنده (مانند اخلاق، معنویت، ارزش‌ها، آرمان‌ها، معیارهای برابری، عدالت، وفاداری و خوبی) است که همراه با اعتقادات اخلاقی، مدنی و مذهبی او گرفته شده است و به تصمیم‌گیرنده کمک می‌کند تا تعیین کند که کدام اهداف، شایسته دنبال کردن هستند و کدام اهداف نیستند.

تصویر مسیر به وضعیت آینده‌ای اشاره می‌کند که تصمیم‌گیرنده در تلاش برای دستیابی به آن است.

تصویر استراتژیک شامل برنامه‌ها استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مختلفی است که برای دستیابی به تصویر مسیر، اتخاذ شده است. (۲۲۶)

- **مدیریت مبتنی بر شواهد:** استفاده از بهترین شواهد موجود برای کاهش خطا و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری مدیریتی است و شامل یافته‌های علمی مستدل معطوف به تفکر انتقادی، قضاوت انسانی، تصمیم‌گیری و یادگیری است که به مدیران در دستیابی به اطلاعات باکیفیت و استفاده از آنها کمک می‌نماید. مدیریت مبتنی بر شواهد

شامل چهار فعالیت اساسی است که می‌تواند در فعالیت روزمره، قضاوت و تصمیم‌گیری مدیریت مورد استفاده قرار گیرد: (الف) استفاده از بهترین یافته‌های علمی موجود (ب) جمع‌آوری و توجه به حقایق، شاخص‌ها و معیارهای سازمانی به صورت نظام‌یافته برای افزایش قابلیت اطمینان و مفید بودن آنها (ج) ممارست فکری مداوم، قضاوت آگاهانه و تاملی، استفاده از ابزارهای تصمیم‌گیری برای کاهش خطا و بهبود کیفیت تصمیم (د) در نظر گرفتن مسائل اخلاقی از جمله تأثیر کوتاه‌مدت و بلندمدت تصمیمات بر ذی‌نفعان. (۲۴۳)

- انواع نوآوری سازمانی:

نوآوری در «**روش بسته**» (روش داخلی یا رویکرد سنتی) با تکیه بر منابع داخلی خود سازمان (آزمایشگاه‌ها و بخش‌های بازاریابی و...) و بصورت مخفیانه انجام می‌شود و سازمان برای محافظت از مالکیت معنوی و اجتناب از رقابت آزادانه ایده‌ها با رقبا، دائماً در اضطراب است.

نوآوری در «**روش باز**» (رویکرد جدید) شامل واردات و صادرات سنجیده و معقول دانش توسط یک سازمان به منظور تسریع و افزایش نوآوری است (زیرا معتقد است که تبادل علنی ایده‌ها به احتمال زیاد، محصولات بهتر را سریع‌تر از روش بسته، تولید می‌کند. محصولات سریع‌تر و برتر چیزی هستند که برای جلو زدن از رقبا مورد نیاز هستند، نه محرمانه و مخفیانه عمل کردن). (۲۴۸)

- «**نظریه انتشار نوآوری**»: نظریه‌ای در حوزه نوآوری سازمانی است که به بررسی فرایندی می‌پردازد که از طریق آن و در طول زمان، اطلاعات به افراد یا سازمان‌ها منتقل می‌شود و می‌تواند منجر به استفاده از نوآوری شود. به عبارت دیگر، انتشار نوآوری فرایندی است که از طریق آن، یک نوآوری از طریق کانال‌های ارتباطی به افراد در یک سیستم اجتماعی منتقل شده و یا به اشتراک گذاشته می‌شود و منجر به درک جمعی در مورد نوآوری می‌شود. یک نوآوری می‌تواند کالا، خدمات، فعالیت یا ایده‌ای باشد که مردم آن را جدید تلقی می‌کنند. جدید بودن (تازگی)، ارتباطی به تاریخ ایجاد ندارد؛ بلکه بیشتر به تازگی برنامه برای کمک به رفع نیاز یا حل نوعی مشکل اشاره دارد. تازگی همچنین به افرادی گفته می‌شود که نسبت به استفاده خود از این کالا واکنش مثبت نشان می‌دهند. آنها ممکن است قبلاً در مورد یک موضوع آگاهی داشته باشند، اما هرگز به استفاده از آن فکر نکرده باشند. (۲۴۹)

فصل پنجم

- بهبود فرایند، برای بهبود روند تولید، بهبود کیفیت محصول، کاهش زمان، کاهش هزینه‌های محصول یا خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرد، به‌طوری‌که به‌عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مهندسی مجدد فرایند در نظر گرفته می‌شود که در بازار جهانی که تولید محصولات باکیفیت بالا مطرح است و برای بسیاری از شرکت‌های متری که به دنبال حفظ مزیت رقابتی هستند، خون حیاتی بازسازی سازمان تلقی می‌شود. در طول طراحی فرایند، در سطح مفهومی نیاز است که عملکرد و رفتار سیستم به‌صورت شماتیک و تصویری (نمودار جریان اطلاعات) ثبت شود تا بتوان رابطه را در سطح مفهومی مورد مطالعه قرار داد. روش‌شناسی مبتنی بر نمودار جریان کار، روشی برای ثبت اطلاعات فرایند (فعالیت‌ها و اتصال) برای بهبود فرایند است؛ به‌گونه‌ای که اطلاعات جریان کار در نمادهای گرافیکی و اتصالات تعیین می‌گردد. به همین دلیل آن را به‌عنوان «اطلاعات مبتنی بر جریان» نام‌گذاری نموده‌اند. این روش‌شناسی، هر فعالیت را بر اساس انواع عملکرد و هر اتصال را بر اساس انواع داده که اطلاعات جریان فرایند را به هم پیوند می‌دهد، از هم متمایز می‌کند؛ بنابراین نمودار جریان کار، نمایش‌های متعددی از انواع فعالیت و اتصال دارد. (۲۷۶)

- باتوجه‌به اینکه هر سازمانی غالباً تعداد زیادی ذی‌نفع دارد، دسته‌بندی آنها بر اساس تأثیر احتمالی‌شان در تصمیمات استراتژیک مفید است. به‌منظور درک اولویت‌های استراتژیک، بر اساس «نگاشت ذی‌نفعان»، میزان قدرت و توجه ذی‌نفعان را مشخص می‌شود. سازمان‌ها شامل ائتلاف‌های سیاسی ذی‌نفعان هستند که هر کدام دارای قدرت متفاوتی بوده و به موضوعات استراتژیک، توجه متفاوتی دارند. قدرت و توجه احتمالی ذی‌نفعان مختلف به مسائل، دو بعد اساسی «ماتریس قدرت توجه» را شکل می‌دهند. این ماتریس، ذی‌نفعان را بر اساس قدرتی که در اختیار دارند و میزان احتمال حضور فعال آنها در یک موضوع استراتژیک خاص طبقه‌بندی می‌کند. «قدرت»، توانایی افراد یا گروه‌ها برای متقاعدکردن یا وادارکردن دیگران به پیروی از استراتژی‌های خاص است. «توجه» نیز میزان اهمیتی است که ذی‌نفعان برای مسائل خاص درون سازمانی و استراتژی سازمان قائل هستند و آنها را به‌دقت دنبال می‌کنند. این ماتریس، ذی‌نفعان مختلف را بر اساس دوگانگی کم یا زیاد، یا باتوجه‌به موقعیت نسبی آنها در امتداد محورهای پیوستار، از کم تا زیاد گروه‌بندی می‌کند. ذی‌نفعان ممکن است در برخی از حوزه‌ها قدرت بیشتری نسبت به سایرین داشته باشند و به برخی مسائل بیشتر از سایرین اهمیت دهند.

ماتریس قدرت-توجه نشان‌دهنده نوع رابطه‌ای است که مدیران معمولاً با ذی‌نفعان در چهار مربع مختلف برقرار می‌کنند. به‌طور کلی، روابط با ذی‌نفعان از مربع D که به مربع A حرکت می‌کنیم، پیشرفت شدیدتری می‌کند.

بنابراین، حمایت از بازیگران کلیدی (مربع A) از اهمیت بالایی برخوردار است. برای مثال، اینها ممکن است سرمایه‌گذاران اصلی باشند. (۲۹۳)

بالین حال، ارضاء غول‌های خفته در ربع B نیز مهم است. اینها ممکن است تنظیم‌کننده‌های دولتی باشند. اگر چه غول‌های خوابیده ممکن است عموماً نسبتاً منفعل باشند، اما وقتی توجه آنها در اثر نارضایتی برانگیخته شود و به مربع A منتقل گردند، مشکلات به وجود می‌آیند؛ چرا که آنها ممکن است استراتژی را به چالش بکشند. معمولاً خرمگس‌های موجود در مربع C (همانند گروهی تبلیغاتی جامعه)، تا حد زیادی با ارائه اطلاعات از سوی سازمان، مدیریت می‌شوند. اگر چه خودشان قدرتمند نیستند، ولی مهم است که چنین ذی‌نفعانی را از خود دور نکنیم؛ زیرا آنها می‌توانند بر ذی‌نفعان قدرتمندتری تأثیر بگذارند. به‌عنوان مثال، کمپین‌ها یا پویش‌ها توسط این گروه از افراد ممکن است غول‌ها را در مربع B بیدار کند. ایجاد ائتلاف‌های ذی‌نفع در هسته استراتژی است و ماتریس قدرت-توجه ابزاری مفید برای تجزیه و تحلیل ائتلاف‌های احتمالی ذی‌نفعان است. (۲۹۴)

- مفهوم «**رانش استراتژیک**» پدیده‌ای شایع در سازمان‌هاست که بیانگر تمایل استراتژی‌ها برای توسعه تدریجی بر اساس تأثیرات سنت تاریخی و فرهنگ سازمان است که نمی‌توانند همگام با محیط در حال تغییر باشند. رانش استراتژیک توضیح می‌دهد که چرا سازمان‌ها اغلب در توسعه استراتژی و عملکرد خود دچار رکود می‌شوند. رانش استراتژیک که تاریخ، فرهنگ و عدم قطعیت واقعی می‌توانند به راحتی از آن پشتیبانی کنند. علاوه بر آن، برخی چالش‌های مهم را برای مدیران برجسته می‌کند که درس‌های مهمی به همراه دارد. چهار مرحله در روند رانش استراتژیک مطرح است که منجر به مرگ سازمان یا تغییر دگرگون‌کننده می‌شود.

مرحله اول: تغییرات استراتژیک تدریجی نام دارد که شامل تغییرات کوچک می‌شود. در بسیاری از سازمان‌ها، در یک دوره‌های طولانی، استراتژی تعیین شده تا حد زیادی بدون تغییر باقی می‌ماند یا تغییر کمی می‌کند. در جایی که محیط به آرامی در حال تغییر است، نیازی به تغییرات اساسی وجود ندارد. زمانی که سرعت تغییرات محیطی کند است، مدیران می‌توانند انواع مختلفی از واکنش‌ها را برای تغییر آزمایش کنند و منتظر بمانند تا ببینند چه چیزی قبل از اتخاذ بهترین راه‌حل، مؤثر است. (۲۹۹)

مرحله دوم: رانش استراتژیک نام دارد و هنگامی ظاهر می‌شود که میزان تغییرات محیطی از سرعت تغییرات استراتژیک سازمان پیشی بگیرد. در این شرایط، نرخ تغییر سازمان تدریجی است که این امر منجر به شکاف فزاینده با تغییرات محیطی انباشته می‌شود.

مرحله سوم: افت عملکرد نام دارد که از تغییرات پی‌درپی و شکاف فزاینده بین سازمان و محیط ناشی می‌شود. در این مرحله، استراتژی‌ها ممکن است تغییر کنند؛ اما جهت مشخصی ندارند. تغییرات حتی ممکن است معکوس شوند، به‌طوری‌که استراتژی‌ها به‌جای قبلی خود بازگردند. ممکن است در مورد اینکه کدام استراتژی باید دنبال شود، اختلاف‌نظرهای داخلی به وجود آید (مثل اینکه آیا استراتژی آینده باید به قابلیت‌های تاریخی متکی باشد یا به قابلیت‌های جدید اتکا نماید).

مرحله چهارم: تغییر شکل یا مرگ نام دارد. با بدتر شدن اوضاع، دو احتمال وجود دارد: (الف) ممکن است سازمان از طریق ورشکستگی (مانند شرکت کداک در سال ۲۰۱۲) یا با تصاحب توسط یک سازمان دیگر، بمیرد. (ب) سازمان ممکن است دوره‌ای تحولی و دگرگون‌شونده (از طریق تغییراتی همچون: تغییرات متعدد و متنوع در استراتژی سازمان - تغییر در کل مدل کسب‌وکار - تغییرات در مدیریت ارشد، فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمان) را پشت سر بگذارد، به‌گونه‌ای که خود را به سطح تغییرات تجمعی محیطی که قبلاً باعث ایجاد شکاف شده، برساند. (۳۰۰)

- «**ساعت استراتژی**» ابزاری است که امکان ایجاد یک استراتژی پویا به‌عنوان جایگزین استراتژی‌های عمومی پورتر را فراهم می‌آورد و زمینه را برای استراتژی‌های ترکیبی فراهم می‌کند. استراتژی ساعت دارای دو ویژگی است: اول؛ تمرکز بر قیمت محصولات، بیشتر برای مشتریان است تا هزینه‌های سازمان. دوم؛ طراحی دایره‌ای ساعت، امکان انتخاب مستمر بجای تضاد شدید بین رهبری هزینه و تمایز را می‌دهد. البته استراتژی‌های عمومی پورتر به مدیران یادآوری می‌کند که هزینه‌ها بسیار مهم هستند، مگر اینکه یک سازمان از مزایای هزینه‌ای مطمئن برخوردار باشد (مانند صرفه‌جویی در مقیاس) و بعید است یک استراتژی ترکیبی با سود بالا و قیمت‌های پایین برای مدت طولانی پایدار باشد؛ مگر اینکه فشار رقابت پایین باشد.

مدل «**پنج نیروی رقابتی**» به‌منظور تجزیه و تحلیل صنایع و رقبا برای تدوین استراتژی رقابتی صنایع مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل با ذکر قدرت نیروها و محرک‌های اصلی می‌خواهد بداند آیا صنعت موردنظر، برای رقابت مناسب است یا خیر؟ و این که آیا موقعیت‌های استراتژیک مفیدی وجود دارد که در آن بتوان از خود در برابر نیروهای رقابتی قوی دفاع کرد و از نیروهای ضعیف به نفع خود بهره‌برداری نمود یا بر آنها تأثیر گذاشت؛ بنابراین هدف از تحلیل نیروهای پنج‌گانه، ارزیابی جذابیت صنعت و امکان مدیریت استراتژی‌ها با این نیروها برای بقای بلندمدت و مزیت رقابتی است. براساس این مدل؛ در جایی که پنج نیروی رقابتی قوی هستند، صنایع برای رقابت جذاب نیستند و ترکیب این پنج نیرو، کاهش سودآوری را به دنبال دارد. هنگام انجام تجزیه و تحلیل پنج نیرو، تمرکز بر کل صنعت است. در مرکز تجزیه و تحلیل پنج نیرو، رقابت بین بازیگران فعلی در یک صنعت قرار دارد.

هرچه شرایط رقابتی تر باشد، برای اعضای فعلی صنعت بدتر است؛ چرا که آنها گروه‌های مشتریان یکسانی را هدف گرفته‌اند و محصولات و خدمات مشابهی دارند. اگر چه این نظریه در ابتدا برای کسب‌وکارهای تجاری ایجاد شده است، اما برای اکثر سازمان‌ها مناسب است. این چارچوب می‌تواند نقطه شروع مفیدی برای تجزیه و تحلیل استراتژیک در بخش دولتی باشد، چرا که درک قدرتمندی تأمین‌کنندگان در افزایش هزینه‌ها مهم است. در بخش نهادهای خیریه‌ای نیز مهم است که از رقابت بیش از حد در همان بخش و بازار جلوگیری شود. برای سازمان‌های غیرانتفاعی همچنین ممکن است بخواهند در نظر بگیرند که به چه میزان یک حامی یا ارائه‌دهنده کمک به سازمان یا عضو یک سازمان خیریه، جایگزین شخص دیگری می‌شود که خدمات مشابهی ارائه می‌دهد. (۳۰۹)

- **تفکر اقیانوس آبی** (Blue Ocean thinking) نشان می‌دهد که شرکت‌ها کجا می‌توانند فضاهای بازار جدیدی ایجاد کنند. این ابزار به شناسایی فرصت‌ها، تهدیدات و عوامل موفقیتی کمک می‌کند که تازه‌واردان برای تبدیل «اقیانوس‌های آبی» به «اقیانوس‌های سرخ» به آن حمله کنند. (۳۰۸)

- استراتژی‌های سازمان از نحوه برخورد آنها با سه نوع مشکل ناشی می‌شود: کارآفرینی (مدیریت سهم بازار)، مهندسی (پیاده‌سازی راه‌حل مرتبط با مشکل کارآفرینی) و مدیریتی (چطور ساختار یک سازمان، خودش دو مشکل اول را مرتفع می‌سازد). (۳۱۰)

- در قلب ماتریس BCG (پرتفوی کسب و کار) این تصور وجود دارد که یک شرکت باید ترکیبی از خطوط تولید و واحدهای کسب‌وکار با نرخ رشد و سهم بازار متفاوت داشته باشد. ترکیب مناسب محصولات با رشد بالا و پایین، جریان‌های نقدینگی را در سبد سهام شرکت متعادل کرده و با این کار موفقیت شرکت را تضمین می‌کند. این ماتریس به مدیران اجازه می‌دهد تا خطوط تولید و واحدهای کسب‌وکار موجود در مجموعه شرکت خود را بر اساس نرخ رشد بازار و سهم بازار مقایسه کنند. همچنین چارچوبی برای تخصیص منابع بین خطوط تولید مختلف و واحدهای کسب‌وکار فراهم می‌کند. فرض اساسی ماتریس BCG این است که هر چه سهم یک محصول در بازار بیشتر باشد یا بازار آن با سرعت بیشتری توسعه یابد، به نفع شرکت خواهد بود؛ چرا که بازار روبه‌رشد جذاب است. ستاره، یک واحد کسب‌وکار در سبد سهام است که سهم بالایی از بازار را در بازار روبه‌رشد دارد. واحد کسب‌وکار ممکن است هزینه‌های زیادی را برای ادامه رشد صرف کند، اما سهم بالای بازار باید سود کافی را به همراه داشته باشد تا از نظر نیازهای سرمایه‌گذاری کم‌وبیش خودکفا شود. علامت سؤال یا کودک مشکل‌دار، یک واحد کسب‌وکار

در مجموعه‌ای است که بازارش روبه‌رشد است، اما هنوز سهم بالایی از بازار ندارد. تبدیل علامت سؤال به ستاره با سهم بالای بازار، میزان سرمایه‌گذاری سنگینی را می‌طلبد. این مهم است که مطمئن شوید برخی از علامت‌های سؤال به ستاره تبدیل می‌شوند، زیرا ستاره‌های موجود در نهایت به گاو شیرده تبدیل می‌شوند و گاوهای شیرده ممکن است به سگ تبدیل شوند. گاو شیرده، یک واحد کسب‌وکار در سبد سهام است که سهم بالایی از بازار را در یک بازار بالغ دارد. گاو شیرده باید ارائه‌دهنده پول نقد باشد و به سرمایه‌گذاری در علامت سؤال کمک کند.

(۳۱۱-۳۱۲)

فصل ششم

- موضوع اصلی «نظریه ساختاردهی» این است که افراد، اعضای ساختارهای اجتماعی هستند و این ساختارها از استمرار عملکرد معمول آنها در طول زمان حمایت می‌کند. این نظریه بر دور اساسی و برگشت‌پذیری تمرکز دارد و فرض را بر این می‌گذارد که ویژگی‌های ساختاری سیستم‌های اجتماعی، شکل‌دهنده کنش افراد و همچنین ساختار به‌عنوان نتیجه کنش انسانی است، به‌گونه‌ای که از آن با عنوان «دوگانگی ساختار و عمل» یاد می‌شود؛ بنابراین ساختارهای اجتماعی هم واسطه و هم نتیجه رفتارهای افراد و اقدامات پیش‌بینی‌نشده انسان است. به عبارت دیگر، هر کنش اجتماعی در برگیرنده ساختاری است و هر ساختاری به کنش اجتماعی نیاز دارد؛ بنابراین عاملیت و ساختار به صورت جدایی‌ناپذیری در فعالیت روزمره در یکدیگر تنیده شده‌اند. نظریه ساختاردهی، دو مکتب فکری متضاد را در نظریه اجتماعی ادغام می‌کند؛ از یک طرف معتقد است روابط اجتماعی نتیجه فعالیت عمده انسان است و از طرف دیگر نیز معتقد است ساختارهای اجتماعی، رفتار انسان را شکل می‌دهند. ساختارهای اجتماعی، قواعد (رویه‌های تعمیم‌پذیر با تکنیک‌هایی که فرمول مناسبی برای کنش فراهم می‌کنند) و منابعی (تسهیلات مورد استفاده کنشگران) هستند که در باز تولید سیستم‌های اجتماعی موجود بر یکدیگر تأثیر گذارند و یا از طریق عملیات و کنش اجتماعی تکرار شونده به صورت دفعه‌تاً رخ می‌دهند. برای به کارگیری مفاهیم نظریه ساختاردهی در یک موقعیت خاص، دو نوع تحلیل باید انجام شود: (۱) تحلیل رفتار استراتژیک (۲) تحلیل نهادی. تجزیه و تحلیل استراتژیک رفتار، شامل بررسی نحوه ارتباط و به هم پیوستگی رفتارهای روزمره مختلف است. این امر ریشه در سنت‌ها و نهادها دارد و قادر به ایجاد احساس امنیت هستی‌شناختی یا وجودی، هویت شخصی و عزت نفس برای افراد است. تجزیه و تحلیل نهادی نیز شامل بررسی چگونگی تأثیر سه نوع ساختار اجتماعی (دلالت یا معانی، سلطه و مشروعیت) بر تأثیرگذاری یکدیگر، واسطه شدن یا تضاد با یکدیگر و نحوه تأثیر آنها بر سه نوع تعامل (ارتباطات، قدرت و تحریم) است. به طور معمول تعامل بین فعل و انفعالات و ساختارها به تدریج در طول زمان تکامل می‌یابد. گیدنز «عمل اجتماعی» را به عنوان مجموعه ایاز فعالیت‌های مستمر تعریف می‌کند. این تعریف هم احساس منظم بودن و تداوم و هم توجه به کارهای روزمره و انجام امور معمولی که ضروری هستند را شامل می‌شود. نظریه ساختارمندی برای محققان استراتژی که «استراتژی به مثابه عمل» را دنبال می‌کنند، جذابیت دارد. (۳۱۶-۳۱۵)

- **نظریه قابلیت‌های پویا**، نحوه ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد قابلیت‌های داخلی و خارجی در قالب شایستگی‌های جدید که با محیط آشفته آنها مطابقت دارد را مورد بررسی قرار می‌دهد. این نظریه فرض می‌کند که شرکت‌های با قابلیت‌های پویایی بیشتر، از شرکت‌های با قابلیت‌های پویایی کمتر، بهتر عمل می‌کنند. هدف

این نظریه درک نحوه استفاده شرکت‌ها از قابلیت‌های پویا برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی نسبت به سایر شرکت‌ها با واکنش به تغییرات محیطی است. (۳۳۱)

فصل هفتم

- هنگامی که کارکنان به سازمان‌ها می‌پیوندند، اغلب یک قرارداد کار بین سازمان و کارمند منعقد می‌شود. شرایط این قرارداد کار شامل کارهایی است که کارمند انجام می‌دهد و آنچه کارمند دریافت می‌کند و نیز سازمان چه کاری را انجام می‌دهد و سازمان در مقابل چه چیزی دریافت می‌کند. وقتی این قراردادهای استخدامی ثبت می‌شوند، آنها را **قراردادهای قانونی** (حقوقی) می‌نامند و چنانچه این قراردادهای، نانوشته باشند آنها را **قراردادهای روانی** (روانشناختی) می‌نامند. مشابه قراردادهای قانونی، در قراردادهای روان‌شناختی نیز کارکنان انتظار دارند در ازای اقداماتی که انجام می‌دهند یا مشارکت‌هایی که در انجام امور سازمان دارند چیزهایی از سازمان خود دریافت کنند. کارکنان تمایل دارند این باورها و انتظارات را به طور ناخودآگاه شکل دهند. قرارداد روان‌شناختی به عنوان باورهایی است که شخص در هنگام توافق بین خود و طرف دیگر دارد. این باورها در نتیجه وعده‌های ضمنی یا صریح بین طرفین ایجاد می‌شود و شامل ملاحظات است که در ازای وعده‌ها (مانند پذیرش موقعیت یا کنارگذاشتن سایر پیشنهادات شغلی) ارائه شده است که به طور ادراکی، کارمند و سازمان را به هم پیوند می‌دهد.

انواع قراردادهای روان‌شناختی:

۱. **قراردادهای معاملاتی** (معامله‌ای): بر مبادلات پولی یا اقتصادی تمرکز می‌کند. به عنوان مثال، کارکنان در ازای دریافت مزد و مزایای کافی و محیط کاری ایمن، با جدیت کار می‌کنند.
۲. **قراردادهای ارتباطی** (رابطه‌ای): بر مبادلات اقتصادی و اجتماعی-عاطفی تمرکز می‌کنند که بلندمدت و بر اساس اعتماد و وفاداری متقابل بوده و شرایط عملکرد نیز نامشخص یا مبهم است. قراردادهای رابطه‌ای دارای روابطی طولانی‌مدت و باز یا تمرکز بر رضایت متقابل، وفاداری و تعهد هستند.
۳. **قراردادهای متوازن**: بلندمدت هستند و دارای شرایط عملکردی مشخص بوده، به پایان می‌رسند و باگذشت زمان تغییر می‌کنند.
۴. **قراردادهای انتقالی**: قراردادهای فاقد ضمانت هستند که مدت آنها کوتاه است و تقاضاهای عملکردی و محرک‌های انگیزشی روشنی ندارند. (۴۰۸-۴۰۷)

فصل هشتم

- **نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده** فرض می‌کند که: (۱) افراد تمایل به رفتار منطقی و استفاده منظم از اطلاعاتی دارند که در هنگام تصمیم‌گیری برای اقدام یا عدم اقدام در اختیار آنها است. (۲) اقدامات افراد با انگیزه‌های آگاهانه هدایت می‌شود و نه انگیزه‌های ناخودآگاه (۳) افراد قبل از تصمیم به اقدام یا عدم اقدام، پیامدهای اقدامات خود را در نظر می‌گیرند. بر اساس این مفروضات، این نظریه در ابتدا **نظریه عمل منطقی** نامیده می‌شد. طبق این نظریه، نگرش و هنجارهای ذهنی فرد بر نیت رفتاری و سپس نیت رفتاری فرد بر رفتار او تأثیر می‌گذارد. در این نظریه، نگرش به ارزیابی مطلوب یا نامطلوب فرد از رفتار اشاره دارد. هنجار ذهنی بیانگر فشار اجتماعی درک شده توسط فرد از سوی افراد دیگر برای انجام یا عدم انجام رفتار است. نیت‌ها نشان می‌دهد که شخص چقدر مایل است و چقدر تلاش می‌کند تا یک رفتار را انجام دهد. به‌طور کلی، هرچه قصد انجام یک رفتار قوی‌تر باشد، احتمال اینکه شخص آن رفتار را انجام دهند بیشتر است؛ بنابراین موضوع اصلی در نظریه رفتار برنامه‌ریزی شده این است که بهترین راه برای پیش‌بینی و توضیح رفتارهای افراد، نیت رفتاری آن شخص است. (۴۱۵)

- طبق نظریه هدف‌گذاری، بالاترین سطوح عملکرد معمولاً زمانی به دست می‌آید که اهداف هم دشوار باشند هم خاص. هرچه هدف تعیین شده، دشوارتر و خاص‌تر باشد، سطح عملکرد حاصله نیز بیشتر خواهد بود. (۴۳۵-۴۳۶)

- عناصر سنجش هوش فرهنگی:

۱. **هوش فرهنگی شناختی**: دانش فرد در مورد فرهنگ‌های مختلف که مبتنی بر گسترده تجربیات وی است که ارتقا مشارکت فعال در انواع بسترهای فرهنگی را فراهم می‌کند.

۲. **هوش فرهنگی انگیزشی**: به میزان تلاشی که یک فرد برای فعالیت در یک زمینه فرهنگی جدید انجام می‌دهد، اشاره دارد.

۳. **هوش فرهنگی رفتاری**: استعداد فرد برای عملکرد مناسب در شرایط میان‌فرهنگی است.

۴. **هوش فرهنگی فراشناختی:** آگاهی فرد از ریزه‌کاری‌های یک محیط فرهنگی است که در هنگام تعاملات بین فرهنگی باعث می‌شود که درک درستی از فرهنگ مقابل داشته باشد و رفتار خود را برای نشان‌دادن صفات مناسب فرهنگی، سازگار سازد. (۴۳۸-۴۳۷)

- **تاب‌آوری** به معنی توانایی افراد برای مقاومت در برابر استرس بکار رفته است. تاب‌آوری، ظرفیت درونی یک سیستم، جامعه و عامه مردم تلقی می‌شود که زمینه را برای آمادگی شوک یا استرس و دوباره برخاستن و سازگارشدن فراهم می‌سازد تا با تغییر در صفات و ویژگی‌های غیرضروری و بازسازی خود، بقایای سیستم تضمین شود. تاب‌آوری تابعی از ارتقا، آگاهی، برنامه‌ریزی و آموزش آگاهانه است و تاب‌آوری سازی به معنای ظرفیت‌سازی و ایجاد سازگاری است.

چهار ویژگی اصلی تاب تاب‌آوری عبارت‌اند از: استحکام (توانایی مقاومت عناصر در مقابل فشارها)، سرعت (ظرفیت تحقق اهداف برای مهار خسارات و جلوگیری از اختلال در آینده)، افزونگی (عناصر ذخیره سیستم‌های قابل تعویض که هنگام بحران فعال می‌شوند) و کارآمدی (ظرفیت بسیج منابع در صورت بروز اختلال) (مخفف 4R).

مدلی با عنوان چارچوب توسعه تاب‌آوری فردی ارائه شده است که ترکیبی از ورودی‌ها برای تقویت تاب‌آوری مبتنی بر سه جنبه کنترلی (کنترل بر خود، کنترل بر دیگران و کنترل رویدادها) می‌باشد. این مدل مبتنی بر تأثیراتی است که از استرس فرد جلوگیری می‌کند. این رویکرد مبتنی بر کمک به شرکت‌کنندگان برای تقویت نگرش‌ها به‌منظور پیشگیری از استرس بدخیم در فرد است. عوامل چارچوب توسعه تاب‌آوری فردی عبارت‌اند از: خودآگاهی، عزم و اراده، چشم‌انداز، اعتمادبه‌نفس، سازمان‌دادن، حل مسئله، تأثیر متقابل و ارتباطات. (۴۴۲)

فصل نهم

- «نظریه تسهیل اجتماعی»: نظریه‌ای است در مورد اهمیت کارگروهی که تأثیر دیگران در تغییرات سطح عملکرد افراد را بررسی می‌کند و نشان می‌دهد؛ حضور مخاطبین و کنشگران مشابه، می‌تواند باعث ایجاد هوشیاری در شرایط عدم قطعیت شود که به نوبه خود می‌تواند باعث افزایش سطح انرژی گردد. براین اساس، هنگامی که افراد دیگر در اطراف هستند و کار آسان است؛ عملکرد بهتر از زمانی است که فرد به تنهایی وظیفه خود را انجام می‌دهد. اما اگر کار دشوار باشد، عملکرد فرد بدتر از زمانی است که وظیفه را به تنهایی انجام می‌دهد.

تحقیقات تسهیل اجتماعی با کار بروی دوچرخه‌سواران آغاز شد و نشان داد که سریع‌ترین زمان‌های سواری، همیشه در طول مسابقات هم‌زمان اتفاق می‌افتد. سریع‌ترین زمان‌های بعدی، در طول مسابقات با سرعت بالا رخ داد و کندترین زمان‌ها، زمانی رخ داد که سواران به تنهایی بازی کردند. این نتیجه به عنوان «نظریه پویایی» شناخته شد که در آن، حضور بدنی سوار دیگر، محرکی برای برانگیختن غریزه رقابتی است و بیان شد که سوار دیگر می‌تواند به بازیگر کمک کند تا انرژی عصبی را آزاد کند که در غیراین صورت نمی‌توانست آزاد شود.

ابعاد تسهیل اجتماعی:

۱. اثر مخاطب: به تأثیر صرف حضور تماشاگران منفعل بر رفتار افراد اشاره دارد.

۲. اثر هم‌کنشگر: اشاره به تأثیر دیگران دارد که وظیفه یکسانی را انجام می‌دهند. (۴۵۳)

فصل دهم

- رهبران اصیل به هدف خود توجه میکنند، ارزشهای خود را به طور مداوم تمرین میکنند و با قلب و همچنین سر خود رهبری میکنند. آنها روابط طولانی مدت و معنادار برقرار میکنند و انضباط شخصی دارند تا نتیجه بگیرند. آنها میدانند که چه کسانی هستند. **رهبری اصیل (AL)** یعنی رهبری توسط افرادی که تلاش میکنند در تعاملات خود با صراحت و صداقت رفتار کنند. آنها شبکه سازان سرآمد و رهبران با خلوص نیت و رفتارهای راستین هستند که به عناوین بزرگ دست پیدا میکنند. براین اساس، رهبری اصالت است، نه یک سبک. رهبران اصیل واقعا مایلند از طریق رهبری خود به دیگران خدمت کنند. آنها بیش از آنکه بدنبال قدرت، پول یا اعتبار برای خود باشند، به توانمند سازی افرادی که منجر به تغییر می شوند، علاقه مند هستند. آنها همزمان که با کیفیت قلب هدایت میکنند، با شور و شفقت و همچنین با کیفیت ذهن، افراد را هدایت میکنند.

نسخه بومی و عملی رهبری اصیل، مبتنی بر سیره نظری و عملی شهید قاسم سلیمانی با عنوان رهبری اخلاص مدار ارائه شده است. (۵۱۳)

فصل یازدهم

- تعریف «بحران»: «خطر و فرصت» (فرصت، از دل خطر به دست می‌آید)، «نقطه تحول به سمت بهتر یا بدتر شدن»، «لحظات سرنوشت‌ساز»، «زمان حیاتی».

بحران بر اساس سه معیار مشخص می‌شود: ۱. تهدید ۲. عدم اطمینان ۳. فوریت.

بحران در سطوح مختلفی مطرح می‌شود. سطوح مفهومی بحران را می‌توان به چهار دسته تقسیم نمود:

۱. بحران فردی: اغلب مرتبط با حالات روانی افراد مرتبط هستند و در ادبیات پزشکی تشریح شده‌اند.
۲. بحران سازمانی: در هر مرحله از چرخه حیات سازمان رخ می‌دهد و بر اساس این چرخه حیات از نظر سطح، عمق و پیامدها برای توسعه سازمان اثر متفاوتی دارد.
۳. بحران ملی: اغلب در بستر سیاسی، اقتصادی و فرهنگی تشریح می‌گردند.
۴. بحران جهانی: عمدتاً شامل فاجعه‌های طبیعی است که بر روی توسعه سایر کشورها تاثیر گذارند. (۵۳۷)

- چرخه حیات بحران از پنج مرحله (سازوکار یا مکانیسم) تشکیل شده است:

۱. شناسایی علائم (رویکرد پیشگیرانه و تعیین‌کننده برای مدیریت بحران و آمادگی مقابله با آن)
۲. پیشگیری یا آمادگی (...)
۳. مهار (رویکرد واکنشی در برابر بحران‌ها که پس از وقوع بحران انجام می‌شوند)
۴. بازیابی (...)
۵. یادگیری (...)

مراحل بحران: مرحله ایجاد شوک - مرحله وخامت بحران - مرحله مزمن شدن بحران - مرحله مهار یا حل بحران
مرحله ایجاد شوک: مدت‌ها قبل از وقوع واقعی، یک بحران به صورت مکرر و مداوم، علائم و سیگنال‌های هشدار اولیه را ارسال می‌کند که فرصت را برای جلوگیری از بروز آن به وجود می‌آورد. (۵۳۹)

فصل دوازدهم

- یکی دیگر از رویکردهای سنجش اثربخشی سازمانی، «چارچوب ارزش‌های رقابتی» است که در آن تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد و اثربخشی بلندمدت سازمان‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. این مدل برای سازماندهی و درک انواع مختلف پدیده‌های سازمانی و فردی، از جمله نظریه‌های اثربخشی سازمان، شایستگی‌های رهبری، فرهنگ سازمانی، طراحی سازمانی، مراحل توسعه چرخه زندگی، کیفیت سازمان، نقش‌های رهبری، استراتژی مالی و پردازش اطلاعات پیشنهاد می‌شود. چارچوب ارزش‌های رقابتی در ابتدا از طریق تحقیقات انجام شده بر روی شاخص‌های اصلی سازمان‌های اثربخش ایجاد شد. سؤالات کلیدی مطرح شده عبارت بودند از: معیارهای اصلی برای تعیین اثربخش بودن یک سازمان چیست؟ چه عوامل کلیدی کارایی سازمان را مشخص می‌کنند؟ وقتی افراد یک سازمان اثربخش را ارزیابی می‌کنند، چه شاخص‌هایی را در نظر دارند؟ این مدل، شامل سی و نه شاخص است. این سی و نه شاخص اثربخشی با تجزیه و تحلیل آماری در قالب دو بُعد عمده و نهایتاً در چهار گروه اصلی طبقه‌بندی شدند (۵۶۳)

یک بُعد، معیارهای اثربخشی را از یک سو بر مبنای استحکام، آزادی عمل و پویایی قرار می‌دهد و از سوی دیگر بر معیارهایی همچون ثبات، نظم و کنترل تأکید دارد. به این معنا که برخی از سازمان‌ها در صورت تغییر سازگاری و ارگانیک بودن، اثربخش تلقی می‌شوند. به عنوان مثال، ترکیب محصول یا شکل سازمانی، مدت زیادی در شرکت‌هایی مانند گوگل یا نایک باقی نمی‌ماند، در حالی که برخی سازمان‌ها، در صورتی که دارای ثبات، پیش‌بینی و مکانیکی باشند، اثربخش تلقی می‌شوند؛ مانند اکثر دانشگاه‌ها، سازمان‌های دولتی و شرکت‌های بزرگ مانند بوئینگ که از نظر طول عمر و قدرت مستمر، در طراحی و خروجی مشخص می‌شوند. لذا پیوستاری از تنوع و انعطاف‌پذیری سازمانی در یک طرف و ثبات و دوام سازمانی در انتهای دیگر طیف وجود دارد.

بُعد دوم، معیارهای اثربخشی را از یک سو بر جهت‌گیری داخلی، یکپارچگی و وحدت قرار می‌دهد و از سویی دیگر، معیارهایی که بر جهت‌گیری خارجی، تمایز و رقابت تأکید دارند را مورد توجه قرار می‌دهد. به این معنا که برخی از سازمان‌ها در صورت داشتن ویژگی‌های داخلی هماهنگ، اثربخش تلقی می‌شوند. به عنوان مثال آی‌بی‌ام و هیولت‌پاکارد به طور سنتی برای «روش آی‌بی‌ام» یا «اچ‌پی» که ثابت هستند، شناخته شده‌اند. برخی دیگر از سازمان‌ها در صورت تمرکز بر تعامل یا رقابت با دیگران در خارج از مرزهای خود، اثربخش ارزیابی می‌شوند. به عنوان مثال، شرکت تویوتا و هوندا به دلیل «تفکر جهانی، اما فعالیت محلی» معروف هستند؛ به این دلیل که واحدها، ویژگی‌های محیط محلی را بیش از یک رویکرد تجویز شده متمرکز، ترجیح داده‌اند. لذا پیوستاری از انسجام و همخوانی سازمانی از یک طرف، تا جدایی و استقلال سازمانی از سوی دیگر شکل می‌گیرد. این دو بُعد با

هم چهار مربع را تشکیل می‌دهند که هر کدام از آنها مجموعه‌ی متمایزی از شاخص‌های اثربخشی سازمان را نشان می‌دهند. براین اساس، مدل‌های مختلف اثربخشی سازمان عبارت‌اند از «مدل فرایندهای داخلی، مدل سیستم‌های باز، مدل هدف عقلایی و مدل منابع انسانی». در مدل ارزش‌های رقابتی، فرهنگ سازمانی متناسب با مدل‌های مذکور به چهار دسته تقسیم می‌شوند: «فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی، قبیله‌ای، بازار و آدهوکرایی»

۱. مدل فرایندهای داخلی

در این مدل، فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی حاکم است، به گونه‌ای که فضای کار، رسمی و ساختاریافته است و به دلیل حاکمیت رویه‌ها؛ رهبران، اثربخش و هماهنگ‌کننده و سازمان‌دهنده خوبی هستند و حفظ سازمان، بدون مشکل، از اهمیت برخوردار است. توجهات بلندمدت سازمان عبارت‌اند از: ثبات، قابلیت پیش‌بینی و کارایی. سازمان‌های مختلف از مک‌دونالد تا شرکت‌های بزرگ مانند شرکت فورد موتور و سازمان‌های دولتی مانند وزارت دادگستری ایالات متحده، نمونه‌ای از فرهنگ سلسله‌مراتبی هستند. سازمان‌های بزرگ و سازمان‌های دولتی عموماً تحت سلطه فرهنگ سلسله‌مراتبی هستند به طوری که تعداد زیاد روش‌های استاندارد شده، سطح سلسله‌مراتبی متعدد (شرکت فورد هفده سطح مدیریتی دارد) و تأکید بر تقویت قوانین از ویژگی‌های بارز آنهاست. (۵۶۴)

هنگامی که سازمان تحت سلطه فرهنگ سلسله‌مراتبی است، اثربخش‌ترین مدیران آنهایی هستند که قابلیت رهبری انطباقی دارند؛ یعنی در سازماندهی، کنترل، هماهنگی و حفظ کارایی توانمند هستند و توسط زیردستان، هم‌ردیفان و مافوق خود و کسانی که تمایل دارند به سرعت در سازمان پیشرفت کنند، موفق‌ترین رتبه‌بندی می‌شوند. معیارهای اثربخشی که در فرهنگ سلسله‌مراتبی بیشترین ارزش را دارند، عبارت‌اند از: کارایی، به موقع بودن، عملکرد روان و قابلیت پیش‌بینی.

۲. مدل هدف عقلایی

شکل دیگر سازماندهی، فرهنگ بازار (رقابت) است. در این مدل، مجموعه فعالیت‌هایی که اساس کارایی سازمان است شناسایی شدند که مهم‌ترین آنها، هزینه‌های مبادله است. از این طرح به عنوان شکل سازمانی بازار یاد می‌شود. اصطلاح بازار، مترادف عملکرد بازاریابی یا مصرف‌کنندگان در بازار نیست، بلکه به نوعی سازمان اشاره دارد که خود به عنوان یک بازار عمل می‌کند و به جای امور داخلی، به محیط خارجی (مانند تأمین‌کنندگان، مشتریان، پیمانکاران، اتحادیه‌ها و تنظیم‌کننده‌ها) متمرکز است. بر خلاف فرهنگ سلسله‌مراتبی که در آن کنترل داخلی توسط قوانین، مشاغل تخصصی و تصمیمات متمرکز اعمال می‌شود، بازار عمدتاً از طریق سازوکارهای بازار اقتصادی، پویایی رقابتی و مبادله پولی عمل می‌کند. یعنی تمرکز اصلی بازارها، انجام معاملات (مبادلات، فروش و قرارداد) با سایر حوزه‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی است. سودآوری، نتایج نهایی، قدرت در بازار، اهداف گسترده و مشتریان مطمئن

از اهداف اصلی سازمان است و ارزش‌های اصلی حاکم بر سازمان‌های نوع بازار، رقابت‌پذیری و بهره‌وری هستند. در این فرهنگ‌سازمانی، موفقیت بر اساس سهم بازار و نفوذ در بازار تعریف می‌شود و پیشی گرفتن از رقبای و رهبری بازار مهم است. تغییر فرهنگ شرکت از یک فرهنگ متکبر و سلسله‌مراتبی به فرهنگی متمرکز بر محور مشتری در شرکت فیلیپس الکترونیک و چرخش شرکت زیراکس به سمت فرهنگ تهاجمی بازار محور، نمونه‌هایی از فرهنگ‌سازمانی بازار هستند.

وقتی سازمانی تحت سلطه فرهنگ بازار است، مدیرانی اثربخش و مولدگر تلقی می‌شوند که رقابتی سخت هستند و به سبک فرماندهان خشن متمایل‌اند. آنها در کارگردانی، تولید نتیجه، مذاکره و ایجاد انگیزه در (نیرو بخشیدن به) دیگران، خدمات به مشتریان مهارت دارند. معیارهای اثربخشی که در فرهنگ بازار بسیار ارزشمند هستند، عبارت‌اند از: دستیابی به اهداف، پیشی گرفتن از رقبای، افزایش سهم بازار و دستیابی به سطوح برتر بازدهی مالی است. نظریه عملیاتی غالب که باعث موفقیت سازمان می‌شود این است که رقابت انگیزه‌ای برای سطوح بالاتر بهره‌وری و در نتیجه سطوح بالاتری از اثربخشی ایجاد می‌کند و افزایش سهم بازار و افزایش درآمدها موفقیت محسوب می‌شود. (۵۶۶)

۳. مدل روابط انسانی

فرهنگ‌سازمانی در مدل روابط انسانی، به دلیل شباهت آن با سازمانی از نوع خانواده، فرهنگ‌سازمانی قبیله‌ای نامیده می‌شود. ارزش‌ها و اهداف مشترک، انجام مشارکت و احساس ما بودن، در قالب فرهنگ قبیله‌ای ظاهر می‌شوند. این سازمان‌ها بیشتر شبیه خانواده‌های گسترده به نظر می‌رسند تا نهادهای اقتصادی. به جای قوانین و رویه‌های سلسله‌مراتبی یا مراکز سودآور رقابتی بازارها، ویژگی معمول رؤسای قبیله، کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان و تعهد سازمانی است. دریافت پاداش بر اساس موفقیت تیمی (و نه فردی)، حلقه‌های کیفیت که کارکنان را تشویق می‌کند تا پیشنهاداتی در مورد نحوه بهبود کار خود و عملکرد ارائه دهند. برخی از مفروضات اساسی در فرهنگ قبیله‌ای این است که: محیط را می‌توان به بهترین شکل از طریق کار گروهی، مدیریت کرد؛ مشتریان به بهترین شکل به‌عنوان شریک تصور می‌شوند؛ سازمان در بهبود شرایط انسانی محیط کار تلاش می‌کند و وظیفه اصلی مدیریت، توانمندسازی کارکنان و تسهیل مشارکت، تعهد و وفاداری است؛ محل کار دوستانه، رهبران به‌عنوان مربی و شاید حتی به‌عنوان والدین تصور می‌شوند. در این نوع فرهنگ بر مزایای بلندمدت توسعه فردی تأکید می‌شود، انسجام و روحیه بالا مهم است، موفقیت در ارتباط با جو داخلی و میزان توجه به افراد تعریف می‌شود و سازمان بر کار گروهی، مشارکت و اجماع تأکید می‌ورزد.

هنگامی که سازمان تحت سلطه فرهنگ قبیله‌ای است، اثربخش‌ترین رهبران همانند والدین عمل می‌کنند و تیم‌سازان، تسهیل‌کنندگان، پرورش‌دهندگان، مربیان و حامیان خوبی هستند. در فرهنگ قبیله‌ای، معیارهای اثربخشی

بسیار مهم عبارت‌اند از: انسجام، سطح بالای روحیه و رضایت کارکنان، توسعه دیگران (منابع انسانی) و کار تیمی. نظریه عملیاتی حاکم بر این نوع فرهنگ این است که مشارکت کارکنان باعث تقویت تعهد می‌شود و کارکنان متعهد و راضی، کارایی ایجاد می‌کنند.

۴. مدل سیستم‌های باز

فرهنگ سازمانی در این مدل، **آدهوکراسی** نام دارد و یک‌شکل سازمانی است که بیشترین واکنش را به شرایط بیش از حد ناگهانی و شتاب‌دهنده می‌دهد و به طور فزاینده‌ای نمونه سازمان جهان قرن بیست و یکم را نشان می‌دهد. با کاهش عمر محصول و خدمات، سازمان‌ها باید با ابتکارات پیشگامانه عمدتاً در زمینه توسعه محصولات و خدمات جدید و آماده‌شدن برای آینده فعالیت کنند تا موفقیت خود را تضمین نمایند. وظیفه اصلی مدیریت، تقویت کارآفرینی، خلاقیت و فعالیت در راه پیشرفت (بهبود مستمر) است. فرض بر این است که سازگاری و نوآوری منجر به منابع جدید و سودآوری می‌شود؛ بنابراین بر ایجاد چشم‌انداز آینده، هرج و مرج سازمان‌یافته و تخیل منظم تأکید می‌گردد. (۵۶۷) ریشه کلمه آدهوکراسی دلالت بر چیزی موقت؛ تخصصی و پویا دارد. افراد در یک کارگروه یا کمیته موقت خدمت می‌کنند که به محض اتمام کار خود منحل می‌شود (مانند چادر مسافرتی) و می‌توانند در صورت بروز شرایط جدید، سریعاً در خود تجدیدنظر کنند. این نوع فرهنگ سازمانی اغلب در صنایع هوافضا، توسعه نرم‌افزار، مشاوره، اتاق فکر و شرکت‌های ساخت‌وساز یافت می‌شود. یک چالش مهم برای سازمان‌ها، تولید محصولات و خدمات نوآورانه با سازگاری سریع متناسب با فرصت‌های جدید است. بر خلاف فرهنگ بازار یا سلسله‌مراتبی، آدهوکراسی، روابط قدرت یا قدرت متمرکز ندارد. در عوض، بسته به اینکه در آن زمان چه مشکلی برطرف می‌شود، قدرت از فردی به فرد دیگر یا از گروه کاری به گروه دیگری می‌رسد. تأکید بر فردیت، ریسک‌پذیری و پیش‌بینی آینده، بسیار زیاد است. فرهنگ سازمانی ناسا و گوگل از نوع آدهوکراسی است. در مجموع، فرهنگ آدهوکراسی یک محیط کاری پویا، کارآفرین و خلاق دارد؛ افراد ریسک‌گریزند و رهبری بصیر، مبتکرانه و ریسک‌مدار است. چسبی که سازمان را در کنار هم نگه می‌دارد، تعهد به آزمایش و نوآوری است و تأکید بر این است که در لبه پیشرفت و دانش، محصولات و خدمات جدید، حرکت صورت بگیرد. آمادگی برای تغییر و مقابله با چالش‌های جدید مهم است و تأکید بلندمدت سازمان بر رشد سریع و دستیابی به منابع جدید است. موفقیت یعنی تولید محصولات و خدمات منحصربه‌فرد و اصیل.

رهبران اثربخش در سازمان‌های تحت سلطه فرهنگ آدهوکراسی تمایل دارند کارآفرین، مبتکر، خلاق، ریسک‌مدار و متمرکز بر آینده باشند. این مدل بیشترین ارزش را برای محصولات جدید، راه‌حل‌های خلاقانه، ایده‌های پیشرفته و رشد در بازارهای جدید به‌عنوان معیارهای اثربخشی عمده قائل است. نظریه عملیاتی اساسی این است که نوآوری و ایده‌های جدی؛ بازارهای جدی، مشتریان جدید و فرصت‌های جدید را ایجاد می‌کنند. برای نمونه، شرکت اپل

در اواخر دهه ۱۹۸۰ با تشخیص و تغییر فرهنگ سازمانی، یک سازمان چابک و ابتکاری ایجاد کرد و با معرفی آی بوک، آیفون و آی پد، قهرمان نوآورانه شد.

فرضیه همخوانی [بین فرهنگ و شایستگی‌ها]: وقتی نقاط قوت رهبری یک فرد با فرهنگ سازمانی غالب مطابقت داشته باشد، واحدهای تحت مدیریت این رهبران، موفق‌تر هستند؛ بنابراین رهبران ادهوکرایی قانون‌شکن هستند، درحالی‌که رهبران فرهنگ سلسله‌مراتبی، مجریان قانون هستند. رهبران قبیله‌ای خونگرم و حامی هستند، درحالی‌که رهبران بازار سخت‌گیر و مطالبه‌گر هستند.

فرضیه نقیضین (پارادوکس): رهبران با عملکرد بالا (آنهايي که توسط هم‌ردیفان، مافوق و زیردستان خود به‌عنوان مدیران اثربخش رتبه‌بندی شده‌اند)، دارای توانایی‌ها و مهارت‌هایی هستند که به آنها اجازه می‌دهد در هر چهار مدل موفق شوند. به این معنا که آنها رهبران پیچیده رفتاری هستند که می‌توانند هم‌زمان سخت و نرم، کارآفرین و کنترل‌کننده باشند؛ به‌طوری‌که اثربخشی مدیریت، درست مانند اثربخشی سازمانی، ذاتاً با ویژگی‌های متناقض گره‌خورده است. (۵۶۹)

انعطاف‌پذیری و آزادی عمل		
تمرکز بیرونی و تأثیر	مدل سیستم‌های باز نوع فرهنگ: ادھوکرآسی (پویا و تخصصی) جهت‌گیری: خلاق نوع رهبر: مبتکر - کارآفرین - بصیر محرك‌های ارزش: ستاده‌های نوآورانه - تحولی - چابکی نظریه اثربخشی: نوآورانه بودن، چشم‌انداز و منابع جدید، موجب اثربخشی می‌شوند.	تمرکز درونی و اقدام
	مدل روابط انسانی نوع فرهنگ: قبیله‌ای جهت‌گیری: همکارانه نوع رهبر: تسهیل‌گر - مرشد - تیم ساز محرك‌های ارزش: تعهد - ارتباطات - بهبود نظریه اثربخشی: توسعه منابع انسانی و مشارکت، موجب اثربخشی می‌شوند.	
	مدل هدف عقلایی نوع فرهنگ: بازار جهت‌گیری: رقابت نوع رهبر: محرك سخت‌گیر - رقیب - مولد محرك‌های ارزش: سهم بازار - دستیابی هدف - سودآوری نظریه اثربخشی: رقابت تهاجمی و تمرکز بر مشتری، موجب اثربخشی می‌شوند.	
	مدل فرایندهای داخلی نوع فرهنگ: سلسله‌مراتبی جهت‌گیری: کنترل کردن نوع رهبر: هماهنگ‌کننده - پایشگر - سازمان‌دهنده محرك‌های ارزش: کارایی - به‌موقع بودن - ثبات و یکنواختی نظریه اثربخشی: کنترل و کارایی با فرایندها صلاحیت‌دار، موجب اثربخشی می‌شوند.	
ثبات و کنترل		