



تئوری سازمان و مدیریت

ویژه MBA

سید امیر حسین میرقادری
دکتری تخصصی مهندسی صنایع؛
دکتری حرفه ای مدیریت کسب و کار؛
مدرس دانشگاه و پژوهشگر اکوسیستم نوآوری؛
مشاور سازمانی و متخصص سیستم سازی؛
استراتژیست؛ تحلیلگر کسب کار



سه مانع ذهنی در برخورد با مطالب جدید!!!



من قبلا آن را می دانستم

I Already Know It



با ما سازگار نیست

Not Invented Here



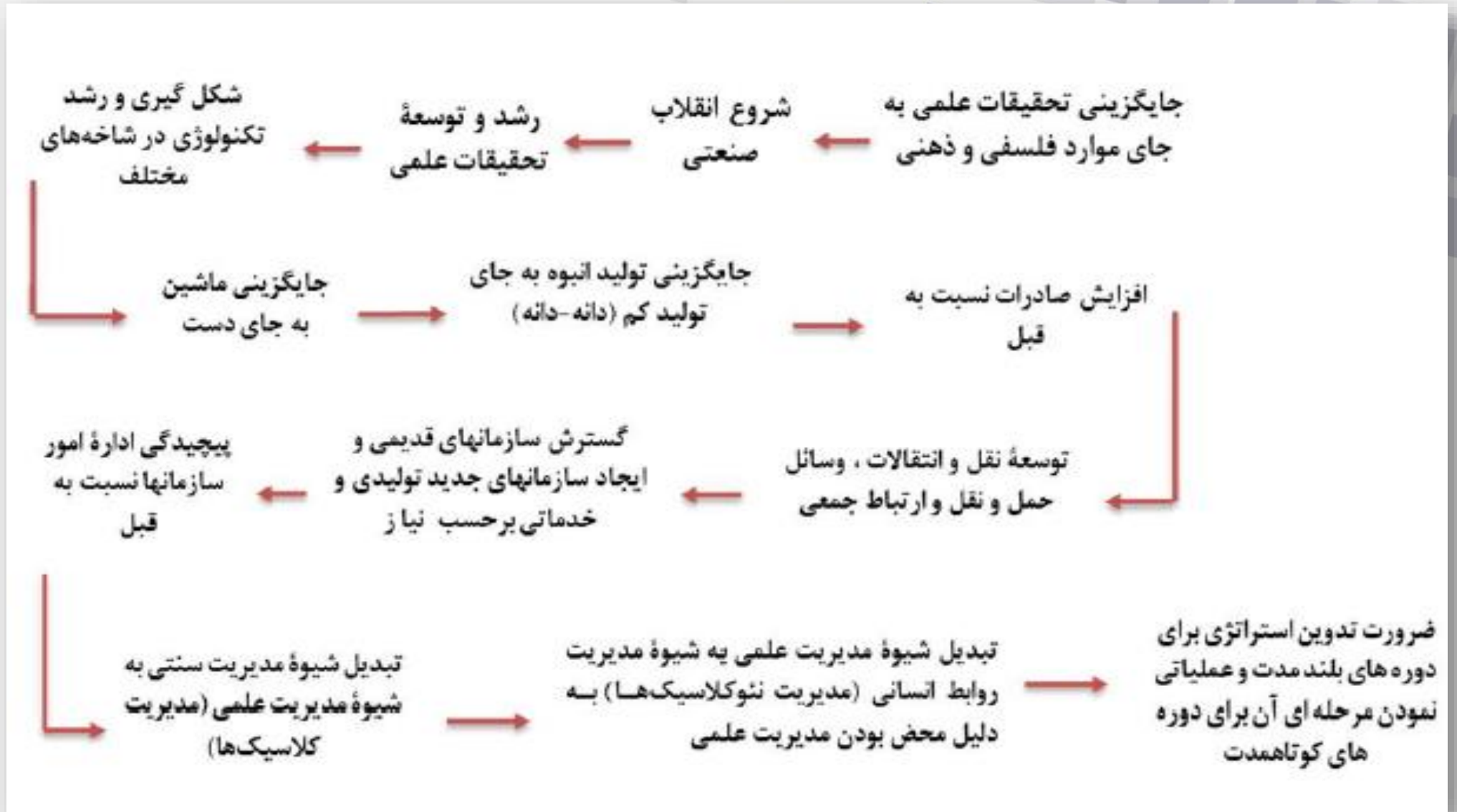
به من ثابت کن

Prove It To Me

” A NEW AMERICAN TQM ” : نقل از کتاب :

چگونه افراد به مدل‌های کسب و کار موفق می‌رسند؟

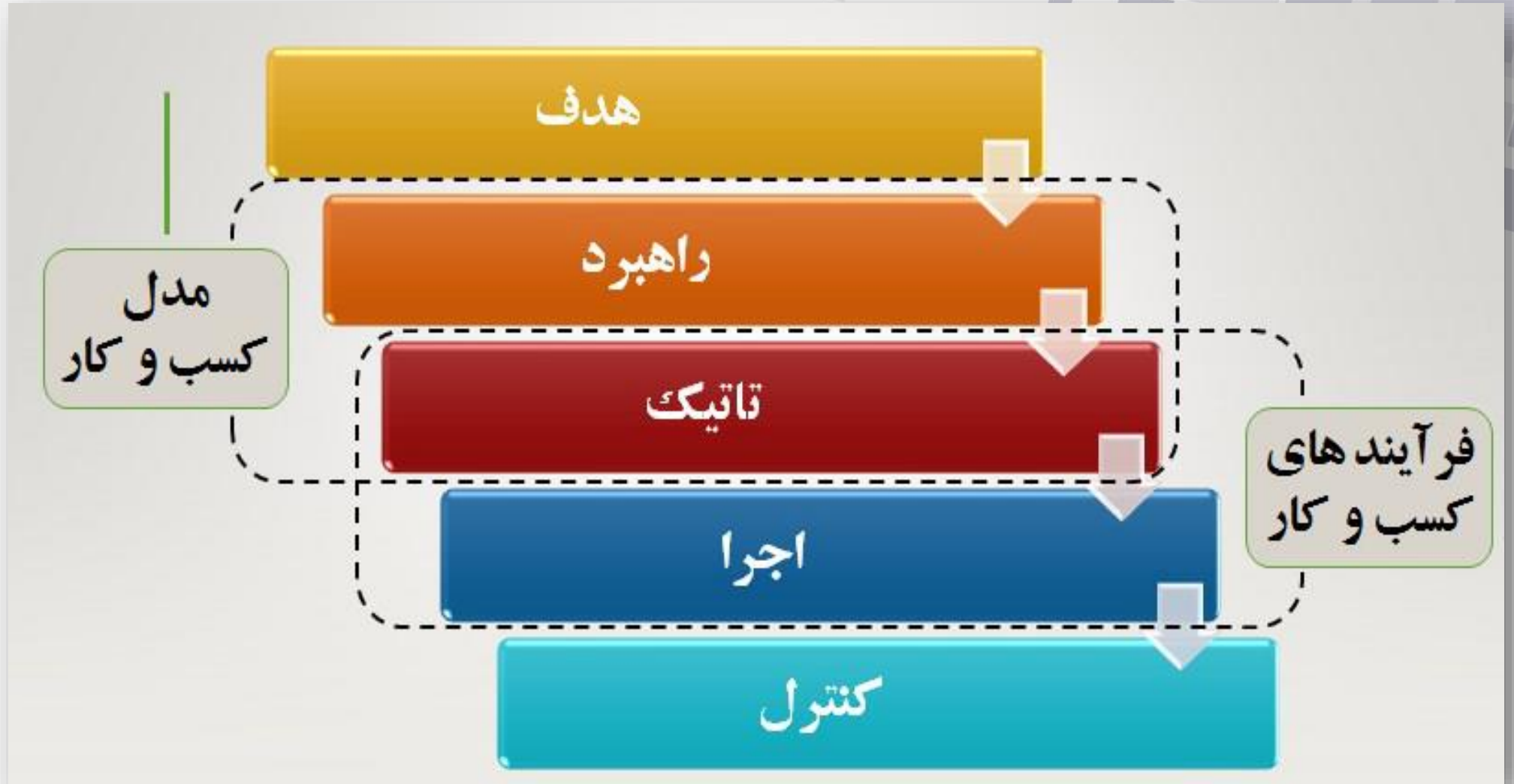




در حوزه سازمان و مدیریت، تئوری‌هایی وجود دارد که نظریه پردازان به وسیله آنها کوشیده‌اند شیوه رفتار سازمان‌ها و اعضای آنها، فرهنگ‌ها، شرایط و ساختارهای سازمانی متفاوت را پیش‌بینی یا توجیه نمایند.

آموزش و یادگیری تئوری‌های سازمان و مدیریت می‌تواند چارچوبی از مراجع را برای مدیران دانشگاهی تشکیل دهد و تصمیم‌گیری‌های علمی و عقلایی آنها را هدایت نماید. مدیرانی که به تئوری مجهز هستند می‌توانند برای مشکلات راه حل‌های متناسبی ارائه دهند.





فصل اول

چرا تئوری سازمان را مطالعه می کنیم؟

- Theory واژه‌ای با ریشه یونانی و به معنای ملاحظه، پژوهش و تحقیق می‌باشد. در فارسی تئوری معادل با نظریه و نگره نیز آمده است.
- تئوری مجموعه پیشنهادهایی را در مورد متغیرها ارائه می‌کند و تصویر منظم و مدونی از پدیده‌ها و همبستگی آن‌ها به نمایش می‌گذارد.
- نظریه یا تئوری، منطق جهان را باور پذیر کرده و توضیح عقلانی برای پدیده‌ها می‌یابد، روابط بین متغیرها را توضیح داده و پیش بینی می‌کند.

- الف- هر پدیده در شرایط خاصی رخ می‌دهد و یک نظریه یا theory باید بتواند حقایق مورد مشاهده مربوط به یک پدیده را به خوبی توصیف کند. در این راستا تئوری قابل درک، از تئوری‌های پیچیده ارزش بیشتری دارد.
- ب- تئوری نمی‌بایست با بدنه دانش و حقایق مشاهده شده مغایرتی داشته باشد. تئوری در جهت علم باشد.
- ج- تئوری قابل استنتاج و بررسی است لذا باید ابزارهای لازم را برای آزمودن داشته باشد. تئوری‌های غیر قابل سنجش نمی‌توانند معیار درستی داشته باشند.

- ۱- این حوزه مطالعه شیوه های مؤثر اندیشیدن را به روی ما می گشاید.
- ۲- به تحلیل موقعیت های پیچیده و کشف ابزار اثر بخش برخورد با آنها کمک می کند.
- ۳- ذهن را نسبت به جنبه های متعدد زندگی درون و برون سازمان باز می کند.
- ۴- بکارگیری یک تئوری فعالیتی خلاقانه است. Application of theory is creative act.

- الف) تئوری صوری: در این نوع نظریه کوشش میشود که پدیده مورد نظر تبیین گردد اما در این تبیین پدیده به عواملی نسبت داده میشود که خود آنها پیچیده و مبهم هستند.
- ب) تئوری قیاسی: در این نوع نظریه برای تبیین، از یک پدیده مشخص به عنوان مدل استفاده میشود
- ج) تئوری تقلیلی: این نظریه مشاهدات را بر اساس ماهیت فرایندهایی که آسانتر از مشاهده حادثه هستند تبیین میکند.
- د) تئوری تجربیدی: نظریه هایی هستند که مفاهیم در آنها مبتنی بر تجربه واقعیت نیستند و با استفاده اصول ریاضی امکانات مناسبی برای تبیین پدیدههای علمی فراهم می آورد.

- تئوری سازی، روشی برای سازماندهی و طبقه بندی موضوعات و تفسیر و پیشبینی وقایع گذشته یا آتی میباشد.
- به عبارت دیگر تئوری سازی یا نظریه پردازی، طراحی سیستماتیک موضوعات به هم پیوسته ای است که جهت فهم موضوع، توضیح، تشریح، پیشبینی و کنترل پدیده ها بکار میرود.
- تئوری سازی یک روش تجربی و خالقانه است به نحوی که منجر به اختراع و ابتکار و نوآوری گردد.
- تئوری سازی و توسعه نظریه، ساخت یک تصویر جامع و مانع است که به شدت به دانش و تجربیات محقق بستگی دارد.

- توسعه علم و دانش از طریق :
- – کشف و آشکار سازی دانش و حقیقت وقایع
- – تشریح، توصیف و تفسیر پدیدهها و وقایع
- – مدلسازی روابط و تعیین چرایی ارتباطات فیما بین متغیرها
- – پیشبینی و پیشگویی وقایع و سنجش صحت و اعتبار نتایج
- – بسط، توسعه و بازنگری فرضیات و نظریات
- – توسعه کاربردی و پیادهسازی تئوری در عمل

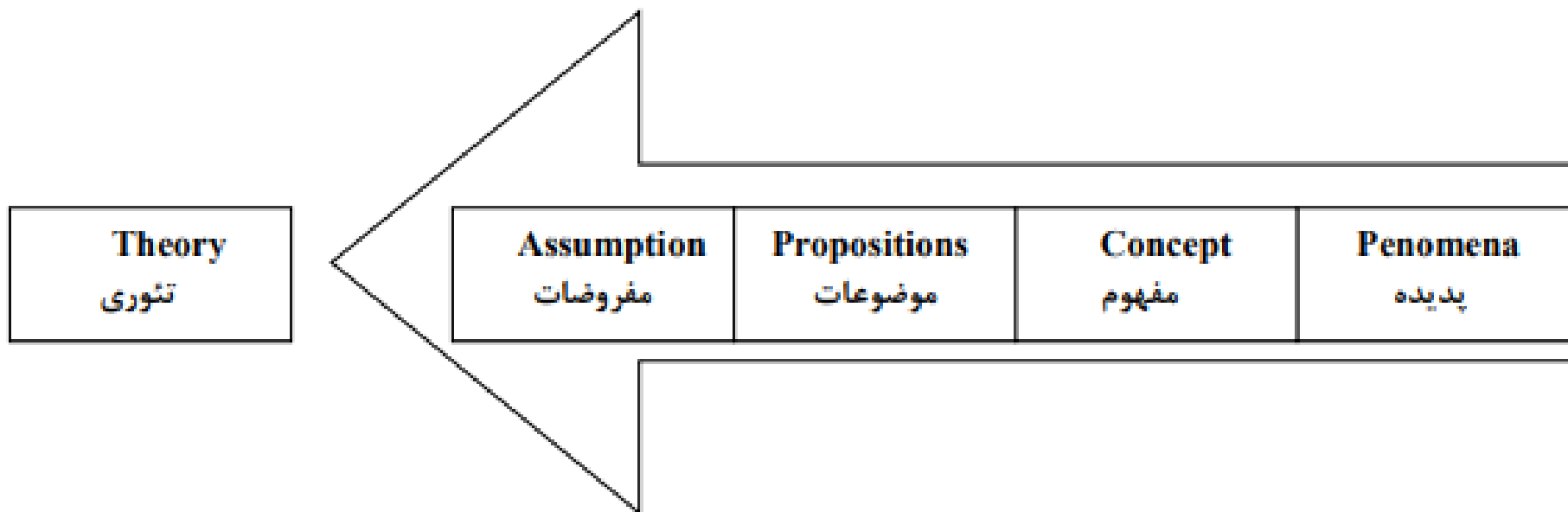
۱- مرحله تعریف : تعریف صریح و شفاف موضوع، عوامل تأثیرگذار و متغیرهای کلیدی، تعیین مرز و محدوده موضوع مورد مطالعه، تعیین و تشخیص عوامل داخلی و خارجی در محدوده مورد نظر.

۲- مرحله مدلسازی روابط : پس از تعریف کامل پدیده مورد نظر مدلسازی روابط آغاز گردد. بر این اساس نسبت به ارزیابی و تحلیل نحوه تأثیر و تأثر عوامل و متغیرهای مختلف، شناسایی روابط علی و معلولی و تعیین ارتباطات منطقی اجزاء اقدام میشود.

۳- مرحله تئوری سازی و نظریه پردازی : آخرین و کلیدی ترین مرحله، پیشگویی، پیشبینی و بیان نظریه (تئوری) است.

- در این مرحله آنچه که واقعاً مورد توجه و تمرکز قرار میگیرد تئوری است که توسعه یافته در حالی که چگونگی توسعه تئوری و اثبات آن علیرغم اهمیت زیادی که دارد، در درجه دوم اهمیت قرار میگیرد.
- با این حال بسیاری از نظریه پردازان ترجیح میدهند برای اثبات تئوری خود و آزمون این که تئوری مجاز به ورود به دنیای واقعی هستند یا خیر، یک مطالعه موردی و یا مدرک تجربی ارائه نمایند.

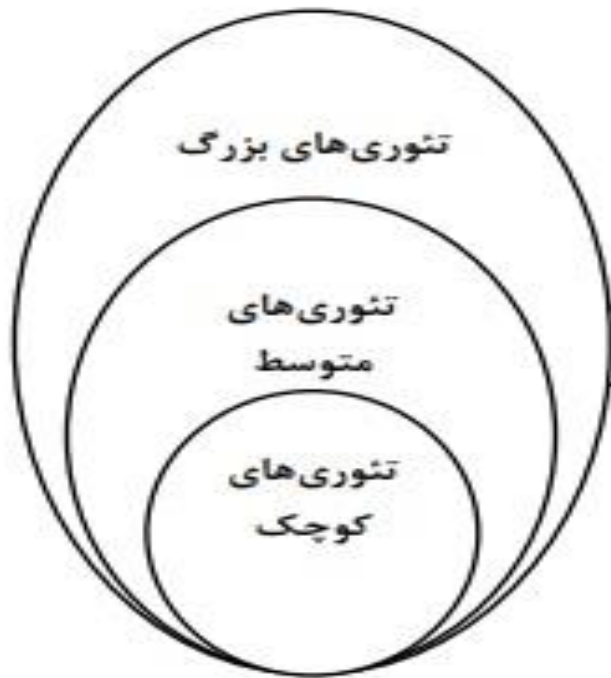
مراحل شکل گیری تئوری



مراحل عمومی تئوری سازی

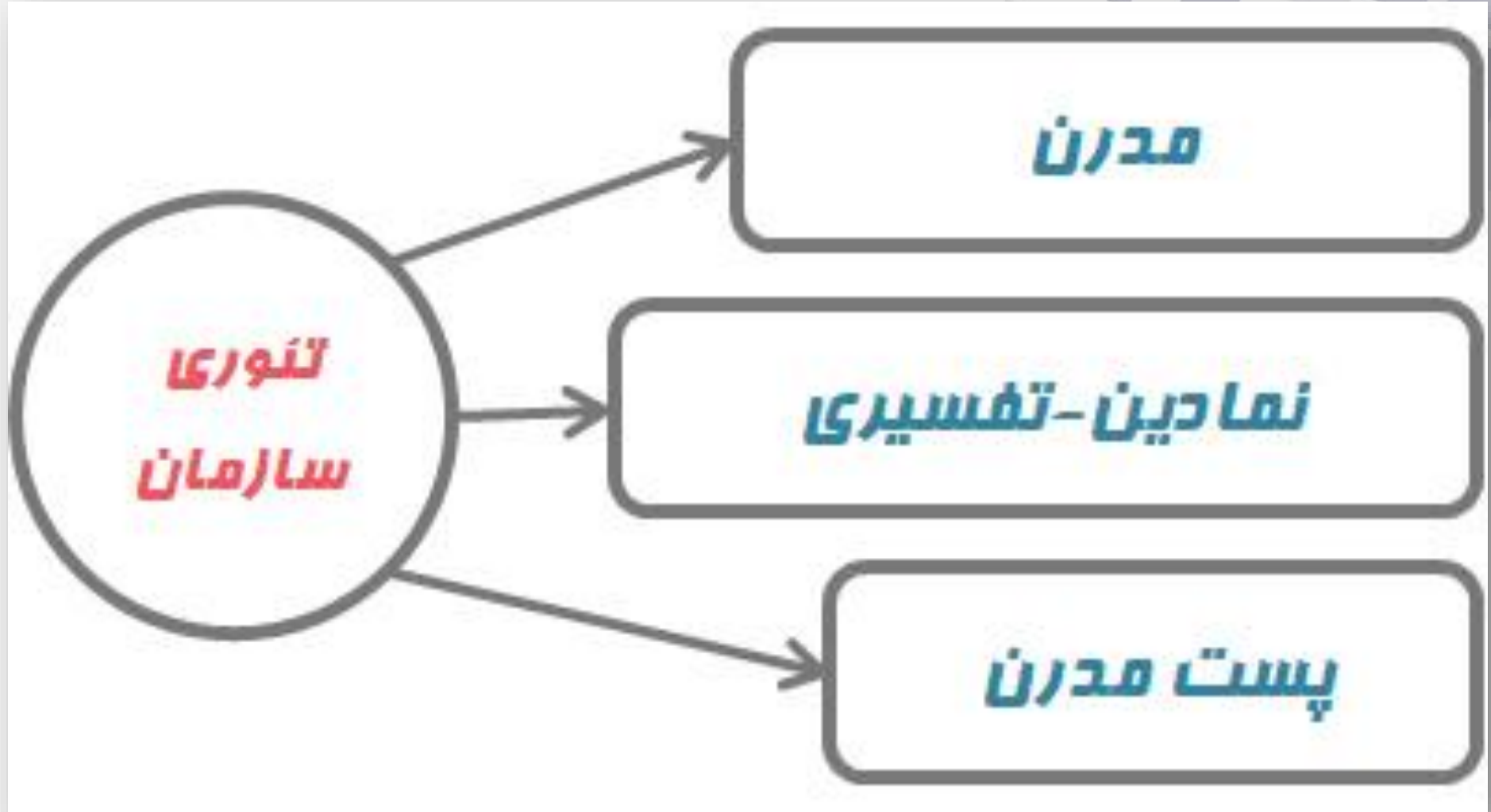
معیار مورد تأکید	سؤالات کلیدی	هدف	مراحل
- منحصر به فرد بودن - محافظه کاری	چه کسی؟ چه چیزی؟	تعریف اجزاء و عوامل تأثیرگذار و تأثیرپذیر موضوع مورد مطالعه	تعریف متغیرها
- قابلیت تعمیم	چه موقع؟ کجا؟	تعریف دامنه و محدوده موضوع مورد مطالعه از بعد زمان و مکان	محدودسازی دامنه
- قابلیت تولید ایده - محدودیت تئوری - سازگاری	چرا؟ چگونه؟	برقراری ارتباط منطقی بین اجزاء و عوامل موضوع، در محدوده مورد مطالعه	مدلسازی روابط
- قابلیت اجرا - تست و آزمون	آیا یک پدیده رخ می‌دهد؟ آیا یک پدیده باید رخ دهد؟ ...	ارائه نتیجه مشخص، توضیح، تفسیر و پیش‌گویی پدیده‌ها و وقایع	پیش‌گویی و پیش‌بینی

سطوح و لایه های نظریه پردازی و تئوری سازی



- ۱- تئوریهای دارای سطح انتزاعی بالا (تئوریهای بزرگ و عمومی)
- ۲- تئوریهای دارای سطح انتزاعی متوسط - که توضیح و توصیف برخی پدیدهها را بر عهده دارند.
- ۳- تئوریهای دارای سطوح انتزاعی پایین که مستقیماً به نظریه سازی در یک موضوع خاص اشاره دارند. (تئوری های کوچک)

- استفاده از رویکردهای تئوری پردازی یا تئوری سازی مختلف روش خوبی برای ایجاد تصاویر بهتر از پدیده پیچیده سازمان می باشد.
- تئوری سازمانی عبارتست از شیوه رفتار افراد و گروه ها در شرایط و ساختارهای سازمانی.
- تئوری سازمان کمک می کند تا آنچه در آینده رخ خواهد داد پیش بینی شود و به این شکل می توان سازمان را به صورتی مؤثرتر اداره نمود.
- در واقع آموزش و یادگیری تئوری های سازمان و مدیریت می تواند چارچوبی از مراجع را برای مدیران تشکیل دهد و تصمیم گیری های علمی و عقلایی آنها را هدایت نماید.



مقایسه سه دیدگاه مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن

مقایسه سه دیدگاه مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن			
پست مدرن	نمادین - تفسیری	مدرن	دیدگاه نام عنصر
پست مدرنیسم، جهان از طریق زبان ظهور می کند	ذهنیت گرایی، درونی	عینیت گرایی، خارج از ذهن	هستی شناسی
هیچ دانشی نمی تواند دانش واقعی را توصیف کند چرا که معانی ساده وجود ندارد	تفسیر گرایی، دانش به صورت اجتماعی ساخته شده، دانش نسبی است نه مطلق، تفاسیر چندگانه ای از واقعیت وجود دارد، واقعیت به معنا و توافق ما نیاز دارد	کشف حقیقت از طریق مفهوم سازی، واقعیت عینی و فیزیکی مورد بحث است . پدیده مورد مطالعه مستقل از مشاهده گر است.	معرفت شناسی



MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

فصل دوم

سیر تاریخی نظریه سازمان

- مرحله نخست، استفاده روزافزون از ماشین ها برای بسط و گسترش بهره وری کار و ورود به نظام کارخانه ای بود.
- در خلال مرحله دوم توسعه صنعتی که تقریباً در دهه ۱۸۵۰ و ۱۸۶۰ آغاز شد، نظام کارخانه ای در حوزه های تهیه مواد غذایی و پوشاک، مهندسی و شیمی، آهن و آماده سازی فولاد اشاعه پیدا کرد که همگی متکی به فرایندهای تولید پیچیده بودند.
- مرحله سوم توسعه صنعتی دقیقاً در عصر حاضر در حال ظهور است. در این مرحله، تولید بر اساس تقاضای بومی خود انگیخته انجام می شود.

- بل به پیشرفت های حاصل از فن آوری رایانه ای و ارتباطات از راه دور نام فرا صنعتی می دهد. برخی این عصر را عصر اطلاعات می نامند و قدرتمندترین افراد در این دوره کارگران دانشی هستند.
- دیگر محصول انقلاب رایانه، سازمان فرا صنعتی است با ویژگی هایی چون: کنار گذاشتن سلسله مراتب ها به نفع شبکه های ارتباطی همراه با تغییر سازمان های دارای ساختار عمودی به ساختار افقی.
- مشخصه های زندگی سازمانی عصر فراصنعتی، عدم اطمینان، تناقض و پارادوکس است که دقیقا با ثبات، یکنواختی و سنت سازمان صنعتی در تضاد است.

• دو حوزه که در تئوری سازمان نقش مهمی ایفا کردند عبارتند از:

۱. شاخه جامعه شناسانه (Sociological stream): متمرکز بر تغییر شکل ها و نقش های سازمان هاس رسمی در جامعه و اثرات وسیع صنعتی شدن بر ماهیت کار و تبعات آن بر روی کارگر است. از جمله دانشمندان این حوزه: مارکس، وبر و دورکیم هستند.

۲. تئوری مدیریت کلاسیک (Classical management theory): متمرکز بر مشکلات عملی که مدیران در سازمانهای صنعتی با آن مواجه بودند؛ است. افرادی همچون تیلور، فایول، فالت و بارنارد در این حوزه بوده اند.

کارل مارکس، فیلسوف و اقتصاددان (آلمانی)

- نظریه نظام طبقاتی و زوال سرمایه داری کلاسیک
- نظریه توسعه اقتصادی سرمایه داری
- نظریه بحران اقتصادی در نظام سرمایه داری



کارل مارکس

- دورکیم تفاوت در جامعه را با تفاوت نقش در سازمانهای صنعتی تبیین کرد.
- چون تقسیم کار در جامعه عوض شده، جامعه صنعتی شده است. این تغییر را در قالب ۱. سلسله مراتب ۲. تخصصی شدن کارها ۳. وابستگی متقابل بیان کرد.
- وی سعی کرد جامعه شناسی را تبدیل به علم کند. وی قصد داشت جامعه را با استفاده از بوروکراسی تبیین کند. جامعه به دلیل بوروکراسی صنعتی شده است.
- وی بوروکراسی را بر اساس اختیار (حق فرماندهی و دستور دادن) بیان کرد.



۱۸۴۱-۱۹۲۵

هنری فایول نظریه پرداز مشهور و استاد دانشگاه توانست برخی تحولات ساختاری را در سازمانها ایجاد کند. نظریه های معروف وی با عنوان **اصول چهارده گانه ی مدیریت فایول** به مدیران و کسب و کارها برای نظم و انضباط بیشتر کمک می کند.

- چستر بارنارد دو کتاب کلیدی دارد: وظایف مدیریت یا وظایف مدیران (The Functions of the Executive) و کتاب سازمان و مدیریت (Organization and Management).
- وی واژه‌هایی مثل شخص، سازمان، فرد، کارایی و اثربخشی را هم تعریف می‌کند. در واقع می‌توان گفت همه‌ی کسانی که درباره‌ی کارایی و اثربخشی و تعریف و تفاوت آن‌ها صحبت کرده‌اند، حرف‌ها و دیدگاه خود را بر پایه‌ی حرف‌های بارنارد بنا کرده‌اند.
- هم‌چنین اصطلاحاتی مانند سازمان رسمی و سازمان غیررسمی، از جمله تعبیرهایی است که بارنارد در ادبیات مدیریت رواج داده است.

معرفی فردریک وینستو تیلور



- زادروز: ۲۰ مارس ۱۸۵۶
- زادگاه: آمریکا، پنسیلوانیا
- شغل: مهندس مکانیک
- جایزه دریافتی: مدال ایوت سرسون
- درگذشت: ۲۱ مارس ۱۹۱۵
- تالیف: اصول مدیریت علمی-۱۹۱۱ آمریکا
- ریاست انجمن مهندسين آمریکا

تأثير دیدگاه مدرن بر تئوری سازمان

۱. تئوری عمومی سیستم ها
 ۲. تئوری اجتماعی- فنی
 ۳. تئوری اقتضایی
- عقاید مدرنیست ها در عصر روشنفکری و در تقابل عقاید کلیسا ظهور کرد.
 - نظریه اصلی مدرنیست ها، نظریه عمومی سیستم ها بود.

2-3-5- نظریه عمومی سیستم ها

- این نظریه یک چارچوب تئوریک "سیستماتیک" برای تشریح و توصیف روابط کلی دنیای تجربی را ارائه می دهد.
- هدف کلی و غایی نظریه عمومی سیستم ها ایجاد چارچوبی است که کلیه نظامهای علمی را به طریق منطقی به یکدیگر مرتبط می کند. یکی از مهمترین شاخص ها در نیاز به نظریه عمومی سیستم ها مسئله ارتباط بین نظامهای مختلف علمی می باشد.
- یک روش برای ایجاد یک چهارچوب جامع و کلی از علوم مختلف نظریه عمومی سیستم ها است که اشاره کردیم. روش دیگر استفاده از سلسله مراتب سطوح پیچیدگی سیستم ها است که واحدهای اصلی رفتار را در هر سطح (رشته علمی) مشخص می کند و به سطوح بالاتر تعمیم می دهد.
- بولدینگ سلسله مراتب سطح پیچیدگی سیستم ها را در طبقه بندی نه گانه توصیف کرده است.

نظریه عمومی سیستم‌ها و روند سیستم در مدیریت



سطح سلسله مراتبی	سطح تحلیل	سطح سیستم ها
<p>مدیریت عالی</p> <p>مدیریت میانی</p> <p>سرپرستی</p>	<p>محیط</p> <p>سازمان</p> <p>واحد یا بخش</p>	<p>ابر سیستم</p> <p>سیستم</p> <p>سیستم فرعی</p>

تأثير دیدگاه نمادین - تفسیری بر تئوری سازمان

۱. تئوری ساخت اجتماعی واقعیت

۲. تئوری وضع واقعیت

۳. نهادگرایی

۴. بازتاب پذیری

- در سال ۱۹۶۶ دو اندیشمند به نام برگر و لاکمن کتابی به نام ساخت اجتماعی واقعیت را نوشتند. و اینگونه بیان کردند که جهان اجتماعی تجلی تفسیر رخدادهایی است که در اطراف شما رخ داده است و در intersubjectiity (بین الذهانی) شکل می گیرد و واقعیت سازماندهی می شود.
- وقتی واقعیت شکل گرفت حالت عینی به خود می گیرد (رگه مشترک مدرنیست ها و تفسیریون) و به این فرآیند، فرآیند ساخت اجتماعی واقعیت می گویند که شامل ۳ مرحله است:
 ۱. برون سازی ۲. شیئی گونه سازی ۳. درونی سازی

- كارل ويك با طرح نظريه معنابخشي، نظريه ساخت اجتماعي واقعيٲ را به حوزه سازمان وارد كرد.
- اعضاي سازمان به طور مستمر سازمان را تجربه مي كنند و نقشه شناختي در ذهنشان شكل مي گيرد كه تمام اتفاقات سازمان را بر اساس آن نقشه معنا مي دهند و در طول زمان، اين نقشه شناختي تكميل مي شود.
- اگر نقشه شناختي صرفاً حاصل كار خود فرد باشد به فرد برچسب (abnormal) نابهنجار يا غيرعادي مي زنند. در نتيجه عناصر نقشه شناختي ساخته فرد به تنهائي نمي باشد. هنگامي كه واقعيٲ در فضاي گفتمان شكل گرفت، تجسم بخشي مي شود

- اقتصاد نهادگرایی یا انسیتیوسیونالیسم شاخه‌ای از اقتصاد است که نقش نهادها و روند تکامل فرهنگی-اجتماعی جوامع را در شکل‌گیری رفتار اقتصادی، مورد تأکید قرار می‌دهد.
- پایه‌گذار نظریه نهاد گرایی سلزنيک بود و Cooptation theory یا تئوری جذب عوامل تهدید کننده و بقای سازمان را مطرح کرد.
- نهاد: ساخت اجتماعی است که زیر سؤال نمی‌رود.

- چون تفسیریون معتقدند واقعیت وجود ندارد، بیان می کنند باید خود را به خواننده معرفی کنید، چون واقعیت بر خاسته از ذهن افراد است و همه پژوهشگران خود را معرفی می کنند.
- نظریه بازتاب پذیری ریشه در مدل ابطال پذیری پوپر دارد اما در عین حال کاربرد ابطال پذیری را در تحلیل های اقتصادی به شدت نقد می کند.
- بازتاب پذیری در تحلیل های اقتصادی منجر به الگویی یکتا و غیر قابل بازگشت می شود و لذا رفتار اقتصادی را تحت شمول قواعد ثابت و تغییر ناپذیر قرار نمی دهد.

تأثیر دیدگاه پست مدرن بر تئوری سازمان

۱. تئوری بازی های زبانی

۲. روایت بلند

۳. گفتمان

۴. ساختار شکنی

- تئوری بازی های زبانی (the theory of language games)، محوری ترین بحث فلسفه متأخر لودویگ ویتگنشتاین (۱۸۸۹ - ۱۹۵۱)، فیلسوف اتریشی تبار انگلیسی، است.
- طبق تئوری بازی های زبانی، زبان پدیده ای چندبعدی است، از این رو، نمی توان آن را از دیدگاهی ذات گرایانه دریافت. در واقع، زبان پیکره ای از بازی های زبانی - کارکردهای زبانی، متفاوت است. هر یک از این بازی های زبانی با شکلی از زندگی منطبق است. بنابراین، فهم یک بازی زبانی مستلزم شرکت در آن شکلی از زندگی است که بازی زبانی مورد نظر در بستر آن واقع می شود. نظریه بازی های زبانی اساساً یک دیدگاه فلسفی پست مدرن درباره زبان است.

- روایت بلند، اشاره به چارچوب های کلان دارد که افراد در زیر سایه آنها می بایست همه رفتارهای خود را تنظیم کند.
- روایت بلند چنان فراگیر است که همه رشته های علمی را در راستای محورهای مورد نظر به هم پیوند می دهد؛ طوری که بر اساس آن روایت حرکت می کنند. لیوتار بیان می کند که تقسیمانی مانند (درجه ۱ و ۲)، (راست و چپ)، (رادیکال و محافظه کار) و ... حاصل روایت بلند است که بر همه جا گسترانیده شده است و در این روایت بلند است که ما اینگونه فکر می کنیم صاحبان قدرت دانشی تولید می کنند که مأخذ شکل گیری نهادهایی است که این روایت بلند را حفظ کند (دانشی که وجود آنان را تثبیت کند).

- اینکه چه گفتمانی بر جامعه حاکم شود تعیین می کند، چه رفتاری خوب است و چه رفتاری بد. عده ای هستند که بگویند چه کسی خوب و چه کسی بد است و در گفتمان، هویت معلوم می شود و هویت حقیقت ندارد.
- میشل فوکو: دانشی که در یک جامعه تولید می شود، ابزاری می شود برای برخورد با کسانی که بر اساس آن دانش عمل نمی کنند (هر جامعه دانشی تأیید شده برای برخورد با مسائل خودش دارد و اگر کسی از آن تخطی کند، کژرو نامیده می شود).

- هدف شالوده‌شکنی نشان دادن تضادهای بنیادی فلسفه غرب است اما مساله‌ای که باید به آن توجه کرد این است که شالوده‌شکنی مدعی ارایه یک نظریه منسجم و یکدست نیست “هدف ساخت‌شکنی همواره و بطور کلی بی‌وقفه و بی‌امان خالی کردن زیر پای هر ادعا و تظاهر به حاکمیت نظری و توهم عقل در توانایی دست یافتن و شناخت پیش‌انگاشت‌های خود است.
- هدف ساخت‌شکنی برآشفتن رویای عقل در رسیدن به درک قطعی و نهایی حقیقت‌ها و معناهای اولیه است.

استعاره ها ؛ ابزاری برای شناخت سازمان

- استعاره از طریق مطرح کردن نوعی همانندی بین دو پدیده که نمی توان به طور طبیعی آنها را معادل تصور کرد، نظیر زندگی و جاده ای طولانی و پرپیچ و خم، به کشف نقاط مشترک بین یک پدیده و پدیده ای که بهتر آن را می شناسیم کمک می کند.
- مورگان در کتاب تصاویر ذهنی سازمان، با این دیدگاه نقاط اشتراک بین سازمان و پدیده هایی نظیر ماشین، موجودات بیولوژیک، مغز ، فرهنگ و ... را مورد بررسی قرار داده است.
- در مجموع می توان گفت تئوری های سازمان که بر مبنای استعاره قرار دارند ما را به دیدن سازمان به گونه ای متمایز و در عین حال ناقص و بخشی رهنمون می سازند.

استعاره

در کل می توان گفت
هر تئوری مدیریتی
متکی بر استعاره هایی
است که قبلاً در ذهن
و ضمیر نظریه پرداز
شکل گرفته است.

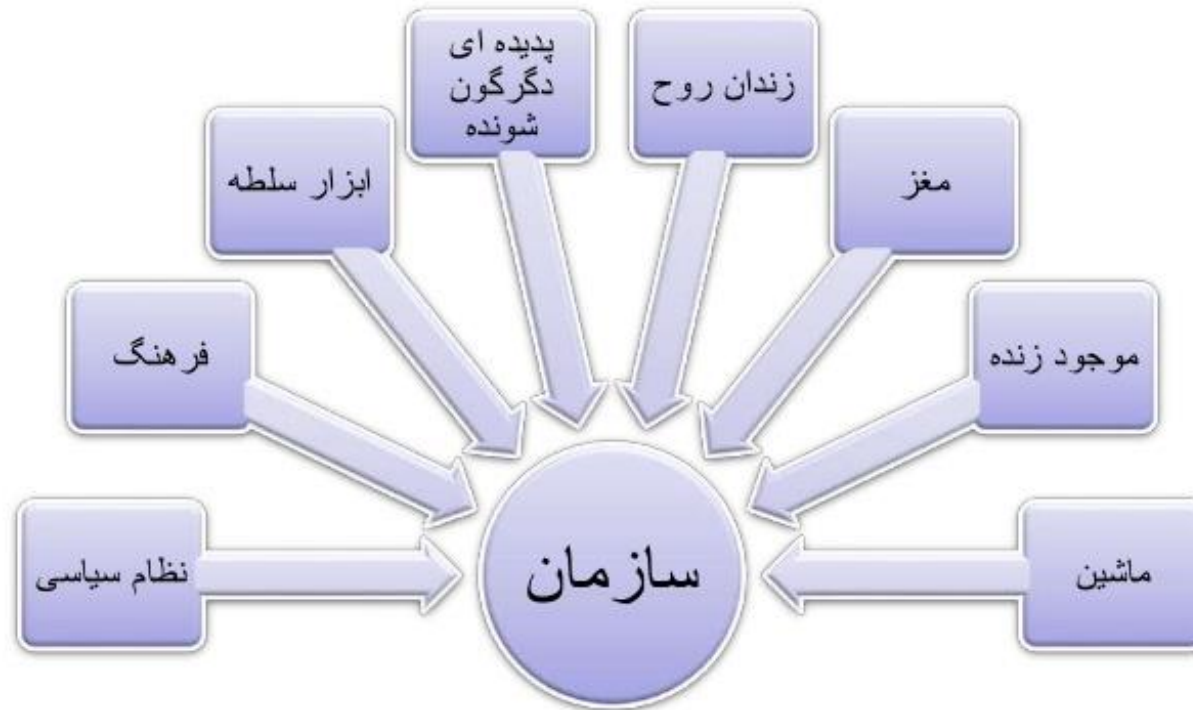
- استعاره در فرهنگ لغت به معنی «به عاریت گرفتن» می باشد.
- استعاره اغلب به عنوان یک صنعت ادبی تلقی می شود که از ویژگی های مشترک دو پدیده برای توضیح ابعاد نامأنوس پدیده دیگر استفاده می شود درحالیکه نقش آن بسیار مهم تر از این است. در واقع بکارگیری استعاره بر یک شیوه دیدن و یک شیوه تفکر دلالت دارد.
- استعاره را می توان توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده ای دیگر که دارای وجوه مشترکی هستند، به روشن شدن ذهن فرد کمک می کند.



گرت مورگان (Gareth Morgan)

- نخستین بار «گرت مورگان»، تئوریسین معروف مدیریت، در کتاب «سیمای سازمان» خود از استعاره‌ها جهت شناخت سازمان استفاده کرد. او بر این باور بود که حتی مفهوم «سازمان» نیز خود یک استعاره است. او سازمان را به صورت پدیده‌ای کثیرالوجه در نظر گرفت و در قالب استعاره آن را توصیف کرد بدین ترتیب که هر استعاره جنبه‌ای از سازمان را نمایان می‌سازد و برای شناخت کامل باید همه این استعاره‌ها را بر هم منطبق کرد. مورگان از هشت استعاره برای توصیف سازمان بهره گرفت:

استعاره های هشتگانه مورگان



استعاره های تئوری سازمان			
مدیر به عنوان...	سازمان به عنوان...	استعاره	دیدگاه
مهندسی که ماشین سازمانی را طراحی کرده و راه اندازی می کند.	ماشینی که مدیریت برای تحقق اهداف از قبل تعریف شده خود طراحی و می سازد.	ماشین	کلاسیک
بخشی از یک سیستم انطباقی که با دیگر اجزاء سیستم وابستگی متقابل دارد.	سیستم زنده ای که کارویژه های ضروری برای بقا با جهانی متخصص را انجام می دهد.	موجود زنده	مدرن
مصنوعی که دوست دارد نماد سازمان باشد.	الگویی از معانی که به واسطه روابط انسانی از طریق ارزش های مشترک، سنت ها و رسوم خلق و حفظ می شود.	فرهنگ	نمادین - تفسیری
یک نظریه پرداز، نظریه پرداز یک هنرمند است.	تئوری سازمان نوعی اثر هنری است متشکل از قطعات دانش و درک که برای تشکیل دیدگاهی جدید که ریشه در گذشته دارد، کنار هم قرار می گیرند.	پرده نقاشی (کولاژ)	پست مدرن

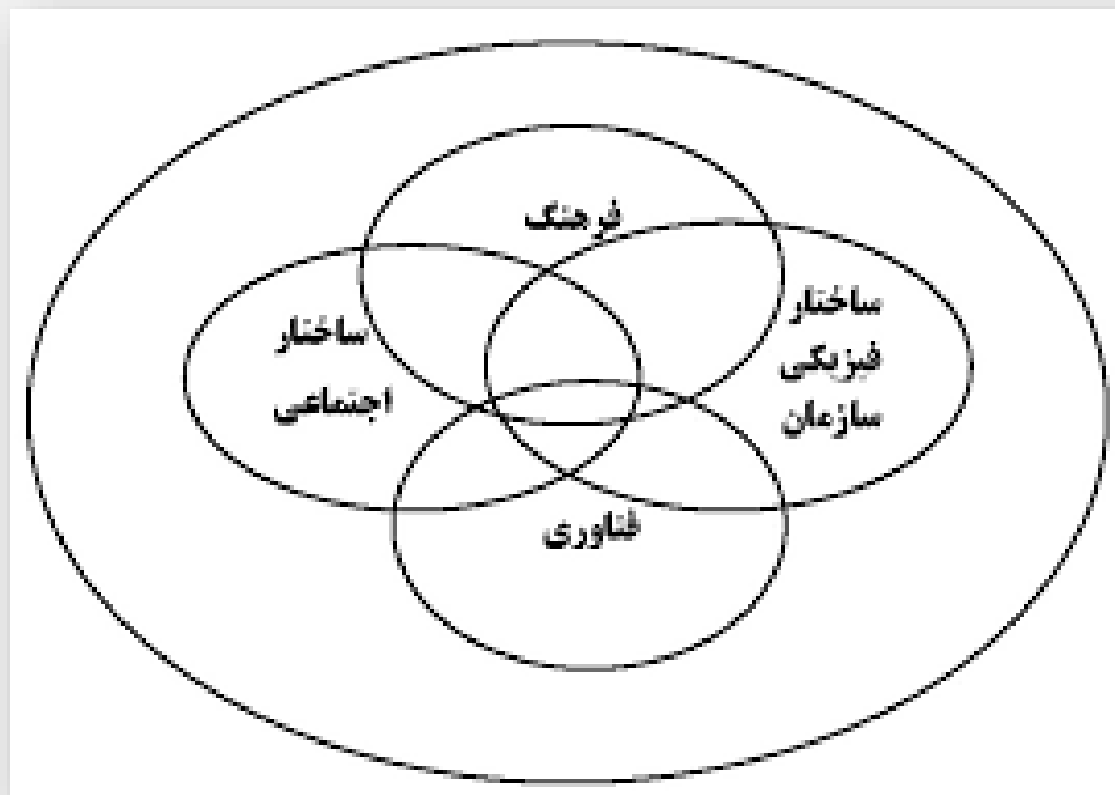
محدودیت های درک استعاره ای

- استعاره فقط شباهت های بین دو پدیده را نشان می دهد؛ در مورد تفاوت های بین آن دو پدیده سخن نمی گوید.
- چون استعاره متکی به شناسایی شباهت های بین پدیده های ناهمسان است، زمانی که از استعاره برای درک پدیده ای در قالب پدیده دیگری استفاده می کنید، غالباً به تفاوت های قابل توجهی که بین آن دو پدیده وجود دارد یا تأکید نمی کنید یا اینکه تفاوت ها را به کلی نادیده می گیرید.
- محدودیت های استعاره ای سازمان دلالت بر آن دارد که هیچ کدام از آنها به تنهایی درک مکفی فراهم نمی کنند که دانش سازمانی بر آن بنا شود

مدل مفرومی سازمان به عنوان نقطه آغازین تئوری سازمان

- سازمان به عنوان محمل فعل و انفعال فن آوری، ساختار اجتماعی، فرهنگ و ساختار فیزیکی تصور می شود که درون محیط قرار گرفته و محیط را نیز شکل می دهد.
- چهار حلقه کوچکتر متقاطع به شما یادآوری می کنند که این مفاهیم به هم مرتبط هستند. آنها درون حلقه منسجمی به نام محیط قرار گرفته اند که نشان دهنده رابطه مهم بین همه جنبه های سازمان و محیطش است.
- این مدل ها به طور روشن، تئوری ها را به عنوان مجموعه ای از مفاهیم و روابط بین آنها نشان می دهد و همواره توسط نظریه پردازان سازمان برای ملموستر کردن درک نظری استفاده می شود.

مدل مفرومی سازمان به عنوان نقطه آغازین تئوری سازمان



فصل سوم

سازمان و محیط

- محیط بعنوان مجموعه ای مرکب از نیرو هایی تعریف شده که عملکرد سازمان را متأثر ساخته ولی سازمان نسبت به آن کنترل کمی داشته یا اصلاً هیچ کنترلی ندارد .
- عبارت دیگر ، محیط عبارتست از: مجموعه عواملی که تغییر در ویژگیهای آنها در سازمان اثر گذاشته و همچنین تمام عواملی که ویژگیهایشان بر اثر رفتار سازمان تغییر نمایند.
- محیط و حدود و ثغور آن وقتی تعیین میشود که سازمان و عوامل سازمانی به تعریف آن اقدام کنند ، چون با تعاریف مختلف حدود آن تغییر میکند

طبقه‌بندی عناصر شکل دهنده محیط در نگاه‌های مدرنیست

۱) شبکه‌ی بین سازمانی:

- شبکه، سازمان را به عنوان بافت پیچیده‌ای از روابط نشان می‌دهد که در آن گروهی از سازمان‌ها جای می‌گیرند. چالش اصلی در انجام تحلیل شبکه مشخص کردن مرزی معقول بین سازمان و محیط است. مدیران با قرار دادن سازمان‌های خود در مرکز شبکه و پس افزودن سازمان‌هایی که مستقیماً با آن در تعامل هستند و رقبای اصلی خود، این مسئله را حل می‌کنند. در نتیجه مدیران گرایش پیدا می‌کنند که اطلاعاتی را که خارج از محدوده‌ی تعیین شده‌ی شبکه موجود قرار دارد، مورد بی‌توجهی قرار دهند.

محیط عمومی (General Environment)

- محیط عمومی در برگیرنده‌ی سطحی از محیط بیرونی یک سازمان است که شامل عواملی است که به نحوه‌ی مدیریت سازمان تاثیر بلند مدت می‌گذارد. به دلیل اهمیت این عوامل گاهی تلقی نادرستی از تعریف محیط سازمانی به چشم می‌خورد و آن پندار ناصحیح مساوی دانستن محیط عمومی با محیط سازمانی است برخی از اصلی‌ترین این عوامل عبارتند از عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، تکنولوژی و

طبقه‌بندی عناصر شکل دهنده محیط در نگاه‌های مدرنیست

۳) محیط بین‌المللی / جهانی:

- محیط بین‌المللی می‌تواند بصورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. فراتر اینکه همه بخش‌های بومی تحت تاثیر رویداد های بین‌المللی قرار می‌گیرند.
- تکنولوژی و سیستم‌های مخابراتی اثر بخش بین‌المللی بسرعت پیشرفت می‌کند. نظریه‌های جدید، سرمایه‌گذاری‌ها، استراتژیهای تجاری، محصولات و خدمات به سرعت و نظام گسیخته در سراسر دنیا مشاهده میشود. و پیوسته رو به افزایش است.

- نظریه اقتضایی: سازمان های ماشینی و ارگانیکی
- نظریه وابستگی به منابع
- بوم شناسی جمعیت سازمانی
- نظریه نهادی

نظریه اقتضایی: سازمان های ماشینی و ارگانیکی

- برنز و استاکر تعدادی از سازمانها را در صنایع الکترونیک و پژوهش مطالعه کردند و دو سیستم مدیریت ماشینی و ارگانیکی را شناسایی کردند.
- از نظر برنز و استاکر ارجحیت یک ساختار بر ساختار دیگر بستگی به موقعیت دارد همچون:
 - ۱- هر قدر که افراد در سازمان از تواناییهای فکری و ذهنی بیشتری برخوردار باشند به همان اندازه ساختار ارگانیکی مناسبتر خواهد بود.
 - ۲- هر قدر محیطی که سازمان در آن واقع شده است دچار تغییرات بیشتر و سریعتر باشد به همان اندازه به اهمیت انعطافپذیری در ساختار ارگانیکی افزوده میشود.

نظریه اقتضایی: سازمان های ماشینی و ارگانیکی

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

- اولین گام در تئوری وابستگی به منابع بوسیله امرسون برداشته شد و در ادامه توسط ففر و سالانیک پیشرفت نمود و تبدیل به یک تئوری استوار گردید.
- تئوری محدودیت منابع اظهار می کند: شرکت ها محدود و تحت تاثیر محیط شان هستند و در جهت مدیریت وابستگی های منابع تلاش می کنند و همچنین می گوید: شرکت ها در اقدامات خود مستقل نیستند، بلکه به دلیل منابع به محیط خارجی خود وابستگی دارند.
- به عبارت دیگر ، شرکت ها جهت کار بطور مستقل کنترل کاملی بر روی منابع مورد نیاز ندارند. در عوض، آنها می بایست برای تضمین حیات سازمانی خود با محیط شان تعامل داشته باشند.

- بوم شناسان جمعیت سازمانی فرض می کنند، سازمان هایی که به طور مشترک از مجموعه ای از منابع استفاده می کنند، از نظر رقابتی به هم وابستگی متقابل دارند و الگوهای وابستگی متقابلی که آنها در گروه (که جمعیت نامیده می شود) در پیش می گیرند بر بقاء و آتیه روشن اعضا تأثیر می گذارند.
- بدین ترتیب، نظریه بوم شناسی جمعیت بر این پیش فرض که سازمان ها برای بقاء با هم رقابت می کنند.
- الگوهای موفقیت و شکست بین همه سازمانهایی که در یک مجموعه مشخص از منابع با هم رقابت می کنند، مورد توجه این نظریه است.

تئوری بوم شناسی جمعیت

- در تئوری مدرنیست سازمان دیدگاه‌های مطرح شده در مورد فرآیندهای «شکل‌گیری» گزینش و بقا شالوده‌ی تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی را شکل می‌دهند. در حالی که تئوری وابستگی به منابع نوعی نگاه از سازمان به محیط بود. تئوری بوم‌شناسی جمعیت سازمانی از منظر محیط به سازمان نگاه می‌کند. الگوهای موفقیت و شکست بین همه‌ی سازمان‌هایی که در یک مجموعه‌ی مشخص از منابع با هم رقابت می‌کنند، مورد توجه این تئوری است.

● رویکرد نهادی سلزنیك

- سازمانها حکم ابزار را دارند و هر یک از آنها از حیات مربوط به خود برخوردارند.
- ویژگی سازمانهای رسمی همان ابزاری بودن آنها است که برای حصول اهداف طراحی شده اند اما این ساختارها نمی توانند در کنترل ابعاد غیر منطقی رفتار سازمانی موفق باشند.
- سلزنیك فرایندی را که سازمان با ویژگی ساختاری متمایزی برای خود ایجاد می کند، نهادینه سازی می نامد. نهادینه شدن عبارت از عین شدن ارزشهای ماورای تجهیزات فنی در وظایف جاری است.
- نهادینه سازی وقتی اتفاق می افتد که سازمان با محدودیتها و فشارهای محیط خود و تغییر در ترکیب کارکنان، علایق و روابط غیر رسمی آنان مواجه باشد.



MIRGHADERI
SYSTEMS ADVISOR

مدیریت را عمیق بیاموزیم



با تشکر از توجه شما