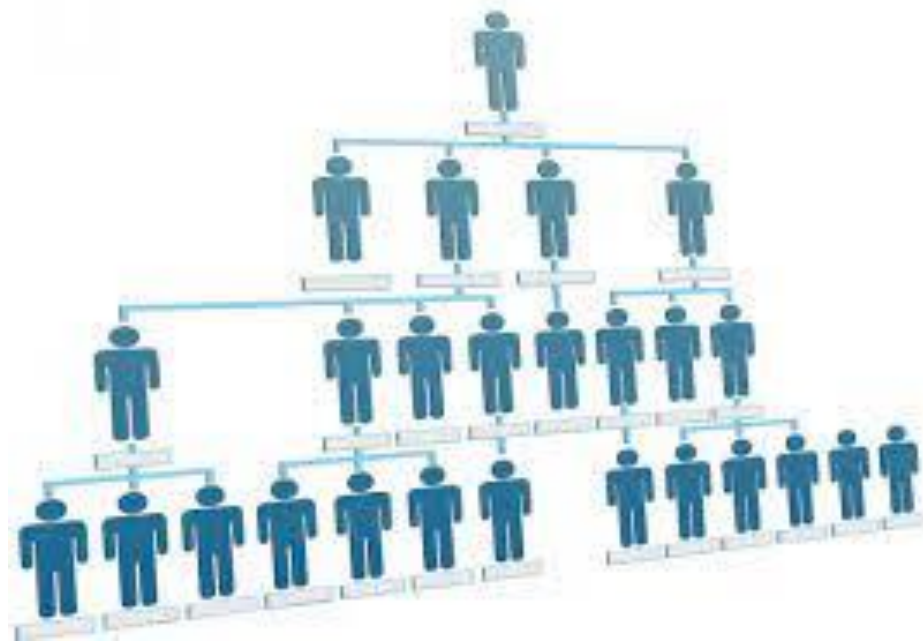


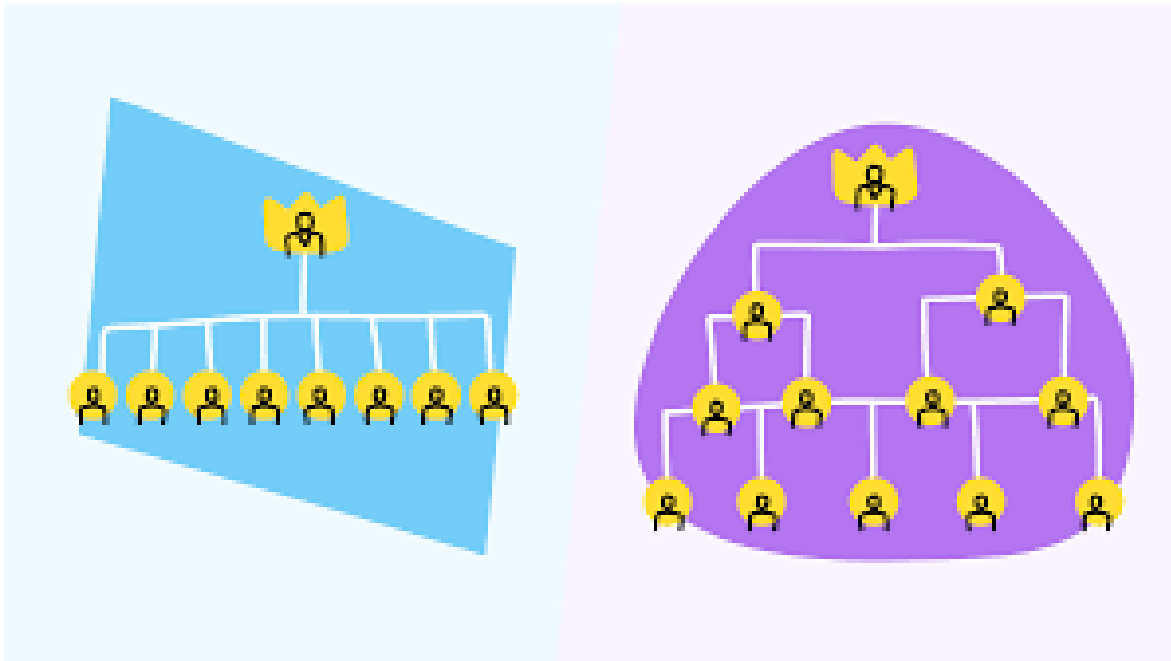
فصل اول : چرا سازمان ها را مطالعه می کنیم؟

- جامعه شناسان معمولاً ساخت و کارکرد نظامهای اجتماعی را در چارچوب زمینه های سازمانی گوناگون مطالعه می کنند. ص ۹



سطوح مطالعه سازمان ها

- سازمانها را می توان در سه سطح مورد مطالعه و بررسی قرار داد: (۱) در سطح فرد (۲) در سطح گروههای کوچک محیط کار (۳) در سطح سازمان رسمی.



سطوح مطالعه در سازمان ها

- ۱- هنگامی که سازمان را در سطح فرد بررسی می کنیم، یعنی واحد تحلیل ما فرد است، مطالعه ما اغلب به توصیف روابط متقابل بین عوامل روانشناختی و «نقشهای کاری» محدود می شود. در اینجا می خواهیم ببینیم نیروهای سازمانی که بر فرد تأثیر می گذارند و در روحیه او یا میزان خستگی و رضایت شغلی اثر می کنند کدامند. ص ۱۱
- ۲- در سطح گروههای کوچک محیط کار بررسی برخی از متغیرهای زیر دارای اهمیت است: انسجام گروهی یا میزان بهم پیوستگی گروههای کوچک در محیط کار برای پیشبرد منافع مشترک؛ روابط غیر رسمی در گروه کار و اینکه این روابط تا چه اندازه میتواند مکمل روابط رسمی در سازمان باشد. ص ۱۲
- ۳- در سطح سازمان رسمی واحد تحلیل ما کل سازمان است. همه سازمانها صرفنظر از اندازه و شکل آنها تا اندازه یی از افرادی تشکیل شده اند که نقشهایی را که دارای ارتباط کارکردی با سایر نقشها هستند اجرا می کنند. ص ۱۲

سطوح مطالعه سازمان ها

- مرتن تئوری را مجموعهٔ یگانه‌یی از فرضها و قضایایی که با یکدیگر مرتبط هستند به گونه‌یی که می‌توانند روابط بین دو یا چند متغیر را تبیین و پیش‌بینی کنند، تعریف کرده است. ص ۱۳



فرضیات مربوط به سازمان ها

- برای مثال برخی فرضیات مربوط به سازمانها ممکن است چنین باشند:
- (۱) در همه سازمانهای رسمی یک سلسله مراتب اقتدار وجود دارد.
- (۲) در همه سازمانهای رسمی تقسیم کار وجود دارد.
- (۳) در سازمانهای رسمی وابستگی متقابل کارکردی بین نقشها وجود دارد. ص ۱۳



قضایا: رویکرد جامعه شناختی

- رویکرد جامعه شناختی در مطالعه سازمانها لزوماً مطالعه اینکه چگونه فرد، گروه و سازمان به طور کلی یکپارچه شده اند و تأثیر متقابل سازمان بر گروههای کارکنان یا اعضای سازمان و تأثیر گروههای درون سازمان بر یکدیگر و بر سازمان را ضروری می سازد. ص ۱۵

فصل دوم: جامعه شناسی کلاسیک و سازمان ها

جامعه‌شناسی کلاسیک و سازمان‌ها

- این نوع سازمان است که به عنوان سازمان عقلانی که می‌تواند به عالیترین درجه کارآیی نایل آید به وسیلهٔ وبر به عنوان سازمان مناسب در جامعهٔ صنعتی شناخته می‌شود. ص ۱۷

نظریه مارکس

- همچنین نظریه مارکس را در زمینه تکامل تاریخی فرآیند کار و سازماندهی فرآیند کار در ارتباط با تحول ساختارهای ماقبل سرمایه داری و ظهور ساختار سرمایه داری نوین با اشاره به دگرگونی شکل‌های سازمان‌های تولیدی و صنعتی مورد بحث قرار می‌دهیم. ص ۱۷ و ۱۸



مراحل سه گانه کنت

- کنت می گوید ادراک بشر و همچنین جامعه انسانی از سه مرحله تکاملی گذر کرده است:
- ۱- مرحله نخست، مرحل، ربّانی ست که با چیرگی الهیات و کاهنان مشخص می شود.
- ۲- مرحله دوم، مرحله مابعد طبیعی (متافیزیکی) است که با چیرگی اندیشه های فیلسوفان مشخص می شود.
- ۳- مرحله سوم مرحله علمی است که ویژگی برجسته آن پیشرفت علوم طبیعی و چیرگی انسان بر طبیعت است. ص ۱۸



افکار آگوست کنت

- جامعه علمی و صنعتی، که جانشین انواع مذهبی و نظامی جامعه گردیده است، سازمانهای نوین امروزی را بوجود می آورد. در این جامعه تفکر علمی جانشین تفکر مذهبی می شود. ص ۱۹
- این دو دگرگونی عمده، یعنی تبدیل الهیات به علم و فعالیت نظامی به فعالیت صنعتی، رابطه نزدیک با یکدیگر دارند. طرز تفکر علمی هم منجر به تحوّل از جنگ افراد بر ضد یکدیگر، به نبرد انسان با محیط طبیعی او می گردد و هم تا اندازه یی از این تحوّل ناشی می شود. ص ۱۹

افکار آگوست کنت

- جامعه شناسی به عنوان یک علم مثبت می تواند ظهور این جامعه را تسریع کند و بیشتر از دیگر علوم اثباتی نظم اجتماعی جدید و سازمان جدید را تحقق دهد. ص ۱۹
- یکی از ویژگیهای نظم اجتماعی نوظهور از نظر کنت آن چیزی بود که بعدها **مدیریت گرای** نام گرفت. کنت نقشی اساسی برای مدیران صنایع ماشینی و بویژه برای بانکداران قایل می شود. ص ۲۰

افکار کنت

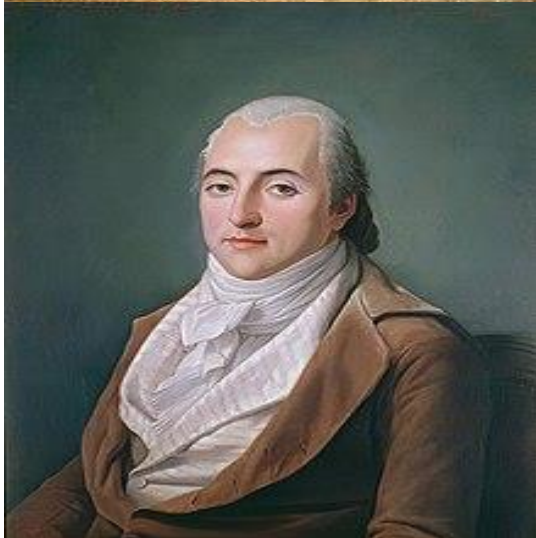
- وی معتقد است تضاد بین کارگر و کارفرما فرعی و نتیجه سازمان نامتناسب جامعه صنعتی است و با اصطلاحات می توان آن را برطرف کرد. ص ۲۰ و ۲۱
- نظم دنیوی رابطه نزدیک با **اعمال قدرت و اقتدار** در جامعه دارد. ص ۲۱
- به عقیده او در جامعه صنعتی پیشرفت اقتصادی از طریق سازمان دادن عقلانی (علمی) کار تضمین می شود. ص ۲۱
- در تحلیل جامعه روزگار خود کنت تا اندازه یی از اندیشه های اقتصاددانانی مانند «**آدام اسمیت**» و «**ژان باتیست سی**» نیز سود جسته است. ص ۲۳



افکار کنت



- کنت، **آدام اسمیت** را بسیار می ستود، هر چند که گاهی نیز از برخی اندیشه های او انتقاد می کرد. ص ۲۳
- نه تنها نطفه فلسفه عمومی اثباتگرایی، بلکه بسیاری از مفاهیم خاص کنتی در نوشته های **سن سیمون** به گونه یی مبهم وجود دارند. ص ۲۴



افکار اسپنسر

- اسپنسر نیز از جامعه شناسان تکامل گرا است. اسپنسر جامعه را مانند یک ارگانیسم اجتماعی از نظر ساختار، کارکردها و رشد آن در نظر می گیرد. ص ۲۴
- اسپنسر بر آن بود که جامعه صنعتی با یک فرآند دوگانه تمایز و ادغام مشخص می شود. مجموعه های اجتماعی نیز مانند مجموعه های ارگانیک، رشدشان را از حالت های نسبتاً متمایزی آغاز می کنند که در آن حالتها، اجزای یک مجموعه مانند همدیگرند. ص ۲۵



افکار اسپنسر: جامعه جنگجو و جامعه صنعتی

- اسپنسر جوامع را بر حسب مرحله تکاملی آنها به جوامع ساده، ترکیبی، ترکیبی مضاعف و ترکیبی شدید تقسیم کرده بود. این در واقع نوعی طبقه بندی بر حسب درجه پیچیدگی ساختاری بود. به بیان دیگر اسپنسر میان جوامع ساده یی که رئیس نداشتند، جوامعی که ریاست موقتی داشتند و جوامعی که دارای نهاد ریاست ثابت بودند، تمایز قایل شده بود. ص ۲۵

افکار اسپنسر

- در روابط صلح آمیز، نظامهای تنظیم داخلی به نسبت ضعیف و پراکنده اند، اما در روابط ستیز آمیز، نظارت‌های تمرکز یافته و زورمندانه بر جامعه حاکم اند. ص ۲۶
- اسپنسر از این اندیشه‌ها برای تبیین ظهور جامعه صنعتی به گفته او از شکل جامعه‌ی پیش از آن یعنی جامعه نظامی جنگجو پدید آمده است. در تقابل جامعه صنعتی با جامعه نظامی، اسپنسر، مانند کنت، مفهومی ضدفئودالی را مطرح می‌کرد. ص ۲۷

امیل دور کهایم

- اقتصاد لیبرالی بر مبنای فرض فردگرایی خودخواهانه در بازار استوار بود که در آن سودجویی فردی دارای اثری متعادل کننده تصور شده بود. ص ۲۷

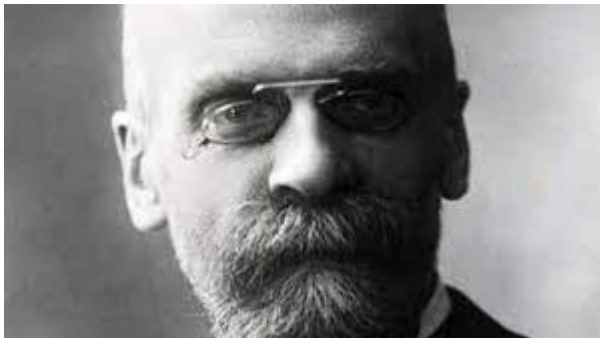
افکار دورکیم

- دورکهایم میان همبستگی مکانیکی و همبستگی ارگانیک تمایز برقرار می کند. ص ۲۸
- یکی از مشهورترین اندیشه های دورکهایم یعنی این عقیده که جامعه واقعیست مستقل از افرادی که آن را تشکیل می دهند و یا جامعه چیزی بیشتر از مجموع اجزای آن است قبلاً به وسیله سن سیمون بیان شده بود. ص ۲۹
- از نظر این هر دو متفکر، انسان تابع جامعه است یا به سخن دیگر جامعه مقدم بر فرد است و قوانین جامعه حاکم بر ترقی آدمی است. ص ۲۹



افکار دور کهیم

- دور کهایم هم مانند سن سیمون عقیده داشت که تنها افرادی که در فعالیتهای مولد اقتصادی اشتغال دارند افراد مفیدی در جامعه هستند. ص ۳۰
- هر چه جامعه پیچیده تر می شود، گسیختگی همبستگی در جامعه ابتدایی بیشتر می شود. به نظر دور کهایم توسعه تقسیم کار پیچیده و گسترده به شکل جدیدی از همبستگی منجر می شود، یا می تواند بشود. ص ۳۱
- چرا دور کهایم همبستگی مبتنی بر تمایز افراد یا ناشی از تمایز افراد را ارگانیک می نامد. ص ۳۱



افکار دورکیم

- برخلاف نویسندگان دیگر که معتقدند تقسیم کار به تقسیمات اجتماعی و بویژه به تعارض طبقاتی می انجامد، دورکهایم تقسیم کار را بر مبنای همکاری و عامل توسعه و تکامل شخصیت فردی می داند. ص ۳۲
- بنابراین دورکهایم اصل مهم فلسفه فایده گرایی را که ارضاء هر چه بیشتر آرزوهای فرد را باعث تأمین خوشبختی فردی می داند، نمی پذیرد و معتقد است که خوشبختی فقط در صورتی تأمین می شود که **آرزوهای فردی با تحمیل هنجارهای اجتماعی** محدود شوند. ص ۳۲
- برای دورکهایم این تعارض که صرفاً یک **انحراف آسیب شناختی** است. ص ۳۳
- دورکهایم به جای آنکه این بحرانها را ناشی از ماهیت شیوه تولید سرمایه داری بداند، آنها را بر حسب ناسازگاری میان کارکردهای جامعه در نظر می گرفت. ص ۳۳

افکار دور کیم

- اگرچه می توان گفت که دور کهایم دیدگاهی کنتی داشت، اما در واقع او از راه حل کنت برای نظم اجتماعی دور شد. ص ۳۴
- صنفها نقش داوران اخلاقی جامعه را نیز اجرا خواهند کرد. بدین گونه از طریق تنظیم رفتار فرد به وسیله جامعه چیرگی بر بی هنجاری که ویژگی جامعه دور کهایم است ممکن خواهد شد. ص ۳۴
- بنابراین، در نظریه دور کهایم سازمان به عنوان عامل **همبستگی بین فرد و جامعه** نقش کلیدی پیدا می کند. ص ۳۴

فصل سوم: ظهور سازمان عقلانی

ماکس وبر و عقلانیت در سازمان ها

- عقلانیت، فکر و عملی است که آگاهانه و مطابق با قواعد منطق و معرفت تجربی است و در آن هدفها و مقاصد دارای انسجام و هماهنگی هستند و برای نیل به آنها از مناسبترین وسایل استفاده می شود. ص ۳۵

افکار وبر

- **وبر** انواع کنش انسانی را در چهار دسته طبقه بندی می کند:
- ۱- کنش عقلانی معطوف به هدف عملی است که هدفها مشخص و روشن بوده و وسایل نیل به هدفها به طور صحیح و مناسب انتخاب شود. ص ۳۶
- ۲- کنش عقلانی معطوف به ارزش یعنی عملی که مطابق با معیارهای ارزشی آگاهانه است. ص ۳۶
- ۳- کنش عاطفی که تحت تأثیر حالت روحی یا **وضع روانی و احساسی فرد** صورت می گیرد و نه در سنجش و انتخاب معقولانه وسایل و هدفها، مانند عمل مادری که کودکش را می زند به علت اینکه رفتارش غیر قابل تحمل یا بد بوده است. ص ۳۶ و ۳۷
- ۴- کنش سنتی، مشروعیت خود را از سنتها می گیرد یا از اعتقاداتی که جزء عادت و طبیعت ثانوی شده است. به طوری که برای عمل بر طبق سنت، کنشگر نیازی به تصور یک هدف یا آگاهی از یک ارزش، یا احساسی آنی که آن را برانگیزد، ندارد. ص ۳۷



وبر

- کنش اقتصادی در جامعه سرمایه داری بر مبنای انتظار سود به وسیله بهره برداری از فرصتهای مبادله، یعنی بر اساس فرصتهای رسماً مسالمت آمیز سود است. ص ۳۷
- اما در مورد تحوّل جامعه غربی به نظر وبر در این جامعه است که رفتار افراد هر چه بیشتر تحت سلطه عقلانیت معطوف به هدف درآمدی است. ص ۳۸
- ارتباط ظهور سرمایه داری نوین و آیین پروتستان ساده است. **فرقه های پروتستان بویژه پیروان کالونیزم به عنوان یک اصل اعتقادی مهم به تقدیر باور داشتند.** خداوند بندگان برگزیده خود را که رستگار خواهند شد از پیش معین کرده است. ص ۳۹



وبر

- وبر می گوید کنش اجتماعی هنگامی رخ می دهد که فرد قصد دارد به شیوه هایی رفتار کند که دیگران انتظار دارند. وبر می پنداشت که جامعه شناسی با استفاده از روشی که او **درون فهمی** می نامید. ص ۴۰

irregular · haben · inseparable

 **verstehen**

Simple Past

ich verstand	wir verstanden
du verstandest	ihr verstandet
er verstand	sie verstanden

Netzverb (www.verbformen.de) · CC BY-SA 4.0



• به گفتهٔ ژولین فروند «نمونهٔ آرمانی با وجود غیر واقعی بودن این خاصیت را دارد که ما را به یک ابزار مفهومی مجهز می‌سازد، ابزاری که با آن می‌توانیم تحول واقعی را اندازه‌گیری کنیم و مهمترین عناصر واقعیت تجربی را روشن سازیم». ص ۴۱

- از هنگامی که ریاضت گرایی بر آن شد که جهان را دگرگون سازد و آرمانهای خود را در جهان تحقق بخشد، کالاهای مادی قدرتی فزاینده و سرانجام بیرحمانه بر زندگی انسانها کسب کرده اند که در هیچ دوره یی پیش از این در تاریخ سابقه نداشته است. ص ۴۲
- به نظر مارکس ساختار اقتصادی جامعه سرمایه داری از ساختار اقتصادی جامعه فئودالی پدید آمده است. **فروپاشی جامعه فئودالی**، عناصر اصلی ساختار اقتصادی جامعه سرمایه داری را آزاد کرد. ص ۴۳

سازمان صنفی

- شکل ویژه سازمان پیش از **ظهور روابط اجتماعی** تولید سرمایه داری، حداقل در حوزه اقتصادی نظام صنفی بوده است. این سیستم تولید که بر پایه سازمانهای کوچک کارگاهی و نظام استاد - شاگردی ست دارای تاریخی طولانی ست که از قرنهای سزدهم و چهاردهم آغاز گردید و تا دوران اخیر وجود داشت. ص ۴۳
- بنابراین شکل هرمی سلسله مراتب کنترل سازمانی، آن گونه که در نظام کارخانه یی دیده میشود در اینجا به وجود نمی آید. ص ۴۴
- (۴) نوعی تقسیم کار سه گانه بین شاگرد، کارگر ماهر و استادکار وجود دارد. ص ۴۴
- (۵) روابط اجتماعی در سازمان تولیدی صنفی از نوع روابط نخستین است. ص ۴۴
- (۶) عدم کارآیی و مقاومت در برابر دگرگونی تکنولوژی. محیط فرهنگی سازمان تولیدی صنفی سنت گرایی راتشویق می کرد. سر نگهداری و حفظ اسرار و رموز حرفه. ص ۴۴

فروپاشی سازمان صنفی

- محدودیتهای تولید فتودالی اساساً در ارتباط با سطح نازل تکنیک و کشت سطحی اراضی وسیع بود. افزایش جمعیت و توسعه شهرها نیز از عوامل دیگری بود که به فروپاشی این نظام کمک کرد. با توسعه شهرها امکان فرار دهقانان از اراضی اربابی و نیز احتمال شورشهای دهقانی افزایش یافت.

ص ۴۵

سازمان تولید در نظام سرمایه داری و تجاری

- فقدان تحرک اجتماعی - شغلی در درون صنف یکی از عوامل ایجاد ستیزه و تعارض در سازمان صنفی بود. ص ۴۶
- نظام صنفی سازماندهی فرآیند کار با پیدایش و توسعه سرمایه داری تجاری رو به زوال گذارد. ظهور سرمایه داری تجاری برای نخستین بار در انگلستان با تصویب قانون فقرا همزمان بود. ص ۴۶
- عقلانیت کارفرما به وسیله انطباق با تغییرات قیمت در جستجوی **حداکثر سود** تعریف می شود. ص ۴۷

- تفاوت‌های اساسی میان این نظام و نظام قبل و بعد از آن یعنی نظام صنفی و نظام کارخانه‌یی وجود دارد:
- ۱- این سه نظام به صورت توالی زمانی ساده‌یی که گفته شد به وجود نیامدند. ظهور آنها نه از نظر زمانی و نه از جهت مکانی تک خطی نبود. آنها هم از نظر زمان و هم از لحاظ مکانی منفصل بودند. ص ۴۷
- ۲- در این نظام کارگر هنوز خارج از کارخانه، معمولاً در خانه اش، به تولید می پرداخت. ص ۴۷
- ۳- کارگر مالک ابزار کار خود بود. تاجر مواد خام را در اختیار او می گذاشت و محصول نهایی را کلاً تصاحب می کرد. ساخت طبقاتی روابط اجتماعی در این نظام ساده عبارت بود از کارفرما و کارگر یا سرمایه و کار. ص ۴۷
- ۴- در مقابل تبدیل مواد خام به محصول نهایی کارگر دستمزد نقدی دریافت می کرد. ص ۴۷
- ۵- تفاوت دیگر این نظام با نظام تولید کارخانه‌یی عدم کارآیی ذاتی آن در مقایسه با عقلانیت و کارآیی زیاد نظام کارخانه‌یی بود. ص ۴۸

- در سازمان تولیدی صنفی واسطه‌ی بین کارگر و بازار وجود نداشت. کارگر معمولاً محصول را می‌فروخت نه کار خود را و بنابراین هم بر محصول و هم بر فرایند کار کنترل داشت. ص ۴۸

• افزایش بهره وری ناشی از چیست؟ اسمیت دو علت برای آن ذکر می کند:

• ۱- صرفه جویی در زمان در نتیجه تقسیم کار

• ۲- افزایش مهارت هر یک از کارگران ص ۴۹



انقلاب صنعتی و ظهور سازمان تولید کارخانه ای

- انتقال از تولید خانگی به تولید کارخانه یی «انقلاب صنعتی» نامیده شده است. انقلاب صنعتی شامل تغییرات اقتصادی است که جامعه ما قبل سرمایه داری را با بهره وری پایین و میزان رشد صفر به جامعه یی با بهره وری بالا و رشد اقتصادی زیاد تبدیل می کند. ص ۴۹
- در بعضی قسمتهای اروپا انتقال تدریجی جمعیت از کشاورزی به شهرها طی یک دوره زمانی طولانی صورت می گرفت. اما آنچه در انگلستان اتفاق افتاد این بود که این تغییرات با همدیگر و در مقیاس بسیار گسترده پدید آمدند و این امر یک فرآیند متراکم شونده از رشد و دگرگونی را آغاز کرد. ص ۵۰

- در این نظام تولید، کار به وسیلهٔ افرادی انجام میشود که فاقد وسایل تولید هستند و به ناچار می باید نیروی کار خود را به کسانی بفروشند که مالک این وسایل هستند. ص به این ترتیب صاحبان وسایل تولید مالک فرآیند تولید و آنچه تولید می شود نیز می شوند. ص ۵۰
- در یک شیوهٔ تولید سرمایه داری پیشرفته افراد به طبقات متمایز تقسیم شده اند و روابط طبقاتی اساساً و ذاتاً تعارض آمیز است. ص ۵۱

- **ماکس وبر** دریافته بود که یک وظیفه ضروری برای توسعه سازمانی عقلانی ظهور کارگر عقلانی است. مانع عمده ظهور کارگر عقلانی و سازمان عقلانی مفاهیم و شیوه های سنتی کار بود. ص ۵۱
- بهره وری نیروی کار انسانی را با افزایش شدت کار بالا ببرد، با مقاومت بسیار سرسختانه این ویژگی برجسته کار ماقبل سرمایه داری روبرو گردیده است. ص ۵۲
- سازمان نوین کارخانه در نظام سرمایه داری هنگامی که به گفته وبر روح ریاضت گرایی مذهبی از قفس گریخته است برای چیرگی بر «**مقاومت سرسختانه**» کارگران در برابر افزایش بهره وری از طریق افزودن بر شدت کار، از انضباط و نظارت استفاده می کند. ص ۵۲

گسترش سازمان عقلانی

- ممکن است گسترش راه آهن، همراه با نابودی بازارهای محلی و ایجاد یک بازار، همراه با استاندارد کردن آهنگ زندگی روزانه بر پایه گاه‌شناسی، ساعت و جدول زمانی را به عنوان حامل عقلانی کردنی جهان تصور کرد. ص ۵۳

شرکت های خانوادگی

- شرکتهای نیمه اول قرن نوزدهم نوعاً شرکتهای خانوادگی بودند که مالکیت، سرمایه و مدیریت آنها در دست خانواده بود. ص ۵۴
- پیش از آن مالک شرکت خانوادگی مسئول بدهیهای شرکت بود و در نتیجه سعی می کرد میزان سرمایه گذاری را محدود کند و میزان دخالت کارفرما را که در صورت ورشکستگی شرکت ثروت شخصی اش به خطر می افتاد به حداکثر برساند. ص ۵۴

توسعه شرکت های بزرگ

- **مایکل آلن** با مطالعه ۲۰۰ شرکت صنعتی بزرگ نشان داد که هرگاه سود کاهش نشان می داد شرکت های تحت نظارت مدیریت سریعاً رییس کل خود را تعویض می کردند در حالی که شرکت های خانوادگی چنین نمی کردند. ص ۵۵

- **جیمز برنهام** معتقد است که در صنایع سرمایه داری مدیران با صاحبان سرمایه جا به جا شده اند. این مدیران که یک گروه مسلط را تشکیل می دهند خود به یک طبقه تبدیل شده اند. بنابر نظر برنهام اعضای «طبقه مدیریت» را تشکیل می دهند خود را به یک طبقه تبدیل شده اند. بنابر نظر برنهام اعضای «طبقه مدیریت» بر بوروکراسی دولتی در تمام جوامع صنعتی پیشرفته نیز مسلط گردیده اند. برنهام مدیران را به عنوان یک «طبقه جدید» در نظر می گیرد. ص ۵۶



انواع شرکت های فراملیتی

- شرکتهای تولید کننده مواد غذایی یا سازمانهای «کشت و صنعت» از اینگونه انحصارات چند جانبه اند. اصطلاح کشت و صنعت به وسیله «ری گلدبرگ» استاد دانشکده مدیریت بازرگانی هاروارد ابداع گردید و به این واقعیت اشاره دارد که تولید مواد غذایی تا اندازه زیادی صنعتی شده است.
ص ۵۷

• به گفته گیدنز با اینکه مالیات شرکتهای کشت و صنعت یک منبع ارز خارجی برای حکومتهای جهان سوم است و این شرکتهای اغلب امکانات اشتغال دستمزدهایی بالاتر از آنچه در صنایع محلی کشورهای جهان سوم وجود دارد فراهم می کنند، اما رویهم رفته نتایج فعالیت آنها تا اندازه زیادی برای کشورهای میزبان منفی است. ص ۵۸



تعریف شرکت های فراملیتی

- «پرلموتر» شرکتهای فراملیتی را به سه دسته تقسیم می کند: ص ۵۸
- ۱- فراملیتی های قوم مرکزی - سیاست این شرکتها از یک اداره مرکزی در کشور مبداء تعیین می شود و تا آنجا که ممکن است به اجرا درمی آید. ص ۵۸
- ۲- فراملیتی های چند مرکزی - این فراملیتی ها شرکتهای وابسته یا کارخانه های تابع خارجی خود را مستقیماً از کشور اصلی اداره نمی کنند. ص ۵۸ و ۵۹
- ۳- فراملیتی های جهان مرکزی - این فراملیتی ها از نظر ساختار مدیریتشان بین المللی هستند. نظامهای مدیریت در این شرکتها بر اساس جهانی ادغام شده اند و مدیران بالاتر دارای تحرک زیاد بوده و بسته به نیازها از یک کشور به کشور دیگر انتقال پیدا می کنند. ص ۵۹

رشد فراملیتی

- یک نوع فراملیتی مشخص ژاپنی شرکتهای عظیم تجاری یا **سوگو شوشا** است. این سازمانها شرکتهای ترکیبی غول آسایی هستند که **کاراساسی آنها تأمین مالی و حمایت تجاری** است. ص ۵۹
- به نظرگیدنز رشد فراملیتی درسی سال گذشته بدون پیشرفتهایی که در نظامهای حمل و نقل و ارتباطات رخ داده است امکان پذیر نبود. ص ۶۰
- شرکتهای تولید اتومبیل نخستین گروهی بودند که یکپارچه سازی و ادغام عمودی شرکتهایشان و شعبات آنها را آغاز کردند و انواع گوناگونی از کارخانه ها و شرکتهای آنها را که در مناطق مختلف جهان فعالیت می کردند در درون یک چارچوب واحد اداری به هم پیوستند. ص ۶۰

فصل چهارم: نظریه های سازمان

فصل چهارم: نظریه های سازمان

- نظریه های سازمان اگرچه امکان تحلیل نتایج مشاهده شده در ساختارها و رفتارهای سازمان را برای پژوهشگر فراهم می سازند اما دارای محدودیتهایی نیز هستند. این محدودیتها عبارتند از: ص ۶۳

خصوصیات و محدودیت های نظریه های سازمان

- ۱- فراگیر نبودن و کاربر محدود نظریه های سازمان. هر یک از نظریه ها بر تعداد محدودی از سازمانها تطبیق می کند و بر سازمانهای دیگر قابل تطبیق نیست. ص ۶۳
- ۲- تأکید بر ابعاد متفاوت سازمانها. همه نظریه ها ابعاد متفاوتی از سازمانها را مورد تأکید قرار می دهند. بسیاری از این ابعاد به یک اندازه مهم هستند. ص ۶۳
- ۳- بسیاری از نظریه ها از نظریه های دیگر گرفته شده و صورتهای تغییر یافته نظریه های دیگر هستند و اصطلاحاتی که برای طبقه بندی این نظریه های سازمانی به کار برده می شوند ناهمسانند. ص ۶۳ و ۶۴
- ۴- بسیاری از نظریه ها برای مطالعه جنبه های ایستای سازمان طرح شده اند.
- ۵- همه نظریه ها بر اساس واحد تحلیلی که برای بررسی و پژوهش انتخاب می شود فرق می کنند. ص ۶۴

- با توجه به اینکه هم نظریه های کلاسیک سازمان و هم نظریه های جدیدتر هنوز مورد انتقاد و آزمون قرار می گیرند. ص ۶۴
- نظریه های سازمانی شیوه های خاص نگرش به سازمانها و گروه های درون آنها را منعکس می کنند. ص ۶۴
- به نظر **کاتز و کان** نظریه ها یا رویکردهای سیستم باز و یا سیستم بسته اند و رویکردهای سیستم بسته در تبیین رفتار سازمانی تقریباً به طور کامل بر فرآیندهای درون سازمان تکیه می کنند. ص ۶۵
- در رویکرد سیستم بسته، سازمان بدون در نظر گرفتن عوامل بیرونی به عنوان «علل» رفتار سازمانی، مورد مطالعه قرار می گیرد. ص ۶۵
- **نظریه کلاسیک سازمان که گاهی نظریه ماشینی نیز نامیده شده است** پیشاهنگ همه نظریه های امروز سازمانها بوده است. ص ۶۵



ظهور نظریه سازمان

- در جوامع سنتی (نظامهای ماقبل صنعتی و ماقبل سرمایه داری) بیشتر مردم در گروههای کوچک زندگی می کردند. این جوامع نیاز به ترتیبات سازمانی پیچیده نداشتند. ص ۶۵
- در فصل پیش دیدیم که هدفهای اساسی کارفرمایان صنعتی در قرن نوزدهم افزایش بازده و به حداکثر رساندن سود بود. معیار موفقیت آنها در صنعت افزایش ثروت شخصی شان بود. ص ۶۶
- در آخرین سالهای قرن نوزدهم به دنبال دگرگونیهای سریعی که در **اقتصاد و بافت اجتماعی** جوامع پیشرفته اروپای غربی و آمریکای شمالی پدید آمد. ص ۶۶
- **نظریه بوروکراسی و نظریه مدیریت علمی** نخستین تحولات عمده در نظریه سازمانها هستند. هنگامی که سازمانها دیگر مانند سازمانهای صنفی یا شرکتهای کوچک خانوادگی نیستند و به صورت سازمانهای بزرگ امروزی درمی آیند. ص ۶۶



- بیگانگی - نظر وبر دربارهٔ عقلانی و بوروکراتیک شدن گریز ناپذیر جامعهٔ امروزین با مفهوم بیگانگی مارکس همانندیهایی آشکار دارد. آنها هر دو معتقد بودند که شیوه‌های نوین سازماندهی کارآیی را به گونهٔ بی سابقه‌ی افزایش می‌دهد. ص ۶۷
- وبر علاوه بر فرآیند بوروکراتیک شدن به پدیدهٔ قدرت در سازمانها، ماهیت قدرت و روابط اقتدار - چرا بعضی افراد در سازمانها دستور می‌دهند و دیگران از دستورات آنها اطاعت می‌کنند - بویژه توجه نشان داده است و همچنین کوشیده است نوعی طبقه بندی از انواع اقتدار بر حسب منابع آن به دست دهد. ص ۶۷

ماکس وبر: نظریه بوروکراسی

- مفهوم سازمان از نظر وبر شامل پدیده های متفاوتی مانند دولت، حزب سیاسی، کلیسا، فرقه مذهبی و شرکت خصوصی ست. ص ۶۸

مفهوم بوروکراسی

- وبر اصطلاح بوروکراسی را به دو معنا به کار برده است: (۱) مجموع مقالات اداری (۲) سازمانهای بزرگ رسمی در جامعهٔ امروزی. ص ۶۸

مشروعیت و اقتدار در سازمان های بوروکراتیک

- برای وادار کردن افراد به اطاعت، سازمان می تواند تا اندازه یی از قدرت خود استفاده کند، به این ترتیب که با استفاده از قسمتی از منابع خود به کسانی که با هنجارها همنوایی می کنند (از قدرت اطلاعات می کنند) پاداش بدهد و ناهمنوایان یا نافرمانها را جریمه کند. ص ۶۹

مشروعیت

- در واقع مشروعیت دادن به قدرت باعث افزایش قدرت می شود و مهم است که ماهیت این افزایش قدرت را که ناشی از مشروعیت آن است بشناسیم: اینگونه همنوایی، منافع مادی فرد را افزایش نمی دهد، همچنین باعث نمیشود که دستور برای فرد خوشآیند یا ارضاء کننده باشد، بلکه نیاز دیگری را برآورده می کند که عبارت است از نیاز به پیروی از هنجارهایی که با ارزشهای شخص موافقند نه مخالف. ص ۶۹ و ۷۰

نوع شناسی اقتدار

- و بر بر سه گونه اصلی اقتدار را تشخیص می دهد که عبارتند از:
 - ۱- **اقتدار کارزماتیک** که ناشی از اعتقاد به ویژگیهای استثنایی شخصی است که دستور می دهد.
 - ۲- **اقتدار سنتی** که ناشی از رسم، عادت و سنت است. اطاعت از دستور به علت احترام به سنتهاست.
 - ۳- **اقتدار عقلانی - قانونی** که بر مبنای قانونی بودن مقرراتی است که به شیوه عقلانی وضع گردیده اند و مشروعیت رهبرانی که مطابق قانون تعیین شده اند. ص ۷۰

نوع شناسی اقتدار

- (۱) **سازمانهای کاریزماتیک** که منشاء اقتدار اعتقاد به ویژگیهای استثنایی در شخصیت رهبر است. در این سازمانها رهبر از افراد عادی متمایز است چنانکه گویی دارای قدرتی فوق طبیعی یا استثنایی است (مانند پیامبران، ناجیان و رهبران خودرأی). ص ۷۱
- **بحران جانشینی** - بر طبق نظریه وبر، در سازمان بوروکراتیک که تعهد افراد نسبت به سازمان به طور کلی و نسبت به شغل است نه شاغل، بیشتر مقامات سازمان قابل تغییر هستند. ص ۷۱
- (۲) **سازمانهای سنتی** که در آنها منشاء اقتدار عادت و سنت است و تعیین رهبر نیز بر اساس سنتهاست. ص ۷۱
- مقامات اداری در اینگونه جوامع از میان بردگان یا بندگان، خویشاوندان یا مباشران انتخاب می شوند و نوکر شخصی فرمانروا محسوب می گردند. ص ۷۲
- (۳) **سازمانهای عقلانی - قانونی** (بوروکراتیک) در این سازمانها منشاء اقتدار قانون و مقررات است. استمرار اجرای وظایف که به وسیله قانون مقرر شده است. ص ۷۲

- به نظر «اتزیونی» طبقه بندی انواع اقتدار وبر را می توان حداقل درسه سطح تطبیق داد:
- الف- درسه سطح جامعه با مقایسه جوامع سنتی بوروکراتیک و کارزماتیک. ص ۷۲
- ب- در سطح واحدهای اجتماعی میتوان انواع مختلف واحدهای اجتماعی را بر حسب نوع مبنای اقتدار مقایسه کرد. ص ۷۳
- ج- در درون سازمان این طبقه بندی را می توان برای مشخص کردن روابط بین هر یک از افراد و رؤسای مافوق آنها در داخل یک سازمان معین بکار برد. ص ۷۳

وبر ویژگیهای ساخت بوروکراتیک را که موجب دستیابی به حداکثر کارآیی می شد تعیین کرده است.
این ویژگیها عبارتند از:

- ۱- **استمرار وظایف رسمی:** وظایف رسمی در سازمان براساس مستمر و منظم سازمان یافته و تابع قوانین و مقررات است. ص ۷۴
- ۲- **وجود یک نظام قوانین و مقررات:**
- ۳- **تقسیم کار:** فعالیتهای منظمی که برای مقاصد سازمان ضروری است به طور ثابت به عنوان وظایف رسمی افراد تقسیم شده است. ص ۷۴
- ۴- **وجود سلسله مراتب:** سازماندهی کارکنان بر پایه سلسله مراتب است. یعنی هر مقام پایینتر تحت نظارت و کنترل مقام بالاتر است. ص ۷۴
- ۵- **شایستگی و تخصص:** قواعدی که کار بر طبق آن انجام می شود ممکن است قواعد فنی یا هنجارهای قانونی باشد. در هر دو مورد برای کاربرد آنها به طور عقلانی آموزش تخصصی ضروری است. ص ۷۵
- ۶- **غیر شخصی بودن رفتار:** بوروکرات وظایف خود را به گونه بی غیر شخصی (بیطرفانه و بدون دخالت احساسات و عواطف شخصی مثبت یا منفی) خواه در مورد همکاران یا افراد خارج از سازمان (استفاده کنندگان از خدمات سازمان، مراجعان یا مشتریان) انجام می دهد. ص ۷۵
- ۷- **وجود یک نظام پاداش و خدمت:** شامل گزینش و استخدام، ترفیع و ارتقاء شغلی، دوره خدمت و بازنشستگی، کناره گیری یا برکناری. ص ۷۵



بررسی بوروکراسی از دیدگاه وبر

- وبر می گوید: (۱) گزینش در سازمان بوروکراتیک بر اساس دارابودن شایستگی و شرایط تخصصی و فنی ست. ص ۷۵
- (۲) مقامات بوروکراسی بر اساس قرارداد استخدام می شوند یعنی مشاغل اداری و مقامات رسمی بوروکراسی بر اساس یک رابطه قراردادی آزادانه اشغال می شود. ص ۷۵
- (۳) مقامات بوروکراتیک انتصابی اند و انتخابی نیستند. ص ۷۵
- (۴) مقامات اداری، حقوق نقدی دریافت می کنند. حقوق بر طبق موقعیت فرد در سلسله مراتب اداری درجه بندی شده است. ص ۷۵
- (۵) امکان ترفیع منظم و ارتقاء شغلی به منظور برآورده شدن آرزوهای تحرک شغلی و پیشرفت بوروکرات وجود دارد. ص ۷۶

بررسی بوروکراسی از دیدگاه وبر

- (۶) یک دوره خدمت وجود دارد که پس از طی آن فرد بازنشسته می شود و معمولاً حقوق بازنشستگی دریافت می کند. ص ۷۶
- (۷) شغل یا پست اداری بوروکرات یگانه شغل یا اشتغال اصلی اوست. ص ۷۶
- (۸) مقام اداری می تواند از سمت خود استعفاء کند و تحت شرایط معینی می توان به خدمت او خاتمه داد. ص ۷۶

بررسی بورکراسی از دیدگاه وبر

- -جدایی اموال سازمان و اموال شخصی - مقام اداری نمی تواند نه از سمت خود و نه از منابع مربوط به آن که در اختیار اوست برای مقاصد شخصی خود استفاده کند. ص ۷۶
- ۹- جدایی محل کار و محل سکونت - محل کار و اجرای وظایف رسمی بوروکراتیک از محل سکونت جداست. ص ۷۶
- ۱۰- انحصاری نبودن مقامات سازمانی - پستهای سازمانی را نمی توان در انحصار متصدی یا مقام معینی گذاشت. ص ۷۶
- ۱۱- وجود یک نظام بایگانی منظم - یک نظام بایگانی منظم وجود دارد و اجرای وظایف اداری بر اساس اسناد کتبی ست. ص ۷۷
- ۱۲- وجود یک نظام انضباط و نظارت یکنواخت - مقام اداری تابع یک نظام یکسان و یکنواخت انضباط و نظارت است و نظارت دقیق و منظم در اجرای وظایف مربوط به شغل وجود دارد. ص ۷۷

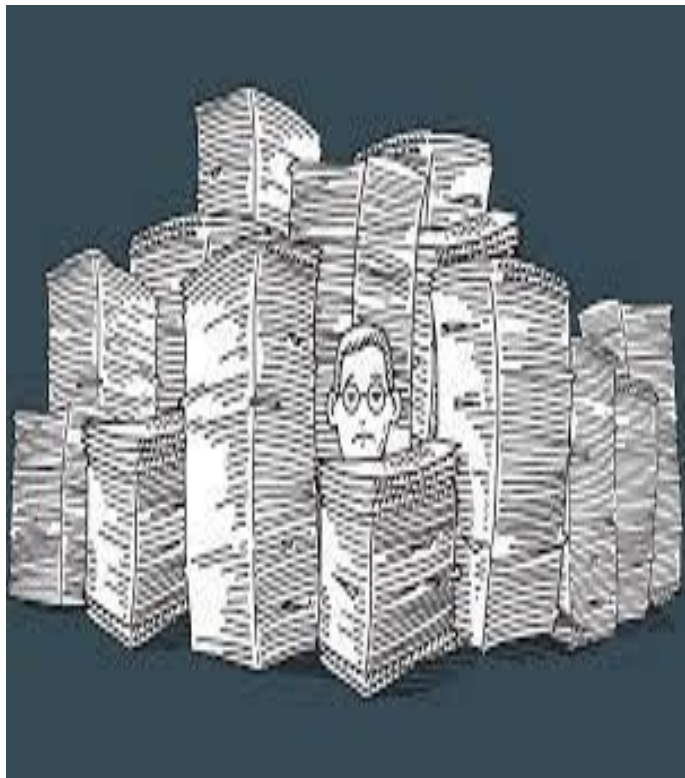
- مکانیزم کاملاً توسعه یافته بوروکراتیک در مقایسه با سازمانهای دیگر عیناً مانند ماشین در مقایسه با شیوه های غیرمکانیکی تولید است. به نظر وبر این نوع بوروکراسی که مبتنی بر **وحدت فرماندهی** است. ص ۷۷

- **ماکس وبر توسعه بوروکراسی امروزی را مهمترین پدیده دولت امروزی غربی می داند.** او نقش سرمایه داری را در توسعه بوروکراسی مهم دانسته، و معتقد است بدون آن تولید سرمایه داری نمی توانست ادامه پیدا کند. ص ۷۸

- به عقیده وبر رشد و توسعه بوروکراسی گرایش عمده زمان ماست و نفوذ بوروکراسی روز به روز در زندگی جامعه بیشتر می شود. ص ۷۸

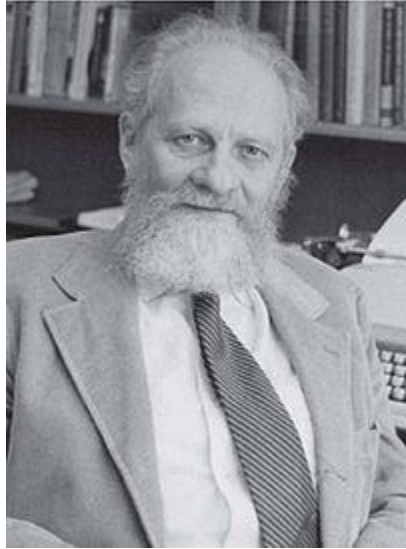
- به عقیده وبر در جامعهٔ امروزی فقط کارفرمایان اقتصادی می توانند تا حدی از کنترل بوروکراتیک برکنار باشند. بقیهٔ جمعیت در موسسات بزرگ سازمان یافته اند که به طور اجتناب ناپذیر تابع کنترل بوروکراتیک هستند. ص ۷۹

ارزیابی نظریه بوروکراسی وبر و محدودیت های آن



- با وجود این وبر می پذیرد که بوروکراسی می تواند تشریفات زاید اداری را به وجود آورد. ص ۷۹
- (۱) روشهای بوروکراتیک کند است و باعث تأخیر در تصمیم گیری و اجرای تصمیمات می شود. ص ۷۹
- (۲) سازمانهای بوروکراتیک نوعی انعطاف ناپذیری به وجود می آورند که کارآیی را کاهش می دهد. ص ۷۹

- در مورد این استدلال که سازمانهای بوروکراتیک گرایش به ایجاد **انعطاف پذیری** دارند نیز می توان به همان کارکردهای منفی که در ساخت بوروکراتیک وجود دارد اشاره کرد. ص ۸۰
- موضوع دیگری که در ارتباط با ساخت بوروکراتیک از سوی منتقدان وبر مطرح گردیده است، این است که در نظریه وبر بین برخی از اصول سازمانی (که به عنوان ویژگیهای ساخت بوروکراتیک، که موجب حداکثر کارایی می شود، مورد تأکید قرار گرفته اند) تناقضی اساسی وجود دارد، از جمله تناقضی که بین سلسله مراتب و تخصص به عنوان دو اصل سازمانی بوروکراسی مشاهده می شود. ص ۸۰



- اطلاعات و تخصص اساساً در سطوح پایین سلسله مراتبی سازمان وجود دارد. از اینرو، تعارض بین اقتدار مبتنی بر تخصص و اقتدار مبتنی بر سلسله مراتب در سازمانهای بوروکراتیک اجتناب ناپذیر است. ص ۸۱
- یکی دیگر از انتقاداتی که بر نظریه بوروکراسی وبر وارد می شود در مورد غیر شخصی بودن روابط در سات بوروکراتیک است. ص ۸۱
- تأکید وبر بر اینکه گزینش و ارتقاء کارکنان باید **بر اساس شایستگی** و تواناییهای آنان و از طریق امتحان و مسابقه باشد نیز به این دلیل است که روابط شخصی و خصوصی مانند قوم و خویش بازی در گزینش و ارتقاء افراد در سازمان دخالت نداشته باشد و شایسته ترین افراد مشاغل بوروکراتیک را اشغال کنند. ص ۸۲
- «**پیتر بلا**» در یک بررسی کلاسیک، روابط غیر رسمی را در یک سازمان دولتی مطالعه کرد. وظایف مقامات اداری در این سازمان شامل تحقیق در مورد تخلفات اجتماعی مالیات بر درآمد بود. ص ۸۲
- به نظر می رسد که این انتظار که افراد در محیط غیر شخصی سازمانی مانند ماشین رفتار کنند کاملاً غیر واقعگرایانه است. ص

نقد بوروکراسی

- موضوع دیگری که به وسیله برخی منتقدان مطرح گردیده است این است که در بیشتر سازمانها قوانین و مقررات نمی توانند تمام موقعیتها را درگیرند زیرا:
 - (۱) اغلب حوادثی رخ می دهد که به طور آشکار و صریح در محدوده صلاحیت قانونی هیچ قسمت معین از سازمان نیست.
 - (۲) همچنین ممکن است حوادثی پدید آیند که آشکارا در صلاحیت قانونی یک قسمت باشند، اما هیچ مقررات مشخصی که چگونگی برخورد با آن موقعیت را تعیین کند وجود نداشته باشد.

• **مرتن** می گوید مهارتهایی که افراد به عنوان تخصص و تجربه شخصی در سازمانها کسب می کنند ممکن است در برخورد و رسیدگی به موقعیتهای مختلف و در عین حال مرتبطة مانع انعطاف پذیری شوند. ص ۸۳ و ۸۴

• یکی از پیامدهای مهم این «**همنوایی بیش از حد**» مقاومت در برابر دگرگونی است. از آنجا که سازمانها هم از نظر درونی و هم از نظر بیرونی پویا و همواره نسبت به نوآوری پاسخ دهنده اند. ص ۸۴





- به نظر «سلزنیك» قسمت‌ها و ادارات سازمان به جای اینکه در جهت منافع سازمان به کار افتد به مرور زمان ممکن است به دایمی کردن این واحدها اختصاص یابد. ص ۸۴
- به گفته او هر واحد سازمانی دارای هدفهای فرعی است که به دستیابی به هدفهای کلی سازمان کمک می کنند. ص ۸۴

• به نظر **تامسن** سازمان بوروکراتیک اگرچه با کارآیی تولیدی زیادی مشخص می شود ولی، ظرفیت نوآوری اندکی ایجاد می کند. ص ۸۵

• **مارچ و سایمون** مسئله نادیده گرفتن روابط درونی بین خرده نظامهای گوناگون درون سازمان را در نظریه بوروکراسی مطرح می کنند. ص ۸۵



- **مارچ و سایمون** مسئله نادیده گرفتن روابط درونی بین خرده نظامهای گوناگون درون سازمان را در نظریه بوروکراسی مطرح می کنند. ص ۸۵
- به نظر **اتزیونی** و بر در مورد برقراری تمایز قاطع بین سه شیوه اقتدار و ساخت اجتماعی مبالغه کرده است: (۱) اولاً انواع «مختلط» اقتدار وجود دارد. برای مثال در مصر قدیم، امپراطوری چین و امپراطوری قرون وسطایی بیزانتین سازمانهای نیمه سنتی و نیمه بوروکراتیک وجود داشته است. (۲) ثانیاً سازمان ممکن است از ساخت بوروکراتیک به ساخت کارزماتیک انتقال یابد و سپس مجدداً به ساخت بوروکراتیک برگردد. ص ۸۶

- برای مثال تحلیل کاربردی و بر مبنی بر اینکه قواعد بوروکراتیک قابلیت پیش بینی چگونگی اجرای عملیات سازمان را تضمین می کند و اصطکاک (یا ستیزه) را حذف می کند، تنها بیان رسمی و ناقص کارکردهای قوانین و مقررات بوروکراتیک است. ص ۸۷
- اینگونه تفاوتها در ساخت قوانین و مقررات در **گفته های** بسیاری از کارگران که احساس می کنند کارخانه جایی است که در آن مسایل به طور دلخواه و مستبدانه حل و فصل می شود و تأمین وجود ندارد، بازتاب می یابد. ص ۸۷

- به گفته **گولدنر** در بوروکراسی جامعه صنعتی قوانین و مقررات بوروکراتیک کار کردهای متفاوتی برای رده ها و مراتب متفاوت سازمان انجام می دهند. ص ۸۸
- به گفته **گولدنر** غیر شخصی بودن رفتار در بوروکراسی که وبر بر آن بسیار تأکید کرده است متضمن رفتاری است که خصوصیات منحصر به فرد افراد یا مسایل آنها را نادیده گرفته و آنها را مانند «موارد» مسایل و یا «چیزها» در نظر بگیرد. ص ۸۸



- برای مثال **کارل فریدریش** می گوید وبر علاقه زیادی به نوع «نظامی» سازمان نشان داده است و به انواع مشورتی و همیاری توجهی ندارد. ص ۸۹
- ویر برترین شکل‌های بوروکراسی را در **دولت‌های نوین اروپایی** و سازمان‌های **صنعتی غرب** می بیند. او معتقد است که این فرهنگ غرب با ویژگی خاص آن و بویژه شالوده فنی و اقتصادی آن است که ظهور این شکل عقلانیت، یعنی سازمان بوروکراتیک امروزین را طلب می کند، سازمانی که نتایج فعالیتها را محاسبه پذیر و قابل پیش بینی می سازد. ص ۸۹
- وبر این «انسانیت زدایی» را در افراطیترین شکل آن در نظام مدیریت علمی می یابد که بنیادگذار آن فردریک وینسلور تیلور است. ص ۹۰

تیلور: نظریه مدیریت علمی

- **صنعتی شدن ژاپن** مسیری به طور قابل ملاحظه متفاوت با بیشتر جوامع غربی را دنبال کرد. در صنایع ژاپن از آغاز یکی از عناصر اصلی، استفاده از گروه‌های کار بود، که فاقد تقسیمات شغلی دقیق بودند و انعطاف پذیری شغلی قابل ملاحظه‌یی را ارائه می‌کردند. ص ۹۰



اندیشه های تیلور

- اندیشه های تیلور همچنین تأثیر مهمی بر نظریه انگیزش داشته است. ص ۹۰
- نظریه مدیریت علمی تیلور در دو کتاب معروف او «اصول مدیریت علمی» و «مدیریت کارخانه» مطرح گردیده است. ص ۹۱



تایلور و مدیریت علمی

- هدف مدیریت علمی تیلور افزایش تولید از طریق بهبود کارآیی کارگران است. تیلور به این منظور دو راه پیشنهاد می کند:
 - (۱) استفاده از روش علمی
 - (۲) ایجاد انگیزش از طریق افزایش دستمزد ص ۹۱
- به نظر تیلور به حداکثر رساندن کارآیی در سازمانها با تجزیه همه وظایف مربوط به تولید یک رشته حرکات و عملیات ساده امکان پذیر می شود. ص ۹۱



روش مدیریت علمی تایلور

- ۱- **استاندارد کردن شرایط کار:** منظور این است که شرایط محیط کار را در حد کمال مطلوب برای کار و تولید تأمین کنیم. شرایط محیطی مانند درجه حرارت، رطوبت، نور کافی، مدت استراحت و فواصل استراحت کارگران که در بازدهی کار موثر است. ص ۹۲
- ۲- **استاندارد کردن روشهای کار:** هدف یافتن بهترین روشهای انجام کار است که بر اساس مطالعه حرکات تعیین می شود. ص ۹۲
- ۳- **اندازه گیری کار:** با استفاده از مطالعه زمان انجام می شود تا مناسبترین شیوه انجام کار تعیین گردد. ص ۹۲
- ۴- **برنامه ریزی وظایف روزانه:** نه تنها کار باید به ساده ترین اجزاء آن تقسیم شود و بهترین شیوه انجام کار تعیین گردد (با تجزیه و تحلیل و اندازه گیری حداقل زمان لازم برای انجام هر مرحله کار و تعیین توالی مراحل مختلف کار) بلکه باید شرح روشنی از وظایف هر کارگر که بدین گونه تعیین گردیده است نوشته شود و به کارگر ابلاغ گردد. ص ۹۳
- ۵- **تعیین دستمزد:** باید برای هر قسمت کار قیمتی تعیین کرد و این موضوع را برای کارگر توضیح داد و دیگر اینکه پراخت دستمزد او به رسیدن به میزان بازده تعیین شده بستگی دارد. ص ۹۳

نظریات تیلور



- تقسیم کار - تیلور تأکید کرده بود که هدف روشهای علمی او رسیدن به بازده بیشتر و تأمین حداکثر سود برای کارفرماست. او به نقش مدیریت در رسیدن به این هدف بسیار اهمیت می دهد و وظیفه اصلی مدیریت را برنامه ریزی و پیش بینی می داند. ص ۹۳
- کار به عنوان فعالیتی فردی - تیلور برخلاف نظریه پردازان روابط انسانی با هر نوع فعالیت گروهی مخالف بود. ص ۹۴
- انگیزش - گفتیم که تیلور معتقد بود که سودجویی فردی نیروی محرک اصلی برای اکثر افراد است. ص ۹۴
- در واقع تیلور کارگر را موجودی عمیقاً غیرعقلانی که نیروی محرک او را اساساً غرایزش تشکیل می دهند تصور می کرد و معتقد بود چون خواسته هایش اساساً فیزیولوژیکی است فقط تحت تأثیر پول قادر است به شیوه ای هدفمند عمل کند. ص ۹۴
- نقش مدیریت - پیش از این گفتیم که، تیلور بین نقشهای کارگر و مدیر تمایز قایل میشود. به نظر او مدیران آینده نگرند، توانایی برنامه ریزی دارند، می توانند کار را سازمان دهند و به طور موثر بر آن نظارت کنند. ص ۹۵

- تیلور مدیریت را به عنوان یک علم در نظر می گرفت، به این مفهوم که می توان قوانین ویژه یی برای مدیریت تنظیم کرد و این قوانین، بویژه با میزان دستمزد و شیوه های انجام کار مرتبط است.
ص ۹۵

ارزیابی و انتقاد نظریه تیلور

- بی گمان اندیشه های تیلور در تغییر شکل ساخت سازمانها موثر بوده است. تقسیم کار گسترده، معمول بودن تکنیکهای برنامه ریزی، ایجاد دگرگونی در ترکیب شغلی با استفاده از متخصصان جدید و غیره، همه در ایجاد شکلهای جدید سازمان کار موثر بوده اند. ص ۹۶
- در واقع تأکید بر استاندارد کردن و رسمی کردن رفتار سازمانی در **نظریه تیلور** همان چیزی است که در نوشته های مولفان امروزی سازمان جنبه های ابزاری رفتار انسانی نام گرفته است. ص ۹۶
- یکی از انتقادات اساسی دیگر از نظریه مدیریت علمی به وسیله بریورمن به عمل آمده است. وی می گوید پیدایش نظریه مدیریت علمی با انقلاب علمی - فنی همزمان بود. علاوه بر این مدیریت علمی در زمانی ظهور کرد که **توسعه سرمایه داری** به مرحله یی رسیده بود که نیاز به تغییرات سازمانی در سازمانهای تولید صنعتی داشت. ص ۹۶ و ۹۷



- در نظریهٔ تیلور جایگاه مهمی به اندازه گیری کار که او آن را «مطالعهٔ کار» می نامد داده شده است. او برای آنکه مدیریت را بر شالوده یی علمی قرار دهد می بایست روشهای سنتی را که به تدریج بر اساس تجربه شخصی به وجود آمده بود کنار بزند. ص ۹۷

- تیلور اهمیت زیادی برای گزینش و آموزش صحیح کارگران قایل بود: او این مسئله را مهم تلقی می کرد که متناسب با نوع هر کار باید فرد مناسب برای آن کار انتخاب شود. اما او جنبه های اجتماعی و اخلاقی کار را نادیده می گرفت و کارگر را اساساً همچون اسب بارکش در نظر می گرفت. ص ۹۸

- به این ترتیب **تیلور** اظهار داشت که تقسیم کار در حوزه مدیریت نیز ضروری است. او اهمیت ویژه‌ی به جدایی وظیفه تخصصی برنامه ریزی می داد و بر آن بود که در حالت «کمال مطلوب» کارگاه و در واقع تمام کارخانه باید نه به وسیله مدیر و ناظر و یا سرکارگر، بلکه به وسیله قسمت برنامه ریزی اداره شود. ص ۹۹

نظریه های سازمان رسمی

- در چارچوب نظریه ماشینی می توان سه رویکرد متمایز را ملاحظه کرد:
- (۱) رویکرد مدیریت علمی که در آثار تیلور ارایه گردیده است (۱۹۱۱)
- (۲) رویکرد نظریه پردازان مدیریت عمومی و بازرگانی، گیولیک، گیلبرت و غیره
- (۳) رویکرد جامعه شناسی که ابتدا در آثار وبر مشخص می گردد. همه این رویکردها بر ساخت رسمی سازمان تأکید می کنند. ص ۱۰۰
- نظریه های رسمی سازمان بهتر از همه در آثار «فایول» مونی و رایلی، گیولیک و ارویک، تیلور و وبر بیان گردیده اند. ص ۱۰۱
- تفاوت مهم بین تیلور و نظریه پردازان سازمان رسمی در محور اصلی تحلیل آنهاست. ص ۱۰۱

هانری فایول

- **هانری فایول** (۱۸۴۱-۱۹۲۵) بعد از تیلور برجسته ترین نظریه پرداز است که اصول سازمان رسمی را مورد مطالعه قرار داده است. اندیشه های فایول نیز مانند گیولیک و ارویک، مونی و رایلی و تیلور و وبر در نظریه ماشینی سازمان طبقه بندی می شود. ص ۱۰۱



افکار فایول

- **فایول** یکی از نخستین مولفانی است که مدیریت را به عنوان یک علم مطرح می کند و تاکید می کند که فعالیت اداری باید به صورت یک موضوع خاص تحقیق درآید. ص ۱۰۲
- به عقیده او هر چه در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می رویم اهمیت نسبی مسئولیت اداری و مدیریت افزایش می یابد و برعکس. ص ۱۰۳
- از نظر **فایول**، فرآیند سازمانی عبارت است از تعریف و ایجاد ساخت کلی سازمان بر طبق هدفهای مشخصی آن و بنابراین شامل نیز به شکل دادن به کل ساخت سازمانی و تعریف دقیق جایگاه و کارکرد هر یک از اجزاء تشکیل دهنده آن می گردد. ص ۱۰۳
- باید توجه داشت که در نظر فایول کار اداره جزئی از «**حکومت**» است، که حوزه یی بسیار وسیعتر است. حکومت کردن به مفهوم هدایت سازمان به سوی هدفش با بهره گیری بهینه از تمام منابع موجود است. ص ۱۰۴
- **فایول** بر اصول «وحدت فرماندهی» و «وحدت هدایت» بویژه تاکید می کند. منظور از «وحدت فرماندهی» این است که کارمند باید فقط از یک سرپرست دستور بگیرد. ص ۱۰۴

افکار فایول

- بنابراین، فایول ستاد را یک ارگان رییس سازمان می داند، که اجرای دستورات او (اجرای اصول اساسی اقتدار) را تضمین می کند. او در کنار سلسله مراتب فرماندهی تخصصی «ستاد» را به وجود آورد که نوعی کمک به سطح بالای مدیریت است و توصیه ها و پیشنهادهای اساسی را طرح می کند. ص ۱۰۵
- از بعضی جهات نظریه فایول **مکمل** نظریه مدیریت علمی تیلور است (برای مثال از جهت تأکید فراوانی که فایول بر برنامه ریزی می کند) درجه تشابه هر سه نظریه (وبر، تیلور و فایول) بویژه در تأکیدی است که بر ساخت رسمی سازمان می کنند و نادیده گرفتن بعد اجتماعی سازمان. ص ۱۰۶



مونی و رایلی

- اصل هماهنگی - نخستین و مهمترین اصل سازمان است و همه اصول دیگر از آن ناشی می شوند. هماهنگی برقراری نظم میان کوشهای گروهی به منظور ایجاد وحدت عمل در تعقیب یک هدف مشترک است و شامل اقتدار و رهبری است. ص ۱۰۷
- اصل تقسیم وظایف - به نظر مونی و رایلی همه مشاغل حداقل شامل یکی از سه وظیفه زیر است:
(۱) تعیین هدفها (۲) فعالیت در جهت رسیدن به هدفها و (۳) تصمیم گیری مدیران باید از این وظایف آگاه باشند و آمادگی اجرای آنها را در موارد لزوم داشته باشند. ص ۱۰۷
- اصل صف و ستاد - منظور از وظایف صف فعالیتهاست که از یک طرف به دستوردهی در خط فرماندهی و از طرف دیگر به کار یا تولید مستقیم مربوط می شود. ص ۱۰۷

گیولیک و ارویک

- لوتر گیولیک و لیندال ارویک هم از تیلور و هم از فایول تأثیر پذیرفته اند. هدف اساسی کار آنها عقلانی کردن فرآیند کار از طریق تمرکز وظایف مشابه در یک واحد است. ص ۱۰۸

- روابط **اقتدار** در این نظام به گونه یی ست که هر مجموعه وظایف متمرکز به وسیله یک سرپرست اداره می شود. در واقع واحدهای تخصصی متمرکز به وسیله مدیران متخصص رهبری می شوند.
ص ۱۰۸

انواع سازمان ها

- ۱- سازمان بر حسب هدف - یعنی وظایف می تواند به طور عقلانی توزیع شود و فعالیت های مختلف می تواند گروه بندی شود به گونه ای که به دستیابی به هدف یا اجرای یک وظیفه مشترک کمک کند. ص ۱۰۹
- ۲- سازمان بر حسب نوع عملیات - در این مورد تمام فعالیت هایی که شامل اجرای عملیات یکسان یا استفاده از تجهیزات و وسایل یکسانی است در یک واحد فرعی اداری متمرکز می شود. ص ۱۰۹ و ۱۱۰
- ۳- سازمان بر حسب یک گروه خاص - در این صورت، تقسیم کار بر حسب گروهی است که از خدمات سازمان استفاده می کنند مانند اداره امور بازنشستگان یا اداره امور پناهندگان سازمان ملل. ص ۱۱۰
- ۴- سازمان بر حسب محل اجرای عملیات - (یا منطقه جغرافیایی) - مانند سازمان های منطقه پی یا شعبات شرکتهایی که در مناطق جغرافیایی مختلف به وسیله مدیران محلی اداره می شوند. ص ۱۱۰
- در مورد حیطة نظارت - یعنی تعداد افرادی که یک سرپرست می تواند مستقیماً کنترل کند ارویک معتقد است که هیچ سرپرستی نمی تواند مستقیماً بر کار بیشتر از پنج یا حداکثر شش نفر نظارت داشته باشد. ص ۱۱۰

محدودیت های نظریه سازمان رسمی

- یکی از انتقادات اساسی در مورد محدودیتهای نظریه سازمان رسمی یا به اصطلاح نظریه ماشینی این است که آنچه را به عنوان اصول سازمان مطرح می کند **مبهم و متناقض** است. ص ۱۱۱



• **سایمون** همچنین در مورد لزوم محدود بودن حیطه نظارت که در نظریه سازمان رسمی مطرح می گردد تعارض بین این اصل و ضرورت محدود بودن سلسله مراتب را (به دلیل اینکه ارتباطات را آسانتر می کند) یادآور می شود. ص ۱۱۲

سازمان غیر رسمی

- آنها یادآور شدند که تنها کارگران کارخانه و گروه‌های سطوح پایین سازمان نیستند که در فرآیند کنش متقابل با یکدیگر در سازمان الگوی رفتار غیر رسمی قابل ملاحظه‌ای نشان می‌دهند. ص

سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی

- **تعریف سازمان رسمی** - سازمانی که دارای استمرار بوده و وظیفه یا وظایف معین را در محدوده قوانین و مقررات اجرا می کند. استمرار و تداوم در سازمان با استفاده از نگهداری سوابق اقدامات، تصمیمات و مقررات به صورت کتبی تأمین می شود. ص ۱۱۳
- **تعریف سازمان غیر رسمی** - به گفته سایمون، اسیمتبرگ و تامپسون سازمان غیر رسمی عبارت است از **الگوی** رفتارهای واقعی - یعنی شیوه یی که اعضای سازمان واقعاً رفتار می کنند- که با طرح رسمی سازمان مطابقت ندارد. ص ۱۱۴

• با وجود این هنوز میان سازمان رسمی و غیر رسمی تمایز برقرار می شود. زیرا جنبه های اجتماعی و روانی رفتار انسانس در سازمان در نظریه ماشینی یا رسمی سازمان در نظر گرفته نشده است. ص

مکتب روابط انسانی

- ظهور مکتب روابط انسانی با نام جامعه شناس آمریکائی، **التون میو** همراه است که به خاطر پژوهشهایش در رشته جامعه شناسی روابط صنعتی و بویژه آزمایشها و مطالعاتش در کارخانه هاتورن در شیکاگو معروف است. ص ۱۱۵



التون مايو و مفاهيم اساسى مكتب روابط انسانى

- التون مايو مطالعات خود را در كارخانه هاتورن شرکت وسترن الكترىك در شهر شيكاگو انجام داد. كارخانه «هاتورن» يك سازمان بزرگ بوروكراتىك بود كه بيش از ۴۰۰۰۰۰ نفر در آن به كار اشتغال داشتند. ص ۱۱۵
- نتيجه مشخصى كه از مطالعات «هاتورن» به دست آمد اين بود كه انگيزه هاى اقتصادى در انگيزش كارگران و افزايش بهره ورى اهميت نسبتاً كمى دارند و نياز كارگران به همبستگى اجتماعى از اهميت بيشترى برخوردار است. ص ۱۱۶

التون مايو: مطالعات هاتورن

- کارگران عمداً بسیار کمتر از آنچه توانایی تولید داشتند تولید می کردند. آنها از یک هنجار اجتماعی که میزان مناسب تولید روزانه را تعیین می کرد و به وسیله همکارانشان تحمیل می گردید تبعیت می کردند. پژوهشگران این پدیده را «محدود کردن مصنوعی بازده» در مقابل بازده «طبیعی» نامیدند، که به طور طبیعی امکان پذیر بود. بر طبق نظریه تبلور در مورد انگیزه ها تصور مدیریت این بود که کارگران منتهای کوشش خود را خواهند کرد که بیشتر تولید کنند، زیرا، هر چه سختتر کار کنند دستمزد ساعتی بیشتری دریافت خواهند کرد و بنابراین سعی خواهند کرد با یکدیگر همکاری کرده، کوششهای خود را هماهنگ کنند. ص ۱۱۷

• از این مطالعات پژوهشگران روابط انسانی یک چارچوب مفهومی پدید آوردند که در آن بین ساخت رسمی و غیر رسمی سازمان تمایز قایل گردیدند. ص ۱۱۸

نتایج مطالعات هاتورن

- نتایج آزمایشها و مطالعات هاتورن را می توان به صورت زیر خلاصه کرد:
- ۱- سطح تولید به وسیله **هنجارهای اجتماعی** تعیین می شود نه تواناییهای فیزیولوژیکی (این موضوع در مطالعات اولیه در مورد تاثیر میزان روشنایی و خستگی نشان داده شد) ص ۱۱۹
- ۲- پاداشها و ضمانتهای اجرایی غیر اقتصادی تأثیر قابل ملاحظه یی بر رفتار کارگران دارند و تا حد زیادی اثرانگیزه های اقتصادی را محدود می کنند. ص ۱۱۹
- ۳- کارگران اغلب به عنوان اعضای گروه کنش یا واکنش نشان می دهند نه به عنوان افراد. آزمایشهای هاتورن نشان داد که هر کار در تعیین میزان تولید خود آزاد نبود. بلکه میزان مناسب تولید روزانه به وسیله گروه تعیین و تحمیل می گردید. ص ۱۱۹
- ۴- اهمیت رهبری در تعیین و تحمیل هنجارهای گروهی و تفاوت میان رهبری غیر رسمی و رسمی یکی دیگر از نتایج این مطالعات است که موجب تغییر مهم دیگری در نظریه مدیریت علمی گردید. ص ۱۱۹ و ۱۲۰
- ۵- یکی دیگر از نتایج مطالعات روابط انسانی تأکید بر اهمیت ارتباطات میان مراتب مختلف سازمان و توضیح علل تصمیمات خاص به اعضای پایینتر سازمان و یا اهمیت مشارکت افراد در تصمیم گیری ها بود. ص ۱۲۰

ارزیابی انتقاد نظریه روابط انسانی

- نظریه های مدیریت علمی و روابط انسانی از بسیاری جهات در نقطه مقابل یکدیگرند. عواملی که در یکی مورد تأکید قرار گرفته در دیگری نادیده انگاشته شده است. اما این هر دو نظریه یک وجه مشترک دارند و آن این است که هیچکدام تعارضی میان هدفهای سازمان و نیازهای اعضای آن نمی بینند. ص ۱۲۰
- اهمیت روابط غیررسمی در نظریه روابط انسانی به شدت مورد تأکید قرار گرفته است. در آغاز وجود گروه های غیر رسمی با علایق و منافع خاص آنها به عنوان یک **کارکرد منفی** در ساخت رسمی سازمان در نظر گرفته می شد. ص ۱۴۱

- بدیهی ست این انتقاد همیشه ممکن است درست نباشد زیرا برخی نظریه پردازان کلاسیک تنها بر هماهنگی از طریق سلسله مراتب تأکید نکرده اند. ص ۱۲۲
- از دیدگاه نظریه روابط انسانی کمیته ها باعث ارتباطات کارآمدتر و درک بهتر اندیشه ها و عقاید و همچنین **درک سیاست عمومی یک سازمان** و در نتیجه اجرای موثر سیاستها می شوند. ص ۱۲۲
- نظریه روابط انسانی همچنین از این جهت که روشهایی برای آلت فعل کردن کارگران در اختیار مدیریت قرار داده است و نظرات مدیریت را بر آنها تحمیل می کند، مورد انتقاد واقع گردیده است. ص ۱۲۳

- اتزیونی معتقد است که نظریهٔ روابط انسانی تنها به متغیرهای محدودی توجه کرده است و متغیرهای دیگر را در نظر نگرفته است. ص ۱۲۳
- اتزیونی همچنین در مورد رابطه سازمان و محیط آن معتقد است که رویکرد روابط انسانی به گروه غیر رسمی در کارخانه و گاه به خود کارخانه همانند رویکرد مردمشناسان در مطالعهٔ یک قبیلهٔ خودبسند است که آن را جدا از جامعه بزرگتر و محیط پیرامونش در نظر گرفته و بررسی می‌کنند. ص ۱۲۴

- او یاد آور می شود که تحلیل سازمانی اکنون حوزه مطالعه خود را گسترش داده است و شامل موارد زیر می شود: ص ۱۲۵
- ۱- عناصر رسمی و غیر رسمی سازمان و رابطه آنها با یکدیگر
- ۲- وسعت و دامنه گروههای غیر رسمی و روابط میان اینگونه گروهها در درون و بیرون سازمان
- ۳- سطوح پایین و بالای سازمان
- ۴- پاداشهای اجتماعی و مادی و اثرات آنها با یکدیگر
- ۵- کنش متقابل میان سازمان و محیط آن
- ۶- سازمانهای کارگری و غیر کارگری ص ۱۲۵

سازمان رسمی و غیر رسمی

- قدرت در سازمان غیررسمی از اعضای گروه یعنی کسانی که خود تابع کنترل سازمانی هستند ناشی می شود. ص ۱۲۶
- ۱- تأمین خواسته های افراد در سازمان یا به عبارت دیگر تأمین رضایت اجتماعی برای اعضای گروه که در واقع علت وجودی سازمان غیر رسمی است. ص ۱۲۶
- ۲- دومین وظیفه سازمان غیر رسمی برقراری ارتباط است. ص ۱۲۶
- محتوای شبکه ارتباطات غیر رسمی را شایعات تشکیل می دهند که ممکن است غیر واقعی باشند. ص ۱۲۶
- ۳- سومین وظیفه سازمان غیر رسمی کنترل اجتماعی رفتار گروه است. ص ۱۲۷

- نظریه سازمان رسمی قدرت یا نفوذی را که فرد در سازمان اعمال می کند با اختیارات رسمی که به او تفویض شده برابر می داند. ص ۱۲۷
- در سازمانها قدرت ممکن است از منابع **گوناگونی** ناشی شود، به عنوان مثال از قوانین و مقرراتی که منبع قدرت رسمی ست. ص ۱۲۷

انواع گروه های غیر رسمی

- «دالتون» گروه های غیر رسمی را در سه دسته طبقه بندی می کند:
- (۱) گروه های اتفاقی
- (۲) گروه های افقی (تهاجمی یا تدافعی)
- (۳) گروه های عمودی (همزیست یا انگلی) ص ۱۲۸

انواع گروه ها

- ۱- **گروههای اتفافی** - این گروهها اهمیت خاص برای سازمان در مجموع ندارند. توسعه این گروهها به این علتی است که اعضای سازمان فقط در نقشهای رسمی شان با یکدیگر کنش متقابل ندارند. ص ۱۲۸
- ۲- **گروههای افقی** - گروههای افقی گروه بندیهای افراد همتراز در درون سازمان هستند. این گروهها را دالتون به گروههای تهاجمی و تدافعی تقسیم می کند. هدف گروههای تهاجمی به دست آوردن امتیازاتی برای خودشان است و هدف گروههای تدافعی حمایت از بعضی چیزها یا حفظ آنهاست. ص ۱۲۸ و ۱۲۹
- ۳- **گروههای عمودی** - این گروههای غیررسمی از افرادی در سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی تشکیل می شوند و از نظر ساخت قدرت سازمان اهمیت زیادی دارند. تمایزی که دالتون در این گروهها بین گروههای همزیست و گروههای انگلی قایل می شود بر پایه این واقعیت است که گروههای انگلی اغلب شامل رابطه بهره کشی بین افراد است. ص ۱۳۰

دالتون و مطالعات گروه ها

- مطالعات نشان داده است که گروه‌های غیررسمی، به ویژه گروه‌های عمودی برای ساخت قدرت سازمان در مجموع دارای اهمیت زیادی هستند. ص ۱۳۱
- ۴-روابط خاص با سازمان مرکزی - دالتون یکی از شعبات یک سازمان بزرگ ملی را مورد مطالعه قرار داد. در آن شعبه افرادی بودند که از سازمان مرکزی مأمور شده بودند. ص ۱۳۲

- ۲- افرادی که در سازمان دارای پایگاه متفاوتی هستند ممکن است در روابط سازمان اجتماعی و داوطلبانه در خارج از سازمان دارای پایگاهی برابر و همتراز باشند. اینگونه روابط به تشکیل باندهای عمودی نامبرده در بالا و همچنین به همبستگی در درون سازمان و ثبات ساخت رسمی کمک می کنند. ص ۱۳۲

فصل پنجم: انواع سازمان

انواع سازمان

- نوع شناسی مجموعه یی است از انواع که دارای ویژگیهای مشترک معینی هستند، اما به اندازه کافی نیز متفاوت هستند که از یکدیگر قابل تشخیص باشند. ص ۱۳۵

نوع شناسی هیوز

- نوع شناسی شیوه توصیف و متمایز کردن تفاوت‌های میان سازمانهاست. ص ۱۳۵
- «هیوز» پنج نوع سازمان مختلف را که در جامعه امروزی وجود دارند طبقه بندی کرده است. این سازمانها عبارتند از:
 - (۱) سازمانهای داوطلبانه (انجمن جامعه شناسی آمریکا، باشگاه لاینز، کلیسای کاتولیک)
 - (۲) سازمانهای نظامی (ارتش، دانشکده های نظامی، گارد ملی)
 - (۳) سازمانهای بشردوستانه (دانشگاهها، بیمارستانها و موسسات پژوهشی)
 - (۴) سازمانهای اقتصادی بزرگ (آی. بی. ام، جنرال موتورز، شرکت فولاد آمریکا، بانک آمریکا)
 - (۵) سازمانهای اقتصادی خانوادگی (موسسات اقتصادی کوچک و مافیا) ص ۱۳۶

اتزیونی

- اطاعت یا قبول دستورات در سازمانها نتیجه دو عامل است: جهت گیری اعضا نسبت به نظام قدرت سازمان، و وسایل موجود برای اعمال قدرت. ص ۱۳۸
- برخی نمونه های انواع روابط ناسازگار (برای مثال انواع اجباری - اخلاقی و هنجاری - بیگانه کننده) ص ۱۳۹
- ناسازگاریهای اجباری - حسابگرانه ممکن است در مورد مدیر جوان بلندپروازی مشاهده شود که احساس می کند «مجبور» است کارهایی را انجام دهد که به اعتقاد وی پایینتر از شایستگیها و تواناییهای اوست. ص ۱۴۰
- رابطه یی بین توزیع قدرت در سازمان و ساختار اطلاعات وجود دارد. این رابطه را می توان در مقایسه بین سازمانهای اجباری و هنجاری مشاهده کرد. ص ۱۴۲
- علاوه بر این، تبیین اتزیونی اساساً در یک **چارچوب کارکردگرایانه** قرار می گیرد و تعریف او از سازمانها عبارت است از واحدهای اجتماعی که در جهت رسیدن به هدفهای معین فعالیت می کنند. ص ۱۴۲

نوع شناسی بلا و اسکات

- آنها چهار گروه را به عنوان گروه‌های اصلی که از فعالیت سازمان سود می‌برند مشخص می‌کنند:
 - (۱) اعضاء یا افراد عادی سازمان
 - (۲) صاحبان یا مدیران سازمانها
 - (۳) مشتریان، یا به طور کلی افرادی که با سازمان تماس دارند (یعنی افراد خارج از سازمان که تماس منظم و مستقیم با سازمان دارند، مانند بیمار، مشتری، متخلف، زندانی، دشمن، سرباز، دانشجو).
 - (۴) عامه مردم، یعنی اعضاء جامعه‌ی که سازمان در آن فعالیت می‌کند. ص ۱۴۳

• **بلا و اسکات** معتقدند که طبقه بندی آنها برای تحقیق در مورد تأثیر **دگرگونی سازمانی** بر استفاده کنندگان اصلی سازمان ممکن است سودمند باشند. ص ۱۴۴

- باید گفت که هیچیک از نوع شناسیهای موجود به اندازه کافی فراگیر نیست که بتواند بر تمام سازمانها قابل تطبیق باشد. ص ۱۴۶

فصل ششم: هدف های سازمان

هدف های سازمان

- در مطالعه سازمانها هدفهای سازمان اهمیت بنیادی دارند. همه سازمانها با ترکیب منابع انسانی و مادی برای رسیدن به هدف یا هدفهای ویژه یی فعالیت می کنند. ص ۱۴۷
- به نظر اتریونی هدفهای سازمان کارکردهای مهمی دارند.
- (۱) آنها با ترسیم وضعیتی که سازمان درصدد تحقق آن در آینده است به فعالیتهای سازمان جهت می دهند.
- (۲) رهنمودهای فعالیت سازمان را تعیین می کنند.
- (۳) منبع مشروعیت سازمان را تشکیل می دهند و فعالیتهای آن و در واقع وجود سازمان را توجیه می کنند.
- (۴) معیاری هستند که اعضای سازمان و افراد خارج از سازمان به وسیله آن می توانند موفقیت سازمان یا اثربخشی و کارایی آن را ارزیابی کنند. ص ۱۴۷

اتزیونی و تعریف هدف ها

- یکی از مسایلی که در تعیین هدفها معمولاً مشاهده می شود وجود نگرشهای گوناگون درباره هدف سازمان در میان سرپرستان . ص ۱۴۸
- اتزیونی معتقد است که هدف سازمان تا اندازه یی تحت تأثیر همه این افراد و گروهها قرار می گیرد و گاهی با مشورت مسالمت آمیز و گاهی در جریان مبارزه قدرت میان بخشها، واحدها، گروهها، مقامات و شخصیتهای سازمان تعیین می شود. ص ۱۴۸

تفاوت هدف های اعلام شده و هدف های واقعی

- به نظر اتریونی وضعیتهای اهمیت دارند که در آن توزیع نیروی انسانی و منابع مادی آشکارا نشان می دهند که جهت فعالیتهای انجام شده با آنچه به وسیله مصاحبه شوندگان اعلام می گردد متفاوت است. ص ۱۴۹
- اتریونی میان هدفهای واقعی و هدفهای اعلام شده سازمان تمایز قایل میشود هدفهای واقعی سازمان عبارتند از یک وضعیت آینده که قسمت اعظم منابع مادی و انسانی سازمان معطوف به آن است و در موارد تعارض با هدفهایی که بیان می شوند اما منابع چندانی به آنها تخصیص داده نمی شود الویت آشکار دارند. ص ۱۴۹

چگونه هدف های سازمان تعیین می شوند

- اتریونی عوامل متعددی را که در مبارزه برای تعیین هدف یا هدفهای سازمان مداخله دارند مشخص می کند. این عوامل عبارتند از:
 - (۱) بخشها و واحدهای سازمان
 - (۲) شخصیتها (برای مثال رئیس سازمان یا مدیر عامل)
 - (۳) عوامل محیطی (برای مثال اجتماع محلی که از طریق فشار سیاسی می تواند بر تعیین هدفهای سازمان تأثیر بگذارد یا آنها را محدود کند)
 - (۴) برخی قوانین و مقررات
 - (۵) اتحادیه های کارگری
 - (۶) سازمانهای دیگر و عوامل محیطی دیگر که نه تنها وسایلی را که یک سازمان ممکن است مورد استفاده قرار دهد بلکه هدفهایی را که ممکن است دنبال کند نیز محدود می کنند. ص ۱۵۰

مسائل سنجش اثربخشی و کارایی

- موارد زیر نشانه هایی از مسایل و مشکلات اندازه گیری اثربخشی و کارایی را در شرایط مختلف نشان می دهند:
ص ۱۵۱
- (۱) اندازه گیری اثربخشی و کارایی همواره با دشواریهایی روبروست. هنگامیکه سازمان دارای هدف محدود و مشخص باشد، سنجش اثربخشی نسبتاً آسان است. اگر هدف سازمان مستمر و دائمی باشد سنجش اثربخشی آسان نخواهد بود. ص ۱۵۱
- (۲) اگر هدف شرکتی سود است و در یکسال ۳ درصد و سال دوم ۴ درصد سود داشته است، اما سال سوم هیچ سودی به دست نیاورده است آیا اثربخشی آن را چگونه باید تعیین کرد؟ ص ۱۵۱
- (۳) هنگامی که می خواهیم اثربخشی سازمانهایی را تعیین کنیم که بازده آنها مادی نیست (برای مثال سازمانهای مذهبی) تعیین معیار دقیقی برای سنجش اثربخشی بسیار دشوار است. ص ۱۵۲
- (۴) همین مسایل و دشواریها در مورد سنجش کارایی و مفاهیم مرتبط با آن مانند بازده، بهره وری و هزینه ها نیز وجود دارند. ص ۱۵۲
- (۵) بسیاری از سازمانها به منظور بهبود کارایی **منظماً** کارایی را اندازه گیری می کنند. اما این کوشش برای تعیین چگونگی عملکرد خود و یافتن راههای بهبود آن (اگر عملکرد آنگونه که باید باشد نیست) اغلب از دیدگاه هدفهای سازمان اثرات کاملاً نامطلوبی ممکن است داشته باشد. ص ۱۵۲

جا به جایی هدف ها



- جامعه شناس آلمانی «**روبرت میشلز**» نخستین بار پدیده جا به جایی هدفها را در سازمان بررسی کرد. جا به جایی هدفها هنگامی رخ می دهد که هدفهای دیگری در عمل جای هدفهای مشروعی را که سازمان برای دستیابی به آنها به وجود آمده است بگیرند و یا الویت بین هدفها و وسایل معکوس شود. ص ۱۵۳

- از هنگامی که میشلز **قانون آهنین الیگارشی** را بیان کرد این گرایش سازمانی در مطالعات متعدد به طور مستند نشان داده شده است. در بسیاری از کشورها و در انواع گوناگون سازمانها، حتی در سازمانهایی که رهبری انتخابی است و می تواند به وسیله اعضا تغییر داده شود، الیگارشی مسلط هستند. ص ۱۵۴



• الیگارش‌ی به معنای حکومت عده‌ی‌ی معدود است که قدرت را در دست خود متمرکز کرده‌اند. به نظر میشلز، هر چه سازمان بزرگتر و بوروکراتیک‌تر شود، تمرکز قدرت در دست تعداد اندکی افراد در موقعیتهای بالای سازمان بیشتر می‌شود. ص ۱۵۴

- «رابرت مرتون» نمونه دیگری از جابه جایی هدفها را در سازمانهای بوروکراتیک مورد بحث قرار می دهد. مرتون می گوید بوروکراسی گرایش به چسبیدن به مقررات و گونه یی انعطاف ناپذیری را در اعضای سازمان تشویق می کند چنانچه به جای اینکه مقررات وسیله یی برای دستیابی به هدفها باشند خود به صورت هدف درمی آیند. ص ۱۵۵



Robert Merton

تعدد و گوناگونی هدف ها

- بعضی از سازمانها برای رسیدن به هدفهای متعدد و گوناگون به وجود می آیند. آنها برای رسیدن همزمان به این هدفها فعالیت می کنند. بیشتر دانشگاهها امروز تنها برای آموزش ایجاد نمی شوند بلکه هدفهای آموزش و پژوهش را با هم انتخاب می کنند. ص ۱۵۶
- به نظر بعضی مولفان کارآیی سازمانهایی که دارای چند هدف گوناگون هستند بیشتر از سازمانهایی است که تنها یک هدف دارند. این موضوع در مورد دانشگاهها و بیمارستانها کاملاً آشکار است. اکثر کشفیات علمی مهم در چند دهه گذشته حاصل کار استادان و پژوهشگران دانشگاههایی بوده است که در آنها آموزش و پژوهش با یکدیگر همراه بوده است. شاید بتوان **دو** دلیل در مورد علت آن ارایه کرد: **نخست** اینکه خدمت به یک هدف تا حدی خدمت به هدف دیگر را آسان می کند. برای مثال پژوهشگران اندیشه های جدیدی را در آموزش مطرح می کنند. **دوم** اینکه سازمانهایی که هدفهای متعدد و گوناگون دارند. ص ۱۵۷

طبقه بندی هدف ها

- برای مثال «مارچ» و «سایمون» هدفهای سازمان را به هدفهای «عملیاتی» و یا «غیر عملیاتی» تقسیم کرده اند. همچنین هدفها را می توان بر طبق بُعد زمانی به هدفهای «دراز مدت» و «کوتاه مدت» تقسیم کرد. ص ۱۵۸
- (۱) تعریف هدفها دشوار است و بنابراین کاربرد رویکرد هدفها نیز دشوار است. با توجه به آنچه بیشتر گفته شد هدفهای سازمانها از دیدگاههای گوناگونی بررسی می شوند. ص ۱۵۹

- افزون بر این، کوشش برای طبقه بندی هدفهای سازمان از نظر کاربرد عمومی در مورد همه انواع سازمانها خیلی موفق نبوده است. ص ۱۵۹
- در این زمینه «گولدنر» رویکرد «سیستم طبیعی» را مطرح کرده است. از دید گولدنر سازمان بدون تردید در جهت دستیابی به هدف فعالیت می کند، اما نیازهای سازمان نیز (به ویژه نیاز برای بقا) به همان اندازه هدف رسمی نیروی محرک مهمی می تواند باشد. ص ۱۶۰



- در مورد **پارسونز** نیز اگرچه درست است که او **برجسته ترین نظریه پرداز سیستمها** در نظر گرفته می شود، اما او سازمانها را برحسب جهت گیری نسبت به دستیابی به هدف معینی تعریف می کند و بر این اساس آنها را از انواع دیگر نظام اجتماعی متمایز می کند. ص ۱۶۱
- به نظر اتریونی با استفاده از رویکرد سیستم می توانیم تحریفی اساسی در تحلیل سازمانها را مشاهده کنیم که از دیدگاه ارزیابی رویکرد هدف قابل مشاهده و تبیین نیست. ص ۱۶۲

رویکرد های بقا و اثربخشی

- این رویکرد الگوی روابط متقابل میان عناصر سیستم را تعریف می کند که اثربخشی سیستم را در خدمت به یک هدف معین در مقایسه با ترکیبات دیگر همان عناصر یا عناصر مشابه به حداکثر افزایش می دهد. سئوالی که در اینجا مطرح می شود این است که کدام نوع شمع باعث می شود موتور منظمتر کار کند؟ ص ۱۶۳



• رویکردهایی را که اتزیونی مطرح می کند هنوز تا اندازه یی مبهم هستند. برای مثال در مورد رویکرد بقای سیستم گفته نشده است چگونه باید به تخصیص بهینه یا متعادل منابع دست یافت. ص

هربرت سایمون: رویکرد تصمیم

- رویکرد تصمیم حداقل دارای سه جنبه است. «میلر» و «استار» این جنبه ها را در این جمله خلاصه کرده اند: «تصمیم گیرنده یی که می خواهد به هدفی برسد یک راه حل را از میان راه حل‌هایی که در دسترس اوست انتخاب می کند» ص ۱۶۵
- بر طبق رویکرد تصمیم، سازمانها به عنوان نظامهای عقلانی که از اجزاء مختلف تشکیل شده اند در نظر گرفته می شوند. ص ۱۶۶

رویکرد تصمیم

• **رویکرد تصمیم**، مانند رویکرد هدف، ساختار سازمانی را ایستا فرض می کند. رویکرد تصمیم عوامل خارجی (مانند رقابت با سازمانهای دیگر و موافقت با الزامات دولت برای کنترل قیمتها) را به عنوان عوامل مهمی که بر تصمیمات اعضای سازمان تأثیر می گذارند، نادیده می گیرد. ص

فصل هفتم « رویکرد سیستم ها و سازمان

رویکرد سیستم ها: پارسونز، مرتون و سلز نیک

- همان طور که دیدیم مدل‌های سازمانی ناشی از نظریه های مدیریت علمی و سازمان رسمی دارای کاستیهایی هستند. ص ۱۶۹

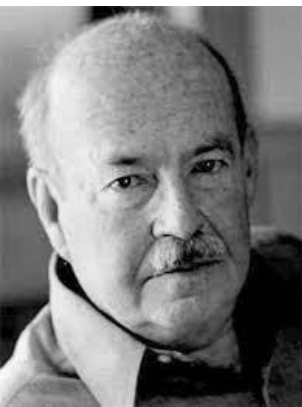
مفهوم سیستم

- مفهوم سیستم - در جامعه شناسی هنگامی که مفهوم سیستم به کار برده می شود منظور توصیف گروهی از پدیده هاست که متقابلاً وابسته به یکدیگرند به شیوه یی که به انجام کار یا وظیفه یی یا دستیابی به هدف مشترکی کمک می کنند. ص ۱۷۰
- سازمانها را می توان از دیدگاه **سیستم بسته** یا **سیستم باز** بررسی کرد. نظریه های کلاسیک سازمان، سازمانها را به صورت سیستمهای بسته در نظر گرفته اند، ص ۱۷۰

پارسونز

- **پارسونز** سازمانها را براساس نظریه کارکردی تحلیل می کند. سازمانها دارای واحدهای فرعی هستند مانند افراد، گروهها و بخشها یا واحدهای سازمانی. اما سازمانها را می توان به عنوان واحدهای فرعی واحدهای بزرگتری مانند اقتصاد یا نظام آموزشی نیز در نظر گرفت. با وجود این سازمانها را مستقلاً نیز می توان به صورت نظام در نظر گرفت زیرا بسیاری از ویژگیهایی سازمان با ویژگیهای نظامهای اجتماعی به طور کلی شباهت دارند. ص ۱۷۲

- **پارسونز** در نظریه عمومی خود ادعا می کند که ادغام نظامهای فرهنگی و شخصیت در نظام اجتماعی امکان پذیر است. به این ترتیب انگیزه های گوناگون بسیاری که در جامعه وجود دارند می توانند در یک مدل نظام یافته نظام اجتماعی ادغام شوند. ص ۱۷۳



پارسونز

- از آنجا که ارزشهای و الگوهای هنجاری ویژه با یکدیگر هماهنگ هستند بنابراین می توانند فرآیندهایی را که نیازهای کارکردی نظام از طریق آنها تأمین می گردد. تنظیم کنند. ص ۱۷۴
- کارکردهای سطوح سه گانه یی که پارسونز در سازمان تشخیص می دهد عبارتند از:
 - ۱- در سطح **فنی**، هدفهای مبهم سازمان به فعالیتهایی که برای رسیدن به اهداف طرح ریزی شده تبدیل می شود. محدودیت اصلی در این سطح از لحاظ عملکرد تکنولوژی ست. ص ۱۷۵
 - ۲- در سطح **مدیریت** مسئولیت اساسی عبارت است از اداره امور سازمان و تهیه مواد خام مورد نیاز سطح فنی. این سطح همچنین به عنوان واسطه بین سیستم فنی و مشتریان یا مراجعان سازمان عمل می کند. ص ۱۷۵
 - ۳- در سطح **نهادی** تأمین هماهنگی و همسازی بین سازمان و جامعه بزرگتر کارکرد اصلی را تشکیل می دهد. **پارسونز معتقد است که هر سازمانی به فعالیتهای اشتغال دارد که برای جامعه در مجموع مهم و دارای کارکرد است.** ص ۱۷۵

محدودیت های نظریه سیستمی پارسونز

- به نظر پارسونز دو نوع دگرگونی وجود دارد: ۱- برون زا و ۲- درون زا ص ۱۷۶
- دگرگونی برون زا در مواردی است که سازمان در نتیجه تغییرات در محیط تغییر می کند. ص ۱۷۶
- آنچه در تحلیل پارسونز نادیده گرفته شده است این است که: ۱- واکنش نسبت به تغییر خارج از نظام همیشه انطباق و سازگاری نیست. ۲- تغییر می تواند انقلابی باشد یعنی ناگهانی و عمیق و ۳- ساخت اجتماعی از طریق تعارضها تضادهای داخلی تغییر به وجود می آورد. ص ۱۷۶

- کارکرد گرایان دیگری مانند **مرتون و سلزنیك** کوشش کرده اند با استفاده از مدل کلاسیک بوروکراسی وبر به عنوان پایه، طرحهای نظری خود را به وجود آورند. ص ۱۷۷

رابطه کینگ مرتون

- این تاکید بر قابل اطمینان بودن افراد در سازمان دارای سه نتیجه است: ص ۱۷۸
- ۱- کاهش روابط شخصی شده. همان طور که مشاهده کرده ایم، سازمانهای بوروکراتیک مجموعه ایی از روابط رسمی میان نقشها برقرار می کنند. به طوری که اعضای سازمان نه به عنوان افراد به عنوان دارندگان نقش در نظر گرفته می شوند. ص ۱۷۸
- ۲- قواعد و مقررات سازمان به وسیله افراد درونی میشوند. اگرچه قوانین و مقررات در اصل برای دستیابی به هدفهای سازمان طرح ریزی شده اند ولی می توانند ارزشی مثبت که مستقل از این هدفهاست پیدا کنند. ص ۱۷۸
- ۳- ایجاد دسته بندی به عنوان یک تکنیک تصمیم گیری. در اینجا دسته ها محدود می شوند به طوری که امکانات جستجو در حل مسئله به حداکثر مورد استفاده قرار نمی گیرد. ص ۱۷۸

فیلیپ سلزنیچک

- کار سلزنیچک در مورد سازمانها تا اندازه زیادی در همان چهارچوب نظری مرتون است. سلزنیچک با استفاده از نتایج آزمایشهای هاتورن استدلال می کند که ساخت غیررسمی سازمان می تواند هدفهای اولیه سازمان را تغییر داده و گسترش دهد. ص ۱۷۹
- سلزنیچک با این نظریه به مطالعه تجربی سازمان عمران دره تنسی می پردازد. او یادآور می شود که چگونه سازمان باید نیازهای ثبات و دستیابی به هدف را برآورده سازد و این امر از طریق رفتار دفاع از خود تحقق می یابد. ص ۱۷۹ و ۱۸۰

توسعه دیدگاه سیستم باز: الوین گولدنر

- به نظر **گولدنر** دیدگاه کنت از این نظر با سن سیمون تفاوت داشت. در حالی که **سن سیمون** سازمان عقلانی را مورد تاکید قرار می داد، کنت سازمان «طبیعی» و «خودجوش» را می ستود. ص ۱۸۰
- همانگونه که ملاحظه می شود سه فرض اساسی این رویکرد عبارت است از:
 - ۱- سازمانها به صورت سیستم و از اجراء متقابلاً وابسته به یکدیگر تشکیل شده اند، به گونه یی که هر جزء به بقای کل سیستم کمک می کند. ص ۱۸۱
 - ۲- سازمانها دارای نیاز برای بقاء هستند یعنی سازمان برای بقای خود باید نیازهای معینی را برآورده سازد. احتمالاً مهمترین این نیازها نیاز به دستیابی به هدفهای سازمان است. ص ۱۸۱
 - ۳- سازمانها نظامهای هدفمند هستند که رفتار و عمل می کنند. دنبال کردن هدفها نشان دهنده این گونه مفهوم عمل است. ص ۱۸۱

ارزیابی رویکرد سیستم‌ها

- با مقایسه رویکرد سیستم طبیعی سازمان با مدل عقلانی که گولدنر مطرح می‌کند می‌توان برخی از کاستیهای رویکرد سیستمی را مشاهده کرد. ص ۱۸۲
- گولدنر همچنین به محدودیتی که ناشی از تأکید بر وابستگی متقابل اجزاء یا قسمتهای یک سازمان است، اشاره می‌کند. ص ۱۸۲
- در مقایسه با نظریات وبر و مارکس و دیگران شاید مهمترین و آشکارترین ویژگی نظریه سیستمها نادیده گرفتن تقریباً کامل تاریخ و دگرگونی اجتماعی است. ص ۱۸۲ و ۱۸۳

فصل هشتم: قدرت و کنترل در سازمان ها

مفاهیم گوناگون قدرت

- **قدرت** را می توان چنین تعریف کرد: توانایی یک فرد در وادار کردن فرد یا افراد دیگر به اجرای دستورات. پارسونز قدرت و اقتدار را به دو مفهوم در نظر می گیرد یا قدرت را به عنوان شکل تکامل نیافتهٔ اقتدار در نظر می گیرد یا به عنوان شیوه یی که یک فرد یا یک گروه می تواند رفتار دیگران را تنظیم کند. ص ۱۸۵
- کسانی که از دیدگاه پارسونز به قدرت می نگرند قدرت را از اقتدار متمایز می کنند به این معنی که اقتدار توانایی بالقوهٔ نفوذ مبتنی بر موقعیت رسمی ست در صورتی که قدرت توانایی بالفعل نفوذ مبتنی بر تعدادی از عوامل و از جمله موقعیت سازمانی ست. ص ۱۸۵

- بعضی مولفان با توجه به دگرگونی‌هایی که در جامعه سرمایه داری امروزی رخ داده است بر این باورند که مالکیت که همواره با قدرت و کنترل همراه بوده و منبع قدرت را تشکیل می‌داده است دیگر **منبع قدرت** را در سازمانهای امروزی تشکیل نمی‌دهد و بنابراین مالکیت دیگر لزوماً مترادف با قدرت نیست. ص ۱۸۶

- «جیمز برنهام» نه تنها مفهوم انقلاب مدیریت و جایگزینی مدیران با مالکان را در سازمانهای صنعتی مطرح می کند بلکه معتقد است اعضای «طبقه مدیریت» در بوروکراسیهای دولتی همه جوامع صنعتی پیشرفته نیز بیش از پیش مسلط می شوند. ص ۱۸۶
- «باتومور» در کتاب نخبگان و جامعه این استدلال برنهام را که بوروکراتها و مدیران یک «طبقه جدید» را تشکیل می دهند رد می کند و به تحقیقات و مطالعاتی اشاره می کند که نشان می دهند افرادی که در سطوح بالای بوروکراسی اداری کشورهای پیشرفته صنعتی هستند اکثراً طبقه متوسط بالا بوده و زمینه های خانوادگی و تحصیلی آنها وابستگی آنها را به منافع بورژوازی نشان می دهد. ص ۱۸۶ و ۱۸۷

- اعمال قدرت به وسیلهٔ یک فرد در سازمان از چند عامل مهم تأثیر می‌پذیرد که عبارتند از:
 - ۱- **ساخت سازمان** که از طریق سیاستها و مقررات تعیین شده اعمال قدرت سرپرستان را محدود می‌کند. ص ۱۸۷
 - ۲- **تعداد افرادی که سرپرست بر آنها اعمال قدرت می‌کند** (حیطه نظارت) موجب می‌شود افرادی که در موقعیت قدرت هستند شیوه نظارت خود را متناسب با اندازه حیطه نظارت تغییر دهند. با افزایش افراد تحت نظارت سرپرست وقتی که او می‌تواند به هدایت یا رسیدگی و ارزیابی اعمال هر یک از افراد زیر نظر خود اختصاص دهد کاهش می‌یابد. ص ۱۸۷
 - ۳- **شخصیت سرپرست** - گولدنر در مطالعه کارگران یک معدن گچ تأثیر تغییر مدیریت سازمان را بر کارگران نشان داده است. ص ۱۸۷

ماکس وبر: انواع قدرت مشروع

- ۱- اقتدار کاریزمایی که بر اساس جاذبه شخصی و یا فره ایزدی فرد بوده و در رابطه میان رهبر و پیروان آشکار است. دستورات اینگونه رهبرانی چون و چرا به وسیله پیروان اطاعت می شود. ص ۱۸۸
- ۲- اقتدار سنتی. این نوع اقتدار در نظامهای خویشاوندی پدر تباری که حقوق پدر پس از مرگ به فرزند ذکور ارشد انتقال پیدا می کند. ص ۱۸۸
- ۳- اقتدار عقلانی - قانونی - این نوع اقتدار همانگونه که پیشتر در بحث از سازمان بوروکراتیک دیدیم ناشی از قواعد و هنجارهای قانونی است. ص ۱۸۸
- بیشتر سازمانهای بزرگ در جامعه امروزی دارای این الگوی اقتدار هستند. ص ۱۸۸

فرنج و ریون: شالوده های قدرت اجتماعی

- قدرت پاداش - به نظر فرنج و ریون افرادی که بر دیگران اقتدار دارند در موقعیتهایی هستند که می توانند به آنها پاداش بدهند. اینگونه پاداشها شامل ترفیعات، تشویق شفاهی برای حسن انجام کار، دادن مرخصی بیشتر برای گذراندن اوقات فراغت خارج از کار بدون کاهش دستمزد و حقوق. ص ۱۸۹
- قدرت اجباری - توانایی توزیع ظرفیتهای منفی یا حذف یا کاهش ظرفیتهای مثبت به عنوان قدرت اجباری ریس مافوق تعریف می شود. ص ۱۸۹
- قدرت متخصص - این قدرت بستگی دارد به میزان دانش یا تخصصی که سرپرست دارد (یا زیردستان گمان می کنند که داشته باشد) ص ۱۹۰
- قدرت ارجاعی - این نوع قدرت بر مبنای رابطه دوستی و میزان علاقه مادون نسبت به مافوق استوار است. ص ۱۹۰
- قدرت مشروع - این نوع قدرت بر مبنای اعتقاد مادون به اینکه مافوق حق دارد به او دستور بدهد استوار است. ص ۱۹۰

اتزیونی: انواع قدرت در سازمان ها

- اتزیونی سه نوع رابطه ۱- بیگانگی ۲- حسابگری و ۳- اخلاقی را به ترتیب در ارتباط با انواع سه گانه قدرت اجباری، مادی و هنجاری تشخیص می دهد. ص ۱۹۱



• رابطه بین قدرتی که اعمال میشود و نوع واکنشها و رفتارهای افراد زیر دست در سازمان رابطه ساده
یی نیست و نمی توان آن را جدا از تأثیر عوامل بیرونی دیگر که بر آن تأثیر می گذارند و آن را
تغییر می دهند در نظر گرفت. ص ۱۹۱ و ۱۹۲

برخی عوامل موثر در رابطه بین سرپرستان و کارکنان

- این عوامل عبارتند از : اندازه سازمان، پیچیدگی سازمان، تعداد سطوح نظارت، حیطه نظارت و تکنولوژی. ص ۱۹۲
- ۲- تأثیر اندازه سازمان بر ماهیت روابط سرپرستان و کارکنان را می توان در تشریفات رسمی بیشتر بین مقامات در سازمانهای بزرگتر در مقایسه با سازمانهای کوچکتر ملاحظه کرد. ص ۱۹۲
- ۳- عامل دیگری که بر روابط میان سرپرستان و کارکنان تأثیر می گذارد **پیچیدگی** است. پیچیدگی را می توان به عنوان تعداد وظایف مختلفی که یک سازمان انجام می دهد صرفنظر از اندازه سازمان یعنی تعداد اعضای آن تعریف کرد. ص ۱۹۲

شیوه های رهبری و کنترل در سازمان ها

- رهبری همواره مورد توجه نظریه پردازان سازمان و پژوهشگران سازمانها بوده است. بیشتر مطالعات مربوط به رهبری توجه خود را به تأثیر انواع مختلف رفتار رهبری بر انگیزش کارکنان سازمان، روحیه افراد و عملکرد افراد یا گروهها کار معطوف کرده اند. ص ۱۹۳
- برخی دیگر از مولفان بر موقعیتی که فرد در آن قرار گرفته است تأکید می کنند و می گویند در شرایط معینی افرادی که فاقد به اصطلاح ویژگیهای ذاتی رهبری هستند به موقعیت رهبری دست یافته اند. ص ۱۹۴
- در سازمانها معمولاً رهبری به وسیله قوانین و هنجارها تعریف می شود. از طرفی موقعیتهای بالای رهبری نیز تعریف شده و روابط متقابل میان نقشها به وسیله الگوی از پیش تعیین شده یی مشخص می گردد. ص ۱۹۴

- «واتسن» به شویه مشابهی به این مسئله اشاره می کند که افراد مختلف در گروه ممکن است از جنبه های گوناگونی دارای نفوذ و توانایی رهبری باشند: برخی از جهت ایجاد نظم در گروه توانایی بیشتری دارند، بعضی دیگر توانایی آرام کردن وضعیتهای پرتنش را دارند. ص ۱۹۵
- سازمانها معمولاً اعضای خود را کنترل می کنند، به گفته **اتزیونی** همه واحدهای اجتماعی اعضای خود را کنترل می کنند. اما مسئله کنترل در سازمانها به ویژه شدید است. سازمان ها به عنوان واحدهای اجتماعی که برای رسیدن به هدفهای معین به وجود آمده اند از قبل طرح ریزی شده و آگاهانه سازمان داده می شوند. ص ۱۹۵
- به گفته اتزیونی برای اجرای کارکرد کنترل، سازمان باید پاداشها و تنبیه ها را بر طبق عملکرد توزیع کند تا کسانی که عملکردشان با هنجارهای سازمان هماهنگ است پاداش بگیرند و افرادی که عملکردشان از هنجارهای سازمان منحرف می شود مجازات شوند. ص ۱۹۶

طبقه بندی وسایل کنترل

- وسایل کنترل را می توان به سه دسته تقسیم کرد:
- ۱- **وسایل فیزیکی** (تفنگ و تازیانه و زندان)- کنترل بر اساس کاربرد وسایل فیزیکی قدرت اجباری نامیده می شود. ص ۱۹۶
- ۲- **وسایل مادی** (کالاها، خدمات و پاداشهای مادی دیگر مانند پول) - استفاده از وسایل مادی به منظور کنترل قدرت مادی نامیده می شود. ص ۱۹۶
- ۳- **وسایل نمادی** (پرستیژ، احترام، نمادهای اجتماعی، محبت و پذیرش) - استفاده از نمادها به منظور کنترل، قدرت هنجاری (قدرت هنجاری - اجتماعی یا قدرت اجتماعی) نامیده می شود. ص ۱۹۶

کاربرد وسایل کنترل در سازمان های گوناگون و در سطوح مختلف سازمان

- با مقایسه شیوه های کنترل افراد مراتب پایین سازمانهای مختلف می توانیم سازمانها را طبقه بندی کنیم، زیرا تفاوت در ماهیت کنترل نشان دهنده تفاوت های بسیار دیگری در میان سازمانهاست. بیشتر سازمانها در بیشتر اوقات از بیش از یک نوع قدرت استفاده می کنند. ص ۱۹۸

واکنش افراد نسبت به انواع وسایل کنترل و اعمال قدرت

- واکنش افراد نسبت به استفاده از یک نوع قدرت یا ترکیب انواع قدرت نه تنها به وسیله استفاده از قدرت بلکه همچنین به وسیله فرهنگ جامعه، محیط اجتماعی و فرهنگی سازمان و شخصیت افراد تعیین می شود. ص ۱۹۹

رهبری و کنترل در سازمان ها

- قدرت سازمان برای کنترل اعضایش یا مربوط به مقام و موقعیت سازمانی ست (رییس اداره) یا ویژگیهای شخصی و یا ترکیب این هر دو است. ص ۱۹۹
- ممکن است فردی در یک حوزه رهبر باشد اما لزوماً در حوزه دیگری رهبر نباشد (سرپرست تیم فوتبال لزوماً از لحاظ سیاسی نفوذ بیشتری ندارد). ص ۲۰۰
- در سازمانهایی که به طور گسترده از قدرت اجباری استفاده می کنند و افراد مراتب پایین آنها معمولاً به شدت بیگانه شده اند (برای نمونه زندان) کنترل کار سازمان و رفتار در سازمان معمولاً بین مقامات رسمی و رهبران غیر رسمی تقسیم می شود. ص ۲۰۰
- فعالیتهای ابزاری در زندان، به ویژه توزیع غذا و کار بیشتر در کنترل سازمان و مقامات رسمی آن است. ص ۲۰۱

کنترل در سازمان های هنجاری

- کنترل در سازمانهای هنجاری بیشتر به ویژگیهای شخصی وابسته است تا در سازمانهای اجباری.
ص ۲۰۲
- به گفته اتزیونی رهبران رسمی در سازمانهای هنجاری در اعمال کنترل ابزاری و بیانگر موفق هستند، اگرچه این رهبران به کنترل فعالیتهای ابزاری بیشتر توجه دارند. ص ۲۰۲
- **بیمارستانها نیز سازمانهای هنجاری هستند**، از این نظر که پزشک باید بیمار را متقاعد کند که از دستورات وی پیروی کند. ص ۲۰۳
- کنترل در سازمانهایی که از قدرت مادی استفاده می کنند به گونه یی هماهنگتر بین مقامات سازمانی، رهبران رسمی و رهبران غیر رسمی تقسیم شده است. ص ۲۰۳

- «روتلیسبرگر» و «دیکسون» در مطالعات خود موردی را گزارش می کنند که گروه کارگران هم دارای رهبر ابزاری و هم رهبر بیانگر بوده است و گروه نارضایتی عمومی یا ناآرامی نشان می داد. ص ۲۰۴
- در کارخانه هایی که کارگران کمتر بیگانه شده اند و در سازمانهای یقه سفیدان، رهبری رسمی کنترل نسبتاً بیشتری به ویژه بر فعالیتهای ابزاری اعمال می کند. ص ۲۰۴
- با توجه به آنچه گفته شد برای مطالعه رهبری و کنترل در سازمانهای مختلف باید:
- ۱- نسخت ماهیت قدرت که به وسیله هر سازمان اعمال می گردد تعیین شود (قدرت اجباری، هنجاری یا مادی) و اینکه تا چه اندازه و به چه میزان از این قدرتها استفاده می شود. ص ۲۰۵
- ۲- جهت گیری نوعی افراد عادی سازمان نسبت به قدرت باید تعیین گردد (تا چه اندازه بیگانه یا متعهد هستند؟) ص ۲۰۵

- سپس می توان آن را با جایگاه رهبری در ساخت قدرت سازمان ربط داد و مشاهده کرد که آیا رهبری در مقامات سازمانی قرار دارد (رسمی) یا در میان افراد سطح پایین سازمان که دارای هیچگونه موقعیت قدرت سازمانی نیستند (غیر رسمی)؟ آیا رهبری سازمان فقط ابزاری است ، فقط بیانگر است یا هر دو؟ ص ۲۰۵

گزینش همنوایان

- مطالعات مختلف نشان داده اند که گزینش دقیق افراد همنواگر میتواند هزینه های لازم برای کنترل افراد را کاهش دهد. ص ۲۰۶

اجتماعی کردن با استفاده از تکنولوژی های جدید



- مطالعات «میشل فوکو» در مورد تکامل تاریخی شیوه های گوناگون کنترل و استفاده از آنها برای کنترل افراد در سازمانها الهام بخش بسیاری از مطالعات بعدی در مورد شیوه های کنترل در سازمانهای اقتصادی و اداری گردیده است. فوکو به ویژه درباره سازمانهای بازداشتگاهی - مانند زندانها، بیمارستانها، آسایشگاهها و مدارس که افراد را جدا از جامعه نگهداری میکنند - تحقیق کرده است. ص ۲۰۷

تأثیر عوامل محیطی بر کنترل

- باید یادآور شد که عوامل گوناگونی بر کنترل سازمانی تأثیر می گذارند. یکی از عوامل مهم محیط سازمان است. برای استفاده از قدرت اجبار، سازمان نیاز به کسب مجوز اجتماعی دارد. ص

قدرت اداری و حرفه‌یی

- به گفته اتزیونی همه واحدهای اجتماعی از دانش استفاده می‌کنند، اما سازمانها بیش از واحدهای اجتماعی دیگر و به گونه‌ی انتظام یافته تر از دانش استفاده می‌کنند. ص ۲۰۹
- از سوی دیگر، تخصصی شدن کارها و تقسیم کار متمایز شغلی و حرفه‌یی در جوامع امروزی در ارتباط نزدیک با افزایش تواناییهای نظارت و کنترل سازمانی در نظر گرفته می‌شود. ص ۲۱۰
- با وجود این اقتدار اداری و حرفه‌ای از یکدیگر متمایز می‌شوند. اقتدار اداری بر مبنای سلسله مراتب قدرت است که در آن افرادی که در مراتب بالاتر هستند دارای قدرت بیشتری از افراد سطوح پایینتر هستند و بنابراین می‌توانند فعالیتهای افراد سطوح پایینتر را هماهنگ و کنترل کنند. ص ۲۱۰

- به نظر برخی مولفان اگرچه انضباط بوروکراتیک یک نیاز کارکردی همه جوامع صنعتی پیچیده است، با پیشرفت مستمر تکنولوژی امروزین بیش از پیش تابع تخصص و دانش تخصصی و حرفه ای قرار می گیرد. ص ۲۱۱

- فعالیتهایی که در ارتباط مستقیم با هدفهای کلی سازمان است معمولاً فعالیتها یا وظایف صف نامیده می شود. فعالیتهایی که دارای ارتباط غیر مستقیم با هدفهای سازمان است فعالیتها یا وظایف ستاد نامیده می شود. ص ۲۱۱
- یکی از دلایل اصلی به وجود آمدن واحدهای ستاد در سازمانهای امروزی پیشرفت و پیچیدگی روزافزون علم و تکنولوژی است. ص ۲۱۲

برتری قدرت اداری

- بزرگترین و معمولترین سازمانهای غیر تخصصی سازمانهای تولیدی هستند که مالکیت و مدیریت در آنها به صورت خصوصی است. ص ۲۱۳

اقتدار تخصصی در سازمان های تخصصی

- در سازمانهای تخصصی رابطه همبستگی میان کارکنان صف و ستاد آنگونه که در سازمانهای غیر تخصصی وجود دارد معکوس می شود. در اینجا مدیران در ارتباط مستقیم با فعالیتهای مرتبط یا هدف اصلی سازمان نیستند بلکه با وسایل مرتبط با هدف اصلی (که به وسیله کارکنان تخصصی اجرا می شود) ص ۲۱۳
- مسئله دیگر در این سازمانهای تخصصی انگیزه افراد متخصص است. **بیشتر متخصصان موفق انگیزه** **یی برای ریاست ندارند.** ص

• **دو منبع عمده مدیریت سازمانهای تخصصی عبارتند از:**

• ۱- متخصصانی که احساس می کنند بخت چندانی برای اینکه متخصص برجسته بی در رشته خود بشوند، ندارند. آنها اغلب خود را در فعالیتهای اداری ماهرتر می یابند و در نتیجه به مشاغل اداری مانند عضویت در کمیته ها و به عهده گرفتن نقشهای کوچک اداری گرایش پیدا می کنند.
ص ۲۱۴

• ۲- **منبع دوم آموزش تخصصی ست.** در چند دهه اخیر برنامه های آموزش تخصصی مدیریت (مانند مدیریت بیمارستان و مدیریت آموزش و مدیریت پژوهش) توسعه یافته است. ص ۲۱۵

- در مواردی سازمانهای تخصصی به وسیلهٔ افراد متخصص اداره نمی شوند و به وسیله مدیران معمولی اداره می شوند که هیچگونه آموزشی در زمینه فعالیتهای مربوط به هدف اصلی سازمان ندارند. ص ۲۱۵

- ۱- کارکرد اصلی بیمارستانهای روانی درمان بیماران است اما این بیمارستانها اغلب موسسات نگهداری بیماران روانی نیز هستند یعنی جایی که بیماران روانی را نگهداری می کنند تا باعث مخاطره یا آشفته‌گی مردم نشوند. ص ۲۱۵

- ۲- تحریف مشابهی در رابطهٔ بین هدفها و وسایل در بعضی مدارس حرفه‌یی رخ می دهد. این مدارس به این منظور تأسیس می شوند که دانش آموزان را در حرفه‌هایی که در سالهای بعد دنبال خواهند کرد تربیت کنند. ص ۲۱۵

فصل نهم: سازمان و محیط اجتماعی

سازمان و محیط اجتماعی

- سازمانهای تخصصی به هدفهایی اهمیت می دهند که معمولاً افراد متخصص از آنها طرفداری می کنند. بنابراین یک مدیر معمولی با جهت گیری شدید بوروکراتیک بیشتر ممکن است هدفهای این سازمان ها را به مخاطره افکند تا یک فرد متخصص یا مدیری که گرایش تخصصی دارد. ص

• از این دیدگاه استدلال می شود که محیط محدودیتهای معینی را بر سازمان تحمیل می کند که می توانند تا اندازه یی ساخت سازمان را تعیین کنند. بنابراین می توان گفت که انواع مختلف سازمانها انواع ساخت متفاوتی دارند و این تفاوت تا اندازه یی مربوط به محیط متفاوت سازمانهاست. ص ۲۱۷

- **شرایط محیطی** - شرایط محیطی که سازمان باید خود را با آنها سازگار کند شرایط تکنولوژیکی، حقوقی، سیاسی، اقتصادی، جمعیتی، بوم‌شناسی و فرهنگی هستند. ص ۲۱۸

- **شرایط تکنولوژیکی** - تکنولوژی به مجموعه وسایل فیزیکی و عملیات فنی (دستی و ماشینی) که به طور منظم در تولید کالاها و خدمات به وسیله صنعت به کار برده می‌شود اطلاق می‌گردد. ص ۲۱۸

- به گفته‌های تحولات تکنولوژیکی در هر یک از حوزه‌های فعالیت سرانجام به سازمانهایی که در آن حوزه‌ها فعالیت می‌کنند می‌رسد. ص ۲۱۸

- عوامل گوناگونی در ایجاد تغییرات در محیط کار موثر واقع می‌شوند: تغییر یک رییس، تغییر محل کار و همکاران، تغییر در سلسله مراتب اقتدار، ترفیع و ارتقاء شغلی، ساخت و تولید محصولات جدید، تغییر در شیوه‌های کار و غیره. دگرگونی تکنولوژیکی. ص ۲۱۹

- **شرایط حقوقی** - یکی از مسایل مهم و شاید مهمترین مسئله در سازمانها کنترل است. اما کنترل تنها در صورت وجود یک چارچوب حقوقی و قانونی امکان پذیر است. ص ۲۱۹
- به گفته «کارل رنر» **از نظر قانون: مالکیت فقط به کنترل مادی مربوط می شود.** اما آنچه که در قانون کنترل اموال و دارایی ست در واقع به صورت کنترل انسان بر انسانها در می آید، مانند کنترل بر کارگران مزدبگیر هنگامی که دارایی به سرمایه تبدیل می شود. ص ۲۱۹ و ۲۲۰
- مسئله مهم دیگر در ارتباط با تأثیر شرایط حقوقی و قانونی ، هدف سازمانهاست. بعضی سازمانها ممکن است سعی کنند از طریق غیر قانونی به هدفهای خود برسند. در مواردی که عملکرد و کارآیی مورد تأکید قرار می گیرد فشار برای انحراف وسایل مشروع دستیابی به هدف به وجود می آید. ص ۲۲۰

- **شرایط سیاسی** - مطالعات «متیو کرنسن» نشان داده است که چگونه شرایط متفاوت سیاسی در دو شهر آمریکا که در آنها یک شرکت (شرکت فولاد آمریکا) فعالیت داشت پیامدهای بسیار مهم و متفاوتی برای این سازمان داشت. ص ۲۲۱
- **شرایط اقتصادی** - به نظر «هال» شرایط اقتصادی که هر سازمان در آن فعالیت می کند متغیر اساسی و شاید مهمترین متغیری است که بر سازمان تأثیر می گذارد و با وجود این بیشتر جامعه شناسان تقریباً آن را نادیده گرفته اند. ص ۲۲۱
- **شرایط سیاسی - اقتصادی** - برخی از نویسندگان به تغییرات در محیط سیاسی - اقتصادی سازمانها اشاره کرده اند که تأثیرات مهمی بر ساخت و کارکرد سازمانها دارند. یکی از کاملترین تحلیلها در این زمینه به وسیله «وینکلر» ارائه شده است. وینکلر در مطالعه اقتصاد «یکپارچه گرا» آن را به عنوان یک نظام اقتصادی که در آن دولت موسسات اقتصادی خصوصی را بر طبق چهار اصل: وحدت، نظم، ناسیونالیسم و موفقیت هدایت و کنترل می کند، تعریف کرده است. ص ۲۲۱
- **شرایط جمعیتی** - یک نمونه مناسب شرایط جمعیتی که جزیی از محیط سازمان را تشکیل می دهد پدیده «بیش زایی» در دوره بعد از پایان جنگ جهانی دوم است. ص ۲۲۲
- **شرایط بوم شناسی** - هال میان محیط بوم شناسی اجتماعی و بوم شناسی فیزیکی تمایز برقرار می کند. ص ۲۲۲ و ۲۲۳
- **شرایط فرهنگی** - اهمیت محیط فرهنگی و تأثیر آن بر سازمانها در مطالعات گوناگون تایید گردیده است (برای مثال مطالعات «میشل کروزیه» در مورد بوروکراسی فرانسه، مطالعات شرکتهای ژاپنی و تحلیل تنوعات فرهنگی منطقه یی. ص ۲۲۳

کنش متقابل سازمان و محیط

- تا آنجا که رابطه بین دو سازمان در هر جامعه‌ی بی‌وسیله یک سازمان بالاتر یا یک چارچوب قانونی تنظیم نمی‌شود، الگوی کنش متقابل در عمل در فرآیندهای مبادله تعارض یا همکاری و یا چانه زنی تعیین می‌شود که همه از عوامل بوم‌شناختی، فرهنگی و قدرت تأثیر می‌پذیرند. ص ۲۲۳ و ۲۲۴

سازمان های بزرگ و محیط

- همان طور که پیشتر گفته شد بسیاری از شرکتها نمی توانند تنها در سطح ملی سودآور باشند. بازارهای داخلی دارای محدودیت هستند و در هر صورت تولید سودآور به گونه فزاینده یی نیازمند سرمایه هر چه بیشتر است. میزان تولیدی که یک سازمان می تواند داشته باشد بیش از آن است که بازار داخلی بتواند مصرف کند. ص ۲۲۴
- سازمانهای فراملیتی با نوع سازمانی که به طور سنتی به وسیله نظریه پردازان سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است تفاوت دارند. وسعت و پیچیدگی این سازمانها و توانایی آنها برای سرمایه گذاری در کشورهای مورد نظرشان باعث می شود که این سازمانها بتوانند به شیوه هایی که تاکنون ناشناخته بوده است محیطشان را کنترل کنند. ص ۲۲۵

• هر یک از این عوامل نشان می دهد که شرکتهای فراملیتی در تعقیب منافع اساسی درازمدت خود می توانند تا حد زیادی محیط خود را تغییر دهند و ماهرانه از امکانات آن به سود خود استفاده کنند. ص ۲۲۶

- «وبلن» یکی از نخستین نویسندگان بود که به این موضوع پی برد که شرکتها از دولت به منظور کنترل محیط خود استفاده می کنند. ص ۲۲۶
- روندهای آینده- طی دهه ۱۹۸۰ این اندیشه پیش از پیش مطرح گردید که شکل‌های سازمانی که از نیمه قرن نوزدهم بر جوامع مدرن مسلط گردیده اند دیگر متناسب با شرایط اقتصادی، فنی و اجتماعی رایج در دهه های پایانی قرن بیستم نیستند. ص ۲۲۶
- گفته شده است که در سازمانهای فرامدرن برخلاف سازمانهای مدرن که بر مبنای یک فرهنگ سرکوب و کنترل گردیده اند، استقلال، مشارکت و اختلاف عقیده آشکارا تشویق می شود. ص ۲۲۷
- ظهور شکل‌های پیچیده تر مراقبت و کنترل سازمانی در جوامع پیشرفته سرمایه داری پدید آمده است که همراه با توسعه تکنولوژی اطلاعات بر ساخت سازمانها تاثیر گذاشته است و شکل‌های کنترل سنتی سلسله مراتبی بوروکراتیک را تا اندازه یی تغییر داده است. ص ۲۲۸

تغییرات در سازمان های امروزی

- به نظر می رسد که تغییرات مهمی در جهت انعطاف پذیر تر شدن سازمان در جوامع امروزی رخ می دهند. نظامهای بوروکراتیک ذاتاً انعطاف پذیرتر از آن هستند که وبر گمان می کرد و سلطه آنها به وسیله انواع گروهها و سازمانهایی که کمتر سلسله مراتبی اند به رویارویی فراخوانده می شود. با وجود این به گفته گیدنز ساده اندیشی است اگر آنگونه که بعضی می اندیشند تصور کنیم که سازمانهای بزرگ غیر شخصی به تدریج از میان خواهند رفت و **سازمانهای غیر متمرکز جانشین آنها می شوند.** ص ۲۲۹