

چرخش زندگی سازمانی

ترجمه و گردآوری: دکتر محمد علی طوسی

۲- مرحله جمعی: اگر بحران رهبری از میان برداشته شود، رهبری نیرومندی پدید می‌آید و سازمان به فراهم آوردن هدفها و جهت روشن می‌پردازد. بخش‌هایی در پیوند با پایه بسندی اختیار و اقتدار سازمانی برقرار می‌شوند و تقسیم کار آغاز می‌گردد. اعضای سازمان خود را جزیی از جمع می‌دانند و می‌کوشند تا در کامیابی سازمان را یاری دهند. ارتباط و نظارت بیشتر به صورت غیر رسمی است گرچه نظام‌های رسمی آغاز به پیدایی می‌کنند.

نیاز به سپردن اختیار و اعمال نظارت: اگر مدیریت تازه کامیاب باشد، کارکنان رده‌های پایین اندک اندک خود را از سوی رهبری نیرومند سازمان محدود می‌یابند. مدیریت رده‌های پایین به کاردانی وظیفه‌های خود در قلمرو کارشان اعتماد بیشتر پیدا می‌کنند و درخواست اختیار و آزادی بیشتر دارند. یک بحران استقلال عمل پدید می‌آید، زیرا مدیریت بلند پایه که به دلیل رهبری و رویا آفریدن خویش کامیاب بوده‌اند، نمی‌خواهند که مسئولیت را به دیگران بسپارند. مدیران بلند پایه می‌خواهند که همه بخش‌های سازمان هماهنگ شوند و به یک دیگر پیوند یابند. سازمان نیاز به آن دارد که سازوکارهایی برای نظارت بیاید و بخش‌ها را، بی آنکه از بالا سرپرستی سراسر صورت گیرد، هماهنگ گرداند.

۳- مرحله رسمیت: مرحله رسمی شدن استقرار و بهره‌گیری از نظام‌های نظارت و اطلاعات را در بر می‌گیرد. ارتباطها کاهش می‌یابد و رسمی‌تر می‌شوند. مهندسان، کارشناسان امور کارکنان، و دیگر کارکنان ستادی افزایش می‌یابند. مدیریت بلند پایه به موضوعهای چون راهبردی برنامه‌ریزی توجه

۱- مرحله کار آفرینی: مرحله‌ای است که در آن سازمان پدید می‌آید. تأکید بر آفریدن فرآورده و یا بسندگی در بازار است. بنیانگذاران دوستار کار آفرینانند و کار مایه کامل خود را به کوشش‌های فنی تولید و بازاریابی اختصاص می‌دهد. سازمان وضعی غیر رسمی و دور از دیوان سالاری دارد. رشد در پدید آوردن و آفریدن فرآورده‌ها یا خدمتی تازه نهفته شده است.

نیاز به رهبری: در حالی که سازمان روبه رشد و بزرگ شدن می‌رود، شمار فزاینده کارکنان دشواری می‌آفریند. صاحبان آفریننده و فن مدار باید با موضوعهای مدیریت رویارو گردند، ولی برتر می‌شمارند که خود را به ساختن و فروختن فرآورده سرگرم دارند. سازمان ممکن است به دلیل نداشتن مهارت بنیانگذاران در مدیریت یا بی توجهی به آن به بحران گرفتار آید. یک مدیر نیرومند نیاز است تا روش‌های مدیریت را به کار بندد.

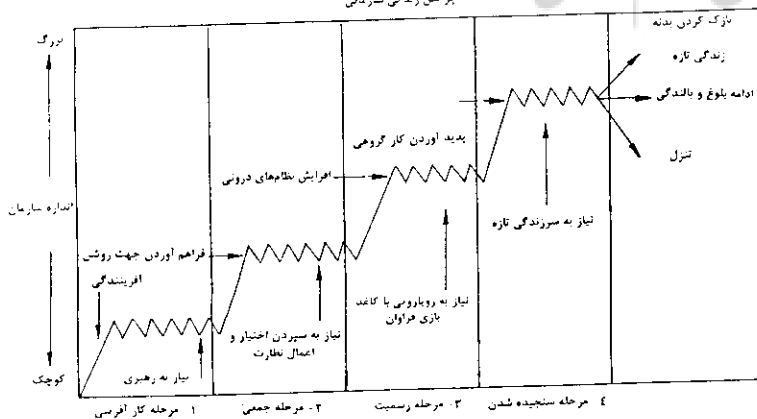
«ریچارد دفت»^(۱) با بهره‌گیری از نوشته‌های تنی چند از نویسندگان و پژوهندگان دانش مدیریت و سازمان مفهوم چرخش زندگی سازمانی را در بخشی از کتاب خود به نام «نظریه و طرح سازمان» بدین شرح آورده است. مفهوم چرخش زندگی سازمانی بدین معنی است که سازمان‌ها پدید می‌آیند، رشد می‌کنند، و سرانجام پایان می‌یابند یا به سخن «ایچاکسادیز» سازمان‌ها مانند سازواره‌های زنده و جاندار در حالی که رشد می‌کنند و پرورده می‌شوند از الگوی رفتاری در خور پیش بینی پیروی می‌کنند.

ساختار سازمانی، سبک رهبری، و نظام‌های اداری الگوی به نسبت درخور پیش‌بینی را در مرحله‌های چرخش زندگی طی می‌کنند. این مرحله‌ها در طبیعت به هم پیوسته‌اند و یک پیشرفت طبیعی را دنبال می‌کنند. کامیابی یا شکست هر سازمانی به توانایی آن در رویارویی با چالش‌های برخاسته از این رشد و بالندگی بستگی دارد، یعنی به انتقال تندرست از یک مرحله رشد به مرحله دیگر.

کارهای تازه در باره چرخش زندگی سازمانی چهار مرحله عمده را در پدید آمدن و بالندگی سازمان مشخص می‌دارد.

این چهار مرحله همراه با دشواری‌هایی انتقال در هر مرحله در نگاره ۱ نشان داده شده است. رشد و بالنده شدن آسان نیست، بلکه با مجموعه‌ای از بحران‌ها همراه است که باید آنها را از میان برداشت تا سازمان بتواند از هر مرحله چرخش زندگی خود گذر کند. این مرحله‌ها با آنکه به هم پیوسته‌اند و در پی می‌آیند و آنچه در یک مرحله می‌تواند بهنجار باشد در مرحله دیگری می‌تواند نابهنجار گردد و دشواری بیافریند.

چرخش زندگی سازمانی



مرحله رشد و بالندگی

می‌یابد، و عملیات شرکت را به مدیریت میانی وا می‌گذارد. نظام‌های تازه هماهنگی و نظام‌های نظارت سازمان را یاری می‌دهند تا با برقراری پیوند میان مدیریت بلند پایه و واحدهای میدانی رشد خود را دنبال کنند.

نیاز به پرداختن به کاغذ بازی بسیار: در این مرحله از رشد و بالندگی سازمان، فزونی نظام‌ها و برنامه‌ها ممکن است به ناتوان کردن مدیران میانی بینجامد. سازمان بیش از اندازه دیوان سالار می‌شود. مدیران میانی ممکن است از دخالت اعضای ستادی بیزار گردند. نو آفرینی ممکن است محدود شود. سازمان بزرگ‌تر و پیچیده‌تر از آن می‌شود که بتوان آن را از راه برنامه‌های رسمی اداره کرد.

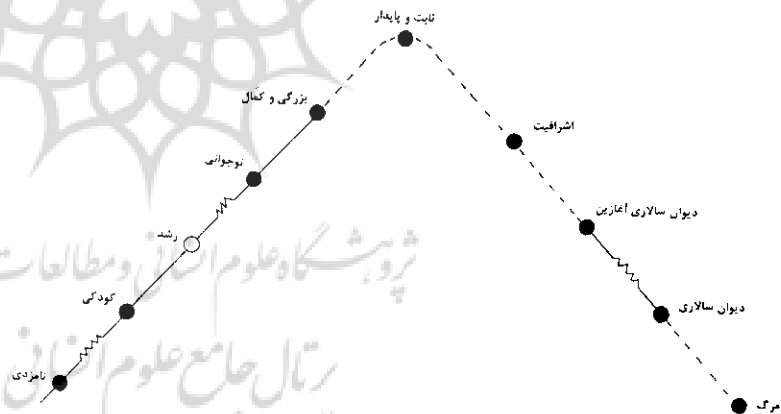
۴- مرحله ظرافت و پیچیدگی: درمان بحران کاغذ بازی احساس تازه‌ای از همکاری و کار گروهی است. در سراسر سازمان، مدیران برای پرداختن به دشواری‌ها و کار کردن با هم مهارت‌هایی را در خود می‌پروراندند. دیوان سالاری شاید به مرزهای خود رسیده باشد. نظارت اجتماعی و خود انضباطی کارکنان نیاز به نظارت‌های رسمی اضافی را کاهش می‌دهد. مدیران فرا می‌گیرند که چگونه در درون دیوان سالاری کنونی کار کنند، بی آنکه چیزی به آن

ببفزایند. نظام‌های رسمی می‌توانند ساده شوند و تا اندازه‌ای جای خود را به شوراهای مدیران و نیروهای کار ویژه بسپارند.

نیاز به سرزندگی تازه: پس از آنکه سازمان به بلوغ و بالندگی می‌رسد، ممکن است به دوره‌هایی از تنزل گذرا وارد گردد. در هر دهه یا بیست سال نیاز به تازه گردانی می‌تواند پدید آید. سازمان از سازگاری با پیرامون خود دور می‌شود یا شاید حرکت آن کند می‌گردد و دیوان سالاری آن افزایش می‌یابد. در این وضع سازمان باید به نازک کردن بدنه خود و نو آفرینی بپردازد. مدیران بلند پایه در این مرحله جایگزین می‌شوند. سازمان‌هایی که از سرزنده کردن تازه خود کوتاه آیند، شاید در تراز سازمان‌های بالغ و بالنده باقی بمانند، یا حتی به تنزل اندک اندک گرایش یابند.

«ایچک ادیزز»^۲ مرحله‌های چرخش سازمانی را که در پیروی از سازواره انسان جاندار به عاریه گرفته شده از آغاز پیدایش تا پایان آن در نگاره زنگولهای شماره دو که در پی می‌آید، رسم کرده است. او برای سرزنده نگهداشتن شرکت‌ها راهبردها و شیوه‌هایی مشخص پیش می‌نهد که به شماری از آنها اشاره می‌شود:

نگاره ۲



در آوردن آنها بر می‌انگیزد، برپا دارید. - بودجه‌هایی را تنظیم کنید که توانایی‌های واقعی سازمان و فرصت‌های نیکی واقعی در بازار در آنها دیده می‌شود. نظام‌های اداری خود را نوسازی کنید تا آفرینندگی را برانگیزانند و توانایی شرکت را در واکنش (و یا پیش کنش) به پیرامون سیر دگرگونی نیرومند سازد.

- با نو کردن هدف‌ها و نظام‌های پاداش، سوگیری شرکت را از فروش به سودبری تبدیل کنید.

- خطرهایی را که می‌توانند سرانجام سودآور باشند و خطرهایی را که می‌توانند پایندگی شرکت را بیم دهند مشخص دارید. - ساختار مدیریت نا متمرکز را که کارکنان را به تصمیم‌گیری و به اجرا

از سوی دیگر، «وارن بنیس»^(۳) با توجه به اصل فراگشت سازمان‌ها چنین می‌پندارد که هر روزگاری آرایش سازمانی سازگار با اوضاع و احوال خود را پدید آورد. او سازمان دیوان سالاری را که در پی انقلاب صنعتی پدید آمد در سال‌های نیمه نخست سده بیستم با سودمندی به کار خود ادامه داد، ولی در نیمه دوم سده بیستم بگونه‌ای فزاینده ناکارآمد شده است. «بنیس» بر این باور است که در بیست و پنج تا پنجاه سال آینده مرگ دیوان سالاری به گونه‌ای که ما آنها را می‌شناسیم فرا می‌رسد و نظام‌های اجتماعی تازه‌ای پدید خواهد آمد که با نیازهای صنعتی شدن سده بیستم سازگاری بیشتر دارد. این خود نوعی از چرخش زندگی سازمانی را در بردارد.

پانوشته‌ها: ۱- RICHARD I. DAFT

در کتاب نظریه و طرح سازمانی، از انتشارات شرکت انتشاراتی باختر، ۱۹۸۹ صفحه‌های ۱۹۱-۱۸۸ نوشته‌هایی که «دفت» از آنها بهره گرفته است بدین شرحند: «جان دیمبرلی» JOHN DEMBERLY، «رابرت مایلز» ROBERT MILES و دیگران چرخش زندگی سازمانی (سانفرانسیسکو جوسی پارس ۱۹۸۱) با ایچک ادیزز. ICHAK ADIZES گذرگاه‌های سازمانی تشخیص و درمان دشواریهای چرخش زندگی سازمان‌ها، پویایی‌شناسی سازمانی (تایپستان ۱۹۷۹) صفحه‌های ۲۵-۳ «دنی میلیر» DANNY MILLER پیترفریسون

۲- FREISEN

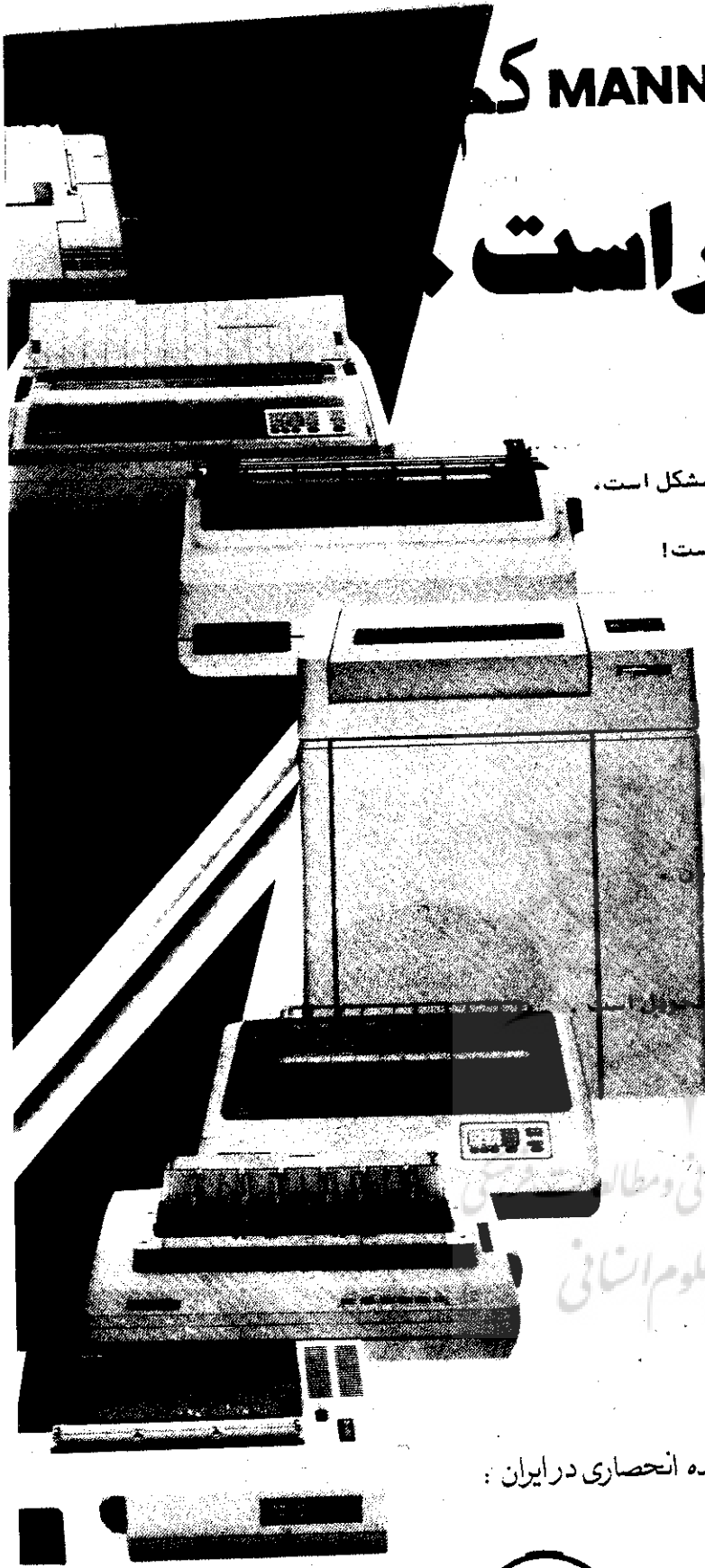
یک بررسی طولی از «چرخش زندگی سازمانی» دانش مدیریت شماره ۳۰ (اکتبر ۱۹۸۴) صفحه‌های ۸۳-۱۱۶ با نیل چرچیل NEIL CHURCHILL و «ویرجینیا لیویس» VIRGINIA LEWIS پنج مرحله رشد کسب‌وکار کوچک «بازبینی بازرگانی هاروارد شماره ۱۱» (مه ژوئن ۱۹۸۳) صفحه‌های ۵۵-۳۰ با «لاری گرانی» LAREY «گرانی» GREENER

و انقلاب در حالی که سازمان‌ها رشد می‌کنند» مجله بازبینی بازرگانی هاروارد شماره ۵۰ (ژوئیه - اوت ۱۹۷۲) صفحه‌های ۴۶-۳۷ با «رابرت کوین» ROBERT QUINN و «کیم کامرون» KEIM CAMERON «چرخش زندگی سازمانی و دگرگونی معیارهای اثربخشی: برخی گواهی‌های نخستین» دانش مدیریت ۲۹ (۱۹۸۳) صفحه‌های ۵۱-۳۳. در همان حال به کتاب چرخش زندگی شرکتی: چگونه و چرا شرکت‌ها رشد می‌کنند و چه می‌میرند و چه می‌توان در این باره کرد، نوشته «ایچاک ادیزز» (نیوجرسی: پرنس هال، ۱۹۸۸) نگاه کنید.

3- ICHAK ADIZES

«وارن بنیس» (WARREN BENNIS) در مقاله‌ای بنام «مرگ نزدیک دیوان سالاری» در مجله اندیشه شماره نوامبر - دسامبر ۱۹۶۶، صفحه‌های ۳۵-۳۰ به «وارن بنیس» در نوشتن بنام «فراسوی دیوان سالاری» در کتاب مدیریت امروزی به گردآوری «دیوید همپتون» (DAVID HAMUPTON) (دهلی نو: صفحه ۶۱) ۱۹۷۴

MANNESMANN راست



بد مشکل است.
ده است!

* پدینال
اگر انتخاب چاپ
کار به پایگوهای

ن اقل...
ار...
مان...
خدمت...
وس...
سال...
ار...
دلها...

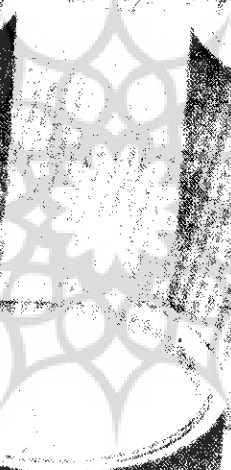
نماینده انحصاری در ایران :

شرکت واریان ایران
به مسئولیت محدود



ساختمان شماره ۱ تهران: خیابان دکتر شریعتی بالاتر از سینما مولن روز - شماره ۲۷۵ - تلفن ۷۵۰۹۱۸ - ۶۲۷۰۳
ساختمان شماره ۲ تهران: خیابان کریمخان زند - خیابان مدیری - شماره ۳۳ - تلفن ۸۳۶۸۸۳ - ۸۲۵۶۱۸
تکس ۳۰۱۲ - B - IR - IPBS ۲۱۲۹۱۹ - صندوق پستی ۵۷۴۴ - ۱۴۱۵۵

پژوهشگاه ملی دانشی و مطالعات
رتال جامع علوم انسانی
MANNESMANN
MANNESMANN
MANNESMANN ZALDY

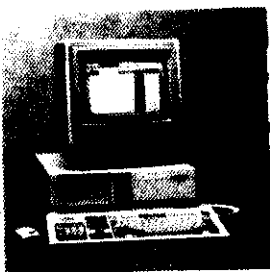


شیرین
کافه
شیرین

شیرین کافه
۲۹۵۲ - ۸۵۲۳۳۵



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



EVEREX
EVER for EXcellence®



نگاره

کامپیوتر EVEREX ساخت آمریکا سازگار با IBM . با تضمین و پشتیبانی کامل .
دارای رتبه بهترین کامپیوتر از مجله Info World در سال ۱۹۹۱ .
شرکت کامپیوتری نگاره نماینده انحصاری کامپیوترهای EVEREX در ایران .
تهران - خیابان استاد مطهری - خیابان جم (فجر) - خیابان تابنده (شهید لطفی) - کوچه بهرامی - پلاک ۷
تلفن : ۸۲۸۶۲۸ - ۸۸۰۸۵۰ تلکس : ۲۱۲۴۴۱ فاکس : ۸۲۵۹۹۷ صندوق پستی : ۱۵۸۷۵/۱۴۱۴