

تبیین الگوی سازمانی فرا بروکر اتیک در ابعاد محیطی، ساختاری و رفتاری در مقایسه با مدل سازمانی بروکر اتیک

دکتر محمد علی سرلک
دانشیار دانشگاه پیام نور

حسن عباسزاده
دانشجوی دوره دکتری مدیریت
دولتی (منابع انسانی)
دانشگاه پیام نور

فاطمه حبیبی

چکیده

عصری که در آن به سر می بریم به عصر فرا صنعتی یا عصر اطلاعات و ارتباطات شهرت یافته است. با پیشرفت علوم و فنون و نیز فناوریهای پیشرفته نظیر اینترنت، تکنولوژی های مخابراتی، اطلاعاتی، ماهواره ها فاصله زمانی و مکانی در دنیای امروز کاهش پیدا کرده و به قول آقای مک لوهان کانادایی، دنیای ما به یک دهکده جهانی تبدیل شده و در این میان رقابت شدیدی در عرصه های تجاری فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی بین جوامع مختلف به وجود آمده است. رقابت در تولید محصول با کیفیت، تنوع بالا، شبکه های جهانی شده تولید، بکارگیری فن آوریهای پیشرفته اطلاعاتی و ارتباطی، نقش روزافزون کار دانشی از جمله محرک های ایجاد اشکال سازمانی جدید می باشد. بنابراین امروزه طراحی و بکارگیری شکل های نوین و فرا بروکر اتیک سازمانی نظیر سازمانهای شبکه ای و دانشی، امری ضروری است. در این مقاله ابتدا چارچوب کلی تحقیق جهت بررسی و تبیین ابعاد و مولفه های سازمانهای فرا بروکر اتیک ارائه شده است. سپس ضمن تبیین مفهوم سازمانهای بروکر اتیک و فرا بروکر اتیک و نیز نقاط قوت و ضعف آن، ویژگیهای آنها مورد بررسی قرار گرفت و در پایان بر اساس مدل سه شاخگی، ابعاد و مولفه های محیطی، ساختاری و رفتاری سازمانهای بروکر اتیک و فرا بروکر اتیک بمنظور بررسی و شناسایی آنها ارائه شده است و این نتیجه حاصل شد که برای ایفای نقش فعال و موثر در محیط پرمتلاطم امروزی و نیز مواجه با آینده مبهم و بی نظمی می بایستی ضمن بررسی وضعیت سازمانها از ابعاد مختلف، الزامات و زیرساخت های لازم را برای ایجاد و بکارگیری الگوی سازمانی فرا بروکر اتیک فراهم نمود.

کلید واژه:

سازمان بروکر اتیک، سازمان فرا بروکر اتیک، تئوری سازمان

مقدمه

امروزه یکی از شاخصهای برتری یک سازمان به سازمان دیگر دارا بودن نیروی انسانی متعهد می باشد. وجود چنین نیروی متعهدی وجهه سازمان را در اجتماع مهم جلوه داده و زمینه را برای رشد و توسعه سازمان فراهم می کند برعکس نیروی انسانی با تعهد و تعلق اندک نه تنها خود در جهت نیل به اهداف سازمان حرکت نمی کند بلکه در ایجاد فرهنگ بی تفاوتی نسبت به مسائل و مشکلات سازمان در میان سایر همکاران می تواند موثر باشد مهمتر از این، سازمان را در تحقق اهداف و آرمانهایش ناکام می سازد.

همچنین تعهد موجب بهره وری می شود، زیرا افزایش تعهد موجب ارتقا سازگاری فرد با سازمان، بروز خلاقیتهای فردی، و نیز استفاده کارآمد از منابع انسانی می شود که این همه خود افزایش بهره وری را در پی دارد.

با عنایت به اهمیت این مسئله ضروری است که سازمانها تدابیر لازم را به منظور حفظ و افزایش تعهد اعضایشان ببندیشند و عواملی را که می تواند منجر به کاهش تعهد آنان گردد را به حداقل ممکن رسانده و از میان بردارند یکی از عوامل مرتبط با تعهد سازمانی عدالت می باشد.

محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به خصوص در زمینه تکنولوژی اطلاعات، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب ناپذیر نموده است و جهت پاسخگویی و تطبیق با نیازهای محیطی شکل های جدید سازمانی نظیر سازمانهای شبکه ای، دانشی و حرفه ای و مجازی بوجود آمده اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساخت ها و فرآیندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند. مهمترین ویژگیهای مشترک آنها عبارتست از: تامین منابع از خارج سازمان، وجود ارتباطات شبکه ای بین بخش ها و واحدها، مرزهای سازمانی منعطف و تکیه بر کارکنان دانشی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات.

از سوی دیگر اقتصاد جهانی از یک اقتصاد تولیدگرا به یک اقتصاد مبتنی بر دانش و خدمات، جایی که کالای اصلی دانش و اطلاعات می باشد، تغییر کرده است و موضوع حیاتی سازمانها ی امروزی مدیریت موثر سرمایه های فکری است که این امر از طریق ایجاد و بکارگیری ساختارهای نوین سازمانی فرا بروکر اتیک از قبیل سازمانهای شبکه ای، دانشی و... امکان پذیر می باشد که هر کدام از اینها شکلی از ساختارهای فرایند محور است. ساختاردهی نوین، گام بنیادی در عدم تمرکز است که با توانمندسازی کارکنان آغاز می شود. سازمانهای

فرابروکراتیک بوسیله بردن مسئولیت ها به سطوح پایین تر سازمان، درجه بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می کنند این امر موجب حرکت از ساختار سلسله مراتبی به ساختارهای منعطف و غیر سلسله مراتبی می گردد (Walczal, 2008).

مقاله حاضر، نتایج تحقیقی است که برای تعیین ابعاد و مولفه های سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک صورت گرفته است. در بخش اول این مقاله مفاهیم و چارچوب نظری سازمانهای فرابروکراتیک، بحث شده است و در بخش بعدی مفهوم و ویژگیهای سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک تبیین شده و در پایان ابعاد و مولفه های محیطی، ساختاری و رفتاری سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک ارائه شده است.

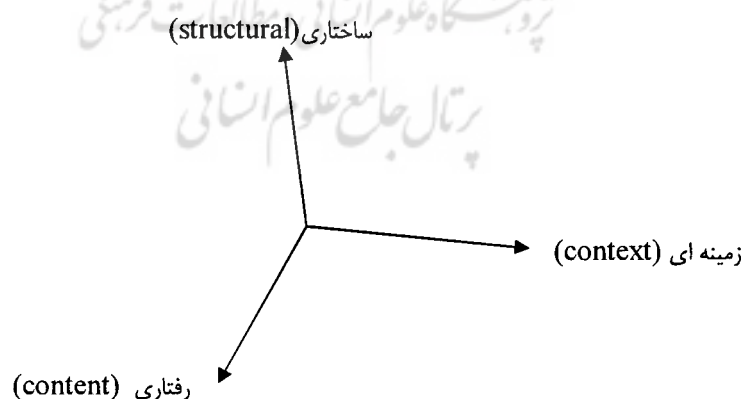
۱. بیان مسئله

پیچیدگی تکنولوژیکی، گستردگی اطلاعات، سرعت ارتباطات و افزایش بی نظمی در محیط، ادامه کسب و کار از طریق سازمانهای بروکراتیک را غیرممکن ساخته و اینگونه سازمانها با ساختارهای بروکراتیک، سلسله مراتبی، خشک و انعطاف ناپذیر نمی توانند پاسخگوی نیازهای متغیر و متنوع محیطی شوند. بنابراین جهت حفظ و بقا در عرصه رقابت جهانی، بررسی و تبیین ابعاد مختلف ساختاری، زمینه ای و رفتاری سازمانها بمنظور استفاده از شیوه های نوین سازمانی و متفاوت از شیوه قبلی سازمانها ضروری است. سازمانهای امروزی نمی توانند صرفاً به پیش بینی آینده نزدیک اکتفا کرده و منتظر عمل باشند تا عکس العمل نشان دهند بلکه باید با برنامه ریزی های بلندمدت از طریق شکل دادن به محیط، به طور فعال عمل نموده و محیط را مسخر خود نمایند. به عبارتی، با بکارگیری ساختارهای فرابروکراتیک به جنگ محیط پرتلاطم رفته و نه تنها منتظر عمل محیط نمانند، بلکه به تغییر آن اقدام کنند. بطوری که امروزه حفظ و ارتقای مزیت رقابتی دغدغه اصلی مدیران است و به نظر اندیشمندان علم مدیریت یکی از عوامل اصلی تحقق این امر استفاده از ساختارهای نوین سازمانی فرابروکراتیک از جمله سازمانهای شبکه ای و دانشی می باشد.

در این راستا آگاهی از ابعاد، مولفه ها و شاخص های شکل های مختلف سازمانی بخصوص شکل سازمانی فرابروکراتیک و نیز بررسی نقاط قوت و ضعف آنها بمنظور طراحی شکل سازمانی مناسب با نیازهای کشور ضروری است که در این مقاله به این موضوع پرداخته شده است.

۲. چارچوب نظری و الگوی تحقیق

از آنجایی که نظریه های مدیریت در سه سطح قلمرو رفتاری ساختاری (سطح کلان) و محیطی (زمینه ای) شکل گرفته اند لذا در تبیین ابعاد مختلف سازمانهای فرابروکراتیک از مدل تحلیلی سه شاخگی استفاده شده است. بر اساس این مدل پدیده سازمان و مدیریت را می توان برحسب سه دسته عوامل رفتاری، ساختاری و زمینه ای بررسی و تجزیه و تحلیل نمود. منظور از عوامل رفتاری (محتوایی) کلیه عوامل مربوط به نیروی انسانی که محتوای سازمان را تشکیل می دهد مانند انگیزش، روحیه کار و رضایت شغلی را شامل می شود. عوامل ساختاری در برگیرنده مجموعه روابط منظم حاکم بر اجزای داخلی سازمان که بدنه آن را می سازند مانند ساختار سازمانی، قوانین و مقررات می باشد و سرانجام عوامل زمینه ای شامل محیط و شرایط بیرونی که سبب ساز عوامل رفتاری و ساختاری هستند، می گردد. (میرزایی، ۱۳۸۱). عوامل اشاره شده در نمودار آورده شده است.



شکل (۱) مدل تحلیلی سه شاخگی

علت نامگذاری این مدل به سه شاخگی آن است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای چگونه ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی تواند خارج از تعامل این سه شاخه صورت بگیرد. به عبارت دیگر رابطه بین این سه شاخه یک رابطه تنگاتنگ بوده و در عمل از هم جدایی ناپذیرند در واقع نوع روابط موجود بین این سه شاخه از نوع لازم و ملزوم بوده و به مثابه روییدن از تنه واحد حیات سازمان می

باشند. در چنان رابطه ای عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه ای به شکل روابط سیستمی مداوم در حال تعامل است و سه شاخه مزبور، سه گونه از یک نوع عمدتاً^۱ از نوع غالب زمینه بوده و بین آنها به هیچ وجه سه گانگی حاکم نمی باشد. بنابراین تمایز و تشخیص این سه جنبه از حیات سازمانی، صرفاً^۲ نظری نبوده و فقط به منظور تجزیه و تحلیل شناخت مفاهیم و پدیده های سازمانی می باشد. در این مقاله سعی شد با توجه به ویژگی مهم جدایی ناپذیر شاخه های سه گانه، از این مدل به عنوان چارچوب و متدولوژی تحقیق استفاده شود.

۳. اهداف تحقیق

از آنجایی که استقرار ساختارهای فرابروکراتیک مستلزم وجود پیش زمینه هایی از ابعاد مختلف زمینه ای، ساختاری و رفتاری است لذا در این تحقیق مولفه ها و شاخص های ابعاد مذکور در سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک تبیین شده تا از این طریق بتوان میزان بروکراتیک و فرابروکراتیک بودن سازمانها را مشخص نمود. به همین منظور در این نوشتار ابعاد، مولفه ها و شاخص های سازمانهای فرابروکراتیک بررسی، تعیین و پیشنهاد می گردد.

۴. روش تحقیق

این پژوهش از نوع تحقیقات توصیفی می باشد که به روش کثرت گرا^۱ انجام شده است. روش کثرت گرا ترکیبی از روشهای پیمایشی^۲ و مطالعه تطبیقی^۳ می باشد. از روش پیمایشی برای نظرسنجی و جمع آوری داده های سطحی وسیع از خبرگان نظام اداری استفاده شد همچنین از طریق مطالعه تطبیقی ابعاد، مولفه ها و شاخص های سازمانهای فرابروکراتیک مندرج در مقالات تخصصی سایت های Emerald و Elsevier و Proquest مورد بررسی قرار گرفته و در نهایت ابعاد و مولفه های ساختارهای فرابروکراتیک ارائه شد.

با استفاده از روشهای مختلف جمع آوری داده ها از جمله مصاحبه با مدیران و خبرگان سازمانی تلاش شد تا به سوالات پژوهش پاسخ داده و اهداف مندرج در مقاله تحقق یابد.

۵. سازمانهای بروکراتیک

یکی از اشکال ساختاری که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ارائه گردید ساختار بروکراتیک بود. مدل بروکراتیک نوعی واکنش بر ضد انقیاد کارکنان، پارتی بازی و بی رحمی نسبت به آنها، رابطه مداری و عدم شایسته سالاری بود.

تعریف بروکراسی از نظر وبر:

نوعی ساختار منظم، ضابطه مند و سلسله مراتبی که ویژگیهایی نظیر سازمان بزرگ قانونمند، سلسله مراتب، ثبت و ضبط، درجه تخصص بالا، عدم ملاحظات شخصی، عاطفی و احساسی، حاکمیت روابط رسمی را دارا می باشد.

۵. ۱. ویژگیهای سازمانهای بروکراتیک

ساختارهای بروکراتیک بوسیله ویژگیهایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایی کم شناخته می شوند چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسبت داشته و بر رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده نسبتاً^۱ کند، عمل می کند قدرت در شکل سازمانی بروکراتیک تا حدودی غیر متمرکز بوده و برهماهنگی رسمی و غیررسمی تاکید می شود. بطورکلی سازمانهای بروکراتیک برای فعالیت با کارایی بالا در محیط با ثبات ایجاد شده است و دارای ویژگیهای زیر می باشند: (Wang & Ahmed, 2003).

- تقسیم اهداف کلی به جزئی، سلسله مراتب و ایجاد جایگاهی به نام مقام
- ساختار ایستا، خشک و غیر قابل انعطاف و نیز استانداردسازی فرایند انجام کار
- حرفه گرایی؛ تخصص و مهارت و بکارگیری تجربه و آموزش برای ارتقاء آن
- وجود یک ساختار کارراه شغلی و ارتقاء افراد بر مبنای ارشدیت یا شایستگی و یا ترکیبی از هر دو
- اختیار و قدرت قانونی؛ قدرت متعلق به مقام و لذا مشروع است و کسب آن توسط توانایی فنی و تخصصی
- وجود قوانین و مقررات بروکراتیک و خشک و نیز سیستم ثبت و ضبط
- پرداخت حقوق بر مبنای جایگاه سازمانی افراد
- عدم تناسب پست های سازمانی با توانمندی و شایستگی کارکنان
- کنترل و وجود یک سیستم انضباطی در سازمان

۵. ۲. نقاط قوت و ضعف بروکراسی
۵. ۲. ۱. نقاط قوت بروکراسی عبارتند از:
- تخصص گزایی؛ هرکسی در محدوده ای خاص تبحر کامل دارد
 - ساختار مناسب سازمانی؛ بروکراسی به ساختار سازمان شکل داده و هماهنگی را میسر می سازد
 - پیش بینی و ثبات؛ وسیله ای برای ایجاد امنیت، اعتماد، اطمینان و پیش بینی آینده
 - رفتار عقلایی؛ بر اساس هنجارهای منطقی به دور از احساس و عاطفه، قضاوت بر اساس معیارهای عینی
 - شایسته سالاری و لیاقت، دوری از پارتی بازی

۵. ۲. ۲. نقاط ضعف بروکراسی عبارتند از:

- خشکی و انعطاف ناپذیری
- جمود شخصیت
- جابجایی اهداف (بقاء سازمان مقدم بر تحقق اهداف)
- خود جاودانگی و ساخت امپراطورگونه
- هزینه های کنترل و نظارت
- تاکید بر غیر شخصی بودن رفتار
- عدم توان برخورد با وضعیت های جدید
- ایجاد رفتارهای بسیار منضبط و سلب آزادی عمل

۵. ۳. راهکارهای کاهش سوء عملکرد بروکراسی

- تاکید مستمر بر اهداف سازمانی با خلق محیط ابداع و نوآوری
- تطبیق عملکردها با اهداف
- توجه مدیریت به عواطف و احساسات، تعصبات و نیازهای فردی کارکنان
- استقرار نظام شایسته سالاری و توجه به قابلیت ها و استعدادهای بالقوه و بالفعل کارکنان
- مشارکت کارکنان در انجام کارها و اهداف سازمانی
- توانمند سازی کارکنان و عدم تمرکز در تصمیم گیری
- کاهش تشریفات زاید اداری، مقررات زدایی و حذف قوانین غیر ضروری
- کاهش فرایندهای کاری و تفویض اختیار به کارکنان

۵. ۴. علل مطرح شدن سازمانهای فرا بروکراتیک

- تغییرات سریع تکنولوژیکی و مقرراتی نقش مهمی را در بروکراسی زدایی و پیدایش اصول سازمانی فرا بروکراتیک فراهم نموده است. بکارگیری تکنولوژیهای اطلاعات و ارتباطات در سازمانها و ایجاد نوآوری و خلاقیت در ساختارها و فرآیندهای عملیات سازمانی منجر به شکل گیری سازمانهای فرا بروکراتیک شده است که ویژگیهایی نظیر عدم تمرکز، انعطاف پذیری، ساختار غیر سلسله مراتبی، نرم و متغیر را دارا می باشد.
- پیشرفتهای سریع در زمینه تکنولوژیهای اطلاعاتی و ارتباطی، رخداد پدیده جهانی شدن و در نتیجه تغییر ماهیت کار (کار پروژه ای، کار از راه دور، کار دانشی)
- گسستگی در کار یعنی فقدان توافق و وابستگی منطقی یا شکاف در توالی یا جریان کار
- محیط پویا و پیچیده سازمانهای امروزی، تغییرات سریع خواسته ها و نیازهای محیطی و نیز لزوم انعطاف پذیری و نوآوری بمنظور پاسخگویی به آن
- رقابت شدید در عرصه جهانی در زمینه های کیفیت کالا و خدمات، قیمت مناسب، تنوع محصول و نقش روزافزون کار دانشی (Castel, 2004).

• و در نتیجه کارکردهای نامناسب ساختارهای ایستا و غیر قابل انعطاف سازمانهای بروکراتیک

و تحولاتی نظیر:

- حرکت از جامعه صنعتی به جامعه فرا صنعتی و اطلاعاتی
- حرکت از اقتصاد ملی بسوی اقتصاد جهانی
- حرکت از تمرکز به عدم تمرکز

- حرکت از ساختار سلسله مراتبی به ساختار شبکه ای و مجازی
- حرکت از سرمایه فیزیکی (ماشین آلات، ساختمان) به سرمایه انسانی و اجتماعی

۵.۵. پیدایش کار غیر بروکراتیک و ویژگیهای آن

برکلی و کاندل (۲۰۰۶): ویژگیهای کار در قرن بیست و یکم را به شرح ذیل بیان نموده اند:

- عدم توالی منطقی در انجام کار و نیز فقدان چارچوب و رویه مشخص کاری
 - انجام وظایف و مسئولیتهای متنوع توسط کارکنان
 - فقدان هماهنگی و انسجام در جوانب کاری نظیر زمان انجام کار، وظایف، ارتباط با دیگر کارکنان و مدیران
 - ارتباطات چهره به چهره کمتر و تغییر مستمر وظایف و مسئولیتهای کارکنان بطور هفتگی یا روزانه
 - ناپیوستگی در محل فعالیتهای کاری، حرکت از یک مکان به مکان دیگر توسط کارمند جهت انجام وظایف محوله
 - کار از راه دور، کار در خانه، تیم های کاری در مناطق جغرافیایی مختلف
 - مشارکت کارکنان در انجام پروژه های مختلف و دادن گزارش به مدیران مختلف
 - ناپیوستگی ارتباط کارکنان به مدیریت؛ همکاری همزمان کارکنان با سازمانهای مختلف و پاسخگویی آنان به مدیران و کارفرمایان مختلف
 - ناپیوستگی ارتباط کارکنان با یکدیگر؛ حرکت کارکنان از یک شغل به شغل دیگر و در نتیجه تغییر همکاران کارمند نظیر همکاری
- اعضاء مختلف سازمان در توسعه یا بهبود یک محصول، ارائه خدمات یا محصول جدید و تغییر مستمر آنها

۶. تبیین مفهوم سازمانهای فرابروکراتیک

پیتر دراگر در سال ۱۹۶۸ برای نخستین بار بحث دنیای فرامردن با حضور دانشگرها را مطرح ساخت بعد از آن آلون تافلر، دانیل بل اصطلاحاتی نظیر غیر بروکراتیک، فرابروکراتیک، فراصنعتی را مطرح کردند. چری (۲۰۰۴) ساختار سازمانی فرا بروکراتیک را ترکیبی از اصول بروکراسی نوع ایده آل ویر با اصول دموکراتیک می داند. (Chery, ۲۰۰۴)

گری و گارستن (۲۰۰۱) سازمانهای فرابروکراتیک را به عنوان روشی که در آن تفکر جهانی و محلی در گفتمان فرابروکراتیک به هم نزدیک می شوند می داند (Grey, Garsten, ۲۰۰۱). این می تواند به نظر پیتر و واترمن (۱۹۸۲) برگردد که معتقد بودند سازمان بطور همزمان می تواند کوچک و بزرگ باشد. سازمانها در صورتی می توانند خود را به مشتری نزدیک کنند و نیازها و خواسته های مشتری را بطور مستمر اخذ و برآورده نمایند که ساختارهای مدیریت مسطح تر و تیم های کاری خودگردان داشته باشند. برخی نویسندگان اینگونه پدیده ها را بعنوان جنبه ای از فشرده سازی زمانی و مکانی دانسته اند (Giddens, ۱۹۸۹). در سازمانهای فرابروکراتیک زمان و مکان به روشهای مختلف شکل می گیرد که ممکن است بطور همزمان جهانی و محلی باشد (Cetina, ۲۰۰۲).

کاستل (۲۰۰۶) معتقد است که در سازمانهای فرابروکراتیک، بروکراسی های با سلسله مراتب عمودی تبدیل به مشارکت های افقی بین واحدهای سازمان شده است و سازمانهای شبکه ای را نوعی سازمان فرابروکراتیک قلمداد نموده است. بطور کلی فرا بروکراسی یک سیستم واقعی نیست بلکه یک نوع ایده آل است و مفهومی است که شکل سازمانی و مدیریتی متفاوت با اصول بروکراسی و ویژگیهایی نظیر: خلاقیت و نوآوری، کارهای تیمی و پروژه ای، داشتن مأموریت و اهداف، ساختارهای مجازی و شبکه ای، اهمیت زیاد اطلاعات و دانش، ارتباطات افقی، انعطاف پذیری، توانمندسازی و... دارا می باشد (Thompson, ۲۰۰۵)

۶.۱. ویژگیهای سازمانهای فرابروکراتیک

۶.۱.۱. از بعد محیطی:

- محیط پیچیده و پویا، ناپایدار و عدم اطمینان
- محیط رقابتی شدید، تلاش جهت کسب مزیت رقابتی
- تغییرات سریع در تکنولوژی، قوانین و مقررات، خط مشی ها و تحولات اقتصادی
- تنوع نیروی کار و تغییر مستمر ترکیب کارکنان
- لزوم فعالیت در محیط پر آشوب و متلاطم جهانی
- وجود مرزهای سازمانی نسبتاً باز و منعطف
- لزوم نقش آفرینی در عرصه جهانی

۶. ۱. ۲. از بعد ساختاری:

- در فرابروگرایی، سازمانها غیرمتمرکز، چابک تر، انعطاف پذیر، آینده نگر و در نتیجه کارآمدتر شده و افزایش توانمندسازی کارکنان مدنظر قرار می گیرد (Canter, ۲۰۰۲).
- هنوز هم مدیران بر مبنای قرارداد منصوب می شوند اما ماهیت این قراردادها متغیر، موقتی یا کوتاه مدت و بستگی به میزان تحقق اهداف خاص دارد (بجای اجرای صحیح قوانین و رویه های کاری) (Hapman, ۲۰۰۷).
- حقوق کمتر قابل پیش بینی است و مدیران سازمانها حقوق را بر مبنای نرخ بازار و عملکرد افراد بجای جایگاه سازمانی پرداخت می کنند.
- یک ساختار کارراه شغلی وجود دارد اما امکان انتقال از یک سازمان به سازمان دیگر، از بخش دولتی به بخش خصوصی و بالعکس وجود دارد و این جایگزین الگوهای وفاداری و اشتغال بکار در یک سازمان تا پایان سنوات خدمت می باشد.
- ایجاد انسجام و هماهنگی از طریق تاکید بر روی مأموریت اساسی سازمان بجای تاکید بر تعریف شغل رسمی و مقررات تسهیم نمودن و به اشتراک گذاشتن اطلاعات بجای مخفی کردن آنها
- کار گروهی، پروژه ای و تاکید بر ارتباطات افقی بجای سلسله مراتب
- وجود ساختار سازمانی مسطح و سلسله مراتب سازمانی کم
- وجود شبکه یا تیم های موقت کاری بجای واحدهای مشخص سازمانی
- تصمیم گیری جمعی و بر مبنای تشریک مساعی
- مرزهای منعطف فردی و سازمانی بجای مرزهای دقیق
- عدم تمرکز قدرت و کنترل سازمانی
- سیستم ثبت و ضبط وقایع و تصمیمات بصورت الکترونیکی بجای شیوه سنتی و کاغذی
- برون سپاری و به پیمان دادن کارها
- تغییر مرزهای داخلی و خارجی سازمانی (Grey & Garsten, ۲۰۰۱)
- وجود تیم های کاری خودگردان با ویژگیهای داشتن استقلال کاری، خودسازماندهی و خودکنترلی
- تعیین اهداف، اتخاذ استراتژی مناسب، ارزیابی عملکرد و توجه به نتایج و پیامدها
- داشتن چشم انداز و رسالت مشترک، وابستگی و همکاری متقابل
- خلاقیت و نوآوری در سازمان و مشتری مداری
- سطح بالایی از عدم رسمیت، رهایی از مقررات زاید، ارتباطات غیر رسمی و همه جانبه در سازمان (Vary, ۲۰۰۳).

۶. ۱. ۳. از بعد رفتاری:

- نفوذ از طریق گفتگوهای نهادینه شده به جای استفاده از اقتدار و قدرت
- نفوذ از طریق اقتناع به جای استفاده از موقعیت و پست رسمی
- نفوذ بر مبنای اعتماد و وابستگی متقابل به جای تاکید بر علائق محدود شخصی و بخشی
- اصول گرایی در رفتار و عمل سازمانی بجای گرایش به سمت مقررات رسمی
- جذب و بکارگماری کارکنان دانشی و رابطه استخدامی مبتنی بر اعتماد
- تایید شایستگی و تخصصی کارکنان از طریق ارزیابی همکاران
- ارزشیابی، ارتقاء و جبران خدمات بر مبنای استانداردهای عملکرد بجای معیارهای خشک و عینی
- تغییر مستمر بر مبنای ارزیابی مداوم بجای انتظارات عملکردی مبتنی بر رویه های به ظاهر مناسب
- رهایی انسانها از محدودیت های رسمی گرایی بروگرایی و دادن آزادی عمل بیشتر به آنان
- سازماندهی افراد در شبکه های کاری پویا
- تاکید بر فرهنگ، ارزشها و باورهای مشترک کاری، کار گروهی
- اشاعه فرهنگ گفتگو، اجماع عمومی، مشارکت در سازمان
- اعتمادسازی درون و برون سازمانی
- پرداخت پاداش به عملکرد کارکنان و گسترش تیم های کاری خودگردان
- مدیران به عنوان رهبران، تسهیل کنندگان و نظارت کنندگان امور سازمانی

۶. ۲. جگونگی گذر از سازمان بروکراتیک به فرا بروکراتیک

انتقال از شکل سازمانی بروکراتیک به فرا بروکراتیک مستلزم رعایت موارد ذیل است:

- سطوح سلسله مراتب سازمانی مسطح، وجود کار گروهی در سازمان و تاکید بر ارتباطات افقی
- انجام فعالیتهای سازمان از طریق گروه ها یا شبکه های کاری موقت (Dunleavy, 2006).
- انتصاب مدیران بر مبنای قرارداد کاری موقت یا کوتاه مدت و تمدید آن به میزان تحقق اهداف سازمان بستگی دارد و نه اجرای صحیح مقررات و مسئولیتهای محوله.
- انجام انتصابات بر مبنای معیارهای مشخص و شفاف؛ اما تنوع معیارها برای نقشهای مختلف وجود دارد و هر کدام از مدیران و متخصصان سازمانی بنا به شرایط و ویژگیهای شغلی خود مورد بررسی و ارزیابی قرار می گیرند (Chapman and Dancan, 2007).
- یکسان و قابل پیش بینی نبودن حقوق پرداختی به کارکنان و پرداخت بر مبنای میزان عملکرد افراد و نرخ رقابتی.
- وجود کار موقتی و پاره وقت در تمامی سطوح سازمانی و نیز به حداقل رسیدن پست های ثابت سازمانی
- وجود یک ساختار کارراهه شغلی، اما امکان انتقال از یک سازمان به سازمان دیگر و نیز از بخش دولتی به بخش خصوصی وجود دارد و کارکنان در طول دوران خدمت ممکن است سازمانهای مختلفی را تجربه نمایند.
- وجود سیستم ثابت و ضبط در سازمان اما استفاده از شیوه های الکترونیکی به جای شیوه های سنتی
- در سازمانها کنترل و نظم و انضباط کمکان وجود دارد اما بر کاهش میزان آن و بر خودکنترلی و خودانضباطی در بین کارکنان تاکید می شود.
- اگرچه در این سازمانها بر قوانین و مقررات تاکید می شود اما این قوانین از انعطاف پذیری و ابتکار عمل برخوردار بوده و متناسب با نیازها و شرایط محیطی به سرعت تغییر می کند (Martin, 2005).

۶. ۳. نقاط قوت سازمانهای فرا بروکراتیک

- ایجاد شکل های نوین سازمانی تکامل یافته نظیر سازمانهای ارگانیک، شبکه ای، دانشی، حرفه ای و نیز استفاده از رویکردهای مدیریت دولتی نوین و شبکه های خدمات دولتی
- وجود خلاقیت و نوآوری مستمر در سازمان و داشتن فرایندهای کاری پویا
- پاسخگویی سریع به نیازها و خواسته های متغییر محیطی به دلیل داشتن ساختارهای سازمانی منعطف، غیرمتمرکز نیز تیم های کاری موقت و خودگردان
- کسب مزیت رقابتی از طریق تولید محصول با کیفیت بالا، متنوع و قیمت مناسب مطابق با کلاس جهانی
- استفاده از فرصت های محیطی و کاهش تهدیدات از طریق بکارگیری کارکنان و مدیران دانشی و دانش محور
- تمرکز بر نتایج به جای فرآیند و وجود شاخص هایی جهت ارزیابی عملکرد
- ترجیح دادن روحیه و اخلاق بر رویه های بروکراتیک
- رهاسازی انسان از تسلط ساختارهای سلسله مراتبی و قید و بندهای قوانین خشک بروکراتیک از طریق اعتماد و استقلال و دادن آزادی عمل بیشتر به کارکنان
- ارج نهادن به ارزشهای انسانی و مردمی نظیر مشارکت و آزادی
- ارج نهادن به ارزشهای حرفه ای نظیر کارایی، خلاقیت و نوآوری، کار گروهی
- تصمیم گیری جمعی و اجماع عمومی از طریق گفتگوی نهادینه شده در سازمان
- مشارکت واقعی کارکنان در اداره امور سازمان و بالا رفتن کیفیت زندگی کاری
- بکارگیری افراد متخصص، کارآمد و دانشی و نیز توانمندسازی مستمر آنان بمنظور ترویج فرهنگ خورسازماندهی و خودکنترلی
- تاکید بر اعتماد و ارزشهای مشترک و مرزهای سازمانی نامشخص و نامحدود
- رایج شدن گفتگوی همه جانبه در بین همه واحدهای سازمان بجای ارتباطات یا اجماع غیر رسمی بجای تکیه بر سلسله مراتب و اختیار صدور دستور یکطرفه
- اعتمادسازی از طریق تامین منافع و اهداف متقابل مشتریان داخلی (کارکنان) و مشتریان خارجی (مصرف کنندگان محصول سازمان) از یکسو و سازمان از سوی دیگر

۶. ۴. نقاط ضعف سازمانهای فرابروکراتیک:

- گرایش بیشتر به درون نگری نسبت به برون نگری و بررسی محیط پیرامونی، موجب کاهش انعطاف پذیری سازمان می شود (Giden, 2006).
- رسیدن به اجماع عمومی در تصمیم گیری بسیار وقت گیر بوده و می تواند موجب کندی اداره امور سازمانها شود.
- سازمانهای فرابروکراتیک بطور فزاینده نگرانی و اضطراب را برای مدیران میانی فراهم می کند.
- فشارهای زمانی فزاینده، سیستم های شدید نظارت و ارزیابی، استرس های کاری از جمله آثار سوء مسطح کردن سلسله مراتب سازمانی محسوب می شود (Donnelson & Scally, 1994).
- تاکید زیاد بر ماموریت ها و ارزشهای مشترک، موجب حرکت به استخدام انعطاف پذیر مبتنی بر قراردادهای کوتاه مدت و پاره وقت و نیز استفاده از مشاوران و پیمانکاران گردیده است به همین دلیل بین سازمان و افراد جدایی می افتد. (Alder & Borys, 1996)
- برخی مطالعات مدیریتی حاکی از آن است که اینگونه سازمانها تعهد مدیران را به سازمان کاهش داده است
- در بسیاری موارد ممکن است کارکنان توانایی و تمایل لازم جهت مشارکت واقعی در تصمیم گیری جمعی را نداشته باشند.
- تاثیرات فرابروکراسی در مورد رهایی کارکنان از قوانین خشک بروکراتیک و همچنین رهاسازی تفکر، احساسات و هویت افراد از تحکم موجود در بروکراسی محل تردید و ابهام دارد (Thomas & Dunkely).

۶. ۵. چالش های سازمانهای فرابروکراتیک

سازمانهای فرابروکراتیک با چالش هایی به شرح ذیل مواجه اند:

- دشواری ایجاد هماهنگی بین واحدهای سازمانی
- مشکل تحقق اهداف کلی سازمان
- کاهش قدرت و هماهنگی مدیریت
- تعارض و ابهام در مسئولیت ها و اختیارات افراد
- عدم مشخص بودن حدود و ثغور واحدهای سازمانی
- ایجاد تنش روانی و فشارهای عصبی در بین اعضا به دلیل شرایط موقتی بودن آنها
- مقاومت و تضاد کارکنان با عناصر فرابروکراتیک

۷. مقایسه سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک

سازمانهای فرابروکراتیک نظیر شبکه ای دارای عملکرد بهتری نسبت به سازمانهای بروکراتیک سلسله مراتبی هستند (Miles, S, 1996). بروکراسی به عنوان ابزار سرکوب است که ارزش و مقام انسان را تنزل داده و آزادی او را سلب می نماید و بر جدایی بین کار و اوقات فراغت، منطق و احساس، تفریح و انجام وظایف و... تاکید دارد اما فرابروکراسی ها همه آنها را یکجا در نظر می گیرد. از اینرو فرابروکراسی روحیه و اخلاق را بر رویه های بروکراتیک ترجیح می دهد (Kanter, 1990). ساختارهای ارگانیک و تخت فرابروکراتیک موجب محیط سازمانی خلاق و نوآور و توانمندساز شده و قدرت پاسخگویی سازمان به نیازها و خواسته های محیطی و نیز حل و پیشگیری مشکلات جدید را افزایش داده است (Alder, 2001)

سازمانهای بروکراتیک کارمدار بوده و بر فعالیت کارکنان در حیطه وظایف محوله تاکید دارد اما در سازمانهای فرابروکراتیک آزادی عمل بیشتری به کارکنان داده می شود. از طریق اصول رهاسازی، سازمان سطح اطمینان و تعهد افراد را افزایش داده و شور و نشاط و انعطاف پذیری مورد نیاز جهت انطباق با نااطمینانی فزاینده محیطی در عرصه جهانی و فرهنگ فرامدرن فراهم می نماید (Alder, 2001). در سازمانهای بروکراتیک ساختار اجتماعی مبتنی بر سیستم سلسله مراتبی و قانونی بوده که افراد را به الگوهای مشخصی از تعامل مجبور می نماید ساختار اجتماعی در سازمانهای فرابروکراتیک مبتنی بر یک سیستم اشتراکی ارگانیک پایه گذاری شده است (Hacksche, 1994) در این نوع سازمانها روابط همه جانبه و تعامل بین افراد برقرار بوده و روابط مبتنی بر وفاداری شخصی است که با همدیگر عجین شده و یکدیگر را تقویت می کنند به علاوه اینگونه روابط به جهت تعهد به مجموعه ای از ارزشها، هنجارها و معانی تثبیت می شود که از هویت مشترک نشأت می گیرد (Bartlett, 1997)

• بطور کلی سازمانهای بروکراتیک بر کنترل سازمانی، قدرت قانونی، حفظ وضع موجود، تمرکزگرایی و انحصارگرایی تاکید دارد. اما سازمانهای فرابروکراتیک ویژگیهایی نظیر شهروند و انسان محوری، همکاری، تغییر وضع موجود، نتیجه گرایی، عدم تمرکزگرایی و رقابتی دارا می باشند. در جدول شماره ویژگی کلی سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک از نظر کارنگن و در جدول شماره ۲ وضعیت آنها و نیز در جدول شماره ۳ از ابعاد و مولفه های محیطی، ساختاری و رفتاری مورد مقایسه قرار گرفته است.

جدول شماره ۱: مقایسه سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک توسط کارنگن (Kernaghan, ۲۰۰۰) منبع:

سازمانهای بروکراتیک	سازمانهای غیر بروکراتیک
کنترل سازمانی	شهروندمحوری
قدرت قانونی (جایگاه سازمانی)	رهبری
قانون محور	انسان محور
عدم همکاری با دیگران	همکاری
حفظ وضع موجود	تغییر وضع موجود
فرآیندگرا	نتیجه گرا
تمرکزگرایی	عدم تمرکزگرایی
شکل واحدهای سازمانی	شکل غیر واحد سازمانی (گروههای کاری خودگردان)
بودجه محور	درآمد محور
انحصارگرا	رقابتی
اداره امور دولتی	مدیریت دولتی بازسازی شده (مدیریت دولتی نوین، حکمرانی عمومی نوین)

۸. وضعیت سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک براساس سه عامل سرعت تحول، تغییرپذیری و نوع تعامل با شرایط محیطی سازمانهای فرابروکراتیک برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت زده، محیط پیرامونی خود را تغییر می دهند و آن را با خواسته های خویش همسو می کنند. مدیران اینگونه سازمانها با مداخله در عوامل تاثیرگذار محیطی، آن را به گونه ای که خود می خواهند و با استراتژی آنان سازگار است، در می آورند و تا آنجا که مقدور است عوامل محیطی پیرامون خویش را تغییر می دهند. اینگونه سازمانها از نظر سرعت تحول، به سرعت متحول می شوند و فراتر از سرعت محیط حرکت می کنند و از نظر انعطاف پذیری، منعطف با نگاه به آینده هستند و از نظر نحوه تعامل با محیط، ضمن اینکه بر محیط تاثیر می گذارند، سازمان خود را با محیط تطبیق می دهند (Benis, ۲۰۰۲). جدول شماره ۲ وضعیت سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک را نشان می دهد.

جدول شماره ۲: وضعیت سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک براساس سه عامل سرعت تحول، تغییرپذیری و نوع تعامل با شرایط محیطی:

نوع سازمان	سرعت تحول	قابلیت انعطاف و تغییرپذیری	نحوه ارتباط با محیط
بروکراتیک	سرعتی کندتر از تحولات داشتن	تغییر و انعطاف پذیری پایین	ارتباط یکطرفه با محیط
فرابروکراتیک	سرعتی معادل یا بیشتر از سرعت تحولات داشتن	تغییر و انعطاف پذیری بالا	تعامل سازنده با محیط



جدول شماره ۳: مقایسه سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک از ابعاد و مولفه های محیطی، ساختاری، رفتاری

ابعاد	سازمانهای بروکراتیک	سازمانهای فرابروکراتیک
الف - بعد محیطی: گسترده‌گی و نوع محیط: وضعیت محیط: ماهیت کار: شکل سرمایه: دیدگاه حاکم بر سازمان:	ملی و انحصاری ساده و ثابت، پایدار و مطمئن انفرادی (پیوستگی، یکنواختی، تخصصی)، ملموس و مادی (پول، ساختمان و ماشین آلات) عقلانیت ابزاری، وجود یک بهترین روش انجام کار، تفکیک کار و تمایز در اهداف تحلیلی بروکراتیک (حفظ وضع موجود) انعطاف ناپذیر و توجه به ثبات، سنت و آداب و رسوم ارزشهای سازمانی شامل: رشد و کارایی، استانداردسازی و کنترل توسعه تکنولوژیکی به عنوان ارباب رجوع	جهانی و رقابتی پویا و پیچیده، ناپایدار و نامطمئن گروهی (گسستگی، پیچیدگی، چند تخصصی)، ناملموس و معنوی (سرمایه انسانی، اجتماعی و نیز دانش و اطلاعات) عقلانیت جوهری، وجود راههای مختلف برای تحقق اهداف، عدم تفکیک کار و تاکید بر یکپارچگی ترکیبی فرابروکراتیک (تغییر وضع موجود بطور مستمر) گرایش به سیال بودن و انعطاف پذیری ارزشهای سازمانی شامل: کیفیت، تنوع، خلاقیت و نوآوری توسعه انسانی به عنوان مشتری و شهروند
ب - بعد ساختاری: اهداف: استراتژی: ساختار سازمانی مفروض: ارتباطات: کنترل: فن آوری: تصمیم گیری: منابع قدرت: مکانیزمهای یکپارچگی: ماهیت کار: نیروی انسانی: نحوه اطلاع رسانی: میزان انعطاف پذیری نوع تاکید: نوع دولت:	تخصص گرایی، ارزشهای متعارض واحدها، رشد و کارایی انحصار گرا، حفظ وضع موجود، عدم تغییر و بهبود مداوم سازمان متمرکز و بروکراتیک (تقسیم کار زیاد، کنترل شدید، رسمیت بالا و تمرکز) و سلسله مراتبی با مرزهای مشخص رسمی و عمودی از طریق قوانین و مقررات یکنواختی و تکراری بودن فن آوری متمرکز، عقلایی و مبتنی بر دانش، واقعیت ها قانونی و بر مبنای جایگاه افراد در سلسله مراتب سازمانی اجرای برنامه ها توسط کارکنان سازمان کار بروکراتیک: پیوسته، تکراری، مشخص بودن وظایف و مسئولیت ها غیر ماهر یکطرفه و از بالا به پایین انعطاف پذیری کمتر قانون محوری اداره امور دولتی	چشم انداز و رسالت مشترک، وابستگی و همکاری متقابل، یادگیری و اثربخشی رقابتی و تغییر وضع موجود، بهبود مستمر ساختار، تکنولوژی، سیستم ها و روشها غیر متمرکز و شبکه ای (تقسیم کار کم، رسمیت کم و عدم تمرکز) و مبتنی بر همکاری و کار گروهی با مرزهای نامشخص غیر رسمی و همه جانبه خودکنترلی از طریق توانمندسازی غیر تکراری و تولید منعطف، تاکید بر سرعت و نوآوری جمعی و بر مبنای ارزشهای افراد ضمن توجه به اصول عقلایی و منطقی میزان دانش و تخصص افراد در گروه های کاری و نفوذ از طریق اقناع اجرای برنامه ها توسط کارکنان داخل و خارج از سازمان (برون سپاری، به پیمان دادن کارها) کار غیر بروکراتیک: گسسته، داشتن آزادی عمل در انجام وظایف و مسئولیت ها، کار تیمی دانشی، ماهر و غیر تکراری تسهیم و به اشتراک گذاشتن اطلاعات انعطاف و انطباق پذیری بیشتر انسان محوری مدیریت دولتی بازسازی شده (مدیریت دولتی نوین، حکمرانی عمومی نوین)
ج - بعد رفتاری: رهبری: دیدگاه مدیران: نقش مدیر: تاکید سیستمی: مهارت مورد نیاز مدیران: سبک مدیریتی: جو سازمانی: ارزش ها: انگیزش: عملکرد: رابطه بین عملکرد و پاداش: سیستم ارزیابی عملکرد:	استبدادی، عقلایی و از طریق بده و بستان (پاداش و عملکرد) قانون مدار: قابل اعتماد نبودن کارکنان و در نتیجه کنترل شدید آنان مجری خط مشی ها و قوانین، تصمیم گیرندگان نهایی تاکید بر داده ها (بودجه) و فرآیندها مهارت فنی، انسانی و ادراکی دستوری، بروکراتیک، توجه کمتر به خلاقیت و انگیزش کارکنان تحکمی و عدم وجود بستر مناسب بروز شایستگی های کارکنان کارایی، اثربخشی و مسئولیت پذیری پاداش و تنبیه بودجه محور و فرآیندگرا مبتنی بر فرد ارزیابی توسط مدیران و پرداخت پاداشهای ثابت	خدمتگزار، غیرعقلایی و نفوذ از طریق عقاید و ارزشها انسان مدار: قابل اعتماد بودن کارکنان و در نتیجه دادن آزادی عمل به آنان رهبران، تسهیل کنندگان و نظارت کنندگان، توانمندسازی کارکنان و خلق ارزشهای مشترک تاکید بر ستاده ها (تحقق اهداف و نتایج) مهارت فردی، گروهی و اجتماعی (فرهنگی) دموکراتیک، تفویضی، مشارکتی و توجه به انگیزش و خلاقیت و نوآوری پاسخگویی شهروندی، مشارکت کارکنان و شهروندان در تصمیم گیری فضای گفتگوی آزاد و وجود بستر لازم برای بروز شایستگی های کارکنان بهبود تعهد و اعتمادسازی درآمد محور و نتیجه گرا مبتنی بر گروه ارزیابی توسط رهبران گروه های کاری و پرداخت پاداش های انعطاف پذیر



نتیجه گیری

با تغییرات سریع و بنیادی که در عرصه های تکنولوژیکی، اقتصادی و ماهیت کار رخ داده است سازمانهای بروکراتیک با ویژگیهای ساختار سلسه مراتبی، رسمی، متمرکز و ... را با چالش جدی مواجه کرده و لزوم استفاده از شکل های نوین سازمانی همچون سازمانهای فرابروکراتیک را ضروری ساخته است.

در این راستا، سازمانهای بروکراتیک و فرابروکراتیک از ابعاد و شاخص های مختلف محیطی، ساختاری و رفتاری تبیین شد و با استفاده از این شاخص ها می توان وضعیت سازمانها و آسیب های آن را در چارچوب تحلیل SWOT (نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت ها و تهدیدات محیطی) شناسایی و سپس ویژگیهای سازمانهای فرابروکراتیک را در کشور پیاده کرد. البته قبل از آن می بایستی زیر ساخت ها و الزامات استقرار شکل های نوین سازمانی در کشور فراهم شود

منابع

- Heckscher and Donnellon. (۱۹۹۴), *the Post bureaucratic organization, new bury park, CA: Sage.*
- Janine o, flynn. (۲۰۰۶), *Post bureaucratic, post competitive government, university of canberra .*
- Joanne locke and Alan lowe. (۲۰۰۴), *Post bureaucratic organization, university of waikato. New zealand.*
- Louise briand and Guy bellemare. (۲۰۰۶), *A structurationist analysis of post bureaucracy in modernity and late modernity, journal of organization change management, vol. ۱۹ no 1.*
- Christian maravelias. (۲۰۰۶), *Freedom at work in bureaucratic and post bureaucratic organizations, stockholm university.*
- Christophner pollitt. (۲۰۰۷), *bureaucracy remember, post bureaucratic organizations forget, conference of cannbara, autaralia.*
- David corpasson . (۲۰۰۳), *Variation around the power of bureaucracies, oxford university, ۲۹ march. journal of organization change management, vol. ۱۹ no 1.*
- Christian maravelias. (۲۰۰۳), *Post bureaucracy – control through professional freedom, journal of organization change management, vo ۱۶. no ۵.*
- emmanuel josserand . (۲۰۰۶), *From bureaucratic to post bureaucratic, journal of organization change management, vol. ۱۹ no. 1*
- E, laske. (۲۰۰۶), *Post bureaucratic management, interdevelopement institute . Boston, ma , usa.*
- Albert jacob meijer. (۲۰۰۵), *E- mail in government: from bureaucratic to post bureaucratic organization, utrecht school of governance.*
- Gita steiner – khamsi. (۲۰۰۸), *Toward post bureaucratic, knowledge institute.*
- Martin harrise. (۲۰۰۷), *Post bureaury and the politics of forgetting, journal of organization change management, vol. ۲۰ no. ۳.*
- Harro M. (۲۰۰۶), *Post bureaucracy and weber modern bureaucrat, journal of organization change management, vol. ۱۹ no. 1.*
- Martin harrise. (۲۰۰۶), *Technology, innovation and post bureaucracy,*
- Kathy chudoba. (۲۰۰۲), *Discontinuities and pot bureacratc organizng, conference of florida state university*
- leslie budd. (۲۰۰۷), *post bureaucracy, international journal of organization change management, vol. ۲۰ no ۶.*
- Walczak, Steven. (۲۰۰۵), *Organizational knowledge Management Structure, Journal of the learning organization.*
- Undanta, Ferran Carlos. (۱۹۹۹), *Post bureaucratic organization, Boston university research center.*
- Wang, L. Ahmed Pervaiiz (۲۰۰۳), *Structure for knowledge management, Journal of measuring business center.*



سرلک، محمدعلی (۱۳۸۷)، سازمانهای عصر دانش، چاپ اول، انتشارات پیام نور.
هچ، ماری جو، (۱۳۸۵)، تئوری سازمان، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ اول، انتشارات افکار.
دلاور، علی (۱۳۸۰)، "مبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی" چاپ دوم، تهران: انتشارات وزارت ارشاد اسلامی.
کیوی، ریمون و کامپنهود لوک وان، سال ۱۳۷۸، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، چاپ چهارم، تهران: نشر توتیا.
میرزایی اهرنجانی حسن، امیری مجتبی (۱۳۸۱) "ارائه مدل سه بعدی تحلیل مبانی فلسفی و زیر ساخت های بنیادین تئوری های مدیریت
" مجله دانش مدیریت - شماره ۵۶ - ۱۳۸۱.

¹Triangulation

²Survey

³Comparative study



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی