



بررسی و تبیین مدل سازمانی بوروکراتیک از ابعاد محیطی، ساختاری و رفتاری

حسن عباس زاده

ساختار سلسله مراتبی به ساختارهای منعطف و غیر سلسله مراتبی می‌شود (Walczal, ۲۰۰۵). مقاله حاضر، نتایج تحقیقی است که برای تعیین ابعاد و مولفه‌های سازمان‌های بوروکراتیک و فراپورکراتیک انجام گرفته است.

بیان مسئله

پیچیدگی فن آوری‌ها، گستردگی اطلاعات، سرعت ارتباطات و افزایش بی‌نظمی در محیط، ادامه کسب و کار از طریق سازمان‌های بوروکراتیک را غیرممکن کرده است و اینگونه سازمان‌ها با ساختارهای بوروکراتیک، سلسله مراتبی، خشک و انعطاف‌ناپذیر نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای متغیر و متنوع محیطی باشند. بنابراین برای حفظ و بقا در عرصه رقابت جهانی، بررسی و تبیین ابعاد مختلف ساختاری، زمینه‌ای و رفتاری سازمان‌ها برای استفاده از شیوه‌های نوین سازمانی و متفاوت از شیوه قبلی سازمان‌ها ضروری است. سازمان‌های امروزی نمی‌توانند صرفاً به پیش‌بینی آینده نزدیک اکتفا کنند و منتظر عمل باشند تا عکس‌العمل نشان دهند، بلکه باید با برنامه‌ریزی‌های بلندمدت از طریق شکل‌دادن به محیط، به طور فعال عمل کرده و محیط را در تسلط خود درآورند. به عبارتی، با به کارگیری ساختارهای فراپورکراتیک به جنگ محیط پرتلاطم رفته و نه تنها منتظر عمل محیط نمانند، بلکه به تغییر آن اقدام کنند. به طوری که امروزه حفظ و ارتقای مزیت رقابتی دغدغه

محیط پویا، پیچیده و تحولات گسترده به خصوص در زمینه فناوری اطلاعات، تغییرات در ساختارهای سازمانی را اجتناب‌ناپذیر کرده است و برای پاسخگویی و تطبیق با نیازهای محیطی، شکل‌های جدید سازمانی نظیر سازمان‌های شبکه‌ای، دانشی و حرفه‌ای به وجود آمده‌اند تا ضمن تقویت هماهنگی افقی و ایجاد ساختارها و فرآیندهای سازمانی ساده و روان، موجبات رضایت مشتریان داخلی و خارجی را فراهم کنند. مهمترین ویژگی‌های مشترک آنها عبارت است از: تامین منابع از خارج سازمان، وجود ارتباطات شبکه‌ای بین بخش‌ها و واحدها، مرزهای سازمانی منعطف و تکیه بر کارکنان دانشی.

از سوی دیگر اقتصاد جهانی از یک اقتصاد تولیدگرا به یک اقتصاد مبتنی بر دانش و خدمات، جایی که کالای اصلی، دانش و اطلاعات است، تغییر کرده است و موضوع حیاتی سازمان‌های امروزی، مدیریت موثر سرمایه‌های فکری است که این امر از طریق ایجاد و به کارگیری ساختارهای نوین سازمانی بوروکراتیک از قبیل سازمان‌های شبکه‌ای، دانشی و... امکان‌پذیر است که هر یک از اینها شکلی از ساختارهای فرایند محور است. ساختاردهی نوین، گام بنیادی در عدم تمرکز است که با توانمندسازی کارکنان آغاز می‌شود. سازمان‌های فراپورکراتیک با بردن مسئولیت‌ها به سطوح پایین‌تر سازمان، درجه بالایی از عدم تمرکز را ایجاد می‌کنند. این امر موجب حرکت از

اصلی مدیران است و به نظر اندیشمندان علم مدیریت، یکی از عوامل اصلی تحقق این امر استفاده از ساختارهای نوین سازمانی فرابوروکراتیک از جمله سازمان‌های شبکه‌ای و دانشی است.

در این راستا آگاهی از ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شکل‌های مختلف سازمانی به خصوص شکل سازمانی فرابوروکراتیک و نیز بررسی نقاط قوت و ضعف آنها برای طراحی شکل سازمانی مناسب با نیازهای کشور ضروری است که در این مقاله به این موضوع پرداخته شده است.

ضرورت تحقیق

یکی از مهمترین پرسش در دنیای رقابتی امروز این است که سازمان‌ها می‌باید چه نوع ساختارهایی را داشته باشند تا پاسخگوی نیازها و خواسته‌های محیطی باشند. همان طوری که «داونپورت» و همکاران وی (۲۰۰۶) اظهار داشته‌اند، در رویارویی با رقابت‌های جهانی و محیط‌های پویای سازمان‌ها توصیه می‌شود که برای دسترسی به بازارهای جدید و فناوری‌های نوین از تخصص و مهارت‌های افرادی با استعدادها متنوع بهره‌گیری کنند و سازمان‌های بوروکراتیک سلسله‌مراتبی که زمانی به لحاظ گستردگی و زیرساخت‌های فن‌آوری وسیع رسوخ ناپذیر تلقی می‌شدند، امروزه در پاسخ به بازارهای ناپایدار و نیز برآوردن نیازهای مشتریان از حیث ارائه سریع کالاها و خدمات با مشکل مواجه شده‌اند. بنابر نظر مدیران برای بقاء در محیط‌های پیچیده و پویا ضروری است که سازمان‌ها از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار باشند و نیز در اداره امور به طور کارا عمل کنند با وجود این، اکثر مدیران در درک جنبه‌های عملی سازمان‌های فرابوروکراتیک با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند.

بررسی تجربی سازمان‌های ژاپنی نشان می‌دهد که بیشترین موفقیت این سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های غربی ناشی از ساختارهای منعطف و غیر بوروکراتیک است (Undanta, 2001). چنین ساختارهایی بر کار تیمی، روابط افقی و شبکه‌سازی در سرتاسر مرزهای سازمانی در داخل و خارج از سازمان تاکید می‌کند و به اشتراک گذاشتن اطلاعات و تفکر سیستمی و شفافیت اطلاعات لازم برای یادگیری سازمانی را بالا می‌برد. سازمان‌های فرابوروکراتیک به طور نسبی سلسله‌مراتب سازمانی را تخت می‌کنند که از این طریق فرصت‌هایی را برای مشارکت کارکنان در سازمان فراهم می‌کند و اعضاء برای اتخاذ تصمیم‌گیری و اثرگذاری بر سازمان توانمند می‌شوند.

بنابراین در عصر تحولات پرشتاب، یکی از موثرترین ابزارهای دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار، ایجاد و به کارگیری ساختارهای نوین در سازمان‌ها است و به کارگیری فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان‌ها، ایجاد نوآوری و خلاقیت در ساختارها و فرآیند عملیات سازمانی منجر به شکل‌گیری سازمان‌های فرابوروکراتیک می‌شود که ویژگی‌هایی نظیر عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری، ساختار غیر سلسله‌مراتبی، نرم و متغیر دارد. از این رو تدوین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های سازمان‌های فرابوروکراتیک ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است تا بتوان از این طریق وضعیت سازمان‌ها را بررسی و تمهیدات لازم را برای انتقال سازمان‌ها از حالت

بوروکراتیک به فرابوروکراتیک فراهم کرد.

سازمان‌های بوروکراتیک

با توجه به اینکه نظریه‌های سازمان و مدیریت در جوامع غربی رشد و توسعه یافته است، آشنایی با سیر تحول تاریخی آنان ضروری است. به طور کلی دنیای غرب سه دوره تاریخی را به شرح زیر پشت سر گذاشته است:

الف: دوره پیشامدرن یا عصر کشاورزی که یکی بودن سیاست و اداره، رایج بودن سیستم تاراج، ناشایسته سالاری، برخورد‌های شخصی و رابطه‌مداری از جمله ویژگی‌های سازمان‌ها در این دوره محسوب می‌شود. ب- دوره مدرن یا عصر صنعتی که نظریه تفکیک سیاست از اداره «ویلسون» و نظریه بوروکراسی «وبر»؛ قانونمداری، رفتار عقلایی، شایسته سالاری را برای سازمان‌ها به ارمغان آورده بود.

ج- دوره پسامدرن یا عصر فراصنعتی که در این دوره پیوستگی سیاست و اداره مطرح شده است و به دلیل تغییرات سریع و پرشتاب ناشی از پیشرفت‌های چشمگیر در عرصه فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی، سازمان‌ها شکل فرابوروکراتیک و شبکه‌ای به خود گرفته‌اند. یکی از شکل‌های ساختاری که در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم ارائه شد، ساختار بوروکراتیک بود. مدل بوروکراتیک نوعی واکنش بر ضد انقیاد کارکنان، پارتی‌بازی و بی‌رحمی نسبت به آنها، رابطه‌مداری و نبود شایسته سالاری بود.

تعریف بوروکراسی از نظر وبر

نوعی ساختار منظم، ضابطه‌مند و سلسله‌مراتبی که ویژگی‌هایی نظیر سازمان بزرگ قانونمند، سلسله‌مراتب، ثبت و ضبط، درجه تخصص بالا، نبود ملاحظات شخصی، عاطفی و احساسی، حاکمیت روابط رسمی را دارا است.

ویژگی‌های سازمان‌های بوروکراتیک

ساختارهای بوروکراتیک با ویژگی‌هایی نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایبی کم شناخته می‌شوند. چنین ساختارهایی وظایف یکنواخت مناسب دارند و بر رفتارهای برنامه‌ریزی شده متکی هستند و در واکنش به رویدادهای پیش‌بینی نشده نسبتاً کند عمل می‌کنند. قدرت در شکل سازمانی بوروکراتیک تا حدودی غیر متمرکز است و برهماهنگی رسمی و غیررسمی تاکید می‌شود. به طور کلی سازمان‌های بوروکراتیک برای فعالیت با کارایی بالا در محیط با ثبات ایجاد شده‌اند و دارای ویژگی‌های زیر هستند: (Wang & Ahmed, 2003):

- تقسیم اهداف کلی به جزئی، سلسله‌مراتب و ایجاد جایگاهی به نام مقام،
- ساختار ایستا، خشک و غیر قابل انعطاف و نیز استانداردسازی فرایند انجام دادن کار،
- حرفه‌گرایی، تخصص و مهارت و به کارگیری تجربه و آموزش



بررسی تجربی سازمان‌های ژاپنی نشان می‌دهد که بیشترین موفقیت این سازمان‌ها در مقایسه با سازمان‌های غربی ناشی از ساختارهای منعطف و غیر بوروکراتیک است



برای ارتقای آن،
- وجود یک ساختار کارراهه شغلی و ارتقای افراد بر مبنای ارشدیت
یا شایستگی یا ترکیبی از هر دو ،
- اختیار و قدرت قانونی؛ قدرت متعلق به مقام که مشروع است و
کسب آن از راه توانایی فنی و تخصصی،
- وجود قوانین و مقررات بوروکراتیک و خشک و نیز سیستم ثبت
و ضبط،

- پرداخت حقوق بر مبنای جایگاه سازمانی افراد،
- متناسب نبودن پست‌های سازمانی با توانمندی و شایستگی
کارکنان،
- کنترل و وجود یک سیستم انضباطی در سازمان.

نقاط قوت بوروکراسی

- تخصص گرایی: هر کسی در محدوده‌ای خاص تبحر کامل دارد،
- ساختار مناسب سازمانی: بوروکراسی به ساختار سازمان شکل داده
و هماهنگی را میسر می‌سازد،
- پیش بینی و ثبات: وسیله‌ای برای ایجاد امنیت، اعتماد، اطمینان،
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،

نقاط ضعف بوروکراسی

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

راهکارهای کاهش سوء عملکرد بوروکراسی

* 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 قابلیت‌ها و استعدادها

بالمقوه و بالفعل کارکنان

* مشارکت کارکنان در انجام دادن 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 فرایند کاری و تفویض اختیار به کارکنان

علل مطرح شدن سازمان های فرا بوروکراتیک

- تغییرات سریع تکنولوژیکی و مقرراتی در سال ۱۹۹۰ نقش مهمی
در بوروکراسی زدایی و پیدایش اصول سازمانی فرا بوروکراتیک داشته
است. به کارگیری فن آوری های اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها و
ایجاد نوآوری و خلاقیت در ساختارها و فرآیند عملیات سازمانی منجر به
شکل گیری سازمان‌های فرا بوروکراتیک شده که ویژگی‌هایی نظیر عدم
تمرکز، انعطاف پذیری، ساختار غیر سلسله مراتبی، نرم و متغیر را دارا است.
- پیشرفت های سریع در زمینه فن آوری های 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 سازمان های امروزی، تغییرات سریع

خواسته‌ها و نیازهای محیطی و نیز لزوم انعطاف پذیری و نوآوری به

منظور پاسخگویی به آن

- رقابت شدید در عرصه جهانی در زمینه‌های کیفیت کالا و خدمات، قیمت مناسب، تنوع محصول و نقش روزافزون کار دانشی (Castel, 2004).

- کارکردهای نا مناسب ساختارهای ایستا و غیرقابل انعطاف سازمان‌های بوروکراتیک و تحولاتی نظیر:

- حرکت از جامعه صنعتی به جامعه فراصنعتی و اطلاعاتی
- حرکت از اقتصاد ملی به سوی 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

پیدایش کار غیر بوروکراتیک و ویژگی های آن

«برکلی» و «کاندا» (2006)؛ ویژگی های کار در قرن بیست و یکم را به شرح زیر بیان کرده اند:

- عدم توالی منطقی در انجام دادن کار و نیز فقدان چارچوب و رویه مشخص کاری

- انجام وظایف و مسئولیت های متنوع توسط کارکنان
- فقدان هماهنگی و انسجام در جوانب کاری نظیر زمان انجام دادن کار، وظایف، ارتباط با دیگر کارکنان و مدیران

- ارتباطات چهره به چهره کمتر و تغییر مستمر وظایف و مسئولیت‌های کارکنان به طور هفتگی یا روزانه

- ناپوستگی در محل فعالیت های کاری، حرکت از یک مکان به مکان دیگر توسط کارمند برای انجام دادن وظایف محوله

- کار از راه دور، کار در خانه، تیم های کاری در مناطق جغرافیایی مختلف

- مشارکت کارکنان در اجرای پروژه های مختلف و دادن گزارش به مدیران مختلف

- ناپوستگی ارتباط کارکنان به مدیریت؛ همکاری همزمان کارکنان با سازمان های مختلف و پاسخگویی آنان به مدیران و کارفرمایان مختلف

- ناپوستگی ارتباط کارکنان با یکدیگر؛ حرکت کارکنان از یک شغل به شغل دیگر و در نتیجه تغییر همکاران کارمند نظیر همکاری اعضای مختلف سازمان در توسعه یا بهبود یک محصول، ارائه خدمات یا محصول جدید و تغییر مستمر آنها

سازمان های فرا بوروکراتیک

ساختارهای فرا بوروکراتیک منعطف و انطباق پذیر بوده و تأکید بر ارتباطات همه جانبه به جای عمودی دارد و نفوذ در آنها به جای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد، بر اساس مهارت و دانش انجام می گیرد، مسئولیت‌ها به جای اینکه بر اساس شرح شغل باشد، به صورت انعطاف پذیر تعریف شده و تأکید بر روی مبادله اطلاعات بوده،

به جای اینکه بر صدور دستورها باشد. از مهمترین ویژگی های ساخت سازمانی فرا بوروکراتیک عبارت است از: وجود اختیارات غیر متمرکز، قوانین و مقررات کمتر، غیر رسمی بودن تعاریف مشاغل، تأکید بیشتر بر انعطاف پذیری، تطبیق با محیط، شبکه ارتباطات شخصی و غیر رسمی و همچنین توجه بیشتر به خودکنترلی به جای اعمال کنترل از طریق سلسله مراتب. اینگونه ساختارها برای محیط های متلاطم و دارای تغییر زیاد مناسب بوده و از راهبرد تحول و انعطاف پذیری برای پاسخگویی به نیازها و خواسته های محیطی استفاده می شود. این ساختار بر کار تیمی و گروه های کاری خودگردان، تفویض اختیار و توانمندسازی کارکنان تأکید دارد.

در چنین سازمان هایی هماهنگی غیر رسمی و غیر شخصی حاکم است. ارتباطات افقی و باز برای کسب اطلاعات به جای دستورها به کار گرفته می شود و بر دانش متخصصان تأکید شده است. بنابراین برای دستیابی به اهداف و کسب مزیت رقابتی، مدیریت می باید طراحی سازمان را در شکل بوروکراتیک به شکل باز و منعطف تغییر دهد و ساختارهای فرا بوروکراتیک سازمان ها به عنوان موجودیت های اجتماعی و پیچیده نگریسته شود که از مجموعه ای از نیروهای در حال تعامل و رقابت در میان افراد و نیروهای اجتماعی شکل گرفته اند (Sabri, 2005).

تبیین مفهوم سازمان های فرا بوروکراتیک

«پیتر دراگر» در سال ۱۹۶۸ برای نخستین بار بحث دنیای فرامردن را حضور دانشجویان را مطرح کرده است. بعد از آن «آلویس تافلر» و «دانیل بل» اصطلاحاتی نظیر غیر بوروکراتیک، فرا بوروکراتیک و فراصنعتی را مطرح کردند چری (2004) ساختار سازمانی فرا بوروکراتیک را ترکیبی از اصول بوروکراسی نوع ایده آل وبر با اصول دموکراتیک می داند.

به نظر هکشر، سازمان فرا بوروکراتیک رسیدن به اجماع عمومی در میان اعضای سازمان و گفت و گو به عنوان تضاد با تبعیت از مقررات است. چنین اجماع عمومی مبتنی بر ترتیبات و اشکال روابط غیر رسمی است که با ساختارهای رسمی و سلسله مراتب سازمان های سنتی فاصله می گیرد (Preston, 1989).

«گری» و «گارستن» (2001) سازمان های فرا بوروکراتیک را به عنوان روشی که در آن تفکر جهانی و محلی در گفتمان فرا بوروکراتیک به هم نزدیک می شوند، می داند (Grey, Garsten, 2001). این می تواند به نظر «پیتر» و «واترمن» (1982) برگردد که معتقد بودند سازمان به طور همزمان می تواند کوچک و بزرگ باشد. سازمان ها در صورتی می توانند خود را به مشتری نزدیک و نیازها و خواسته های مشتری را به طور مستمر اخذ و برآورده کنند که ساختارهای مدیریت مسطح تر و تیم های کاری خودگردان داشته باشند. برخی نویسندگان اینگونه پدیده ها را جنبه ای از فشرده گی زمانی و مکانی دانسته اند (Giddens, 1989). در سازمان های فرا بوروکراتیک زمان و مکان به روش های مختلف شکل می گیرد که ممکن است به طور همزمان جهانی و محلی باشد (Cetina, 2002).

«کاستل» (2006) معتقد است که در سازمان های فرا بوروکراتیک، بوروکراسی های با سلسله مراتب عمودی تبدیل به مشارکت های افقی

بین واحدهای سازمان شده و سازمان های شبکه ای را نوعی سازمان فراپروکراتیک قلمداد کرده است.

به طور کلی فرا پروکراسی یک سیستم واقعی نیست، بلکه یک نوع ایده آل است و مفهومی است که شکل سازمانی و مدیریتی متفاوت با اصول پروکراسی و ویژگی هایی 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 است (Thompson, 2005)

ویژگی های سازمان های فراپروکراتیک از بعد محیطی

- * محیط پیچیده و پویا، ناپایدار و نامطمئن
- * محیط رقابتی شدید، تلاش برای کسب مزیت رقابتی
- * تغییرات سریع در فن آوری، قوانین و مقررات، خط مشی ها، اقتصاد
- * 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

از بعد ساختاری:

- * در فراپروکراسی، سازمان ها غیرمتمرکز، چابک تر، انعطاف پذیر، آینده نگر و در نتیجه کارآمدتر شده و افزایش توانمندسازی کارکنان مدنظر قرار می گیرد (Canter, 2002)
- * 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 (به جای اجرای صحیح قوانین و رویه های کاری) (Hapman, 2007)
- * حقوق کمتر قابل پیش بینی است و مدیران سازمان ها حقوق را بر مبنای نرخ بازار و عملکرد افراد به جای جایگاه سازمانی پرداخت می کنند.
- * یک ساختار کارراهه 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 به کار در یک سازمان تا پایان سنوات خدمت است،
- * ایجاد انسجام و هماهنگی از طریق تاکید بر روی مأموریت اساسی سازمان به جای تاکید بر تعریف شغل رسمی و مقررات،
- * تسهیم کردن و به اشتراک گذاشتن اطلاعات به جای مخفی کردن آنها،
- * کار گروهی، پروژه ای و تاکید بر ارتباطات افقی به جای سلسله مراتب،
- * وجود ساختار سازمانی مسطح و سلسله مراتب سازمانی کم،
- * وجود شبکه ای تیم های موقت کاری به جای واحدهای مشخص

سازمانی،

- * تصمیم گیری جمعی و بر مبنای تشریک مساعی،
- * مرزهای منعطف فردی و سازمانی به جای مرزهای دقیق،
- * عدم تمرکز قدرت و کنترل سازمانی،
- * سیستم ثبت و ضبط وقایع و تصمیمات به صورت الکترونیکی به جای شیوه سنتی و کاغذی،
- * برون سپاری و به پیمان دادن کارها،
- * تغییر مرزهای داخلی و خارجی سازمانی (Grey & Garsten, 2001)
- * وجود تیم های کاری خودگردان با ویژگی های داشتن استقلال کاری، خودسازماندهی و خودکنترلی،
- * تعیین اهداف، اتخاذ راهبرد 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 رسمیت نداشتن، رهایی از مقررات زاید، ارتباطات غیر رسمی و همه جانبه در سازمان، (Vary, 2003).

از بعد رفتاری:

- * نفوذ از طریق گفت و گوهای نهادینه شده به جای استفاده از اقتدار و قدرت
- * نفوذ از طریق اقناع به جای استفاده از موقعیت و پست رسمی،
- * نفوذ بر مبنای اعتماد و وابستگی متقابل به جای تأکید بر علایق محدود شخصی و بخشی،
- * اصول گرایی در رفتار و عمل سازمانی به جای گرایی به سمت مقررات رسمی،
- * جذب و به کارگیری 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 به جای معیارهای خشک و عینی،
- * تغییر مستمر بر مبنای ارزیابی مداوم به جای انتظارات عملکردی مبتنی بر رویه های به ظاهر مناسب،
- * رهایی انسان ها از محدودیت های رسمی گرایی پروکراسی و دادن آزادی عمل بیشتر به آنان،
- * سازماندهی افراد در شبکه های کاری پویا،
- * تاکید بر فرهنگ، ارزش ها و باورهای مشترک کاری، کار گروهی،
- * اشاعه فرهنگ گفت و گو، 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، تسهیل‌کنندگان و نظارت‌کنندگان امور سازمانی،
 انتقال از شکل سازمانی بوروکراتیک به فرابوروکراتیک مستلزم رعایت موارد زیر است:
 - سطوح سلسله مراتب سازمانی مسطح، وجود کار گروهی در سازمان و تاکید بر ارتباطات افقی،
 - انجام دادن فعالیت‌های سازمان از طریق گروه‌ها یا شبکه‌های 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 دادن انتصابات بر مبنای معیارهای مشخص و شفاف، اما تنوع معیارها برای نقش‌های مختلف وجود دارد و هر یک از مدیران و متخصصان سازمانی بنا به شرایط و ویژگی‌های شغلی خود مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند (Chapman and Dancan, 2007).
 - یکسان و قابل پیش‌بینی 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 پست‌های 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 کنند.
 - وجود سیستم ثبت و ضبط در سازمان، اما استفاده از شیوه‌های الکترونیکی به جای شیوه‌های سنتی
 - در سازمان‌ها کنترل و نظم و انضباط کماکان وجود دارد، اما بر کاهش میزان آن و بر خودکنترلی و خودانضباطی در بین کارکنان تاکید می‌شود.
 - اگرچه در این سازمان‌ها بر قوانین و مقررات تاکید می‌شود، اما این قوانین از انعطاف‌پذیری و ابتکار عمل برخوردار بوده و متناسب با نیازها و شرایط محیطی به سرعت تغییر می‌کند (Martin, 2005).
نقاط قوت سازمان‌های فرابوروکراتیک
 - ایجاد شکل‌های نوین سازمانی تکامل یافته نظیر سازمان‌های

ارگانیک، شبکه‌ای، دانشی، حرفه‌ای و نیز استفاده از رویکردهای مدیریت دولتی نوین و شبکه‌های خدمات دولتی،
 - وجود خلاقیت و نوآوری مستمر در سازمان و داشتن فرایندهای کاری پویا،
 - پاسخگویی سریع به نیازها و خواسته‌های متغیر محیطی به دلیل داشتن ساختارهای سازمانی منعطف، غیرمتمرکز و نیز تیم‌های کاری موقت و خودگردان.
 - کسب مزیت رقابتی از طریق تولید محصول با کیفیت بالا، متنوع و قیمت مناسب مطابق با کلاس جهانی
 - استفاده از فرصت‌های محیطی و کاهش تهدیدات از طریق به کارگیری کارکنان و مدیران دانشی و دانش محور
 - تمرکز بر نتایج به جای فرآیند و وجود شاخص‌هایی برای ارزیابی عملکرد
 - ترجیح دادن روحیه و اخلاق بر رویه‌های بوروکراتیک
 - رهاسازی انسان از تسلط ساختارهای سلسله‌مراتبی و قید و بندهای قوانین خشک بوروکراتیک 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 حرفه‌ای نظیر کارایی، خلاقیت و نوآوری و کار گروهی،
 - تصمیم‌گیری جمعی و اجماع عمومی از طریق گفت و گوی نهادینه شده در سازمان،
 - مشارکت واقعی کارکنان در اداره امور سازمان و بالا رفتن کیفیت زندگی کاری،
 - به کارگیری افراد متخصص، کارآمد و دانشی و نیز توانمندسازی مستمر آنان برای ترویج فرهنگ خودسازماندهی و خودکنترلی،
 - تاکید بر اعتماد و ارزش‌های مشترک و مرزهای سازمانی نامشخص و نامحدود،
 - رایج شدن گفت و گوی همه‌جانبه در بین همه واحدهای سازمان به جای ارتباطات یا اجماع غیررسمی به جای تکیه بر سلسله‌مراتب و اختیار صدور دستور یکطرفه،
 - اعتمادسازی از طریق تامین منافع و اهداف متقابل مشتریان داخلی (کارکنان) و مشتریان خارجی (مصرف‌کنندگان محصول سازمان) از یک



به کارگیری فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها و ایجاد نوآوری و خلاقیت در ساختارها و فرآیندهای عملیات سازمانی منجر به شکل‌گیری سازمان‌های فرابوروکراتیک شده که ویژگی‌هایی نظیر عدم تمرکز، انعطاف‌پذیری، ساختار غیر سلسله‌مراتبی، نرم و متغیر را دارا است



سو و سازمان از سوی دیگر .

نقاط ضعف سازمان های فرابوروکراتیک

- 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 وقتگیر بوده و می تواند موجب کندی اداره امور سازمان ها شود.

- سازمان های فرابوروکراتیک به طور 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 مأموریت ها و ارزش های مشترک، موجب حرکت به استخدام انعطاف پذیر مبتنی بر قراردادهای کوتاه مدت و پاره وقت و نیز استفاده از مشاوران و پیمانکاران شده است. به همین دلیل بین سازمان و افراد جدایی می افتد. (Alder & Borys, 1996)

- برخی مطالعات مدیریتی حاکی از آن است که اینگونه سازمان ها تعهد مدیران را به سازمان کاهش داده است

- در بسیاری موارد ممکن است کارکنان توانایی و تمایل لازم برای مشارکت واقعی در تصمیم گیری جمعی را نداشته باشند.

- تاثیرات فرابوروکراسی در مورد رهایی کارکنان از قوانین خشک بوروکراتیک و همچنین رهاسازی تفکر، احساسات و هویت افراد از تحکم موجود در بوروکراسی محل تردید و ابهام دارد (Thomas & Dunkely).

چالش های سازمان های فرابوروکراتیک

سازمان های فرابوروکراتیک با چالش هایی به شرح زیر 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،
- مشخص نبودن 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 فرابوروکراتیک.

- مقایسه سازمان های بوروکراتیک و فرابوروکراتیک

سازمان های فرابوروکراتیک نظیر شبکه ای دارای عملکرد بهتری نسبت به سازمان های بوروکراتیک سلسله مراتبی هستند (Miles, S., 1996). به علاوه، سازمان های فرابوروکراتیک دیدگاه روشنی نسبت به میراث بوروکراتیک دارند و آن ضد بوروکراتیک بودن آن است. بوروکراسی نوعی ابزار سرکوب است که ارزش و مقام انسان را تنزل داده و آزادی او را سلب می کند و بر جدایی بین کار و اوقات فراغت، منطق

و احساس، تفریح و انجام دادن وظایف و... تاکید دارد، اما فرابوروکراسی همه آنها را یکجا در نظر می گیرد. از این رو فرابوروکراسی روحیه و اخلاق را بر رویه های بوروکراتیک ترجیح می دهد (Kanter, 1990). به عبارت دیگر بوروکراسی روش های محدود کردن آزادی افراد و به کارگیری افراد در محدوده خاص کاری است و ساختارهای غیر شخصی و سلسله مراتبی بوروکراسی ها را کسالت آور و ناکارآمد ساخته، خلاقیت و نوآوری را از سازمان ها سلب و موجب پاسخگو نبودن سریع به نیازها و خواسته های محیط رقابت امروزی شده است. برعکس ساختارهای ارگانیک و تخت فرابوروکراتیک 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).

سازمان های بوروکراتیک کارمدار بوده و بر فعالیت کارکنان در حیطه وظایف محوله تاکید دارد، اما در سازمان های فرابوروکراتیک 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 را فراهم می کند (Alder, 2001).

در سازمان های بوروکراتیک ساختار اجتماعی مبتنی بر سیستم سلسله مراتبی و قانونی بوده که افراد را به الگوهای مشخصی از تعامل مجبور می کند، ساختار اجتماعی در سازمان های فرابوروکراتیک مبتنی بر یک سیستم اشتراکی ارگانیک پایه گذاری شده است (Hacksche, 1994). در این نوع سازمان ها 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 ارزش ها، هنجارها و معانی تثبیت می شود که از هویت مشترک نشأت می گیرد (Bartlett, 1997). از این دیدگاه افرادی که به عنوان اعضای سازمان فرابوروکراتیک مشارکت می کنند، به پایه گذاری مبنای ارزش ها و هنجارهایی که فعالیت های سازمانی را تحت تاثیر قرار می دهند، متعهد هستند.

در سازمان های فرابوروکراتیک، هر فردی در برابر مهندسی مجدد، فرهنگ سازمانی، هویت و نقش های سازمانی مسئولیت دارد. فرابوروکراسی ها به طور همزمان کل گرا و دموکراتیک هستند. کل گرا به دلیل فقدان مرزهای مشخص است تا تحت سیطره جنبه های شخصیتی و شبکه های اجتماعی به وظایف محوله خود عمل کند. دموکراتیک به خاطر رهاسازی افراد از قوانین خشک و سلسله مراتبی بوروکراتیک است و شرایط زندگی آزادانه و مستقل افراد را در سازمان فراهم می کند (Brocklehurst, 2001). به طور کلی سازمان های بوروکراتیک بر کنترل سازمانی، قدرت قانونی، حفظ وضع موجود، تمرکزگرایی و انحصارگرایی تاکید دارد. اما سازمان های فرابوروکراتیک دارای ویژگی هایی نظیر شهروندی و انسان محوری، همکاری، تغییر وضع موجود، نتیجه گرایی، عدم تمرکزگرایی و رقابتی هستند. در جدول شماره ۱ ویژگی کلی سازمان های بوروکراتیک و فرابوروکراتیک از نظر «کارنگن» و در جدول شماره ۲

وضعیت آنها و نیز در جدول شماره ۳ از ابعاد و مولفه‌های محیطی، ساختاری و رفتاری مورد مقایسه قرار گرفته است. وضعیت سازمان‌های بوروکراتیک و فرابوروکراتیک براساس سه عامل

نگاه به آینده هستند و از نظر نحوه تعامل با محیط، ضمن اینکه بر محیط تاثیر می‌گذارند، سازمان خود را با محیط تطبیق می‌دهند (Benis, 2002).

جدول شماره ۲ وضعیت سازمان‌های بوروکراتیک و فرابوروکراتیک را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: مقایسه سازمان‌های بوروکراتیک و فرابوروکراتیک توسط کارنگن

سازمان‌های بوروکراتیک	سازمان‌های غیر بوروکراتیک
کنترل سازمانی	شهروندمحوری
قدرت قانونی (جایگاه سازمانی)	رهبری
قانون محور	انسان محور
عدم همکاری با دیگران	همکاری
حفظ وضع موجود	تغییر وضع موجود
فراپندگرا	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)

منبع: (Kernaghan, 2000)

نتیجه گیری

با تغییرات سریع و بنیادی که در عرصه‌های تکنولوژیکی، اقتصادی و ماهیت کار رخ داده است، سازمان‌های بوروکراتیک با ویژگی‌های ساختار سلسله مراتبی، رسمی، متمرکز و ... را با چالش جدی مواجه و لزوم استفاده از شکل‌های نوین سازمانی همچون سازمان‌های فرابوروکراتیک را ضروری کرده است.

در این راستا، سازمان‌های بوروکراتیک و فرابوروکراتیک از ابعاد و شاخص‌های مختلف محیطی، فرهنگی، ساختاری و رفتاری تبیین شد و با استفاده از این شاخص‌ها می‌توان وضعیت سازمان‌ها و آسیب‌های آن را در چارچوب تحلیل SWOT (نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدات محیطی) شناسایی و

سپس ویژگی‌های سازمان‌های فرابوروکراتیک را در کشور پیاده کرد. البته قبل از آن می‌باید زیر ساخت‌ها و الزامات استقرار شکل‌های نوین سازمانی در کشور فراهم شود.

به نظر نگارنده یکی از الزامات اصلی و اولیه استقرار شکل‌های نوین سازمانی از جمله سازمان‌های فرابوروکراتیک، وجود محیط پویا و رقابتی و اتخاذ راهبرد تعاملی یا فعال توسط سازمان‌ها است. در چنین شرایطی است که مدیران مجبور خواهند بود برای بقا و توسعه سازمان خود، ساز و کارهای مدیریتی، ساختاری، رفتاری و منابع انسانی به کار گیرند و سهمی را در عرصه جهانی به خود اختصاص دهند.

سرعت تحول، تغییرپذیری و نوع تعامل با شرایط محیطی سازمان‌های فرابوروکراتیک برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده خود دست به نوآوری و خلاقیت می‌زنند، محیط پیرامونی خود را تغییر می‌دهند و آن را با خواسته‌های خویش همسو می‌کنند. مدیران اینگونه سازمان‌ها با مداخله در عوامل تاثیرگذار محیطی، آن را به گونه‌ای که خود می‌خواهند و با راهبرد آنان سازگار است، در می‌آورند و تا آنجا که مقدور است عوامل محیطی پیرامون خویش را تغییر می‌دهند.

اینگونه سازمان‌ها از نظر سرعت تحول، به سرعت متحول می‌شوند و فراتر از سرعت محیط حرکت می‌کنند و از نظر انعطاف‌پذیری، منعطف با

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

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

جدول شماره ۳: مقایسه سازمان های بوروکراتیک و فرا بوروکراتیک از ابعاد و مولفه های محیطی، ساختاری، رفتاری

ابعاد	سازمان های بوروکراتیک	سازمان های فرا بوروکراتیک
<p>الف - بعد محیطی: گسترده گی و نوع محیط: وضعیت محیط: ماهیت کار: شکل سرمایه: دیدگاه حاکم بر سازمان:</p> <p>نوع رویکرد: نحوه نگرش به سازمان: فرهنگ سازمانی:</p> <p>سیاست اصلی سازمان: نگرش به مردم:</p>	<p>ملی و انحصاری ساده و ثابت، پایدار و مطمئن انفرادی (پیوستگی، یکنواختی، تخصصی)، ملموس و مادی (پول، ساختمان و ماشین آلات) عقلانیت ایزاری، وجود یک بهترین روش انجام کار، تفکیک کار و تمایز در اهداف تحلیلی بوروکراتیک (حفظ وضع موجود) انعطاف ناپذیر و توجه به ثبات، سنت و آداب و رسوم ارزش های سازمانی شامل: رشد و کارایی، استاندارد سازی و کنترل توسعه تکنولوژیکی به عنوان ارباب رجوع</p>	<p>جهتی و رفتاری بویا و پیچیده، ناپایدار و نامطمئن گروهی (گسنگی، 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 فرا بوروکراتیک (تعبیر 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</p>
<p>ب - بعد ساختاری: اهداف: استراتژی: ساختار سازمانی مفروض:</p> <p>ارتباطات: کنترل: فن آوری: تصمیم گیری: منابع قدرت: مکانیسمهای یکپارچگی: ماهیت کار:</p> <p>نیروی انسانی: نحوه اطلاع رسانی: میزان انعطاف پذیری: نوع تاکید: نوع دولت:</p>	<p>تخصص گرایی، ارزشهای متعارض واحدها، رشد و کارایی انحصار گرا، حفظ وضع موجود، عدم تغییر و بهبود مداوم سازمان متمرکز و بوروکراتیک (تقسیم کار زیاد، کنترل شدید، رسمیت بالا و تمرکز) و سلسله مراتبی یا 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 سناي جایگاه افراد در سلسله مراتب سازمانی اجرای برنامه ها توسط کارکنان سازمان کار بوروکراتیک، پیوسته، تکراری، مشخص بودن وظایف و مسئولیتها غیر ماهر یکطرفه و از بالا به پایین انعطاف پذیری کمتر قانون محوری اداره امور دولتی</p>	<p>چشم انداز و رسالت، مشترک، وابستگی و همکاری متقابل، یادگیری و انطباقی رفتاری 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 جاقه 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 تخصصی افراد در گروه های کاری و نفوذ از طریق افناع اجرای برنامه ها توسط کارکنان داخل و خارج از سازمان (برون سپاری، به پیمان دادن کارها) کار غیر بوروکراتیک، 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 محور مدیریت دولتی بازسازی شده، مدیریت دولتی نوین، حکمرانی عمومی نوین</p>
<p>ج - بعد رفتاری: رهبری: دیدگاه مدیران: نقش مدیران:</p> <p>تاکید سیستمی: مهارت مورد نیاز مدیران: سبک مدیریتی: جو سازمانی: ارزش ها: انگیزش: عملکرد: رابطه بین عملکرد و پاداش: سیستم ارزیابی عملکرد:</p>	<p>استبدادی عقلایی و از طریق مده و پستال (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 فرایندها مهارت فنی، انسانی و ادراکی دستوری، بوروکراتیک، توجه کمتر به خلاقیت و انگیزش کارکنان تحکمی و عدم وجود بستر مناسب بروز شایستگی های کارکنان کارایی، انطباقی و مسئولیت پذیری پاداش و تنبیه بودجه محور و فرایندگرا مبتنی بر فرد ارزیابی توسط مدیران و پرداخت پاداشهای ثابت</p>	<p>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، تقویتی، 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 در آمد محور و نتیجه گرا مبتنی بر گروه ارزیابی توسط رهبران گروه های کاری و پرداخت پاداش های انعطاف پذیر</p>

منابع مورد استفاده:

- 1-Heckscher and Donnellon. (1994) , the post bureaucratic organization, new bury park,CA:Sage
- 2-Janine o, flynn.(2006), post bureaucratic, post competitive government,university of canberra
- 3-Joanne locke and Alan lowe. (2004), post bureaucratic organization, university of waikato. New zealand
- 4-Louise briand and Guy bellemare. (2006), a structurationist analysis of post bureaucracy in modernity and late modernity, journal of organization change management, vol.19 no 1
- 5-Christian maravelias. (2006), freedom at work in bureaucratic and post bureaucratic organizations,stockholm university
- 6-Christophner pollitt. (2007), bureaucries remember, post bureaucratic organizations forget, conference of canberra, autaralia
- 7-David corpasson . (2003), variation around the power of bureaucracies, oxford university,29 march. journal of organization change management, vol.19 no 1
- 8-Christian maravelias. (2003), post bureaucracy – control through professional freedom, journal of organization change management, vo16.no 5
- 9-emmanuel josserand . (2006), from bureaucratic to post bureaucratic, journal of organization change management, vol.19 no.1
- 10-E, laske. (2006), post bureaucratic management, .interdevelopment institute . Boston, ma , usa
- 11-Albert jacob meijer. (2005), E- mail in government: from bureaucratic to post bureaucratic organization, .utrecht school of governance
- 12-Gita steiner – khamsi. (2008) , toward post bureaucratic, knowledge institute
- 13-Martin harrise. (2007), post bureaucy and the politics of forgetting, journal of organization change management, vol.20 no.3
- 14-Harro M.(2006), post bureaucracy and weber modern bureaucrat, journal of organization change management, vol.19 no.1
- 15-Martin harrise. (2006), technology, innovation and post ,bureaucracy
- 16-Kathy chudoba. (2002), discontinuities and pot bureaucratic organizng, conference of florida state university
- 17-leslie budd. (2007), post bureaucracy, international .journal of organization change management, vol.20 no 6
- 18-Walczak, Steven. (2005), Organizational knowledge .Management Structure, Journal of the learning organization
- 19-Udanta, Ferran Carlos. (1999), post bureaucratic .organization, Boston university research center
- 20-sabri, hala. (2005), KM in its context, International .Journal of KM
- 21-Wang, L. Ahmed Pervaiz (2003), structure for knowledge management, Journal of measuring business center
- ۲۲- سرلک، محمدعلی (۱۳۸۷)، سازمانهای عصر دانش، چاپ اول، انتشارات پیام نور
- ۲۳- هج، ماری جو، تئوری سازمان (۱۳۸۵)، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ اول، انتشارات افکار
- ۲۴- دلاور، علی (۱۳۸۰)، «مبانی نظری پژوهش در علوم اجتماعی» چاپ دوم، تهران: انتشارات وزارت ارشاد اسلامی.
- ۲۵- کیسوی، ریمون و کامینهود لسوک وان، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه عبد الحسین نیک گهر، چاپ چهارم، تهران: نشر توتیاه، سال ۱۳۷۸.
- ۲۶- میرزایی اهرنجان حسنی، امیری مجتبی (۱۳۸۱) «ارائه مدل سه بعدی تحلیل مبانی فلسفی و زیر ساخت های بنیادین تئوری های مدیریت» مجله دانش مدیریت - شماره ۵۶ - ۱۳۸۱.

