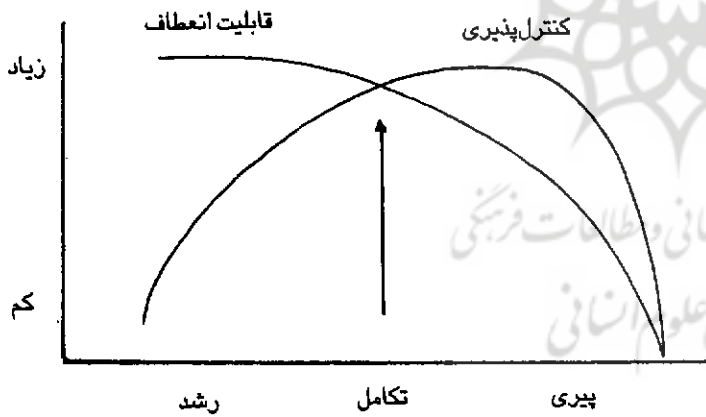




بین رفتن مطالعه نمود. در مرحله جوانی، سازمانها بسیار انعطاف پذیرند، به طوری که می‌توانند در شرایط مختلف حالت خود را به راحتی تغییر دهند، اما در اکثر مواقع کنترل‌ناپذیر هستند، این بدان معناست که آنها دارای سیستم‌های کاری مناسبی جهت کنترل و

اصولاً در نگرش ارگانیک به سازمان‌ها، سعی بر آنست که سازمان را به مانند یک موجود زنده مورد مطالعه قرار دهند. دو پژوهشگر به نام‌های برنز و استاکر<sup>۱</sup> (۱۹۶۱)، دو نوع ساختار «مکانیکی» و «ارگانیک» را معرفی کردند.<sup>۲</sup> ساختار مکانیکی شباهت زیادی با نوع آرمانی دیوان‌سالاری داشته و نوع ارگانیک تقریباً در مقابل آن قرار دارد. به همین جهت در سازمان‌های ارگانیک ساختار شبکه کنترل وجود دارد که موجب ارتباط مداوم سازمان با محیط شده و در واقع ارتباطی تنگاتنگ دارند. نگرشی زیست‌شناختی به سازمان‌ها موجب این تفکر می‌گردد که سازمان‌ها نیز پس از تولد (تأسیس)، و پس از طی مراحل مختلف از بین خواهند رفت. به گفته کیمبرلی و مایلز (۱۹۸۰)، «سازمان‌ها متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، رو به نیستی می‌روند، گاهی تجدید حیات می‌یابند و گاهی از صحنه زندگی محو می‌شوند»<sup>۳</sup> از نظر رابینز<sup>۴</sup> نیز مقایسه سازمان با موجود زنده، استعاره‌ای است که می‌تواند برای تشریح یا فراهم نمودن اطلاعات در خصوص نحوه عملکرد سازمان به دلیل آشنایی ما به مفاهیم و ویژگی‌های موجود زنده، مورد استفاده قرار گیرد.



شکل ۱-۱: تغییرات کنترل‌پذیری و انعطاف‌پذیری در دوره رشد پیری سامانها

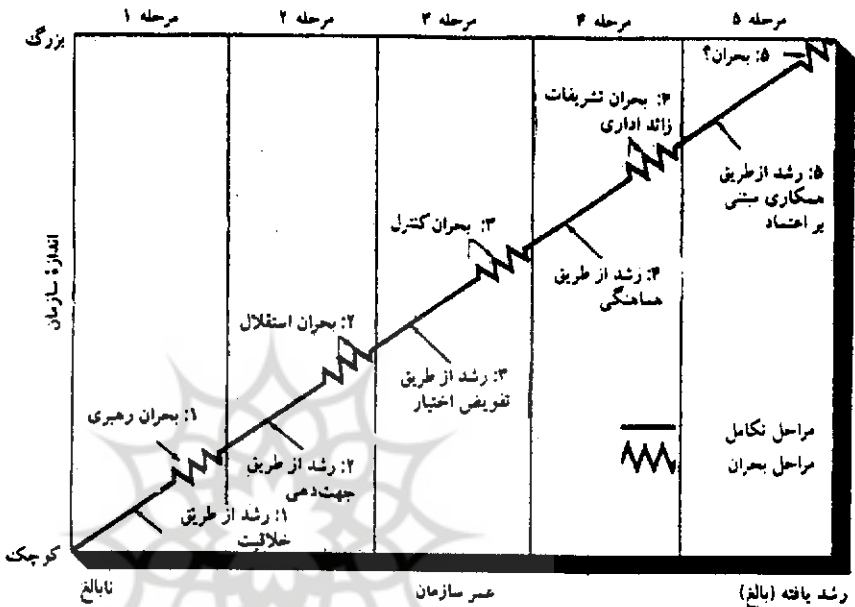
شکل‌دهی صحیح به فعالیت‌های خود نیستند. اما در عوض با حرکت به مرحله پیری، میزان توانایی کنترل رفتار سازمان بالا رفته، و قابلیت انعطاف آن در شرایط مختلف بسیار کم می‌شود. همانطور که در شکل ۱-۱ ملاحظه شد، با حرکت سازمان به سمت دوران پیری، میزان قابلیت انعطاف نیز به تدریج رو به نقصان می‌گذارد. اما در نقطه برخورد این دو

بر اساس دیدگاه "چرخه حیات"، سازمان‌ها مانند موجودات زنده پس از تأسیس خود مراحل مختلفی را پشت سر گذاشته و در هر مرحله با مسائل خاص موجود در آن مواجه می‌شوند. این دیدگاه بر این معنا تأکید دارد که می‌توان سیر تکامل سازمان‌ها را بعد از تأسیس آنها، به نحو بسیار خوبی پیش‌بینی نمود و بر این اساس سازمان را در بحران حیات یا از

نمودار، می توان وضعیت را تجسم نمود که سازمان در وضعیت پهنه‌ای، هم دارای مزایای جوانی و هم دارای پختگی مطلوب می باشد.

هدف مدیریت سازمان باید حفظ سازمان در چنین ناحیه‌ای باشد.<sup>۵</sup> درباره چرخه عمر سازمان، از منظرهای مختلفی نگاه شده است.

مشهورترین مدل رشد و تحول سازمان در اوائل دهه ۱۹۷۰



شکل ۱-۲: مراحل پنجگانه رشد

به وسیله لاری گرینر<sup>۶</sup> ارائه شد.<sup>۷</sup> تحقیقات وی نشان داد که سازمان‌ها پس از طی هر دوره از رشد خود با بحران خاصی روبرو می‌شوند و با حل هر بحران، سازمان پا در مرحله‌ای جدید می‌گذارد. وی مراحل مختلف را در پنج وضعیت شناسایی نمود و "اندازه سازمان" را به عنوان متغیر اصلی این مطالعه انتخاب نمود. در این مطالعات با بزرگ شدن اندازه سازمان، به تدریج مراحل مختلفی شکل می‌گیرند. در شکل ۱-۲ این مراحل مشخص گردیده‌اند. سازمان به تدریج از حالت خلاقیت اولیه که برای تأسیس آن مطرح گردیده است به سمت مراحل بعدی حرکت می‌نماید.

این مراحل عبارتند از: خلاقیت، جهت‌دهی، تفویض اختیار، هماهنگی، همکاری مبتنی بر اعتماد<sup>۸</sup>

مرحله ۱. خلاقیت: در این مرحله، ایده ایجاد سازمان شکل گرفته و در عمل توسط مؤسسين آن طرح‌ریزی می‌گردد. در این مرحله ساختار سازمان بسیار ساده بوده و تصمیم‌گیری عمدتاً

به وسیله مدیر یا مالک انجام می‌گیرد. ارتباطات عمدتاً غیررسمی و به صورت مکرر می‌باشد. افراد به صورت گروهی فعالیت زیادی را از خود نشان می‌دهند.

مرحله ۲. جهت‌دهی: به دنبال این مرحله قبل، به دلیل افزایش تعداد رهبران سازمان، بحران رهبری پیش می‌آید. چنانچه رهبری قوی در این مرحله انتخاب نشود، سازمان دچار بحران جدی خواهد شد. پس از رفع بحران و انتخاب شدن رهبر، عملیات نظم بخشی و ایجاد سیستم‌های مختلف در سازمان شروع می‌شود. سازمان کم کم به سمت یک سیستم دیوان‌سالارانه شکل خواهد گرفت. ساختار وظیفه‌ای و تخصص‌گرایی شکل می‌گیرد.

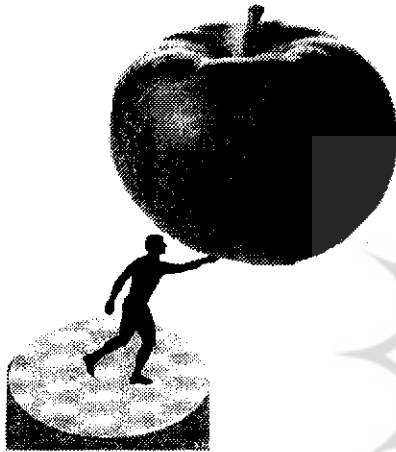
مرحله ۳. تفویض: با شکل‌گیری سیستم دیوان‌سالارانه، کم کم حجم امور افزایش یافته و مدیران سطوح پائین برای انجام وظایف خود نیاز به اختیارات لازم دارند. در صورتی که حالت متمرکز سازمان تغییر ننماید، موجب احساس بی‌زاری مدیران سطوح پائین شده و این بحران موجب افت شدید عملکرد

سازمان خواهد گردید. اما در صورت تفویض اختیارات لازم به مدیران سطوح پائین‌تر، ضمن تقویت امور عملیاتی، مدیریت عالی سازمان فرصت این امر را خواهد داشت تا نیروی خود را صرف برنامه‌ریزی استراتژیک و هماهنگی واحدها در جهت اهداف سازمان نماید. اما افزایش واحدهای داخلی در سازمان، انجام این هماهنگی را مشکل می‌کند. تعدد این واحدها، بحران کنترل و نظارت بر آنها را بوجود می‌آورد. ممکن است مدیریت عالی سازمان مجدداً به فکر ایجاد تمرکز جدید باشد، که این امر نیز تقریباً با توجه به شرایط رشد سازمان غیرممکن است.

مرحله ۴. هماهنگی: بحران کنترل که در ادامه مرحله ۳ بوجود آمد، به وسیله مدیریت با ایجاد واحدهای ستادی جهت ایجاد هماهنگی برطرف می‌شود. انتخاب چنین شیوه‌ای با توسعه سازمان، تعارضات ستاد وصف را به طور جدی تولید می‌کند. نظارت‌ها و کنترل‌های زیاد، موجب نارضایتی کارکنان شده و قوانین و مقررات وضع شده و تشریفات اداری مختلف

تغییرات اساسی در سازمان خود کنند. مهندسی مجدد می‌تواند<sup>۱۲</sup> در این زمان سازمان را تا مقدار قابل توجهی از بحران خارج... نماید. این تغییرات می‌تواند بر روی ساختار، تکنولوژی، روش‌های انجام کار و سبک‌های مدیریت صورت پذیرد.

ویژگی‌های سازمان را در هر کدام از مراحل ذکر شده، شامل خصوصیات ذکر شده، می‌توان در جدول ۱-۱ مشاهده کرد. نگرش دیگری که به فرایند تحول در سازمان‌ها مطرح شده است، سیر قهقرایی سازمان‌ها است که توسط کامرون، گیم و وتن<sup>۱۳</sup> (۱۹۸۷) مطرح گردیده است. آنها معتقدند که سیر قهقرایی سازمان‌ها دارای پنج مرحله است.<sup>۱۴</sup>



مرحله اول زمانی است که سازمان دچار ضعف شده ولی سازمان در برابر آن تابناست. مرحله دوم نیز زمانی است که سازمان متوجه این امر می‌شود که باید تغییری صورت پذیرد، اما هیچ اقدامی به عمل نمی‌آورد. در مرحله سوم اقداماتی به عمل می‌آید، اما کافی نیست. مرحله چهارم، مرحله بحرانی می‌باشد که پس از آن سازمان به حالت انحلال در می‌آید.

در هر کدام از این مراحل سرعت عمل مدیریت سازمان در شناخت بحران و علل ایجاد آن و اقدام سریع در جهت رفع آن، می‌تواند موجب برگشت وضعیت سازمان به حالت عادی گردد.

هر چه سازمان نسبت به مشکلات بوجود آمده دیرتر واکنش نشان دهد و یا اقدامات نامناسب انجام دهد، نجات سازمان از بحران ایجاد شده، سخت‌تر می‌شود.

موجب بحران جدیدی خواهد گردید.

مرحله ۵. همکاری مبتنی بر اعتماد: پس از بحران ایجاد تشریفات اداری زاید، به نظر "گریز" همکاری مبتنی بر اعتماد قوی بین اعضای سازمان راه حل بعدی می‌باشد. فرهنگ سازمانی که بتواند کلیه اعضای سازمان را به صورت پویا به یکدیگر پیوند بزند. سازمان در این حالت ماهیتی ارگانیک داشته و همکاری بوجود آمده جانشین کنترل‌های رسمی می‌گردد. بدیهی است که سازمان‌ها همگی در فرایند رشد و تحول به حالت‌های یکسانی تغییر نمی‌کنند. زمان ایجاد هر بحران برای هر کدام متفاوت بوده و وابسته به شرایط محیطی و ویژگی‌های داخلی آنها می‌باشد. شکست در هر بحران موجب افول سازمان شده و تغییر جدی در عملکرد سازمان را موجب می‌شود.

ریچارد. ال دفت<sup>۹</sup> نیز سیر رشد سازمان را تقریباً مشابه نمودار قبلی تشریح می‌کند.<sup>۱۰</sup> وی این مراحل را شامل چهار مرحله: خلاقیت، اشتراک مساعی (همکاری گروهی)، رسمی شدن سازمان، مرحله تدبیراندیشی می‌داند. تفاوت این دیدگاه با قبلی اینست که در مرحله تدبیراندیشی وی معتقد است که مدیریت برای حل بحران تشریفات اداری، اقدام به تشکیل گروه‌های کاری کرده و فلسفه "کوچک کردن سازمان" سرلوحه فعالیت‌های سازمان قرار می‌گیرد.<sup>۱۱</sup> این چرخه به نظر وی نشان می‌دهد که مدیران در پایان هر دوره زمانی باید اقدام به

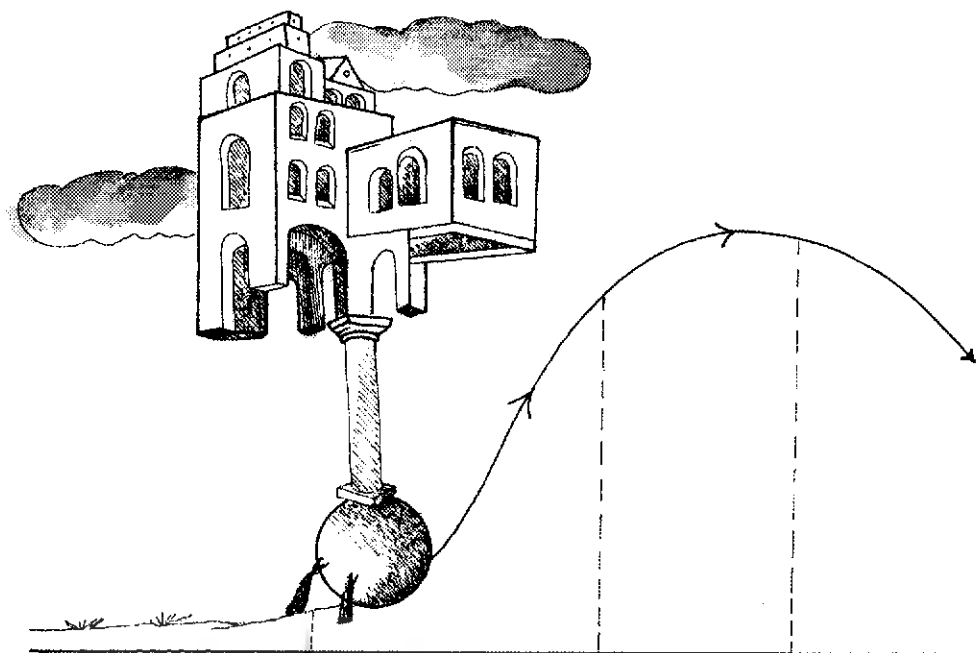
مرحله ویژگی	خلاقیت	اشتراک مساعی	رسمی شدن	تسجدید حیات
ساختار	غیررسمی، نمایی یک نفره	بیشتر غیررسمی، وجود نوعی روش	روشهای رسمی تقسیم کار، افزودن تخصصهای جدید	کسارگروهی در درون دیوانسالاری محدوده فکری تنگ
نوع محصول یا خدمت	یکنوع محصول یا خدمت	انواع مختلف محصولات عمده	وجود خط تولید	تعداد زیادی خط تولید
سیستم کنترل و پاداش	شخصی، خانوادگی، سالاری	شخصی، داشتن نقش فعال در موفقیت سازمان	سیستم‌های رسمی و غیرشخصی	دوایر متعدد وابسته به سازمان
نوآوری	بسه وسیله مدیر و صاحب شرکت	بسه وسیله کارکنان و مدیران	بوسيله گروههای خلاق	بسه وسیله دوایر تحقق و توسعه
هدف	بقای سازمان	رشد	ثبات داخلی، گسترش بازار	کسب شهرت، داشتن سازمانی کامل
شیوه مدیریت	فردی خلاق	داشتن جذابیت، ارائه طریق	تفویض اختیار و کنترل	روش گروهی، مورد ناخت و تاز قراردادن دیوانسالاری

جدول ۱-۱: ویژگی‌های مراحل رشد سازمان

بوجود آمده و کارایی سازمان مطرح می‌باشد. مدیریت در نقش خود با قدرت ظاهر شده و سعی در اداره قوی سازمان دارد.

۴. مرحله پیچیده شدن ساختار: در این مرحله سازمان‌ها به محصولات یا خدمات خود تنوع می‌بخشند. و به دنبال فرصت‌های جدید هستند. بر اثر گسترش امور سازمان، وظایف عمدتاً با اختیارات تفویض شده انجام می‌شود.

۵. مرحله افول: سازمان به دلیل تحلیل رفتن منابع،



رقابت شدید، دچار مشکل می‌شود. تهدیدات بیشتری سازمان را احاطه کرده‌اند. افراد جدیدی رهبری سازمان را بر عهده می‌گیرند و سعی دارند تا سازمان را از این وضعیت نجات بخشند.

به نظر رابینز، ضرورتی ندارد که تمام سازمان‌ها این مسیر را طی کنند و ضرورتی هم ندارد که چرخه عمر ارتباطی با سن تقویمی سازمانها داشته باشد. برخی از سازمان‌ها ظرف سه الی

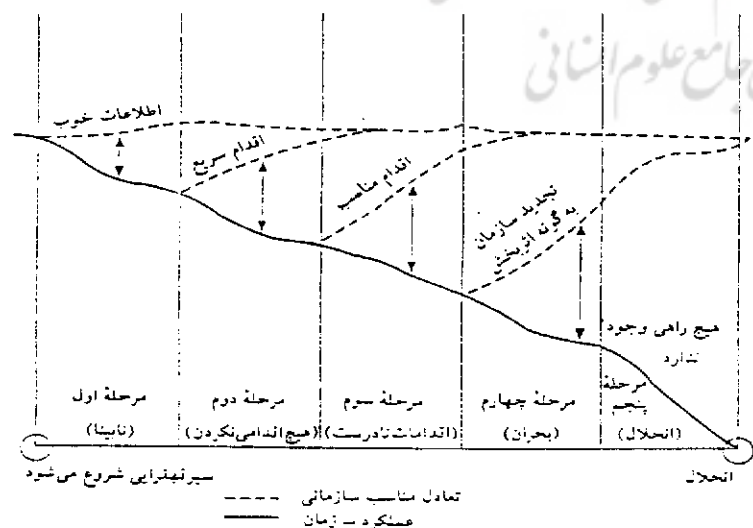
مدیران آگاه به دلیل اشراف به شرایط محیطی و به عنوان وظیفه حرفه‌ای خود، باید شرایط لازم را برای ایجاد نوآوری و در جهت یافتن راهی جهت خروج از وضعیت‌های بحرانی فراهم آورند.

نگرش رابینز نیز به چرخه حیات، قابل توجه می‌باشد. ۱۵ وی چرخه حیات سازمان‌ها را شامل چهار مرحله می‌داند. این مراحل عبارتند از: مرحله کارآفرینی، شکل‌گیری اولیه، مرحله رسمیت و کنترل، مرحله پیچیده شدن ساختار، و سرانجام مرحله افول سازمان.

۱. مرحله کارآفرینی (Enterpreneurial stage): در این مرحله سازمان متبلور شده و مراحل نوپایی خود را طی می‌کند. اهداف مبهمند و خلاقیت بالا است.

۲. مرحله شکل‌گیری اولیه (collectivity stage): در این مرحله رسالت سازمان روشن شده است. ارتباط و ساختار درونی سازمان، غیررسمی است. اعضای سازمان وقت زیادی را صرف کار در سازمان می‌کنند و به اهداف سازمان متعهد هستند.

۳. مرحله رسمیت و کنترل (Formalization and control stage): در این مرحله ساختار سازمان تثبیت شده است. قوانین و مقررات رسمی



شکل ۱-۳: سیر قهرایی در سازمان‌ها در اثر عدم اقدام به موقع

پیری هستند. با حرکت به سمت دوران پیری، انعطاف پذیری سازمان کم شده و دیگر سازمان نمی تواند به مانند گذشته، در برابر شرایط متغیر محیطی از خود واکنش نشان دهد. سازمانی که در دوران اوج عملکرد خود، به خوبی نسبت به کنترل عملیات واحدهای خود اقدام می نمود، اکنون دیگر قادر به کنترل امور نیست. این سازمان، دیگر پیر شده است و فاصله چندانی با مرگ ندارد. پیری سازمان، به معنای کاهش قابلیت مواجهه با مشکلات است.

**سیر قهقرایی سازمان و طی کردن مسیر فیزی**



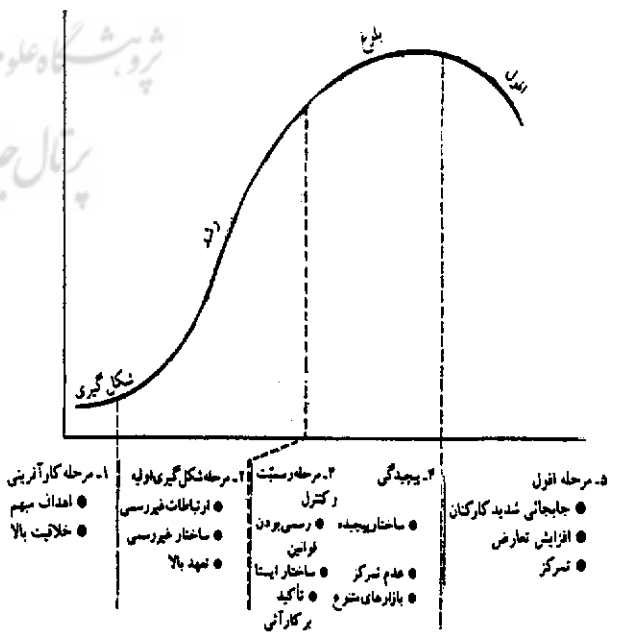
ترجمه: دکتر پارسایان و دکتر اهرابی

شکل ۵-۱

پنج سال کل مسیر را طی کرده اند و بعضی دیگر حتی با گذشت چهل سال، هنوز در مراحل اولیه هستند. مدیریت عالی سازمان نیز به عنوان یک عامل مهم همواره سعی در حفظ سازمان در سطح مطلوب دارد. نگرش چرخه حیات باعث می شود که دیدگاه ساکن، نسبت به سازمانها تغییر کرده و آنها را به صورت پویا و دینامیک مورد مطالعه قرار دهیم. سازمانها در طی رشد خود مراحل متفاوتی را طی می کنند، گاه موفق و گاه ناکامند، گاه با بحران جدی دست و پنجه نرم می کنند و برای حفظ حیات خود به روشهای مختلفی دست می یازند. چرخه حیات از نظر رایینز در صفحه قبل ترسیم شده است.

نگرش بعدی، "مدل فیزی" سیر قهقرایی سازمان است<sup>۱۶</sup> دو پژوهشگر به نام های همبریک و داوئی<sup>۱۷</sup> (۱۹۸۸) به شیوه دیگری فرایند افول سازمانها را مطرح نمودند. سازمانهایی که در این مطالعات، گرفتار افول و نهایتاً شکست شدند، در ابتدا، پس از گرفتار شدن در کمبود منابع و ضعف عملکرد خود و وخامت اوضاع، دست به اقداماتی زده اند که در محیط خشنی سازمان، تولید سرمایه در گردش رضایت بخشی می نماید، اما در صورت نه کشیدن منابع و اقدامات ناصحیح و مواجه شدن با محیط خطرناک که سازمان نتواند منابع خود را تأمین نماید، سیر افول سازمان سرعت بیشتری به خود گرفته و نهایتاً موجب شکست سازمان خواهد گردید.

نگاه جامع دیگری به دوره عمر سازمان توسط ایساک ادیزس<sup>۱۸</sup> انجام شده است. وی معتقد است که سازمانها دارای جوانی و

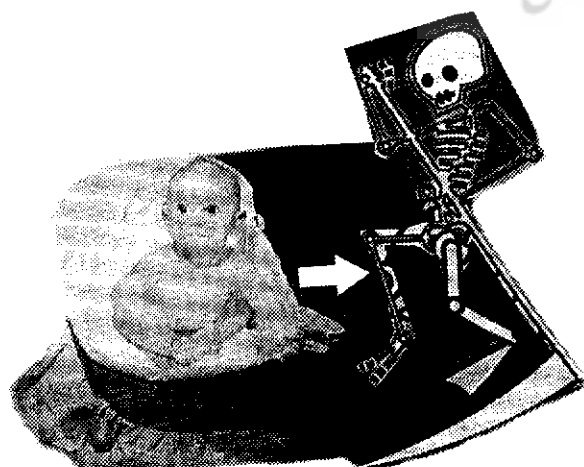
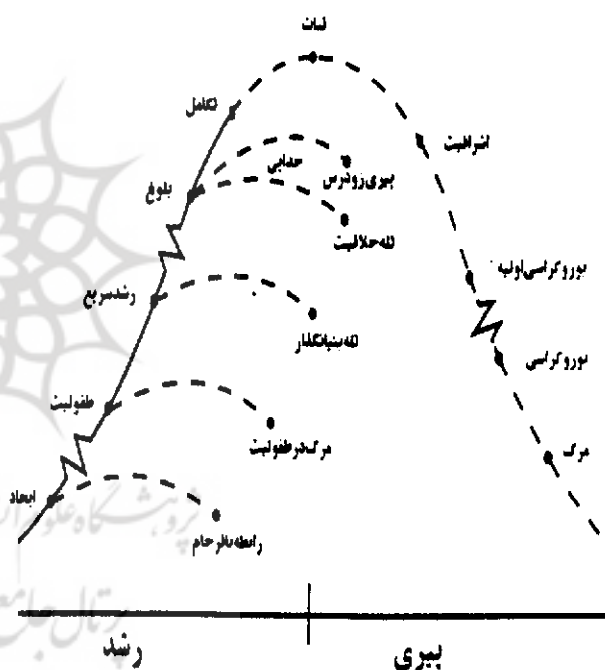


شکل ۴-۱: مراحل چرخه زندگی سازمانها

۵. ایساک ادیزس، دوره عمر سازمان (پیدایش و مرگ سازمان‌ها)، ترجمه: کاوه محمد سیروس، تهران: انتشارات اشراقیه، ۱۳۷۶، ص ۵.
6. Larry Grener
۷. استیفن رابینز، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه: دکتر الوانی، دانایی فرد، تهران: صفار، ۱۳۷۲، ص ۴۰۱.
۸. همان منبع ص ۴۰۳.
9. Richard.L.Daft
۱۰. ریچارد ال. دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، ترجمه: پارسائیان و اهرابی، ص ۳۱۵.
۱۱. همان منبع
12. Reengineering
- 13 . Cameron, Whetten.
۱۴. ریچارد اچ. هال، سازمان (ساختار، فرآیند، ره آوردها)، ترجمه: پارسائیان و اهرابی، ص ۳۲۹.
۱۵. استیفن رابینز، تئوری سازمان، ترجمه: دکتر الوانی و دانایی فرد ص ۳۸.
۱۶. ریچارد اچ. هال. سازمان، ساختار، فرآیند، ره آوردها، ترجمه: پارسائیان و اهرابی ص ۳۲۹.
- 17 . Hambrick and D'Aveni(1988)
18. Ichak Adizes
۱۹. ایزاک. آدیزس، دوره عمر سازمان (پیدایش و مرگ سازمان‌ها)، ترجمه: کاوه محمد سیروس، تهران: انتشارات اشراقیه، ۱۳۷۶، ص ۸۷.

وی در کتاب "دوره عمر سازمان (پیدایش و مرگ سازمان‌ها)"<sup>۱۹</sup>، سعی دارد تا تئوری تشخیص، بهبود بخشی و پیش‌گیری از وقوع مرگ سازمان‌ها را مورد بحث قرار دهد. هدف کلیه مدیران باید تلاش برای غلبه بر مشکلات رشد و در مراحل مختلف زندگی سازمان باشد، تا آنجا که با استفاده از قابلیت‌های داخلی توسعه یافته‌اش بتواند در مرحله تکامل، خود را حفظ نماید. وی دوران‌های مختلف تحول سازمان را به مراحل ده‌گانه: ایجاد، طفولیت، رشد سریع، بلوغ، تکامل، ثبات، اشرافیت، بوروکراسی اولیه، بوروکراسی و مرگ، تقسیم‌بندی نمود. شکل ۶-۱ این مراحل را نمایش می‌دهد. در هر مرحله بحرانهایی وجود می‌آید، که در صورت فقدان تدبیر مناسب موجب مرگ سازمان خواهد گردید.

جدول ۶-۱: دوران رشد در برابر دوران پیری



1. Burns and Stalker (1961)
۲. ریچارد اچ. هال، سازمان (ساختار، فرآیند و ره آوردها)، ترجمه: پارسائیان و اهرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۶، ص ۸۵.
۳. همان منبع ص ۳۱۰.
۴. استیفن رابینز، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه: دکتر الوانی، دانایی فرد، تهران: انتشارات صفار، ۳۷۷ ص ۲۸.