گزیده

برخی از نظریه های درس تئوری سازمان

تهیه کننده : غلامرضا مومنی

Shiraz University

تابستان 91

سازمان یک نهاد اجتماعی ، ماکس وبر ، 1948 :

مفهوم نهاد به فتح اول ، به معنی تاسیس کردن ، وضع کردن ، سازمان و انجمن و به کسر اول به معنی درون و سرشت به کار رفته است .

به طور کلی از مفهوم نهاد از یک طرف مفهوم مکانی و مادی استنباط می شود که اشاره به ایجاد مکانی خاص برای انجام فعالیتی خاص برای نیل به هدف یا نیاز خاص دارد ، مانند ایجاد یک انجمن یا موسسه یا سازمان و از طرفی یک مفهوم ذهنی ، موضوعی یا معنوی از آن استنباط می شود که اشاره به باور ها، ارزشها ، هنجارها و قواعد و مقررات دارد . از نظر قدمت این مفهوم از حوزه جامعه شناسی به حوزه های روان شناسی ، اقتصاد ، حقوق و مدیریت وارد شده است.

نهاد های اجتماعی مهم ترین سازمانهای اجتماعی اند ، که نیازهای اساسی انسانها را در جوامع بر آورده می کنند . علت وجودی و نقش آنها در جوامع بشری این است که نیازهلی اساسی و همیشگی هرجامعه را پاسخ می دهند . علاوه بر اینها نهادها رفتار انسانها را بر اساس الگوهای اجتماعی سازمان یافته و نسبتا پایدار تعیین می کنند ، به فعالیتهای افراد جامعه نظم می بخشند ، راه حلهایی برای مشکلات کنش جمعی ارائه می کنند و با تعیین قیود و محدودیتها موجب ساختارمند شدن رفتارها و روابط افراد می شوند که در بحث دلالتهای کاربردی بیتر به آن خواهبم پرداخت .

با توجه به مباحث گفته شده و براساس گفته ماکس وبر سازمان یک نهاد اجتماعی است که تمام ویژگیهای فوق را دارد . وبر معتقد است یک نهاد اجتماعی وقتی شکل می گیرد که با هدف ایجاد یک کارکرد باشد . وبر معتقد است هر رابطه ای برای تحقق یک کارکرد و یا منظور ویژه (Function)، شکل می گیرد و برای اینکه این روابط به کارکر منجر شود نیازمند یک ساختار ویژه است . (شکل 1)

**کارکرد ویژه**

**روابط اجتماعی**

**ساختار ویژه**

**نهاد اجتماعی**

بر اساس شکل آنچه مبرهن است این است که یک نهاد اجتماعی زمانی شکل می گیرد که سه عنصر ارتباط اجتماعی ، ساختار ویژه و کارکرد ویژه وجود داشته باشد . که هرکدام از آنها نباشند نهاد اجتماعی شکل نخواهد گرفت . تعریفی که از سازمان در این حوزه و با توجه به شکل ارائه می شود عبارتست از: " سازمان به عنوان نهاد اجتماعی دارای فرایندهای نظام‌یافته و روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدفهای معین " . این تعریف حکایت از آن دارد که اولا سازمان از افراد تشكیل می‌شود ، ثانیا بین افراد روابط متقابل برقرار است ، ثالثا این روابط متقابل را می‌توان نظام بخشید و ساختار سازی نمود و در نهایت اینکه چون كلیۀ افراد در سازمان دارای هدفهای مشخصی هستند و هر فرد انتظار دارد كه از طریق همكاری در سازمان به هدفهای شخصی خود نیز نایل شوداگراهداف سازمانی و این روابط متقابل منجر به حصول هدفهای فرد شود ، اعضای سازمانها برای دست یافتن به هدفهای فردی، حصول هدفهای مشترك سازمانی را دنبال می‌كنند.

سازمان چیزی جز روابط متقابل بین افراد نیست و ساختار سازمانی این روابط متقابل را كه شامل تعیین نقشها، روابط بین افراد، فعالیتها، سلسله مراتب، هدفها و سایر ویژگیهای سازمان است، منعكس می‌نماید.

بنابراین چنین روابطی در سازمان زمانی ادامه پیدا می کند که اولا دارای ساختار باشد ، دوما دارای کارکرد (هدف مشخص) باشد و سوما اهداف تعیین کننده انتظارات سازمان و فرد باشند و به عبارت دیگر اهداف سازمانی ، اهداف فردی را نیز تامین کنند

ماکس وبر نخستین کسی بود که سازمان ها را به عنوان ساختارهای اجتماعی(بوروکراسی) متشکل از نوعی سلسله مراتب اختیار، تقسیم کار و قواعد و رویه های رسمی تصور می کرد. سلسله مراتب به توزیع اختیار بین پست های سازمان اشاره دارد. تقسیم کار هم به توزیع مسئولیت ها اشاره دارد. قواعد و رویه ها مشخص می کنند که چگونه تصمیم ها باید اتخاذ و فرایندهای کاری چگونه باید انجام شود.

سازمانها خود را نه تنها با فشارهای گروههای داخلی بلکه با ارزشهای جامعه خارجی سازمان منطبق می سازند . پل دی مجیو و وودی پاول با تامل بر این ایده استدلال کردند که سازمان نه تنها برای کسب منافع و مشتریها بلکه برای بدست آوردن قدرت سیاسی و مشروعیت نهادی جهت تناسب اجتماعی و همین طور اقتصادی رقابت می کنند .

به عبارت دیگر محیط ها به دو طریق می توانند تقاضاهایی بر سازمان تحمیل نمایند .نخست آنکه محیط ها ممکن است تقاضاهای فنی و اقتصادی ایجاد کنند که سازمانها را ملزم سازد کالاها و خدماتی را تو لید و در بازار یا شبه بازار مبادله کنند و دوم آن که ممکن است برخی تقاضاهایی فرهنگی و اجتماعی مطرح کنند که سازمانها را به افای نقش خاص در جامعه ، ایجاد و حفظ نوعی چارچوب ظاهری بیرونی وادار سازند .

به رسمیت شناختن پایه های اجتماعی و فرهنگی نفوذ خارجی بر سازمانها ، یکی از نقش های نظریه نهادی است . نظریه گردازان نهادی نوین تلاش می کنند تا فراتر از شاسایی صرف پایه های فرهنگی و اجتماعی نهادها ، به توصیف فرایند هایی بپردازند که از طریق آنها اعمال سازمانها به نهاد تبدبل شوند . به عنوان مثال نظریه پرداز آمریکایی ریچارد اسکات نهادینه شدن را به این صورت تعریف کرده است :" فرایندی که از طریق آن کنش ها (اقدامات) تکرار می شوند و از جانب کنشگران و دیگران معانی مشترکی به خود می گیرند ."

در نگاه نهادی، محیط به عنوان بستری تصور می شود که دیدگاه کم و بیش مشترکی از آنچه سازمان ها باید به آن شباهت داشته باشند و چگونه باید رفتار کنند، ارائه می دهد. غالبا ویژگی های ساختاری مشخص نظیر بوروکراسی در قلمرو عمومی یا ساختارهای ماتریسی در قلمرو صنایع دفاع به استانداردهای اجتماعی تبدیل می شوند که از طریق آنها سازمان ها به عنوان سازمان های مناسب تلقی می شوند و به تبع آن مشروعیت اجتماعی لازم برای ادامه استفاده از منابع را تضمین می کنند. یکی از نقش های مهم نظری دیدگاه نهادی، افزودن مشروعیت اجتماعی به فهرست منابع ورودی در مدل سیستم های باز سازمان است. سازمان ها نه تنها به مواد اولیه، سرمایه ، نیروی کار، دانش و تجهیزات نیاز دارند، بلکه به پذیرش جامعه نیز نیازمندند. سازمان هایی که حق بقایشان از جانب محیط مورد تردید قرار می گیرد، ممکن است از رشته کاریشان بیرون رانده شوند. ذیلا به برخی از ویژگیهای نهاد اشاره شده است :

* نهادها دارای پایداری و دوام و استمرار نسبی هستند . هنجارها و الگوهای ثابت رفتاری که نهادها از اعضای جامعه انتظار دارند به صورت بخشی از فرهنگ هر جامعه در می آید و به نسلهای بعدی منتقل می شود .
* از طرف دیگر نهاد ها انحلال نا پذیرند ، یعنی نمی توان یکی از آنها را از جامعه حذف کرد چراکه نیازهای زیر بنایی را در جامعه برآورد می سازند .
* ودر آخر اینکه هر نهاد ارزشها و هنجارهایی دارد که اکثر اعضای جامعه آن را می پذیرند و رعایت می کنند خواه در ایجاد آن مشارکت داشته باشند یا خیر یعنی نهادها از خاصیت تحمیل کنندگی و عمومیت برخوردارند (قلی پور ، 1380).

نهادها و سازمانها بر اساس روابط متقابل انسانها به وجود می آیند . روابطی که حالت فردی خود را از دست داده و جنبه اجتماعی پیدا می کنند . هرچند ماکس وبر سازمان را یک نهاد اجتماعی معرفی کرده است اما سازمان و نهاد بر اساس مطالب گفته شده دارای وجوه اشتراک و افتراقی است که در شکل زیر(شکل2) به آن اشاره می شود (آل چین ، 1950):

**نیاز مدار**

**سیستم باز اجتماعی**

**تنظیم کنش**

**نیاز های اولیه**

**ارزش مداری**

**عقلانیت ذاتی**

**نیاز های اولیه**

**ارزش مداری**

**عقلانیت ذاتی**

در این دیدگاه در واقع ماکس وبر تبیین نهادی از سازمان کرده است و علاوه بر هدفمداری و رابطه اجتماعی به دو بعد ساختار و کارکرد هم توجه کرده است. تاکید زیادی بر روابط گسترده و چند لایه دارد که برای دوام و بقای این رابطه اجتماعی بایستی ساختار و کارکرد ایجاد شود. ساختار یک نوع الگو برای رابطه است و کیفیت روابط را تحت تاثیر قرار می دهد. کارکردها برآمده از ساختارها هستند و موجب استحکام ساختار می شوند. کیفیت ساختار نوع روابط را تحت تاثیر قرار می دهد.

**دلالتهای مدیریتی :**

* با توجه به وجود و شفافیت قوانین و مقررات در سازمان ، این نظریه در ارزیابی عملکرد کارکنان کاربردهای زیادی دارد . بنابراین مدیران می توانند از این نظریه برای ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده کنند.
* نهاد اجتماعی وبر برای سازمانهایی که از نظر جغرافیایی پراکنده هستند و واحدهایی متعددی دارند مناسب است . از نمونه این سازمانها می توان به بانکها و شعب آنها در سطح یک شهر یا استان اشاره کرد .
* مدیران با استفاده از این نظریه و رویکرد نهادی سازمان می توانند به جریان اطلاعات کمک کرده و بدین منظور توان تصمیم گیری و واکنش مناسب به محیط و حل تعارضات بین واحد ها را بالا ببرند .
* ساختار نهادی سازمان ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین فعالیت های آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش دهی و گزارش گیری را تسهیل می کند . استفاده مناسب از این ظرفیت به مدیر جهت هدایت موثر تر سازمان کمک شایانی می کند

**کاربرد :**

از مهمترین کاربردهای این نظریه می توان به موارد زیر اشاره کرد :

* سازمانها به عنوان یک نهاد یاد می گیرند که در موقعیت های متفاوت چه رفتاری داشته باشند . و به تبعیت آن افراد نیز تطبیق با تغییر را فرا می گیرند .
* می توان با استفاده از آن رفتارهای افراد جامعه (سیستم )را تنظیم و بر آنها نظارت کرد .
* برای افراد جامعه (سیستم )نقش های گوناگونی را مشخص و انتظارات از آن نقش ها را تعریف می کند
* بر پایه این نظریه می توان بخش اساسی از نیازهای جامعه را برآورده می کند .
* سازمانها برای کسب هویت در جامعه با استفاده از این نظریه می توانند وجود خود را نهادینه کرده و استمرار و انعطاف خود را بالا ببرند
* اگر سازمان را یک نهاد اجتماعی بدانیم ، می توان به قابلیت پاسخگویی آن به محیط و تغییرات آن و همچنین دوام و استحکام سازمان امیدوار بود . چراکه انعطاف و استحکام از ویژگیهای نهاد است .
* زمانی که سازمان به صورت یک نهاد در می آید ، بدین معناست که الگوی خاصی از رفتار مورد قبول همه اعضای سازمان قرار گرفته است . این الگو و یا ساختار به اعضای سازمان و خود سازمان کمک می کند که به اهداف مشترک سازمانی دست پیدا کنند .
* این نظریه برای جاههایی که بخواهیم یک نظام پربعد و پردامنه ایجاد کنیم بسیار مناسب است .
* برای تثبیت الگوهای کنش سودمند است .
* برای تحقق و یا تسری یک کارکرد ویژه در قلمرو اجتماعی مانند آموزش و پرورش مناسب است .
* به منظور ایجاد یک ساختار نهادی بر پایه مشارکت همگانی در سطح شهر کاربرد دارد .

با توجه به موارد گفته شده به صورت مصذاقی می توان چنین نتیجه گرفت که موسسه آموزش عالی غیر انتفاعی مهر اروند که نگارنده از موسسین و مدیران آن است ، با توجه به نوع ماموریت دارای یک کارکرد اجتماعی خاص (آموزش عالی ) است که به همین دلیل دارای ساختار ویژه ای نیز می باشد . بنابراین با توجه به موارد بالا می توان چنین نتیجه گرفت که سازماندهی این واحد ها می بایست متناسب با رویکرد نهاداجتماعی سازمان انجام پذیرد .چراکه قرار است این سازمان ضمن پاسخگویی به موقع به محیط به ویژه تغییرات فناوری و علم ، فعالیت خود را در جامعه نهادینه کرده و ضمن استمرار و استحکام فعالیتهای خود ، قابلیت انعطاف پذیری خویش را نیز بالا ببرد و کارکرد خودرا محقق نماید . و قص علیهذا

**نتیجه مطالعات ونظرات شخصی :**

آنچه بر اساس مطالعاتی که کردم مشخص می شود آن است که سازمان مشابه یک نهاد می تواند باشد اما اساسا در نظر گرفتن آن به عنوان یک نهاد چندان درست به نظر نمی رسد چرا که در عین اشتراکات ، تفاوتهایی با هم دارند که به طور موجز در شکل 2 آورده شده است . از دیگر موارد این نتیجه گیری می توان به یافته های زیر اشاره کرد :

* هر سازمانی نمی تواند نهادی شود . بلکه سازمانهایی می توانند یک نهاد شوند که در طی فرایند تکاملی خود رفتار اجتماعی را در خود نهادی کنند
* نهادها انعطاف پذیر ، ارزش مدار و نیاز مدارند درحالی که سازمانها ابزار گرا و فن مدارند و می کوشند به طور عقلایی و محاسبه شده عمل کنند
* نهاد ها به نسبت سازمانها دارای پایداری بیشتری هستند و سازمانها اصولا د درون زمینه های نهادی شکل می گیرند و منشعب می شوند

مواردی فوق مشخص کننده آن است که سازمان در بستر نهاد می تواند رشد کرده و در سیر تکاملی خود به یک نهاد تبدیل شود اما به لحاظ ویژگی های ذاتی خود ، واجد همه ویژگیهای نهاد نیست . بنابراین نمی توان به طور قطع به یقین گفت سازمانها یک نهاد اجتماعی هستند بلکه در صورت طی یک روند تکاملی می توانند به یک نهاد تبدیل شوند .

**منبع :**

1. قلی پور ، آرین (1384) . *نهاد ها و سازمانها (اکولوژی نهادی سازمانها)*، انتشارات سمت ، تهران
2. جوهچ ، ماری ؛ کانلیف ، ان ال (1389).نظریه سازمان ، ترجمه حسن دانایی فرد ، انتشارات کتاب مهربان ،تهران
3. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز

سازمان یک نهاد سیاسی ، هاید براند (1977)

نگرش به سازمان بمثابه ماشین و یا ارگانیزم ، ما را از درک اینکه سیاست ، یکی از جنبه های اساسی زندگی سازمانی بوده ئ لزوما امری غیر مخرب نیست باز می دارد . متاسفانه اغلب سیاست را به عنوان فعالیتی زشت و منفی در نظر می گیرند در حالی که سیاست در معنای اولیه و اصلی خود ناشی از این ایده است که در هرجامعه ای به علت وجود تکثر منافع باید ابزارهایی جهت رفع اختلاف افراد از طریق مذاکره و گفتگو وجود داشته باشد . در یونان باستان ارسطو از سیاست به عنوان وسیله ای جهت ایجاد وحدت در دولت شهرهای یونان دفاع می نمود . او سیاست را ناشی از تکثر منافع می دانست و به آن به عنوان وسیله ای جهت ایجاد نظم اجتماعی به شکلی غیر اجباری و به دور از تمامیت خواهی می نگریست .

بر اساس این نگرش به سازمان به عنوان یک نظام سیاسی به درک این واقعیت که سیاست یکی از جنبه های غیر قابل اجتناب زندگی سازمانی است کمک می نماید . سیاست سازمانی زمانی رخ می دهد که افراد به طور متفاوت می اندیشند و می خواهند به طور متفاوتی نیز عمل می نمایند . این تکثر تنشی را بوجود می آورد که باید از طریق ابزارهای سیاسی حل و فصل شود.

مورگان برای تجزیه تحلیل سیستماتیک سیاست سازمانی بر روابط میان سه متغیر کلیدی حوزه سیاست یعنی منافع ، تعارض و قدرت تمرکز می نماید . با نگرش به سازمان به عنوان یک حکومت کوچک می توان روابط میان افراد و سازمان را به موزات روابط میان افراد و حکومت در تناظر با آن تعریف نمود .

همانگونه که می دانیم سیاست یعنی روابط قدرت . با توجه به اینکه انسانها حریص و منفعیت طلبند با هم رقابت می کنند تا بتوانند منفعت حداکثری را به دست آورند . از طرفی چون منافع محدود است پس رقابت شدید تر شده و به کشمکش می انجامد . در این میان کسی که قدرت بیشتری داشته باشد منافع بیشتری به دست خواهد آورد . بنابراین انسانها به دنبال راههای مختلفی هستند ، که چیرگی خود را بیشتر کرده و به منافع بیشتری دست پیدا کنند دست پیدا کنند ، به مجموعه موارد گفته شده سیاست می گویند . بنابراین می توان گفت منظور از سیاست مجموعه اقداماتی است که برای بدست آوردن قدرت و منفعت انجام می شود . آنچه نمایان است که انسانها به دنبال اعمال قدرت و سلب قدرت از دیگران هستند به همین دلیل روابط مختلفی با بازی قدرت و صاحبان قدرت برقرار می کنند که به آن روابط قدرت می گویند .

هاید براند سازمان را یک سازمان سیاسی می داند یعنی اینکه سازمان یک نهاد اجتماعی است که از ویژگیهای نهادی برخوردار بوده و کارکردهای نهادی دارد و با درون و بیرون خود کارکردهای سیاسی و قدرت دارد. معمولا نهادهای سیاسی درونی تحت تاثیر نهادهای بیرونی شکل می گیرند. ولی نهادهای سیاسی بیرونی تمایل بر این دارد که نهادهای درونی را تضعیف کند. نهادهای بیرونی چند شاخه تمایل دارد تا نهادهای درونی را سیاسی کند و نهادهای سیاسی بیرونی منفعل فرصت شکوفایی نهادهای سیاسی درونی را فراهم می کند. نهادهای سیاسی درونی عبارتند از نهادهای شخصی، بوروکراتیک، ایدئولوژیک، حرفه ای و سیاسی.

نهادهای شخصی ائتلافی است که در آن قدرت در دست مدیران ارشد اجرایی است. در این نوع نهاد کارمندان داخلی، نقش سیاسی کمی را ایفاء می کنند. در نهادهای بوروکراتیک قدرت در سیستم رسمی اختیار متمرکز است و تمرکز بر روی کنترل های بوروکراتیک، قواعد و مقررات و رویه ها می باشد. نهادهای سیاسی ایدئولوژیک به شدت نافذ و فراگیر است. در این نوع نهاد سیاسی هر کسی با مشارکت در عقاید و تفکرات در قدرت تسهیم می شود. در این نوع نهاد تساوی طلبی و فرهنگ همکاری رواج پیدا می کند و سیاست های درونی به دلیل نفوذ قوی عقاید محدود می شود. در نهادهای سیاسی حرفه ای، سیستم تخصص بر سازمان حاکم است. متخصصین بسیار مجرب حرفه ای میزان زیادی از قدرت را در دست دارند. در این نوع نهاد به دلیل تعارض بین سیستم های اختیار و تخصص، سیاست مهم و اساسی می باشد. در نهادهای درونی سیاسی، قدرت بر سیاست ها متکی است و بازی های سیاسی خصومت آمیز بر سازمان حاکم است و جانشین قدرت قانونی می باشد. بازی های سیاسی در همه سازمان ها وجود دارد.

آنچه مسلم است با وجود روابط اجتماعی متقابل و با موارد گفته شده ، با ایجاد یک ساختار موقعیتی ویژه در جهت کارکردها ی ویژه روابط قدرت شکل خواهد گرفت که به مجموعه کنش میان این عوامل یک نهاد سیاسی شکل خواهد گرفت که روابط قدرت می توان خود به عنوان عامل چهارم روی روابط اجتماعی ، کارکردهای ویژه و ساختار های ویژه تاثیر بگذارد .(شکل 3)

**کارکرد ویژه**

**روابط اجتماعی متقابل**

**ساختار ویژه(موقعیت )**

**روابط قدرت**

**شکل 3: نهاد سیاسی**

بازیهای سیاسی از جمله تاکتیک هایی است که برای ایستادن و مقاومت در برابر اختیار، مخالفت یا مقاومت در برابر اختیار، ساختن پایه های قدرت، شکست دادن رقبا، ایجاد تغییرات سازمانی، به اجراء در می آیند. نهادهای سیاسی نوعا پنهانی و غیر قانونی هستند، بدلیل اینکه برای منافع فردی و گروهی و معمولا به بهای کل سازمان طراحی شده اند. نهاد های سیاسی در سازمان ها متشکل از اتحادیه های فردی-گروهی می باشند که با تعیین توزیع قدرت بین خودشان دائما در حال مذاکره هستند. نهاد سیاسی شبکه ای از سیاست های سازمانی است که فاقد مشروعیت قدرت تخصصی و بوروکراتیک می باشد و هیچ حدی از یگانگی و انسجام برای یک هدف عمومی و کلی ندارد. این نهاد به عنوان مجموعه ای از بازی های سیاسی توصیف می شود که صاحبان قدرت آن را بازی می کنند.

نگرش به سازمان به عنوان یک نهاد سیاسی دارای قوت ها و ضعف هایی است . از نقاط قوت آن می توان به موارد زیر اشاره کرد :

* محدودیت های نگرش به سازمان به عنوان یک ارگانیزم یا سیستمی که دارای انسجام کارکردی است را آشکار می کند و زمینه پذیرش سیاست به عنوان یک جنبه غیر قابل اجتناب زندگی سازمانی که طبق نگرش ارسطو دارای نقش سازنده ای در ایجاد نظم اجتماعی است را فراهم می کند .
* مدل "منابع ، تعارض ، قدرت " ، ابزاری تحلیلی و نظام یافته جهت درک روابط میان سیاست و سازمان ارائه نموده و بر نقش کلیدی قدرت در تععین پی آمدهای سیاسی تاکید می کند .
* تمامی فعالیت های سازمان به عنوان اقداماتی منفعت مدار ، ارزیابی گردیده و مشخص می شود که جنبه های به ظاهر رسمی و عقلایی عملیات سازمان نظیر تعیین اهداف ، طراحی ساختار ، طراحی شغل ، سبک رهبری و.... دارای یک بعد سیاسی نیز می باشد .
* مورگان معتقد است از نقاط قوت اصلی استعاره نظام سیاسی زیر سوال بردن اسطوره عقلانیت سازمانی است .

علیرغم نقاط قوت فوق ضعف هایی نیز در این تفکر وجود دارد که اگر اعضا به عنوان یک نظام سیاسی به سازمان بنگرند ، احتمال می رود فعالیت های سیاسی در همه جای سازمان برای کشف انگیزه های مخفی و دستور کارهای پنهانی صورت پذیرد و منجر به سیاست زدگی شود. بر همین اساس ممکن است همه چیز سیاسی شده و و نوعی تفسیر ماکیاولیستی از فعالیتهای سازمانی بوجود آید که پی آمد آن پیدایش جو خودپسندی ، بدبینی و عدم اعتماد در سازمان است .

بنابراین می توان گفت که اصولا نهادهای سیاسی تشکیلاتی هستند که در یک بستر مناسب ارزشی، فرهنگی، سیاسی و حقوقی سامان می یابند و با توجه به کارکردهایی که دارند اهداف گوناگونی را دنبال کرده و در نتیجه جامعه را به سوی رشد و تعالی مادی و معنوی سوق می دهند.

**دلالتهای مدیریتی :**

تشخیص فضای سیاسی سازمان نقش بسزایی در کنترل و ایجاد تعادل در آن برای مدیریت دارد . دلالتهایی کاربردی برای مدیریت را با توجه به موارد گفته شده می توان ذیلا برشمرد :

* مهمترین پیام این نظریه آن است که به مدیر متذکر می شود که در یک فضای سیاسی کار می کند و باید با توجه به این فضا مدیریت کند
* مدیر باید بداند هرگونه اقدامی در این فضای سیاسی مستلزم بهره گیری از روابط قدرت است .
* این فضا به مدیر یاد آوری می کند که در سازمان غیر رسمیت ها بیشتر از رسمیت ها تعیین کننده اند .
* با توجه به فضای سیاسی سازمان ، مدیریت آن صرفا از طریق مدیریت محیط تعاملی امکان پذیر است . و آنهم به این دلیل است که مدیر در یک فضای سیاسی لایتناهی است و به همین دلیل نباید صرفا متمرکز بر بخشی از فرایندهای داخلی باشد . چراکه مدل دارای کارکرد درونی و بیرونی است .
* مدیر باید بداند که در سیاست فرصت از طریق روابط ایجاد می شود .اساس سیاسی بودن برروابط قدرت است ، تاکید بیشتر بر روابط قدرت ، نیاز به گسترش و تقویت روابط دارد .
* مدیر با توجه به اجزاء روابط قدرت و با دستکاری آنها می تواند کل مجموعه را مدیریت کند .
* با توجه به ناپابدار بودن ساختار ، مدیر باید بتواند از طریق حفظ وابستگی ها در این ساختار ناپایدار مدیریت خود را اعمال کند . چون قدرت مبتنی بر وابستگی است .

**کاربرد :**

با توجه به این مدل می توان به یک نتیجه کاربردی مهم رسید و آنهم اینکه به دلیل وجود روابط قدرت و منفعت عناصر موجود در سازمان همه تلاش می کنند که به هر طریقی چیرگی خود را بر محیط بیشتر کرده و منافع بیشتری را جذب خود کنند . ضمن آنکه سازمان در غالب این مدل می تواند موجب حل بسیاری از مسائل شود .از جمله این موارد ، تعدادی را می توان برشمرد :

* تفرقه انداختن و منفعت اندوختن . هر کدام از عناصر سازمان به ویژه مدیریت می توانند با دستکاری در روابط میان عناصر و ایجاد تشتت میان روابط ، منفعت خود را جستجو کند . دستکاری میان روابط افراد در بسیاری از مواقع کارساز است .

به عنوان مثال در دانشگاه مهر اروند ، تعداد 40 نفر از دانشجویان به دلیل سخت گیری یکی از اساتید تصمیم به انصراف دسته جمعی گرفتند . به دلیل اینکه این دانشگاه غیر انتفاعی است ، و دانشجویان اهمیت مسائل مالی را برای دانشگاه می دانستند بطور ناخواسته قصد داشتند که از طریق انصراف به نوعی یک وابستگی مالی در دانشگاه ایجاد و از آن طریق اعمال قدرت کنند . موضوع به اینجانب منتقل شد ، دو کار در این فضای سیاسی ملتهب انجام دادم که ناشی از آموخته های این درس بود . اول اینکه با صحبت های جداگانه با برخی از دانشجویانی که زرنگتر بوده و به نوعی تحت تاثیر دیگران قرار گرفته بودند و سپس با تهدید ضمنی دانشجویان سرکش ، سعی کردم روابط میان آنها را متزلزل کنم ، که شد . سپس با یک دستور *"موافقت با انصراف همه بدون شورا "* به ناگهان تمام حس قدرت آنها و ساختار آن را به هم ریخته و با از بین رفتن دو عنصر اساسی از این مدل (روابط ، ساختار )به خودی خود کارکرد آن نیز از بین رفت و سازمان ایجاد شده در فضای سیاسی نیز از میان رفت و همگی امضای خود را پس گرفته و عین بچه آدم رفتن سر کلاس .

* با استفاده از نهاد های سیاسی می توان ضمن حل بسیاری از مسائل سازمانی ، از بازی های سیاسی جهت تسهیل اجرای تصمیمات و تحقق آنها سود جست .
* بسیاری از مسائل که در قالب و چارچوب سازمانی لاینحل می باشند با استفاده از روابط قدرت به ویژه در ساختار غیر رسمی سازمان قابل حل است . به عنوان مثال برخی از امور سازمان که نیاز به بودجه خاصی دارد ولی سازمان فاقد آن بودجه است ، در صورتیکه روابط قدرت وابستگی بین افراد وجود داشته باشد می توان از همین طریق نسبت به حل آنها بدون محدودیت سازمانی عمل کرد . بسیاری از مسائل سازمانی با یک تلفن در روابط قدرت قابل حل بوده در حالیکه دهها دستور اداری هم آن را حل نمی کند .
* نهاد های سیاسی ضمن توجه به همه مسائل سازمانی به ویژه مسائل حاشیه ای ، امکان تلاش در جهت حصول اهداف مثبت سازمانی را مهیا می کند بنابراین سیاست همیشه مخرب نیست .
* نهادهای سیاسی به دلیل امکان یکپارچه سازی و هم آهنگی اهداف را دارند می توانند موجب تحقق اهداف مشترک سازمانی شوند .
* مدل سیاسی در تعیین ساختار کارآمد سازمانی موثر هستند و آن را تحت تاثیر قرار می دهند .
* مدل سیاسی می تواند موجب ارتقاء قدرت رهبری مدیریت شود .

**منابع :**

1. سید جوادین ، سید رضا (1388).*نظریه های سازمان و مدیریت،* انتشارات :نشر نگاه دانش ، جلد اول
2. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز

نظام همکاری ، بارنارد (1938)

بارنارد اولین فردی است که نگرش رفتاری در مدیریت را مطرح کرد . بارنارد معتقد است هدف غایی تحلیل سازمانها همکاری و همیاری همه اعضای سازمان برای حصول اهداف مشترک است . اگر همه اعضا در اهداف سازمان شریک باشند سازمان به صورت یک نظام همکاری در می آید . وی سازمان رسمی را به منزله نظام فعالیتهای دو نفر یا بیشتر که آگاهانه با هم هماهنگ می شوند ، تعریف کرد .

از آنجاییکه انسانها موجوداتی اجتماعی هستند ، خیلی زود با هم رابطه بر قرار می کنند . بنابراین شروع نظام همکاری با رابطه است . از طرفی رابطه یا برای تحقق هدفی ایجاد شده یعنی هدفمدار است و یا برای خود رابطه ایجاد شده است . اگر برای رابطه ایجاد شده باشد خود به خود هدفمدار است . در این صورت زمانی ادامه پیدا می کند که انتفاع یا موضوعیت داشته یا منجر به یک تجربه خوشایندذهنی ، عاطفی و... گردد . اگر رابطه خوشایند باشد طرفین میل به ادامه آن دارند . بنابراین برای تدوام این رابطه می بایست یک هدف برای آن انتخاب کرد .

بارنارد اعتقاد دارد که برای ایجاد سازمان به عنوان یک نظام همکاری سه عنصر ***ارتباط ، هدف و هماهنگی*** یا همکاری مورد نیاز است . بنابراین می توان گفت این سازمان زمانی بوجود می آید که اولا افرادی وجود داشته باشند که بخواهند ارتباط بر قرار کنند ، ثانیا این افراد بواسطه هدف یا مقصود مشترکی با هم ارتباط برقرار کرده باشند و سوما با هم هماهنگی و همکاری لازم را داشته باشند زیرا حصول اهداف بطور خودکار شکل نمی گیرد و نیاز به هماهنگی دارد ، بر آیند این سه عنصر منجر به ایجاد یک نظام همکاری می شود که در شکل 4 می بینید :

**هماهنگی**

**رابطه**

**هدف (هدفمدار)**

**نظام همکاری**

**شکل 4: نظام همکاری**

زمانی که هدف بوجود آید ، روی رابطه و کیفیت آن اثر می گذارد . این سازمان همانگونه که از آن پیداست ، زمانی شکل گرفته و تداوم حیات می یابد که منافع همه عناصر و سازمان را تامین کند . یعنی جریانی از رابطه و هدف در سایه هماهنگی بوجود می آید .

همکاری و هماهنگی در این مدل به معنای آن است که افراد اقدامات فردی خود را به دست جمع بسپارند . این مدل مفهوم جدیدی از اختیار مطرح ساخت که ویژگی آن تفویض از بالا به پایین بود .

هر سازمانی با یک فلسفه وجودی ایجاد شده است و برای تحقق این فلسفه وجودی بایستی آن را به هدف و برنامه تبدیل کند. برای روشن کردن اهداف سازمان نیاز به هماهنگی با محیط دارد. به نظر بارنارد وظیفه مدیریت شکل دهی و حفظ و به کارگیری مطلوبیت های مدیریت در نیل به اهداف مورد نظر می باشد. عده ای از افراد با در کنار هم قرار گرفتن، رابطه برقرار می کنند و هدفمند می شوند و در آخر هماهنگی ایجاد می کنند و با ایجاد نظام همکاری، استمرار پیدا می کنند. چستر بارنارد مدیریت سازمان های غیر رسمی را، یکی از وظایف کلیدی مدیر اجرایی موفق دانست. بارنارد بر شیوه هایی تاکید می کند که از آن راه، مدیران اجرایی می توانند با تمرکز بر یکپارچه سازی فعالیت های کاری از طریق ابلاغ اهداف و توجه به انگیزش کارکنان، سازمان های خود را به سیستم های اجتماعی همکاری گونه تبدیل کنند.

**دلالتهای مدیریتی :**

از جمله دلالتهای کاربردی می توان به موارد زیر اشاره کرد :

* مهمترین دلیل کاربرد این نظریه آن است که مشخص می کند برای انجام هر کاری در سازمان ایجاد یک نظام همکاری در سازمان لازم است .
* مدیر از طریق دستکاری عناصر این مدل می تواند ، در کیفیت ، شکل گیری و یا فروپاشی سازمان به عنوان یک نظام همکاری دخالت کند .
* یکی از دلالت های اساسی این مدل پتانسیل کنترل و مدیریت سازمانهای غیر رسمی است .
* افزایش حس مسئولیت پذیری ، از پیامدهای همکاری در این مدل از سازمان است . همکاری منجر به گسترش اعتماد و اندیشه های خیرخواهانه و نوع دوستانه و تقدم دانش جمع بر فرد می شود. همکاری از اتلاف منابع جلوگیری می کند و به بهبود کیفیت کار و بالا بردن بهره وری منجر می شود.
* این مدل حس تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان را بالا می برد. فضای رشد و بالندگی کارکنان در سازمان فراهم کرده و افراد را وادار به بالا بردن دانش و تخصص خود در سازمان می کند.
* با بکار گیری این مدل به دلیل افزایش حس همکاری میزان نظارت و سرپرستی در سازمان کاسته شده و افراد با مسئولیت بالا به صورت خود فرمان در می آیند .
* در این مدل کارکنان منافع فردی خود را در راستای منافع سازمان و همسو با آن قرار می دهند. این روش منجر به این می شود که از ایده ها، پیشنهادات، ابتکارات، خلاقیت ها و توان فنی و تخصص آنها در حل مسائل و مشکلات سازمان در جهت بهبود مستمر فعالیت های سازمان استفاده کند.
* همکاری در سازمان منجر به بالا بردن اثربخشی و کارایی سازمان می شود.
* مدل همکاری موجب می شود که افراد به سرعت خود را با تغییرات و تحولات محیطی مطابقت دهند.
* نظام همکاری منجر به نشاط کارکنان و رضایت شغلی آنها شده و تعاملات گسترده و غیر رسمی را میان افراد رواج می دهد.
* همکاری کارکنان در سازمان موجب افزایش کارایی سازمان، رضایت شغلی، کاهش ضایعات و هزینه ها، کاهش تعارض و برخورد و غیبت کارکنان می شود. همکاری به عنوان عامل بروز شکوفایی افکار و ایده های تازه است.

**کار برد :**

این نظام هر جا که بیش از دو نفر باشند شکل می گیرد . با توجه به عناصر سه گانه این نظام و با افزایش و یا کاهش کیفیت هر کدام می توان کاربردهای بسیاری را از آن متصور شد . که سعی شده است به برخی از آنها اشاره شود .

* نظام همکاری به درد اموری می خورد که عملیاتی بوده و ماهیت کار مشخص و معین است . معمولا در کارهای پروژه ای که به صورت کنسرسیومی است تاثیر به سزایی دارد در اینگونه کارها که به موجب عقد قراردادی شکل می گیرند ، نیاز به برقراری ارتباط میان برخی افراد مثل چند سرمایه گذار و یامتخصص و یا ترکیبی از هردو بوده و همکاری آنها در جهت اجرای پروژه و اتمام آن که معمولا کوتاه مدت است در آمدی را حاصل و میان افراد بر اساس وضعیت مشخصی تقسیم کنند . این نظام با شروع قرارداد شکل گرفته و با اتمام آن از هم می پاشد
* نظام همکاری به درد امور بزرگ و پیچیده نمی خورد و یکی از دلایل اساسی آن این است که روابط بر اساس منفعت بوده و از طرف دیگر به محیط پاسخگو نمی باشد .
* اساس نظام همکاری بر رابطه معطوف به هدف است . بیشتر در جاهاییکه زودبازده هستند کاربرد دارد . نظام همکاری بازدهی سریع می خواهد و این هم به آن دلیل است که اگر منفعت و یا پاداشی پیدا نشود ادامه گیدا نمی کند چون اساس بر رابطه متعامل است .
* نظام همکاری در تسریع تصمیم گیری نقش مهمی دارد. چون مبتنی بر کار گروهی و خرد جمعی است.
* نظام همکاری موقعی که کار نیرو بر است و نیروی انسانی زیادی مورد نیاز است، کابرد خوبی دارد .
* سازمانی که تنها راه رسیدن به اهداف را در الگوی روابط رسمی می بیند، در این حالت نظام همکاری کمک می کند تا با ایجاد یک جو غیر رسمی و صمیمانه فعالیت های سازمان به راحتی محقق شود. نظام همکاری در روابط سازمان با محیط و در روابط سیاسی با رقیب کاربرد زیادی دارد. نظام همکاری در سازمان های کوچک و یا بخش ها و واحدهای سازمانی بزرگ کاربرد دارد، چون یک جو همکارانه و دوستانه فقط در سازمان های کوچک کاربرد دارد.
* برای آنکه همکاری در سازمان ها و جامعه در سطح بالایی انجام گیرد، باید نظارت و مسئولیت بیشتری را در کار به زیردستان واگذار کرد. نظام همکاری موجب تفویض اختیار به زیر دستان و چالاکی امور می شود .

**نتیجه مطالعات ونظرات شخصی :**

همانگونه که گفته شد نظام همکاری به دلیل چرخش حول منافع خیلی قابل اعتماد نیست . از قدیم گفته اند هرکس قربون بند کیفت شد ، تا منفعت هست ، رفیقت خواهد ماند . بنابراین از این ساختار باید در کارهایی اجرای ، پژوهشی و عملیاتی که زمان کوتاهی برده و زود هم نتیجه می دهند باید استفاده کرد .

تجربه شخصی نگارنده براین است که هر بار در تشکیل یک تیم و یا گروه در قالب یک نظام همکاری باید ترجیحا از افراد جدید استفاده کرد . اگر این استفاده تکراری از افراد تداوم پیدا کند منجر به تعارض در منافع خواهد شد . افراد مفهوم های جدیدی از واقعیت منافع خود برای خود ایجاد می کنند که براثر کنش های متکثر تبدیل یک واقعیت ذهنی از یک واقعیتی که وجود ندارد ، برای آنها شده و این موضوع شخص را در مقام معارض قرار داده و منافع بیشتری را برای خود خلاف واقعیت مطالبه می کند .

تجربه بکارگیری این مدل در راه اندازی دانشگاه مهر اروند عملا وجود دارد . در شروع شهریور 90 وزارت علوم به طور ناگهانی اعلام کرد که مجوز فعالیت صادر شده و موسسه می بایست مهر ماه آغاز کار کند ، در حالیکه موسسه نه فضایی داشت نه تجهیزات و نه هیچگونه نیروی انسانی . در کمتر از یک ماه می بایست یک دانشگاه غیر انتفاعی راه اندازی و آماده آموزش دانشجویان ورودی جدید در سه رشته فنی و مهندسی شود . در اینجا پول و مقررات و قوانین و رسمیت های معمول پاسخگو نیست ، بلکه نظام همکاری لازم است ، سازمانی که اساس آن بر رابطه ، هدف و همکاری بوده و افراد منافع خود را در شکل گیری این نظام بدانند . به همین واسطه افرادی انتخاب شدند که این ویژگیها در آنها وجود داشته و به واسطه حس مشترک همکاری در جهت حصول اهدافی که برای انتفاع سازمان و افراد برای آنها تعریف شد ، موفق شدند در فاصله 20 روز یک مجموعه دانشگاهی را راه اندازی کنند ، مجموعه ای که به زعم بازرسان وزارت علوم در بدو فعالیت در استانداردهای بالایی شکل گرفت . این نظام همکاری تا شش ماه به طول انجامید و پس از آن ساختار رسمی سازمانی تشکیل و افراد درجایگاههای جدید خود قرار گرفته و به اهداف اولیه تعیین شده رسیدند و این امر ضمن رضایت موسسان ، رضایتمندی و تعهد پذیری کارکنان را نیز به همراه داشت .

**منابع :**

1. علاقه بند ، علی (1389). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، نشر روان ، فصل پنجم
2. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز

سیستم باز ، اسکات (1987)

سیستم عبارتست از منظومه ای از عناصر و اجزایی که با هم ارتباط و کنش و و اکنش متقابل داشته ، کل واحدی را بوجود می آورد .

نظریه سیستمی مبتنی بر این تفکر است که سازمان را به منزله یک کل نظام یافته در نظر گرفته و بر اساس این نظریه از تحلیل داده ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می شود .نظریه عمومی سیستمها یک چارچوب تئوریک و نظام یافته برای تشریح و توصیف روابط کلی دنیای تجربی ارائه می دهد. به عنوان مثال می توان مدلهایی عرضه کرد که در بسیاری از سیستمها ، اعم از سیستمهای فیزیکی ، بیولوژیکی ، رفتاری یا اجتماعی کاربرد داشته باشد.

هدف کلی و غایی تئوری عمومی سیستمها ، که مبتنی بر نظریه برتالانفی می باشد ، ایجاد چارچوبی است که کلیه نظامهای علمی را به طریقی منطقی به یکدیگر مرتبط نمایند . هرسیستم دارای ترکیب و اجزایی است که شامل :وارده (انرژی و مواد ) ، فرایند (عملیات سیستم) ، صادره یا بازده (محصول سیستم ) و بازخورد (گزارش انحرافات) .

هرسیستم توسط محیطی احاطه شده است که برروی سیستم تاثیر می گذارد . این تاثیر دو طرف است . محیط پیرامون انواع مختلفی دارد . آنچه مسلم است سیستم باید پاسخگوی محیط خود باشد . تعامل یک سیستم با محیط موجب مطرح شدن ***سیستم های باز و بسته*** می شود . سیستم بسته هیچگونه رابطه متقابلی با سیستم ندارد و تعاملات آن درونی است .

***سیستم های باز*** به دلیل اینکه قادر به وارد کردن انرژی از محیط هستند، می توانند آنتروپی منفی کسب کنند. سیستم های باز با کسب داده های پیچیده تر از ستاده های خود، انرژی خود را ذخیره کرده و آسیب های سازمان خود را ترمیم می کنند. سیستم اساسا برای ارائه خدمات به محیط ایجاد شده است . فلسفه وجودی هر سازمانی به عنوان یک سیستم پاسخگویی به نیازهای محیط و جذب منبع از آن است . اگر سازمان (سیستم) نتواند به محیط پاسخگو باشد ، محیط به سازمان منبع نداده و سازمان از ادامه حیات باز می ماند .مدل سیستم های باز سازمان ها را نه تنها متاثر از محیط بلکه وابسته به آن می بیند. پیشرفت علوم کامپیوتر نقش مهمی در رونق رویکرد سیستمی باز در مدیریت داشته است. زیرا که کامپیوتر با قابلیت زیاد گردآوری و پردازش اطلاعات مدیریتی، تصمیم گیری های آگاهانه مدیران را تسهیل کرده است. اگر محیط از بازده سازمان خشنود باشد، ادامه فعالیت سازمان میسر می شود و اگر ناخشنود باشد، اصلاحات یا تغییراتی در سازمان صورت می گیرد تا رابطه مطلوب میان سازمان و محیط آن محفوظ بماند. بنابراین مهم ترین ویژگی رویکرد سیستم باز پاسخگو بودن آن نسبت به تغییرات محیطی است.

تاکید رویکرد سیستمی باز بر وابستگی متقابل بین همه اجزای سیستم می باشد. مفهوم خرده سیستم های سازمان اهمیت وابستگی متقابل میان واحدهای سازمانی در انجام ماموریت کلی آن را نشان می دهد و سرانجام با مفهوم سینرژی(هم افزایی) ارزش همیاری و تعاون در فعالیتهای سازمانی را ایجاد می کند و عملکرد یکپارچه افراد و گروههای سازمان را در تحقق هدفهای ان مدنظر قرار دهد.

سیستم های باز سازمان را نه یک ساختار یا وجود ارگانیک، بلکه به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت ها در نظر می گیرد. سازمان ها سیستمی از فعالیت های وابسته به هم هستند که ائتلافات افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آنها عمل می کنند، احاطه می شوند. .

سازمان ها به عنوان سیستم باز نه تنها جدای از محیط نیستند، بلکه وابسته به جریان مداومی از کارکنان، منابع و اطلاعات محیط اند. با نگرش سیستمی، محیط، سازمان ها را شکل می بخشد و در آنها نفوذ می کند. نگرش سیستم های باز تاکید دارد که منافع افراد متفاوت بوده و از راههای گوناگون می توان آنها را وادار به همکاری کرد. افراد بر مبنای منافعی که از سازمان دریافت می کنند به عضویت آن درآمده، آن را ترک کرده و یا در فعالیت های جاری سازمان مشارکت می کنند.

دیدگاه سیستم های باز به وابستگی متقابل سازمان و محیط بیشترین توجه را دارد. محیط به منزله منبع غایی مواد، انرژی و اطلاعات تلقی می شود که همه آنها برای تداوم فعالیت سیستم حیاتی اند. ساختار سیستم های باز بدون درک محیطی که سازمان درچهارچوب آنها عمل می کند، غیر ممکن است. نیاز به تهیه منابع، وابستگی بین سازمان ها و واحدهای برون سازمانی را به وجود می آورد. ماهیت و حدود وابستگی سازمان بر حسب اهمیت و کمیابی این منابع مشخص می شود.

در رویکرد سیستمی باز ، سازمان برای بقاء باید خود را با محیط تطبیق دهد و تغییر کند و محیط در این رویکرد به عنوان منبع ایجاد نظم و مقررات می باشد. هر سیستمی دارای حد و مرزی است که این حد و مرز در سیستم های باز از وضوح کمتری برخوردار است. برای تشخیص حد و مرز این سیستم ها باید زنجیره فعالیتها و رویدادها از مرحله درون داد، فرآیند و دگرگونی، برون داد و تاثیر گذاری بر محیط تا مرحله شروع مجدد چرخه فعالیتها تحت مشاهده و بازنگری قرار گیرد.درویکرد سیستمی باز با همه خطراتی که دارد موجب پویایی و بروز آوری سازمانها می شود.

**دلالتهای مدیریتی :**

دلالتهای بسیاری در خصوص بکارگیری مدل سیستم باز در سازمانها وجود دارد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد :

* تعامل دانشگاه با دیگر دانشگاهها در سطح کشور و سطح بین الملل و یا با دیگر سازمانها و نهادهای مرتبط و غیر مرتبط از پیامدهای بکار گیری این مدل در سازمانهاست که مدیران باید به آن توجه کنند . مدیران با انتخاب رویکرد سیستمی باز می توانند مرزهای خود را گسترش داده و از محیط به نفع خود بهره برداری نمایند .
* با استفاده از این رویکرد و با ایجاد سازواری می توانیم مدیران می توانند مدیریت تغییر را ایجاد کرده و خود را با موقعیتهای پیش بینی نشده سازگار کنند.
* مدیران با این مدل می توانند فعالیتهای سازمان را یکپارچه و هماهنگ کنند . سیستم های باز به سو ی تخصص گرایش دارند. و در نتیجه تفکیک کارکردها و تخصصی شدن آنها، فراگردهایی در سیستم های باز به وجود می آید تا فعالیت آنها را یکپارچه و هماهنگ سازد.
* مدیریت با این رویکرد می توانن تعادل میان روابط خود و محیط را برقرار کند .در این رویکرد مدیریت مدیریت استراتژیک بمنظور تشخیص فرصتها و موانع و عمل کردن متناسب با شرایط ایجاد شده و تعادل حالتی از پویایی که در آن دروندادها پس از ورود به سیستم در جریان عملیات قرار می گیرند ، ایجاد می شود . تعادل در سیستم های باز تعادلی پویاست که حالت پابرجا نامیده می شود. با این هدف که سیستم های باز ضمن تغییر و دگرگونی در رشد و تحول در طول زمان، نسبت مبادلات انرژی با محیط و روابط میان اجزای خود را حفظ می کنند.
* به دلیل آنکه ممکن است سیستم با شرایط اولیه متفاوت به نتیجه یا حالت نهایی یکسانی (همپایانی) یا چند پایانی منجر شوند ، مدیران متوجه می شوند که بهترین راه برای سازماندهی وجود ندارد و باید از طریق مدیریت اقتضایی متناسب با شرایط مختلف عمل کنند.
* مدیری که ماهیت سیستم های باز را درک کند، می تواند به آسانی اهمیت محیط اجتماعی، سیاسی فرهنگی سازمان خود را از لحاظ امکانات، محدودیتها، نیازها و انتظارات آن تشخیص دهد.
* مدیران از طریق توانمندسازی کارکنان می توانند از اعمال هر گونه کنترل مستقیم و تاکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر پرهیز کنند. در این صورت آنها می توانند با ایجاد همسویی میان اهداف شخصی افراد و اهداف سازمانی زمینه را برای ایجاد کارآفرینی سازمان فراهم کنند.
* مطالعه سازمان از دید سیستم های باز، ضمن آشکارسازی پیچیدگی های روابط و عوامل ساختاری و کارکردی سازمان در عین حال مدیران را به وظایف خطیرشان بیشترآگاه می سازد.

**کار برد :**

کاربردهای زیادی بر این سیستم مترتب است که با توجه به مواردبالا می توان به برخی از آنها اشاره کرد :

* استقرار مدیریت تغییر برای مواجه با تغییرات ناگهانی
* کسب حداکثری منافع و منابع از محیط در صورت مدیریت هوشمندانه
* جذب آنتروپی منفی و جلوگیری حداکثر از بروز آنتروپی
* مشارکت حداکثری اعضای درون سیستم به منظورحصول مطلوبیت های اساسی سازمان
* پویایی و حفظ بقاء و حیات سازمان و استمرار و گسترش فعالیتهای آن
* استفاده از نتایج پژوهش و موفقیت های دیگران برای توانمند سازی آن
* استقرار مدیریت محیط تعاملی و ایجاد سازواری برای موفقیت سازمان
* ........

**نتیجه مطالعات ونظرات شخصی :**

به نظر نگارنده و بر اساس آموخته ها و تجربه های شخصی ، با توجه به محیط پربعد و پربرآیند کنونی به نظر می رسد که سازمانها نمی توانند بدون توجه به اثرات محیط به حیات خود ادامه دهد . به همین واسطه سازمانها باید توانایی برخورد با محیط و پاسخگویی به آن را داشته باشد .

کلید موفقت در این وضعیت و محیط پربعد و پربرآیند ، مدیریت محیط تعاملی و رویکرد سیستم باز است . در این رویکرد می توان ضمن مدیریت تغییرات ناگهانی به ویژه تغییرات ناشی از فناوری و پیشرفت علوم روز دنیا ، سیستم خود را توانمند کرده و حرکت رو به رشدی راآغاز کنند .

اما برای اتخاذ این رویکرد بسترهایی لازم است که مهمترین آنها درک مدیران از این سیستم و تمایل به استفاده از آن برای حفظ بقا و پویایی سازمان خود است . این موضوع متاسفانه در سازمانهای دولتی به دلیل برخورداری از حمایت دولت ، ساختار مکانیکی و تغییرات مکرر مدیریت کمی مشکل به نظر می رسد و لی ساختارهای خصوصی و دانشگاهها بستر و پتانسیل بیشتری برای بکارگیری این متد دارند .

عامل دیگری که در این جهت مهم است کارکنان سازمانند . می دانیم که سازمانها در این مدل رویکرد تخصصی دارند و به همین دلیل توانمند سازی کارکنان اهمیت بسیاری دارد . اما کارکنان بخش دولتی به دلیل تعارضی که در اهداف خود و سازمان می بینند همچنین بی اهمیتی به ابتکارات و خلاقیت های آنان و در نتیجه کاهش رضایتمندی و اثربخشی آنان ، تمایلی در این جهت و مشارکت در فعالیت های سازمان در نیل به اهداف سازمانی از خود نشان نمی دهند .

مجموعه عوامل فوق بیانگر ان است که احتمال بکارگیری این مدل در دانشگاهها و موسسات خصوصی بالاتر است . و این پتانسیل در آنها وجود دارد . اما عملکرد دانشگاهها که تحت تاثیر تهدیدات محیطی قرارداشته و متاثر از تصمیمات دولتی است نیر توفیق چندانی در این راه نداشته و در بین دانشگاهها بین المللی از رتبه خوبی برخوردار نیستند چراکه قوانین ومقررات وسیاستهایی دولت در تبادل ماده و انرژی انان با محیط در بسیاری از جهات در تعارض است .می دانیم که دانشگاهها به عنوان یک مصداق ، منابع مورد نیاز مادی، مالی و انسانی خود را از طریق جامعه دریافت می کنند و از طریق این منابع به فرایند آموزش و پژوهش که از مهم ترین فرایندها می باشد، می پردازند و همه ساله تعدادی افراد تحصیلکرده تحویل جامعه می دهند و در صورت مقبول افتادن تحصیلکردگان در جامعه، امکان ادامه فعالیتهای آنها فراهم می شود. دانشگاهها منابع مورد نیاز برای فعالیتها و تحقق هدفهای خود را نمی توانند تولید یا ایجاد کنند. لذا، از این لحاظ به شدت به محیط وابسته اند. آنها منابع انسانی، بودجه، ماموریتها و خط مشی ها، مواد و روشها، تجهیزات و تسهیلات لازم برای گردش کار خود را، عمدتا از محیط و نهادهای گوناگون آن اخذ می کنند. در نتیجه محیط و نهادهای موجود درآن، دانشگاهها را به همنوایی با موازین و الزامات خود فرا می خوانند و در اغلب موارد، آنها را به دانشگاهها تحمیل می کنند. به عبارت دیگر، محیط منبع انرژی سیستم دانشگاهها است و باز بودن سیستم دانشگاهها، آن را در معرض نیروهای نفوذی محیط قرار می دهد. محیط ضمن تامین منابع دانشگاهها ، تقاضاها، محدودیتها و فرصتها و امکانات لازم را برای سازمان فراهم می آورد. در این جریان عظیم داده ها اگر آنها نتوانند خود را با تغییرات تطبیق داده و سازواری پیشه کنند محکوم به واپس گرایی هستند همچنانکه برخی دانشگاهها که در گذشته حرفهای بسیاری برای گفتن در فضای علمی داخلی و خارجی داشته اند امروز تقربا در جا می زنند .

**منابع :**

1. سید جوادین ، سید رضا (1388).*نظریه های سازمان و مدیریت،* انتشارات :نشر نگاه دانش ، جلد اول
2. علاقه بند ، علی (1389). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، نشر روان ، فصل پنجم
3. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز

سیستم اجتماعی ، گتزلو و گیبویا ( 1948 )

سیستم اجتماعی متشکل از فعالیتهای ساختمند و هدفمدار تعدادی افراد است که به وسیله روابط اجتماعی با هم پیوند داشته و با یکدیگر کنش متقابل دارند . در واقع سیستم اجتماعی ، مفهوم یا سازه ای کلی است که به انواع سازمانها و گروه بندی ها اعم از آگاهانه و خودجوش ، گفته می شود . بر مبنای این تعریف می توان گفت همه سازمانهای رسمی سیستمهای اجتماعی محسوب می شوند ولی همه سیستم های اجتماعی لزوما سازمان رسمی نیستند .

با توجه به اینکه سیستم اجتماعی از افراد انسانی تشکیل می شود ، افراد بر اساس نیازهای شخصی و نیز نقش و پایگاه سازمانی خود مانند مدیر ، معلم ، دانش آموزو....عمل می کنند. یک سیستم اجتماعی به دلیل ارتباط میان اجزا و فعالیتهای به هم وابسته آنها ، تحت تاثیر علکرد آنهاست بنابراین این اجزاء می توانند به کل کمک کرده و یا آن را تضعیف کنند .

از دیگر ویژگیهای سیستم اجتماعی هدفمدار بودن و ساختمند بودن آن است . هیچ سیستم اجتماعی بدون داشتن هدف و ساختار نمی تواند به یکپارچگی و حیات خود ادامه دهد ، بنابراین سه جزء اساسی یک سیستم اجتماعی ، اعضا ، هدف و ساختار آن است که اساسا در همه سیستم های اجتماعی اعم از سیستم های اجتماعی باز ، سیستم های اجتماعی سیاسی ، فرهنگی ، اقتصادی و.... وجود داشته و مورد توجه است . از دیگر ویژگیهای یک سیستم اجتماعی می توان به مواردی همچون : سیستم اجتماعی هنجارمند است ، سیستم اجتماعی از ضمانت اجرایی برخوردار است ، سیستمهای اجتماعی فرهنگهای متمایزی دارند و سیستم اجتماعی مفهومی و نسبی است اشاره کرد .

مدل سیستم اجتماعی برآن است که انسان موجودی روانی – اجتماعی است .و رفتار او در وضعیت های اجتماعی ، تحت تاثیر دو وجه ویژگیهای روانی و هویت اجتماعی شکل می گیرد .به عبارت دیگر ، در یک سیستم اجتماعی که اجزاء آن را افراد و انسانها تشکی می دهند ، رفتار هر فرد نتیجه تعامل میان ابعاد جامعه شناختی و روان شناختی سیستم اجتماعی است (گتزلو و گوبا ،1957؛ گتزلو و همکاران ، 1960 و 1968)

**دلالتهای مدیریتی :**

سیستم اجتماعی کاربردهای وسیعی در حوزه مدیریت دارد . مدیران با تسلط و توجه به ابعاد

مختلف سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی ، می توانند به درستی آن را مدیریت کنند . ذیلا سعی شده است به برخی از این دلالتها اشاره شود :

* واحد اساسی تحلیل مدیریت سیستم اجتماعی است . مدیریت همیشه در درون شبکه ای از روابط متقابل ، یا به عبارت وسیعتر روابط اجتماعی عمل می کند . ماهیت این شبکه روابط را در فراگرد مدیریت به عمل بسیار مهمی تبدیل می کند . یک مدیر برای پاسخگویی به بسیاری از مشکلات و سولات درون سیستم و همچنین تصمیم گیری ، نیاز به مبنای درستی برای تحلیل سازمان خود دارد تا از آن طریق بتواند بر مشکلات غلبه و با اخذ تصمیمات درست ، سازمان را به سمت هدف رهنمون کند . نگاه مدیر به سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی می تواند به او کمک بسیاری نماید.
* سیستم های اجتماعی ، فرهنگهای متمایزی دارند ، یک مدیر با توجه به این مدل می تواند ضمن توجه به فرهنگهای مختلف ، سازمان خود را به عنوان یک سازمان اجتماعی ، که اجزاء آن را افراد با فرهنگهای مختلف تشکیل داده اند ، به درستی مدیریت کند .
* نگاه به سازمان به عنوان یک سیستم اجتماعی متشکل از افراد مختلف ، به مدیر کمک می کند تا با بررسی روابط میان اجزاء و افراد سازمان سازمانهای رسمی و غیر رسمی را مدیریت کند .
* مدل سیستم اجتماعی سازمان به مدیران کمک می کند ، بتوانند ضمن تحلیل اجزاء مختلف سیستم ، ساختار آن را مستحکم تر و یکپارچه تر نموده و در جهت هدف سازمانی اهداف اعضاء را به سمت هدف سازمانی هدایت نماید .
* با توجه به ضمانت اجرایی سیستم های اجرایی مدیر می تواند هنجارهای رفتاری را با پاداش و تنبیه اعمال نموده و یا به شکل رسمی (اخراج ، تعلیق ، خاتمه خدمت ، ترفیع ، ارتقاءو...) و یا غیر رسمی (استفاده از گوشه و کنایه زدن ، طرد کردن ، استهزا و تمسخر ) با آنها برخورد نماید .

**کاربرد :**

بر پایه اطلاعات گفته شده در باره سیستم اجتماعی و این موضوع که سیستم اجتماعی ، مفهومی و نسبی هستند می توان گفت که سیستم اجتماعی یک مفهوم کلی است و صرف نظر از اندازه در مورد کلیه سازمانهای اجتماعی صادق است . مثلا می توان یک مدرسه را یک سیستم اجتماعی دانست و با کمک مفاهیم و سازه های سیستمی آن را مورد مطالعه قرارداد . حتی یک کلاس درس هم می تواند یک سیستم اجتماعی باشد و یا در بعد بزرگتر وزارت آموزش و پرورش .

اگر یک مدرسه را یک سیستم اجتماعی قلمداد کنیم ، می توانیم بگوییم که مدرسه یک کل سازمان یافته است مرکب از افراد انسانی در کنش و واکنش متقابل از طریق روابط ارگانیک و پیچیده که با یکدیگر پیوند یافته اند .مدرسه به عنوان سیستم اجتماعی با ویژگیهایی نظیر وابستگی متقابل اجزاء ، جمعیت مشخص و تعریف شده ، تمایز آشکار با محیط ، شبکه پیچیده روابط اجتماعی درونی و جو و فرهنگ بی همتا از سایر سیستم های اجتماعی متمایز می شود . این سیستم دارای درونداد ، فراگرد و بروندادی است می توان از ظریق شناسایی و تحلیل آنها کل سیستم را تحلیل و با استفاده از آن مدیریت کرد.

از طرف دیگر در صورتیکه نظام آموزش و پرورش رسمی را به عنوان سیستمی اجتماعی در نظر بگیریم ، می توان آن را با استفاده از مفاهیم سه گانه درونداد ، برونداد و فراگرد و عناصر و اجزای آن ، آن را تحلیل کرده و مورد بررسی قرار داد . نظام آموزش وپرورش ، برای انجام دادن ماموریت خود (تحقق هدفهای آموزش و پرورش رسمی در جامعه) منابع مورد نیاز خود را به صورت درونداد (دانش و معرفت موجود در جامعه ، ارزشها ، منابع نالی و .... ) از جامعه می گیرد . سپس ، از طریق فراپردهای پیچیده ای که مستلزم استفاده از ساختار سازمانی ، افراد انسانی و تکنولوژی ، و ایفای وظایف معینی است ، دانش آموزان را تحت آموزش و پرورش قرار می دهد ، و سرانجام نتیجه کار خود را به صورت افرادی که از جهات مختلف تغییر یافته و صلاحیت و شایستگی پیدا کرده اند ، به جامعه تحویل دهد .

بنابراین با نگاه سیستم اجتماعی به هر سازمانی به عنوان واحد تحلیل مدیریت ، می توان ضمن متمایز کردن سیستم از سایر سازمانهای مشابه و پیرامونی خود ، با تحلیل سیستم از طریق شناخت اجزاء و روابط میان آنها به درستی آن را مدیریت وهدایت کرد .

**نتیجه مطالعات ونظرات شخصی :**

از آنجاییکه نظریه سیستم ها شالوده و کالبد هر رشته علمی محسوب می شود . به نظر نگارنده با توجه به ابعاد و اجزایی سیستم اجتماعی ، به خودی خود سازمانها مدلی از یک سیستم اجتماعی هستند و از این منظر و این مطلع است که می توان به تحلیل و مدیریت سازمان به عنوان یک سیستم سیاسی ، باز ، بسته و امثال آن نگاه کرد . به عبارت دیگر می توان با تاصی از سیستم ، سیستم اجتماعی را می توان اساس و کالبد سازمانها دانست .

با این رویکرد می توان کلیه سازمانها را با هر درجه از پیچیدگی و به هر حجم و اندازه ، به عنوان یک سیستم اجتماعی در نظر گرفت و تحلیل کرد . به این منظور می توان سازمانهای غیر رسمی را به عنوان یک سیستم اجتماعی بررسی و با شناخت روابط میان اجزا و با دستکاری کیفیت روابط آن را کنترل و در جهت اهداف سازمانی هدایت کرد . یا با در نظر گرفتن هر کدام از اجزاء یک سیستم(سازمان) بزرگ به عنوان عضوهای منفرد مستقل و متحد که خود از اجزاء دیگر متشکل است ، به عنوان یک سیستم اجتماعی ، یک سیستم بزرگ را به صورت مجموعه ای از سیستم های اجتماعی کوچکتر تحلیل و به کل سازمان تسری داد .

**منبع :**

1. علاقه بند ، علی (1389).مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، نشر روان ، صص 164-165

سیستم اجتماعی باز ، هوی و میسکل (1996و2001)

سیستم اجتماعی باز ترکیبی از سیستم اجتماعی و سیستم باز است . می دانیم که تعامل یک سیستم با محیط موجب مطرح شدن ***سیستم های باز و بسته*** می شود .***سیستم های باز*** به دلیل اینکه قادر به وارد کردن انرژی از محیط هستند، می توانند آنتروپی منفی کسب کنند. سیستم های باز با کسب داده های پیچیده تر از ستاده های خود، انرژی خود را ذخیره کرده و آسیب های سازمان خود را ترمیم می کنند. سیستم اساسا برای ارائه خدمات به محیط ایجاد شده است . فلسفه وجودی هر سازمانی به عنوان یک سیستم پاسخگویی به نیازهای محیط و جذب منبع از آن است . اگر سازمان (سیستم) نتواند به محیط پاسخگو باشد ، محیط به سازمان منبع نداده و سازمان از ادامه حیات باز می ماند .مدل سیستم های باز سازمان ها را نه تنها متاثر از محیط بلکه وابسته به آن می بیند. پیشرفت علوم کامپیوتر نقش مهمی در رونق رویکرد سیستمی باز در مدیریت داشته است. زیرا که کامپیوتر با قابلیت زیاد گردآوری و پردازش اطلاعات مدیریتی، تصمیم گیری های آگاهانه مدیران را تسهیل کرده است. اگر محیط از بازده سازمان خشنود باشد، ادامه فعالیت سازمان میسر می شود و اگر ناخشنود باشد، اصلاحات یا تغییراتی در سازمان صورت می گیرد تا رابطه مطلوب میان سازمان و محیط آن محفوظ بماند. بنابراین مهم ترین ویژگی رویکرد سیستم باز پاسخگو بودن آن نسبت به تغییرات محیطی است.

تاکید رویکرد سیستمی باز بر وابستگی متقابل بین همه اجزای سیستم می باشد. مفهوم خرده سیستم های سازمان اهمیت وابستگی متقابل میان واحدهای سازمانی در انجام ماموریت کلی آن را نشان می دهد و سرانجام با مفهوم سینرژی(هم افزایی) ارزش همیاری و تعاون در فعالیتهای سازمانی را ایجاد می کند و عملکرد یکپارچه افراد و گروههای سازمان را در تحقق هدفهای ان مدنظر قرار دهد.

سیستم های باز سازمان را نه یک ساختار یا وجود ارگانیک، بلکه به عنوان سیستمی از روابط متقابل بین فعالیت ها در نظر می گیرد. سازمان ها سیستمی از فعالیت های وابسته به هم هستند که ائتلافات افراد سازمانی را به هم مرتبط کرده و به وسیله محیط هایی که در آنها عمل می کنند، احاطه می شوند. .

در رویکرد سیستمی باز ، سازمان برای بقاء باید خود را با محیط تطبیق دهد و تغییر کند و محیط در این رویکرد به عنوان منبع ایجاد نظم و مقررات می باشد. هر سیستمی دارای حد و مرزی است که این حد و مرز در سیستم های باز از وضوح کمتری برخوردار است. برای تشخیص حد و مرز این سیستم ها باید زنجیره فعالیتها و رویدادها از مرحله درون داد، فرآیند و دگرگونی، برون داد و تاثیر گذاری بر محیط تا مرحله شروع مجدد چرخه فعالیتها تحت مشاهده و بازنگری قرار گیرد.درویکرد سیستمی باز با همه خطراتی که دارد موجب پویایی و بروز آوری سازمانها می شود.

از طرف دیگر سیستم های اجتماعی متشکل از فعالیتهای ساختمند و هدفمدار تعدادی افراد است که به وسیله روابط اجتماعی با هم پیوند داشته و با یکدیگر کنش متقابل دارند . در واقع سیستم اجتماعی ، مفهوم یا سازه ای کلی است که به انواع سازمانها و گروه بندی ها اعم از آگاهانه و خودجوش ، گفته می شود . بر مبنای این تعریف می توان گفت همه سازمانهای رسمی سیستمهای اجتماعی محسوب می شوند ولی همه سیستم های اجتماعی لزوما سازمان رسمی نیستند .

با توجه به اینکه سیستم اجتماعی از افراد انسانی تشکیل می شود ، افراد بر اساس نیازهای شخصی و نیز نقش و پایگاه سازمانی خود مانند مدیر ، معلم ، دانش آموزو....عمل می کنند. یک سیستم اجتماعی به دلیل ارتباط میان اجزا و فعالیتهای به هم وابسته آنها ، تحت تاثیر علکرد آنهاست بنابراین این اجزاء می توانند به کل کمک کرده و یا آن را تضعیف کنند .

از دیگر ویژگیهای سیستم اجتماعی هدفمدار بودن و ساختمند بودن آن است . هیچ سیستم اجتماعی بدون داشتن هدف و ساختار نمی تواند به یکپارچگی و حیات خود ادامه دهد ، بنابراین سه جزء اساسی یک سیستم اجتماعی ، اعضا ، هدف و ساختار آن است که اساسا در همه سیستم های اجتماعی اعم از سیستم های اجتماعی باز ، سیستم های اجتماعی سیاسی ، فرهنگی ، اقتصادی و.... وجود داشته و مورد توجه است . از دیگر ویژگیهای یک سیستم اجتماعی می توان به مواردی همچون : سیستم اجتماعی هنجارمند است ، سیستم اجتماعی از ضمانت اجرایی برخوردار است ، سیستمهای اجتماعی فرهنگهای متمایزی دارند و سیستم اجتماعی مفهومی و نسبی است اشاره کرد .

مدل سیستم اجتماعی برآن است که انسان موجودی روانی – اجتماعی است .و رفتار او در وضعیت های اجتماعی ، تحت تاثیر دو وجه ویژگیهای روانی و هویت اجتماعی شکل می گیرد .به عبارت دیگر ، در یک سیستم اجتماعی که اجزاء آن را افراد و انسانها تشکی می دهند ، رفتار هر فرد نتیجه تعامل میان ابعاد جامعه شناختی و روان شناختی سیستم اجتماعی است (گتزلو و گوبا ،1957؛ گتزلو و همکاران ، 1960 و 1968)

با توجه به تعریف بالا می توان وضعیت سیستم های اجتماعی باز را تبیین کرد . سیستم های اجتماعی باز سازمانهایی هستند که با محیط تبادل ماده و انرژی می کنند . هوی و میسکل در تحلیل مدرسه به عنوان سیستم اجتماعی مفروضاتی را از منابع و نظریه های مختلف استخراج کردند که مهمترین آن این بود که سیستم اجتماعی یک سیستم باز است .

سیستم اجتماعی باز سیستمی است که با محیط خود کنش متقابل داشته و منابع خود را از آن دریافت می کند و تحت تاثیر نیرو های محیطی قرار می گیرد . به عنوان مثال مدارس از باورها ، ارزش ها ، سیاستها و تاریخ جامعه تاثیر می پذیرد .

هرسیستم اجتماعی باز متشکل از دروندادها ، برونداد ها و فرایند است . این سیستم بازخوردهای درونی و بیرونی داشته و محیطی نیز برای آن متصور است . هوی و میسکل در یک مدل آن را به شکل زیر (شکل 5) ترسیم کردند :

**درونداد**

**مانند ارزشها ، باورها ، منابع مالی ، مقررات و...**

**فرایند**

**اجزا و فراگردها**

1. **اجزا –خرده سیستم ها** 
   1. **ساختار رسمی سازمان**
   2. **مدیریت و خط مشی**
   3. **گروههای غیر رسمی**
   4. **افراد**
   5. **...**
2. **فراگردها – فعالیت ها و رفتارها** 
   1. **مدیریت**
   2. **خلاقیت**
   3. **اجتماعی کردن**
   4. **مراقبت**

**برونداد**

**محصولات ، خدمات و...**

**شکل 5- سیستم باز اجتماعی – هوی و میسکل**

بازخورد

محیط

محیط

مفهوم سیستم اجتماعی هوی و میسکل، مفهوم یا سازه ای کلی است که به انواع سازمان ها و گروه بندی ها بدون توجه به اندازه آنها اطلاق می شود.. سیستم اجتماعی تابعی از تعامل ساختار، افراد انسانی، فرهنگ و سیاست، تحت تاثیر فشارها و نیروهای محیطی است. سیستم اجتماعی، متشکل از فعالیتهای ساختمند تعدادی افراد انسانی است که با یکدیگر کنش متقابل و به وسیله روابط اجتماعی با هم پیوند دارند. سازمان ها سیستم های اجتماعی ای هستند و برای بقای خود به ارضای پاره ای از نیازهای معین، محتاجند. در این سازمان ها ساختارهای رسمی که به طور هدفمندی برای تنظیم رفتار جهت انجام هدفهای خاص، طرح ریزی شده اند، به شدت تحت تاثیر وجود ساختارهای غیر رسمی قرار دارند. سیستم های اجتماعی تشکیل شده از ساختار رسمی به همراه ساختار غیر رسمی می باشد. افراد در داخل سازمان های رسمی، هنجارهای غیر رسمی و الگوهای رفتاری معینی مانند سیستم های قدرت و موقعیت اجتماعی، شبکه های ارتباطاتی، ساختارهای اجتماعی و ترتیبات کاری را ایجاد می نمایند. در مجموع در نگرش سیستم های اجتماعی ساختارهای کاملا متمرکز و رسمیت یافته را به غیر کارا بودن و غیر عقلایی بودن محکوم می کنند. (اسکات،1387)

**دلالتهای مدیریتی :**

* سیستم اجتماعی باز به مدیر یادآوری می کند که باید به محیط توجه کرده و تاثیرا آن را کنترل کند
* سیستم اجتماعی باز فرصتی به دست می دهد که مدیران به ارتباطات میان اجزاء توجه کرده و ضمن افزایش کیفیت فرایندهای درونی از طریق بکارگیری صحیح ورودی ها و اجزاء و رفتارهای درونی ، خروجی مناسب را به محیط ارائه و از آن منبع دریافت نمایند و
* با توجه به ماهیت اجتماعی سیستم ، مدیر می تواند با دستکاری کیفیت ارتباطات و اجزاء درون سازمانی ضمن بالا بردن کیفیت خروجی از طریق بازخوردهای درونی و بیرونی ، سازمان رسمی و غیر رسمی درونی را کنترل نموده و در جهت اهداف همسو نماید .
* سیستم اجتماعی باز با توجه به ماهیت و ویژگیهای باز بودن و تاثیر پذیری از محیط این فرصت را به مدیر می دهد که خود را برای مواجهه با تغییرات محیطی آماده کرده و با افزایش کیفیت افراد و ارتباطات آنان به نحو مطلوبی از محیط استفاده نماید.
* سیستم اجتماعی باز به مدیران گوش زد می کند که ضمن مواجه با پیچیدگی های درونی که نیاز به مدیریت دارند ، از طرف محیط نیز تحت فشارند و می بایست برای موجهه با آینده ، به آن تئجه نمایند .

**کاربرد :**

دانشگاهها و مدارس از بارز ترین نمونه هایی هستند که می توان آنها را به عنوان یک سیستم اجتماعی باز در نظر گرفت و مدیریت کرد . و این هم به آن دلیل است که این سازمانها کلیه ویژگیهای یک سیستم اجتماعی را داشته و به لحاظ ماهیت خود نیاز شدیدی به تعامل با محیط داشته و بنابراین به عنوان یک سیستم باز می توانند لحاظ شوند .

به عنوان نمونه دانشگاه غیر انتفاعی مهر اروندرا سعی می کنیم در این مدل بررسی کنیم براساس الگوی سیستم اجتماعی هوی و میسکل(2009) به عنوان مجموعه ای از عناصر متعامل فردی، ساختاری، فرهنگی و سیاسی هستند که با فرایندهای اصلی دانشگاه یعنی آموزش و پژوهش در تعامل هستند. این عناصر دروندادها (مانند نیروی انسانی از قبیل استاد، رییس یا مدیر، کارکنان و دانشجو، منابع مالی از قبیل شهریه دانشجویان و هزینه تجهیزات و امکانات آموزشی، قوانین و مقررات از قبیل آیین نامه های دانشگاه و مواد و روش ها و تجهیزات) را از محیط جذب و آنها را تغییر می دهد. دانشگاه مهر اروند بر اساس این الگوی سیستم اجتماعی، سازمانی باز است که با محیط خود کنش متقابل دارد و تحت تاثیر نیروهای محیطی قرار می گیرد و از باورها، ارزشها، سیاستها و تاریخ جامعه تاثیر می پذیرند. این دانشگاه در مدل سیستم اجتماعی هوی و میسکل از اجزاء، ویژگی ها و فعالیتهای وابسته به هم که به کل سیستم کمک کرده و از آن کمک می گیرند، تشکیل شده است. وقتی که بخشی از سیستم، تحت تاثیر نیرویی قرار می گیرد، تاثیر آن در کل سیستم اشاعه پیدا می کند. در مهر اروند سمتهای رئیس، استاد و دانشجو هر یک بوسیله مجموعه ای از انتظارات تعریف می شوند. از میان مجموعه انتظارات گسترده ای که در دانشگاه وجود دارد، سازمان های رسمی انتظاراتی را که معمولا به طور معقول با هدفهای سازمان همخوانی و سازگاری دارند، بر می گزینند. این انتظارات غالبا به عنوان قواعد و مقررات سازمانی رسمیت یافته، تدوین و تصویب می شوند. تخصص افراد ساختار سازمان را تکمیل می کند.

سلسله مراتب در این دانشگاه شدت چندانی ندارد دارد و اما به دلیل تبعیت از ساختارهای سنتی وزارت علوم ، کارکنان اساتید و دانشجویان را کم انگیزه اند. دانشجویان در این دانشگاه به دلیل عوامل شدید ساختاری تحت تاثیر وزارت علوم مشابه سایر دانگاهها از پیشرفت علمی چندانی برخوردار نیستند.

هنجارهای رفتاری این دانشگاه از ضمانت اجرایی شدیدی برخوردارند. کارکنان، اساتید و دانشجویان به دلیل حاکم بودن حیطه نظارت و کنترل محدود در دانشگاه، رفتاری به شدت محافظه کارانه و محتاطانه دارند و با هنجارهای رسمی (اخراج، تعلیق، خاتمه خدمت، ترفیع و... ) و هنجارهای غیر رسمی (گوشه و کنایه زدن، طرد کردن، استهزاء و تمسخر) مواجهه می شوند.

دانشگاه مهر اروندبه عنوان یک سیستم اجتماعی صرف نظر از جنبه های ساختاری و موقعیت اداری دارای افرادی است که از نیازها، اعتقادات، ادراکات شناختی و انگیزه های فردی مخصوص به خود برخوردارند. در مدل سیستم اجتماعی شناخت و انگیزش فردی بدون توجه به عملکرد سازمانی از جمله تعیین کننده های عناصر فردی در دانشگاه مهر اروند هستند. شناخت به معنی استفاده فرد از برداشت های ذهنی خود برای فهم کار و شغل سازمانی برحسب ادراک ، معرفت و رفتار منتظره است . در دانشگاه هر دانشجویی سعی می کند از رشته خود ذهنیتی روشن و معنادار داشته باشد. شناخت و انگیزش دانشجویان در دانشگاه تحت تاثیر عواملی چون باورها، صلاحیتها، هدف های فردی، انتظارت شخصی او از موفقیت و شکست تحصیلی می باشد. نیازهای فردی مرتبط با کار و انگیزش ناشی از آنها، نیروهای برانگیزنده رفتار کاری و سازمانی به شمار می روند. در حقیقت رفتار افراد در سیستم اجتماعی دانشگاه تابع تعامل انتظارات نقش بوروکراتیک و جهت گیری های شناختی و انگیزشی آنها ایجاد می شود و به دلیل غلبه جهت گیری بوروکراتیک بر نیازهای فردی در دانشگاه می توان دریافت که اساتید و دانشجویان از انگیزش و شناخت کافی برخوردار نیستند.

کمبود منابع انسانی به خصوص نیروی متخصص در این دانشگاه و یا کمبود منابع مالی از چشم مردم، دانشگاههای دیگر و وزارت علوم و دیگر مراجع قانونی پنهان نمی ماند. در واقع مردم و نهادها و ارگانهای جامعه به تدریج، با بازخورد بیرونی لازم در قبال مشکلات کمبود نیروی انسانی متخصص و کمبود منابع مالی در این دانشگاه به بررسی و مطالعه و تصمیم گیری های مقتضی در باره این مسائل وا می دارد.

مجموعه عوامل فوق مشخص می کند که چگونه می توان در غالب این مدل یک سازمان مانند سازمانهای اموزشی را تحلیل و کنترل کرد . به نظر می رسد استفاده از این مدل در دانشگاهها موثر باشد .

**نتیجه مطالعات ونظرات شخصی :**

اساسا سیستم های باز این فرصت را به دست می دهد که با تغییرات محیطی به شکل منطقی برخورد کرد . اساس سیستم های باز بر این اصل استوار است که سیستم از محیط ماده و انرژی دریافت کرده و به محیط باید پاسخگو باشد . به نظر می رسد ترکیب سیستم اجتماعی و سیستم های باز بسیار در مدیریت سازمانها کارساز باشد چراکه سازمانها اساسا یک کالبد اجتماعی دارند و قطعا می بایست به شرایطی محیطی و اقتضائات موجود پاسخگو باشند ، از طرف دیگر به اجزاء و ارتباطات میان آنها ، کیفیت ورودی و خروجی و همچنین فرایندهای درون سازمانی توجه نمایند که مجموعه این عوامل وجود این مدل و استفاده از آن را توجیه می نماید و

**منبع :**

1. علاقه بند ، علی (1389). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، نشر روان ، صص 130-136
2. Wayne K. hoy & Cecil G. miskel(2008),Educational Administration
3. سید جوادین ، سید رضا (1388). نظریه های مدیریت و سازمان ، نشر روان ، جلد اول

نظام یادگیری اجتماعی ، شاین (1980)

شاین در این مدل سازمان را در غالب یک سیستم مطرح کرد. با این تعریف کلیه ویژگی های سیستم به سازمانها تسری یافت . بر اساس هرم معکوس فرهنگ ، آموزش منجر به یادگیری می شود . و یادگیری اساس تغییر رفتار است . رفتارها به صورت مکرر تکرار شده ودر صورت مقبولیت تبدیل به هنجار می شوند . تکرار هنجارها در جامعه و مثبت بودن و مورد قبول واقع شدن ، آنها را تبدیل به ارزش کرده بر اساس همین شیوه ، اعتقادات ، باورها و فرهنگ ها شکل می گیرند . فرهنگ ایجاد شده از كیفیت زندگی گروهی از افراد بشر از یك نسل به نسل دیگر انتقال پیدا می‌كند.

ارزش ها و باورهای مشترک ، معانی مشترک و ودرک مشترک شیوه های مختلفی جهت توصیف مفهوم فرهنگ می باشند .فرهنگ چارچوب مرجع مشترک اعضای سازمان را تشکیل می دهد . ادگار شاین فرهنگ سازمانی را الگویی از مفروضات بنیادی می داند، كه اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تكامل داخلی، آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌كند كه معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت یك روش صحیح برای درك، اندیشه و احساس كردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود. بنابراین می توان گفت که فرهنگ ایجاد شده محصول یادگیری اجتماعی است .به عقیدۀ ادگار شاین فرهنگ را می‌توان به ‌عنوان یك پدیده كه در تمام مدت، اطراف ما را احاطه كرده است، مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. به نظر وی هنگامی كه فردی، فرهنگی را به سازمان به ارمغان می‌آورد، می‌تواند به وضوح، چگونگی به وجود آمدن، جای گرفتن و توسعه آن را ببیند و سرانجام آن را زیر نفوذ خود درآورده، مدیریت نماید و سپس تغییر دهد.

فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و بر رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. فرهنگ سازمانی چارچوبی است که ارزش های سازمانی،رفتار افراد و گرایش های مختص آن سازمان را تعریف می نماید. فرهنگ سازمانی هویت مشخصی برای سازمان تعیین می کند. شاین فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از فرضیات ضمنی می داند که به طور مشترک از سوی گروه پذیرفته می شود و نحوه ادراکات، تفکرات و واکنش ها نسبت به شرایط و موقعیت های متعدد محیطی را مشخص می سازد. فرهنگ سازمانی از طریق فرایند جامعه پذیری به کارمندان جدید منتقل می شود و بر رفتار افراد در هنگام کار تاثیر می گذارد.

از نظر شاین فرهنگ در سطح باورها و پیش فرض ها به رابطه سازمان با محیط، واقعیت و حقیقت، ماهیت زمان، ماهیت فعالیت انسان، ماهیت روابط سازمان و همنوایی در برابر تنوع می پردازد. این فرضیات غیر قابل رویت هستند و نشان دهنده کانون فرهنگ سازمانی هستند. این فرضیات متشکل از ارزش های سازمانی هستند و با گذشت زمان، پذیرفته می شوند و رفتار سازمانی را هدایت می کنند و در برابر تغییر مقاوم هستند.

سطح هنجارها و ارزش ها اصول، اهداف و استانداردهای اجتماعی موجود درون یک فرهنگ هستند. این سطح به عنوان منشورهای اخلاقی و معنوی می باشد. براساس نظریه شاین، اعضای یک فرهنگ، ارزش ها را حفظ و هنجارهای فرهنگی را رعایت می کنند. ارزش ها و هنجارها به سهم خود بر تصمیم ها و دیگر اقدامات اعضای فرهنگ تاثیر می گذارند. ا

از نظر شاین زمانی که اعضای جدید وارد یک فرهنگ می شوند، بر مبنای سازگاری بین ارزش های آنها و ارزش های آن فرهنگ، انتخاب می شوند. یا برای این که ارزش های فرهنگی جامعه را بپذیرند، جامعه پذیر می شوند. از آنجا که فرهنگ، قوام دهنده و نظام بخش کارکردها و ساختارها اجتماعی است و رفتار هر یک از افراد جامعه از آن تاثیر می پذیرد؛ بنابراین با دقت مورد بررسی قرار می گیرد تا از آن راه بتوان به تبیین رفتار فردی و گروهی در جامعه پرداخت.

فرهنگ کلید تعالی سازمان است. فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان، از جمله تعیین استراتژیها، وظایف مدیریت، دگرگونی سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد کارکنان و مدیران و بطور کلی بر تمام ابعاد وجودی سازمان تاثیر می گذارد. فرهنگ ژرف و پیچیده است و بخش عمده آن را باورهای مشترکات فراد تشکیل می دهد. در سال های آغازین رهبران فرهنگ سازمان را می سازند؛ حال آنکه در میان سالی، فرهنگ سازمان، رهبران را می سازد. سنجش و قضاوت در مورد یک فرهنگ، میزان هماهنگی آن با ماموریت و استراتژی سازمان است. فرهنگ سازمانی قابل انتقال و یادگیری به افراد جدید در سازمان هستند.

فرهنگ سازمان تحت تاثیر عواملی از قبیل اوضاع اقلیمی، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نظام حاكم بر جامعه می باشد. هریك از عوامل فوق در ایجاد و تقویت یا توسعه فرهنگی مؤثر می‌باشند. اما آنچه كه سازمانها را از هم متمایز می‌سازد، این است كه مدیران این سازمانها با فشارهایی از قبیل: قوانین پیچیده اداری، مداخلات سیاسی، تغییراتی كه درنتیجه انتخابات دوره‌ای در ادارات به وجود می‌آید، تصدی نسبتاً كوتاه در موقعیتهای شغلی و اهداف ناسازگار مواجه هستند. در چنین حالاتی مدیران سازمانها صلاحیت كمی در نفوذ بر فرهنگ سازمانی دارند. فرهنگ سازمانی با فرهنگ جامعه رابطه دوطرفه ظریفی دارد. هر سازمانی فرهنگ ویژه و خاص خود را به وجود می‌آورد، كه با فرهنگ دیگر سازمانها تفاوتهایی دارد. فرهنگ سازمان مجموعه معانی و معارفی است كه در داخل سازمان ساخته و پرداخته می‌شود. اما همیشه از طرف فرهنگ وسیع جامعه فرآیندهای اجتماعی و تاریخی مورد تأثیر و تأثر قرار می‌گیرد. فرهنگ جامعه بر فرهنگ سازمانها تأثیر می‌گذارد و فرهنگهای سازمانی نیز بر روند حركت فرهنگی جامعه تأثیر خود را دارند. سازمانها هریك دارای یك فرهنگ سازمانی غالب و چندین پاره‌فرهنگ هستند.

فرهنگ غالب، فرهنگی است كه توسط اكثریت افراد سازمان پذیرفته شده است. میزان قدرت فرهنگ سازمانی را می‌توان بر حسب تعداد اعضای متعهد به ارزشهای غالب و میزان تعهد اعضا به ارزشها و هنجارهای غالب سازمان تعیین كرد. فرهنگ یک سازمان، مینیاتوری از فرایندهای کلان فرهنگی محیط سازمان است و حد و مرز چنین فرهنگی توسط این فرایندها تعیین می شود. زمانی که فرهنگ به عنوان معانی، مفاهیم، ارزش ها، نظام ها، باورها یا دانش همگانی و مشترک می باشد، فرهنگ هم به اجتماع و هم به تک تک افراد مربوط است. سازمان ها، مظاهر نظام های فرهنگی بزرگتری هستند. سازمان ها همانند افراد دارای شخصیت می باشند که به قالب شخصیتی سازمان، فرهنگ سازمانی می گویند. به عبارت دیگر، نسبت فرهنگ به سازمان مانند نسبت شخصیت به فرد است.

مسئله مهم این است كه افراد با فرهنگ سازمان خو بگیرند و آن را رعایت نمایند. اگر افراد با فرهنگ سازمان آشنا نباشند، پس از استخدام موجب مخدوش شدن باورها و عاداتی می‌شود كه در سازمان رایج است. پذیرش و رعایت فرهنگ سازمانی را جامعه‌پذیری كاركنان می‌نامند.

 فرهنگ قوی مشخص‌كنندۀ توافق در میان اعضای یك سازمان در اهمیت به باورها و ارزشهای فرهنگ است. اگر رضایت و توافق در مورد اهمیت ارزشها و باورها وجود داشته باشد، آن فرهنگ یك فرهنگ قوی و اگر توافق اندك باشد، فرهنگ ضعیف است. فرهنگ سازمانی قوی، باز ، مشارکتی و تفاهمی مشوق یادگیری و نوآوری می شود.وجود رهبران و کارکنان دارای چشم انداز مشترک، انتقادپذیر، توانمند و پشتیبان موجب یادگیری سازمانی می شود. ایجاد ساختارهای سازمانی پویا، ارگانیکی با حداقل سلسله مراتب سازمانی به یادگیری سازمانی کمک می کند. سازمان ها با در اختیار داشتن اطلاعات داخلی و خارجی میزان عدم اطمینان محیطی را کاهش می دهد. اطلاعات در سازمان ها ماهیتی روان و پویا دارد.

یادگیری سازمانی منجر به تغییر رفتار سازمانی در جهت بهبود و بالندگی سازمان ها می شود. سازمان یادگیرنده برآیندی از علم و عمل است. یادگیری بخشی از جریان عملی کار در سازمان است.

**دلالتهای مدیریتی :**

از مهمترین دلالتهای مدیریتی این مدل به مواردی چند اشاره می شود .

* فرهنگ سازمانی با ایجاد محدودیتهایی برای مدیریت بیان می‌كند كه مدیر چه كاری می‌تواند انجام دهد و چه كاری را نمی‌تواند هر عمل مدیر باید مورد تأیید فرهنگ سازمان قرار گیرد. در غیر این‌صورت مطابق با ارزشها نخواهد بود و از سوی اكثریت اعضای سازمان مورد تأیید قرار نخواهد گرفت. در هر صورت یک مدیر باید بداند که فرهنگ سازمانی بر وظایف و نحوۀ عملكرد مدیریت تأثیر می‌گذارد.
* از آنجایی كه وظیفۀ تصمیم‌گیری در تمام وظایف مدیریت ازجمله برنامه‌ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و هدایت و كنترل جاری است، عامل فرهنگ سازمانی نقش عمده‌ای را در نحوۀ عملكرد مدیریت و نوع انجام دادن وظایف آن ایفا می‌كند. بنابراین فرهنگ قوی و مقتدر، تأثیر به‌سزایی در عمل تصمیم‌گیری مدیریت در تمام زمینه‌ها دارد.
* مدیر سازمان با كمك نمودن به اعضای خود برای پی بردن به محیط كار و فرهنگ آن می تواند رفتار آنان را متناسب با سازمان شكل می‌دهد .به عبارت بهتر مدیر باید بداند فرهنگ سازمانی به شكل دادن رفتار كاركنان كمك می‌كند و از این طریق رفتار آنها را شکل دهد لذا مدیران سازمانهای موفق زمینه‌ هایی را فراهم می‌آورند تا كاركنان برای آشنایی به تمام ابعاد سازمانی و فرهنگ آن، آشنا شوند .
* آنچه كه سازمانهای موفق را برجسته می‌سازد و آنها را از دیگران متمایز می کند این است که فرهنگ سازمانی به کارکنان هویت سازمانی می بخشد . در این میان توانایی مدیران در جذب، پرورش و نگهداری كاركنان بااستعداد و خلاق است که در این صورت كاركنان نیز به نوبۀ خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند كرد.
* در سازمانهایی كه دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، كاركنان نسبت به ارزشها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می‌كنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است. كه در آن احساس درگیر بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزشهای سازمانی جای دارد. بنابراین مدیران می توانند با استفاده از فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان کرده و تعهد کارکنان را بالا ببرند .
* سازمانهای توانمند، معروف به داشتن معیارهای سخت‌كاری و كنترلهای دقیق می‌باشند. برای نمونه كاركنان باید معیارهای نظافت و آراستگی را رعایت كنند و ضوابط انجام دادن وظیفه به‌طور مشخص تعیین شده است. بدین ترتیب فضای آكنده از تعهد و هیجان و سخت‌كوشی در سازمان به وجود می‌آید. این فرهنگ موجب ثبات نظام اجتماعی سازمان می شود . بنابراین مدیران از این طریق می توانند به ثبات نظام اجتماعی سازمان کمک کنند .
* مدیران از طریق بازشناسی و بازشکافی فرهنگ سازمانی و استفاده از نقاط قوت آن، می توانند به بهبود خلاقیت سازمانی کمک نمایند . مدیر می تواند از فرهنگ سازمانی جهت ایجاد آزادی در اجرای قوانین و ساختار سازمان و بالا بردن میزان ریسک پذیری استفاده نماید ، طوری که افراد شهامت انجام کارهای مخاطره آمیز را در برابر مسائل و مشکلات سازمان داشته باشند.
* مدیران باید بدانند که فرهنگ سازمانی قوی به میزان قابل توجهی بر تعهد كاركنان اثر می گذارد و استحكام رفتار آنان را افزایش دهد و جانشینی برای قوانین و مقررات رسمی است. و حتی مؤثرتر از سیستم كنترل رسمی سازمان عمل می کند. درصورتی‌كه فرهنگ قوی و مثبت باشد، باعث می‌شود كه افراد دربارۀ آنچه كه انجام می‌دهند احساس بهتری داشته و امور را به نحو احسن انجام دهند. درنتیجه موجب عملكرد بهتر و بهره‌وری بیشتری می‌شود. افزایش بهره‌وری منجر به بهبود سطح زندگی و كیفیت بهتر زندگی و افزایش رفاه خواهد شد. و در عین حال زندگی بهتر باعث رشد فكری و افزایش توان اندیشه‌ای و كاری انسان می‌شود.
* پذیرش فرهنگ و رعایت اصول و موازین زیربنایی آن توسط سازمان نه‌تنها جزء وظایف، بلكه ضامن بقا و پویایی سازمان است.. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است. یک سازمان مجموعه ای از خرده فرهنگ ها است . فرهنگ اعضای یک سازمان را در یک واقعیت اجتماعی درگیر می کند. به عقیده شاین فرهنگ استحكام سیستم اجتماعی را بیشتر می‌كند و باعث بهبود شناخت افراد شده و رفتار آنها را شكل دهد. بنابراین مدیران باید توجه کنند که تمام تلاش خود را به معرفی و بالابردن میزان پذیرش فرهنگ سازمانی در میان کارکنان خود معطوف کنند تا از آن طریق پویایی و بقای سازمان را پایه ریزی کنند .
* از آنجاییکه فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل کنترل از طریق ارائه استانداردهای مناسب در رابطه با آنچه اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند، اجزای سازمان را به هم متصل می کند و موجب ثبات و پایداری سازمان می شود. فرهنگ سازمانی قابلیت های سازمان را در یک کلیت هماهنگ منسجم می سازد و موجب تسهیل یا منع وصول به اهداف سازمانی می شود. مدیران با توجه به این واقعیت می توانند یکپارچگی سازمان را رقم بزنند .

فرهنگ سازمانی با ارائه استانداردها و الگوهای رفتاری مشخص به کارکنان کمک می کند که در جهت اهداف سازمان گام بردارند و از این راه احتمال رفتارهای خلاف اهداف و قوانین سازمان را کاهش می دهد.

**کاربرد :**

این مدل که بر اساس فرهنگ سازمانی و یادگیری اجتماعی بنا نهاده شده است می توان مبنای بسیاری از تغییرات باشد . هر رفتاری را با استفاده از این مدل می توان تغییر داد و بر اساس هرم معکوس فرهنگ ، آن را به باور و اعتقاد کارکنان تبدیل نموده و یا فرهنگ جدیدی را جایگزین آن کرد .

بنابراین می توان کاربردهای زیر را برای آن متصور شد :

* فرهنگ سازمانی تعیین کننده الگوی روابط درونی بین افراد است. انسجام و هماهنگی را برای سازمان و افرادش فراهم می کند. بنابراین به منظور ایجاد انسجام و هماهنگی بین عناصر سازمانی می توان از نظام یادگیری اجتماعی استفاده کرد .
* با توجه به تاثیر فرهنگ بر نظام تدوین اهداف، استراتژی، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد و سخت کوشی و مانند آنها می توان از این طریق به بهینه سازی موارد گفته شده کمک کرد به عنوان مثال :
  + با ایجاد فرهنگ نوآوری به خلاقیت و نوآوری کارکنان بها داده و به ظهور و بروز آنها کمک کرد . به عنوان مثال بر پایی یک نمایشگاه از توانمندیهای خلاقانه آنها در این خصوص راهگشاست .
  + برای افزایش مشارکت کارکنان می بایست آنها را در تصمیم گیری مشارکت دادد .تشکیل کارگروهها در یک سازمان و توجه به تصمیمات کارگروه فرهنگ کار تیمی را بالا برده و به مشارکت آنها دامن می زند
  + در دانشگاهها معمولا اساتید و دانشجویان عامل ارتقاء فرهنگ سازمان در دانشگاه هستند. با برگزاری همایش ها و جشنواره های مختلف در زمینه های مختلف علمی و پژوهشی می توان ضمن بالا بردن اثر بخشی اساتید ، به تقویت فرهنگ آموزش و پژوهش در دانشگاه کمک می کنند.
  + کارکنان یک سازمان یا دانشجویان یک رشته یا یک دانشکده می توانند با تشکیل یک رابطه دوستانه و جوی غیر رسمی برای خود یک فرهنگ جدید و متفاوت از فرهنگ سایر کارکنان و دانشجویان رشته های دیگر بسازند .
* برای ارتقاء شغلی کارکنان و بالابردن انگیزه و تعهد آنان سازمان می توان الگوسازی کرده و از آن طریق فرهنگ پویایی طلبی را در سازمان رواج دهد . به عنوان مثال دانشجویان موفق در یک دانشگاه و یا پرسنل نوگرا و خلاق در یک سازمان نمونه های الگویی خوبی هستند که دیگران همواره در عمل خود به آنان نظر مس کنند . این عمل زمینه تشویق و برانگیختن دیگران را فراهم کند.
* فرآیند اجتماعی سازمان از جمله عواملی است که در یادگیری فرهنگ سازمانی مهم است. از طریق این فرآیند، افراد جای خود را در سازمان باز می‌كنند. یاد می‌گیرند كه چگونه جذب سازمان شوند، با هنجارها و استانداردهای سازمان آشنا می شوند و رفتار مناسب را فرا می گیرند. فرآیند اجتماعی در سازمانها به ‌صورت آموزشهای توجیهی و قبل از خدمت و آموزشهای حین خدمت می‌باشد و یا گاهی افراد خود به‌تدریج هنجارها و رفتارهای مناسب را تشخیص می‌دهند و به‌تدریج به آنها خو می‌گیرند. موفقیت فرآیند اجتماعی سازمان ارتباط زیادی به ماهیت فرهنگ سازمان و نوع هنجارهای غالب در سازمان دارد. به عنوان مثال کارکنان جدید الاستخدام برای آشنایی بیشتر با فرهنگ آن سازمان در ابتدا مرتبا از طریق دوره های آموزشی بدو خدمت آنها را با فرهنگ سازمان آشنا می کنند.

**نتیجه مطالعات ونظرات شخصی :**

به نظر می رسد این مدل تا حد بسیار زیادی در تعیین جهت عملکرد پرسنل و حرکت سازمان تعیین کننده و تاثیر گذار باشد . نمی توان در یک کشور اسلامی مدیریت یک سازمان را به عهده گرفت و انتظار داشت فرهنگ حاکم بر سازمان ، فرهنگی غیر متاثر از آن و غیر اسلامی باشد چراکه فرهنگ سازمان متاثر از فرهنگ جامعه است . از انجاییکه این تاثیر و تاثر گریز ناپذیر بوده و مقابله با آن نیز غیر ممکن است ، بنابراین شناخت آن و کنترل و یا تغییر فرهنگ از طریق استقرار نظام یادگیری اجتماعی امری گریز ناپذیر است .

با شناخت و بکارگیری این مدل می توان جهت حرکت سازمان را تغییر داده و فرهنگهایی را حاکم کرد که سازمان را در جهت مطلوبیت های اساسی اش و اهداف مشترک سازمانی هدایت کند .

**منبع :**

1. سید جوادین ، سید رضا (1388).*نظریه های سازمان و مدیریت،* انتشارات :نشر نگاه دانش ، جلد اول
2. علاقه بند ، علی (1389).مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، نشر روان ، صص 164-165

سیستم پیچیده سازوار شونده ، بولتز و شولتز (2007)

تئوری سیستم های باز در ترکیب با تئوری آشوب، سیستم های پیچیده سازوارشونده را ایجاد کرده اند. سیستم پیچیده سازوار شونده سیستمی است متشکل از انبوهی از واحد ها یا عوامل تعامل کننده که الگوهای رفتاری پیچیده و سازگارشونده را می سازند . این سیستم ها در نتیجه تعاملات پویا و سازوار شونده ای که دارند یک حالت ثابت و پابرجا ندارند. بلکه رفتارهای بی قاعده و نوپدیدی از خود بروز می دهند که از تعاملات میان عناصر مختلف با مرز های متخلخل در جریان تعامل با محیط و پاسخگویی به آن ناشی می شود .

می دانیم که بر اساس تئوری پیچیدگی هر سیستمی یک کل است که از جز و اجزاء تشکیل شده است. هر جزء به عنوان یک هویت مستقل و تام وجود دارد. کلیت سیستم تحت تاثیر تک تک اجزاء است. هر جزیی علاوه بر اینکه با اجزاء رابطه و از آن تاثیر پذیرفته یا تاثیر می گذارد ، با کل هم رابطه تعاملی و تاثیر و تاثر دارد. به طور همزمان روابطی بین کل، جزء و اجزاء در محیط برقرار است و هر یک از این عناصر بر کیفیت روابط تاثیر دارد. (شکل 6)

|  |
| --- |
| **محیط کل** |
|  |
|  |
|  |
| **جزء** |
|  |
|  |
|  |
| **اجزاء** |
|  |
|  |

شکل 6 - روابط کل – جزء –اجزآء (تئوری پیچیدگی)

به این حلقه های تعاملی بین کل، جزء و اجزاء میان کنش می گویند. با هر کنش نظمی فرو می پاشد و نظم جدیدی شکل می گیرد که این نظم پتانسیل ایجاد یک ساختار جدید را دارد.ساختار جدید منجر به ایجاد نظم جدید می شود . با ایجاد سازمان جدید نظم قبلی از هم فرو می ریزد و با ایجاد نظم جدید زمینه ی میان کنش های جدید را ایجاد می کند و میان کنش های جدید زمینه فروپاشی نظم های جدید را ایجاد می کند. با توجه به مطالب گفته شده چنین بر می آید که میان کنش ها نظم های موجود را فرو می ریزند و نظم های نوین را پایه ریزی می کنند این فرو پاشی و شکل گیری مکررا تکرار می شود و جریانی از حرکت دائمی و نامیرا را بوجود می آورد که ممکن است تعامل میان میان کنش ها منجر به رزوننسس نیز بشود که کنترل آن ممکن است مشکل باشد . بنابراین در هر لحظه هزاران نظم فرو پاسیده و نظم جدید شکل می گیرد . هر کدام از این اعضا که خود جزیی از کلند و کلها با هم در تعاملند پس هزاران نوع از این ارتباطات هست که در آن واحد در جریان است بنابراین براساس تئوری پیچیدگی کلیه این اجزا و کل ها تحت تاثیر همند و همه اینها موجب آشوب می شوند و تئوری آشوب هم به همین دلیل آشوب است .

برای مدیریت تغییر باید در بستر میان کنش ها باید ساختارهای جدیدی ایجاد کنیم. از فروپاشی نظم نباید هراس داشت. برای تغییر می توان از هر سه بعد آشوب به نحوی استفاده کرد. کل جریان آشوب را می توان در ارتباط خلاصه کرد. ارتباط موجب الگوهای نظم جدید و سازمان می شود. کیفیت اجزاء روی الگوی ارتباطی تاثیر می گدارد. پتانسیل های ارتباطی قابلیت های پربعد تری ایجاد می کند. نوع ارتباط تحت تاثیر کیفیت، تعداد، تنوع و قابلیت های کارکردی اجزاء است. به محض اینکه اجزاء شروع به ارتباط گرفتند، الگوی سازمانی جدیدی ایجاد می شود. ارتباط قابلیت های نهفته افراد را در نتیجه نظم جدید سازمان به کار می گیرد و به توسعه قابلیت های جدید منجر می شود. در نتیجه تعامل و برایندهای حاصل از سازمان و ارتباط و اجزاء کلیت شکل می گیرد. اما بر اساس تئوری کلیت ، به محض تعامل میان اجزاو ارتباط میان آنها و شکل گیری سازمان یک کلیت جدید شکل می گیرد . کلیت یعنی بر آیند کلی میان همه عوامل در یک موقعیت .

**سازمان**

**اجزاء**

**ارتباط**

**کلیت**

**تئوری کلیت**

در شکل فوق به محض کنار گذاشتن اجزاء ، ارتباط و سازمان کلیت ایجاد شده به خواهد خورد . این سه عنضر اثر واگشتی روی هم دارند . در نتیجه کیفیت تعاملی اجزاء در هر سازمانی یک کلیه جدید شکل می گیرد . در واقه کلیت هر چیزی است که دارای ماهیت بوده و یک سری شناسه و ویژگی دارد . کلیت یک وجود تام است ، هویت یک وجود مستقل است ، تام اکمل است . کلیت ها لحظه ای شکل می گیرند که تحت تاثیر سازمان ، اجزاء و ارتباط بیت انها قرار گیرد . کلیه حاصل جمع اجزاء نیست بلکه برآیند آنهاست . یک کلیت خودش شرایط فروپاشی خودش را فراهم می کند .

یک کلیت تحت تاثیر داشتن ها و نداشتن هاست . مسئله وقتی پیچیده می شود که هیچ کلیتی ثابت نیست و پیچیده تر اینکه هر کلیت خود جزیی کلیت دیگر است که در تعامل میان اجزاء هرکدام هزاران میان کنش و آشوب در جریان است . اثری که کلیت روی سه بعد اجزاء، ارتباط و سازمان می گذارد، زمینه ساز آشوب و فروپاشی را فراهم می کند.. کلیت ها در تعامل متقابل با محیط خود هستند. کلیت در وقع جزیی از محیط است. کلیت علیت زاینده ای دارد. به محض اینکه کلیت شکل گرفت، ویژگی های خود را حمل بر اجزاء، ارتباط و سازمان می داند. در کلیت حالتی از برهم کنشی و چند لایه ای است. هر کدام از میان کنش ها به صورت همزمان در سطوح و لایه های مختلفی با هم در تعامل هستند. رمز شناخت پویایی های کلیت برهم کنش های چند لایه است. با ایجاد برهم کنش های چند لایه ای حالت نوپیدایی ایجاد می شود. نوپیدایی خودش باعث برایندهای جدید می شود و منجر به ایجاد تغییر و تحول می شود.

هر سیستمی در یک زمینه محیطی و در ارتباط با محیط خود تعریف می شود. هر سیستمی به نفع تعامل در محیط خود تشکیل می شود. در شرایط آشوبناک موجود در محیط عمومی کنونی، سازمان ها به طور فزاینده ای به عنوان سیستم های پیچیده سازوارشونده توصیف می شوند. در نگرش سیستمی پویا بودن ها و نبودن ها را مورد بررسی قرار می دهیم. در سیستم های پیچیده درک ابعاد آشکار و پنهان سیستم اهمیت دارد. این سیستم ها در نتیجه تعاملات پویا و سازوار شونده ای که دارند یک حالت ثابت و پابرجا ندارند، بلکه رفتارهای بی قاعده و نوپدیدی از خود بروز می دهند که از تعاملات میان عناصر مختلف با مرزهای متخلخل در جریان تعامل با محیط و پاسخگویی به آن ناشی می شود. در این سیستم ها، به دلایل و روش های مختلف، منطقه های فعالیت های شکل می گیرد. این منطقه ها قیدهای کلی رفتار کلی را پدید می آورند، اما اجازه می دهند، سیستم همچنان که پیش می رود و توسعه می یابد، در بین مناطق فعالیت به صورت موقعیتی حرکت کند. سیستم در این جابه جایی مناطق، بین حالتی از تعادل پابرجا و تصادفی بودن کامل حرکت می کند که از آن به عنوان لبه آشوب تعبیر می شود. یعنی حالت و رفتار سیستم به صورت پدیداری در یک تعادل وضعیتی شکننده در لبه آشوب به وجود آید، بنابراین سیستم در عین پیش بینی ناپذیری و غیر خطی بودن با خود بوم سازماندهی پایدار می ماند. در این حالت، افراد و گروه ها در عین حال مستقل از دیگران نیستند و به طور کلی در وضعیت موجود قرار دارند، به عنوان بازیگران دارای هویت و ارزش های خود در تعامل هماهنگ با بقیه بازیگران و محیط عمل می کنند. در چنین شرایطی محدودیت هایی برای رفتار پدید می آید که همکاری و تلاش برای سازواری و خلق تناسب های سیستمی جدید را ایجاب می کند. در این شرایط نوع و مفهوم جدیدی از زمان ارائه می شود که خطی نیست. شرایطی مبتنی بر گذشته، در حال پدید می آید که در عین حال که می تواند مرتبط با گذشته باشد، وابسته و اسیر آن نیست و امکان بالبداهه بودن و بالبداهه ساختن آینده را متناسب با شرایط موقعیتی دارد.

سیستم های پیچیده سازوارشونده در نتیجه تحولات پربعد و چند لایه ای که در نتیجه تاثیر و تاثر متقابلی که در و بر آنها حاکم است، ضرورتا همه چیز به همه چیز به نوعی مرتبط شده است. در این نوع سیستم ها چرخه مداوم و متکثری از تاثیر و تاثر کل، جزء و اجزا و محیط در یک الگوی آشوب گونه خود و دیگران را می سازند. سیستم های پیچیده سازوارشونده برای بقای معنادار خود در شرایط پیچیده و متحول محیط راهبردی، به گونه ای تحول می یابند و رفتار می کنند که زمینه ساز خود بوم سازماندهی فعال، پویا و مستمر شود. این سیستم ها باید به گونه ای تحول یابند که به خود-بوم سازماندهی فعال دست پیدا کنند. سیستم های پیچیده سازوارشونده به عنوان یک سیستم پیشرو در روند پرشتاب تحولات ملی، منطقه ای و جهانی قرار دارند. محیط این نوع سیستم ها محیطی راهبردی است. محیط در این سیستم ها فرار، نامطئن، پیچیده و مبهم است و تصمیمات پربعد و پربرایند است. عملکرد موفق در این محیط مستلزم پویایی و پیچیدگی در اندیشه و عمل، افق زمانی وسیع و تمرکز برای سطح راهبردی است.

**دلالتهای مدیریتی :**

از بسیاری جهات این تئوری برای مدیران حائز اهمیت است که سعی می شود به برخی اشاره شود .

* محیط سازمان ، محیطی پربعد و پربرآیند است و لزوم شناخت آن و تعاملش با سازمان برای مدیران حیاتی است .
* مدیران نیاز دارند در تحولات پرشتاب و آشوبناک کنونی در موقع مقتضی تصمیم لازم را برای سازمان خود اتخاذ کنند . شناخت سیستم پیچیده سازوار شونده به مدیر در این راستا کمک خواهد کرد .
* مدیران نیاز دارند خود را با شرایط تطبیق داده و سازواری پیشه کنند بنابراین شناخت ابعاد چند لایه چند گانه سیستم های پیچیده سازوار شونده به انها کمک شایانی می کند
* این مدل به مدیران کمک می کند تا با دستکاری در کیفیت اجزاء روی روابط تاثیر گذاشته و به خواست خود برخی از عملکرد ها را تغییر دهند
* قص علیهذا

**کاربرد :**

این تئوری همه جا کاربرد دارد از جمله :

* تعیین حالت و رفتار سیستم در لبه آشوب که خود مستلزم مدیریت محیط تعاملی و رهبری راهبردی است
* شناخت گذشته و حال و برنامه ریزی برای آینده
* جلب نظر و دقت به میان کنش ها و احتمالا کنترل و یا جهت دهی آنها
* عدم هراس از بی نظمی و تقویت توان ایجاد نظم نوین
* شروع یک آشوب و یا کنترل اشوب
* ایجاد مناطق فعالیت جدید برای کنترل یا جهت دهی به یک آشوب و یا منع آن
* قص علیهذا

**نظر شخصی :**

ان تئوری سر شار از مطلب است ، برای اظهار نظر در خصوص آن مطالعات بسیاری لازم است . آنچه اینجا بیشتر بکار می آید استفاده از این نظریه است . از آنجاییکه شرایط حال اگر چه مبتنی بر گذشته است اما خطی نیست و می تواند نوپدید باشد ، لازمه رهبری راهبردی را گوشزد می کند . رهبران راهبردی توان پایدار و متوازن نگه داشتن سازمانشان را در لبه آشوب دارند. با استفاده از تئوری پیچیدگی و تئوری آشوب می توان با دستکاری کیفیت اجزاء ، ایجاد مناطق فعالیت جدید ، حرکت در لبه آشوب و مدیریت تغییر می توان برداشتهای بسیاری از این تئوری برای مدیریت سیستم داشت . شخصا بارها از این تئوری برای آرام سازی بسیاری از تعارضات و اعتراضات استفاده نموده و با میان کنش های به موقع و در بسیاری از موارد تشخیص لبه آشوب ضمن حل معضلات فرصت های خوبی را برای خود و مجموعه بدست آورده ام .

**منبع :**

1. سید جوادین ، سید رضا (1388).*نظریه های سازمان و مدیریت،* انتشارات :نشر نگاه دانش ، جلد اول
2. ترک زاده جعفر (1388)، رهبری راهبردی در آموزش عالی ، رویکردها و چشم اندازهای نودر آموزش عالی
3. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز

موجودیتی متشکل از اهداف مستقل متناقض ، سایمون (1964)

سازمان از ابعاد و سطوح مختلفی تشکیل می شود که همواره در هر کدام از سطوح به صورت جزیره ای تصمیمات گرفته می شود که نه تنها بسیاری از آنها در جهت اهداف عالی سازمان نیستند ، بلکه بسیاری از آنها در عرض هم و در تعارضند . به عنوان مثال در یک دانشگاه در حالیکه امور پژوهش و تولید دانش در اولویت می باشد به خاطر تصمیمات حوزه مالی و اداری و یا کمبود بودجه ، امکان پژوهش وجود ندارد . از طرفی اهداف در همه سطوح سازمان نفوذ دارند و منجر به ایجاد نوعی تصویر ذهنی در سازمان می شوند. از نگاه عقلانی، اهداف به سازمان جهت می دهد که برای انجام اثربخش امور خود به آن نیاز دارند. اهداف از دیدگاه مدرنیست ها دو نوع رسمی و عملیاتی است. اهداف رسمی مبهم و کلی هستند، در حالیکه اهداف عملیاتی مشخص ترند. اهداف رسمی را می توان در منشورنامه های شرکت، گزارش های سالانه مدیران اجرایی دید. اهداف عملیاتی را می توان درون خط مشی ها و رویه های عملیاتی واقعی جستجو کرد. از نگاه عقلایی اهداف رسمی به عنوان چارچوبی برای تدوین اهداف عملیاتی به کار می روند و بدین ترتیب فعالیت های سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند. اهداف رسمی مطرح شده توسط مدیریت عالی تقسیم بندی شده و از سطوح بالای سازمانی به سطوح پایین جریان می یابد. مجموعه اهداف فرعی مجددا تقسیم می شوند تا به هر عضوی از سازمان سهمی از مسئولیت های کلی سازمان محول شده باشد. اهداف رسمی باید کانون تمرکزی برای همه فعالیت های واحدهای گوناگون باشند. سازمان ها ذی نفعان مختلف و متعددی دارند. ذی نفعان افراد، گروهها و سازمان های دیگری هستند، که در فعالیت ها و ره آوردهای سازمان منافعی دارند. برای ایجاد اهداف متعارض و چندگانه بایستی منافع متعددی که بوسیله یک سازمان برآورده می شود، تفکیک و متمایز کرد، طوری که یک بخش سازمان بتواند به دغدغه های یک گروه از ذینفع پاسخ دهد؛ در حالیکه بخش های دیگر به تقاضاهای محیطی دیگر واکنش نشان دهند. یعنی سازمان برای مدیریت تقاضاهای متعارض متعدد، حالتی تخصصی به خود بگیرد. در اغلب سازمان ها، اهداف برای مدتی طولانی نمی توانند ثابت باشند و تغییرات و طرح اهداف جدید دیگر ممکن است منجر به تعارضات و تناقضات دیگری شوند. سازمان ها به دلیل وابستگی گسترده به منابع و مشروعیت اجتماعی نوعا با تقاضاها و فشارهای متعددی از محیط روبرو هستند.

از نظر سایمون تصمیم گیرندگان سازمانی واقعی غالبا با اهداف متعارض مواجهند. تصمیم گیری از طریق اطلاعات ناقص و ناکامل، پیچیدگی مسائل، زمان در دسترس، اولویت متعارض تصمیم گیرندگان محدود می شود. سایمون این مجموعه محدودیت ها را مسئله عقلانیت محدود نامید. به نظر سایمون اطلاعات اندک و دشواری های مرتبط با پیچیدگی و تغییر، منجر به عدم اطمینان می شود. اهداف متعارض از دیگر عوامل محدود کننده تصمیم گیری می باشد. و عدم توافق هم به عنوان عامل کلیدی ایجاد فرایند تصمیم گیری است. عدم توافق نسبت به اهدافی که دنبال می شود و هم چنین در مورد دانشی که در فرایند تصمیم گیری موثر است. فرایندهای تصمیم گیری بر اساس عدم توافق بر سر اهدافی که باید دنبال شوند، شکل می گیرند. این وضعیت نتیجه طبیعی واقعیت های سازمانی نظیر اهداف چندگانه و متعارض، رقابت بر سر منابع کمیاب، وابستگی وظیفه ای و دیگر منابع تعارض و تناقض است. تصمیم ها در سراسر سازمان ها اتخاذ می شوند. تصمیم ها از همه نوع و با هر نوع اندازه، سازمان ها را شکل می دهند و از این جهت سازمان به عنوان کانونی برای فعالیت تصمیم گیری می باشد. به نظر سایمون فرایند تصمیم گیری سازمانی فقط می تواند تحت شرایط بسیار محدودی، عقلایی شود. د

درون نظریه سازمان، موضوع تصمیم گیری تاثیر شدیدی بر شکل گیری مفهوم راهبرد داشته است. دیدگاه تصمیم گیری، ابهام و عدم اطمینان را به عدم توافق بر سر اهداف و شیوه ها پیوند می زند. چون سازمان ها همواره با ماخذ جدید پیچیدگی و تعبیر و تفسیر های متفاوت مواجه اند، تصمیم گیرندگان هم به طور مستمر عدم اطمینان و ابهام جدیدی را تجربه می کنند که دیگر فرایندهای تصمیم گیری را به دوری از مدل عقلایی، حرکت خواهد داد. سایمون مفهوم اهدف سازمانی را مهم ترین جنبه از مطالعه سازمانها می داند. اهداف، تصوراتی از مقاصد مطلوب اند. هدفهای معین معیار روشنی را جهت انتخاب از بین فعالیت های قابل جایگزین ارائه می دهند و به هدایت تصمیماتی در مورد چگونگی طراحی ساختار منجر می شوند. اهداف مبهم، بنیان محکمی را برای سازمان های رسمی فراهم نمی کنند. در طی زمان ممکن است هدفها مشخص تر و محدود تر شوند و با متمرکز شدن بر اهداف محدود، سازمان های خاصی بر این مبنا ایجاد می شوند. به طور کلی از دیدگاه سایمون، سازمان هم تصمیم گیری را تسهیل کرده و هم افراد را در تصمیماتی که اتخاذ می کنند، پشتیبانی می نماید. یکی از راههای ساده سازی تصمیمات، محدود کردن اهداف در جهت فعالیت های هدایت شده است. سایمون خاطر نشان می کند که هدفها تنها در مواردی که وارد حیطه تصمیمات افراد شوند، بر رفتار اثر می گذارند. هدفها مبانی ارزشی لازم برای تصمیمات را فراهم می آورند. مبانی ارزشی، فرضیاتی در مورد اینکه چه هدفهایی ترجیح داده می شوند و یا مطلوب تر می باشند، را ارائه می دهند. مبانی ارزشی در تصمیمات با مبانی واقعی ترکیب می شوند. هر چه مبانی ارزشی دقیق تر و خاص تر باشند، تاثیر آنها بر نتایج تصمیمات بیشتر است، زیرا هدف های خاص به روشنی راهکارهای قابل قبول را از غیر قابل قبول متمایز می سازد. انتخاب اهداف، تنها با حکم و توافق، ارزیابی می شوند و انتخاب وسیله ها به طور تجربی ارزیابی می گردند. اهداف غایی که از سوی سازمان دنبال می شوند، تا حدودی مبهم و غیر دقیق اند. به نظر سایمون اهداف غایی شروع کار را مشخص می کنند و در نتیجه سلسله مراتبی از اهداف مشخص می شود. از طریق ساختار سلسله مراتبی از اهداف، رفتار به سمت انسجام و ثبات سوق می یابند. اگر به ساختار سلسله مراتبی یا بالا به پایین بودن اهداف نگاه کنیم، تقسیم اهداف خاصی که بتوان به واحدهای فرعی واگذار نمود، احتمال رفتار عقلایی را افزایش می دهد که این امر از طریق تعیین مبانی ارزشی و در نتیجه ساده کردن تصمیمات در هر سطحی صورت می گیرد. از این دیدگاه، سلسله مراتب سازمانی به عنوان زنجیره محکمی از اهداف-وسایل تلقی می شود که هماهنگی تصمیمات و فعالیت ها را درچهارچوب سازمان بالا می برد. زیر بنای مدل تصمیم گیری سازمانی سایمون، مفهوم محدودیت های شناختی فرد تصمیم گیرنده است. با فراهم آوردن هدف های فرعی منسجم، انتظارات ثابت، اطلاعات و تسهیلات لازم، برنامه های عملکرد عادی و به طور کلی یک سری محدودیت هایی که در چهارچوب آنها تصمیمات اتخاذ می گردند، سازمان این مفروضات را در اختیار افراد می دهد. این مفهوم سایمون همان عقلانیت محدود می باشد. مفهومی که دو عامل تعین هدف و رسمیت را ترکیب نموده است.

**کاربردهای مدیریتی**

مدل سایمون برای توضیح این مطلب به کار می رود که چگونه تحت برخی شرایط، بسیاری از ساختارهایی که برای بالا بردن عقلانیت توسعه یافته است، می توانند تاثیر معکوسی داشته باشند. سایمون عمدتا در سطح روانشناسی اجتماعی کار می کند و به افرادی توجه دارند که وظایفی را انجام داده و یا تصمیماتی را اتخاذ می کنند. سایمون جنبه های ساختاری را به معنای زمینه ای که این رفتارها در آنها صورت می گیرد، تلقی می کند. ساختار وسیله ی بنیادینی است که سازمان ها از طریق آن به عقلانیت محدودی نایل می شوند. تعیین مشاغل، تعاریف نقش ها، قوانین و مقررات عملی و ارزش ها و داده های واقعی که تصمیم گیری را هدایت می کنند-همه کارکردهایی هستند که رفتار را در جهت هدفهای از پیش تعیین شده، کانالیزه می کند.

سازمان به عنوان یک سیستم هماهنگ ارتباطاتی که به گونه ای هدفمند، تمام افراد را به نحوی با هم مرتبط می سازد که اهداف روسا به عنوان مبنایی برای فعالیت مرئوسان پذیرفته شود، اساس نظریه تصمیم گیری سایمون را تشکیل می دهد.

سایمون برنامه های عملکرد را که تصمیمات افراد را هدایت می کنند، مشخص نمودند، اما در عین حال که برخی از این برنامه ها می توانند به صورت عادی در آیند، برخی دیگر باید پاسخ های حل مسئله باشند، که لازمه تصمیم گیری با مشورت های بیشتر در شرایط عدم اطمینان بیشتر است.

برخی سازمان ها با چنان محیط های متغیری مواجه اند که باید نوآوری را نهادینه کرده و اغلب به سرعت برنامه هایی را برای عملکرد موجود که به طور عادی تغییر می کنند، طراحی نمایند. سازمان ها افراد را به ارضاء –تن دادن به راه حلهای قابل قبول در مقابل راه حلهای بهینه، برخورد با مسائل بیشتر به صورت متوالی تا هم زمان- و به ثمر رساندن مجموعه ای از برنامه های عملکرد موجود در حد ممکن به جای توسعه برنامه های جدید برای هر موقعیت، تشویق می کنند. سایمون تصمیم گیری را در سیستم های باز اجرا کرد. از نظر سایمون فرایند تصمیم گیری مهم تر از نتیجه آن است.

**کاربرد**

مهمترین کاربردی که به نظر می رسد ، اطلاع مدیران از وجود اهداف متناقض در سازمان است . این امر موجب می شود که مدیران به اهداف جزیی و کلی سازمان توجه بیشتری معطوف کرده و تلاش نمایند تا با یکسو سازی اهداف ، راه حصول به اهداف عالی سازمانی را هموار نمایند . بهترین متد برای این معضل ان است که اهداف کلان توسط سازمان طراحی و اهداف جزیی توسط زیر مجموعه و با مشارکت آنها تدوین شود . در این صورت اهداف با یک دیدگاه جهانشمول طراحی شده وفلذا تصمیم گیریها حتی المقدور متناقض نخواهدبود . هرچند این تعارضات بواسطه مسائل فرهنگی همواره وجود دارد.

**منابع کل مطالب :**

1. قلی پور ، آرین (1384) . *نهاد ها و سازمانها (اکولوژی نهادی سازمانها)*، انتشارات سمت ، تهران
2. جوهچ ، ماری ؛ کانلیف ، ان ال (1389).نظریه سازمان ، ترجمه حسن دانایی فرد ، انتشارات کتاب مهربان ،تهران
3. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز
4. سید جوادین ، سید رضا (1388).*نظریه های سازمان و مدیریت،* انتشارات :نشر نگاه دانش ، جلد اول
5. ترک زاده ، جعفر (1391). جزوه درسی تئوری سازمان ، دانشکده بین الملل ، دانشگاه شیراز ، شیراز
6. علاقه بند ، علی (1389). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی ، نشر روان ، فصل پنجم
7. Wayne K. hoy & Cecil G. miskel(2008),Educational Administration
8. ترک زاده جعفر (1388)، رهبری راهبردی در آموزش عالی ، رویکردها و چشم اندازهای نودر آموزش عالی