

انتشارات الکترونیکی مادسیج

برای دسترسی به منابع و دانلود اطلاعات هر رشته کلیک کنید

مدیریت

روانشناسی

علوم تربیتی

آموزش زبان

مادسیج منتظر کتاب های تالیفی شما هست!!
ebook@madsg.com

خلاصه کتاب تئوری سازمان ماری جو هچ ترجمه دکتر حسن دانایی فرد

انتشارات الکترونیکی مادیج

www.madsg.com

انتشارات الکترونیکی مادیج

نام کتاب:	تئوری سازمان ماری جو هچ ترجمه دکتر حسن دانایی فرد
مؤلف/تهیه کننده	اکبر میرشکاری
ناشر الکترونیکی	انتشارات الکترونیکی مادیج
انتشار	فروردین ۱۳۹۲
صفحه دسترسی به کتاب	www.madsg.com/ebook/
نوع فایل	پی دی اف
تعداد صفحات	۳۹
توضیحات:	

شما هم می توانید یک کتاب الکترونیک تهیه کنید و حتی می توانید درآمد هم از کتاب کسب کنید

برای اطلاعات بیشتر به مادیج مراجعه کنید

تعارض : بخش اول

فرآیند های سیاسی در سازمانها حول دامنه متنوعی از موضوعات می چرخد ، که می تواند گروههای مختلف را به سمت و سوی تعارض مستقیم با یکدیگر سوق دهد .

تعارض می تواند بین کارگران و مدیران ، سطوح سلسله مراتب اداری ، بخشهای متنوع سازمان ، واحدهای تولیدی ، بین افراد حرفه ای و غیر حرفه ای ، بین کارکنان صفی و ستادی ، بین بورکراتها و ارباب رجوع و غیره رخ دهد . به همین دلیل تعارض می تواند از ارزشهای مختلفی منبعث گردد و رفتار سیاسی ، یکی از واکنشها نسبت به تعارض در سازمانها می باشد ، طبق گفته مارچ و سایمون ، تعارض سازمانی می تواند منجر به حل مساله ، یا اقناع یک طرف یا طرفین ، یا چانه زنی و یا شگردهای سیاسی شود .

تعارض ، هر چند به مباحث تصمیم گیری ، قدرت و سیاست در تئوری سازمان مرتبط می شود ، اما تئوری های خاص خود را دارد .

تعارض سازمانی : نوعی تنازع آشکار بین دو یا چند گروه در یک سازمان و یا بین دو یا چند سازمان می باشد .

تعارض معمولاً بر برخی از شرایطی که به منابع یک بازیگر اجتماعی توجه بیشتری دارد متمرکز است .

ریشه های تعارض می تواند در منابع کمیاب ، فرصتهای محدود و یا عدم درک مشترک باشد .

تفاوت رقابت با تعارض :

در رقابت ، افراد تلاش برای رسیدن به هدفی را داشته اما در راه رسیدن به اهداف دیگران مانعی ایجاد نمی کنند .

در تعارض افراد تلاش می کنند تا به هدفی برسند اما برای رسیدن دیگران به اهداف مانع ایجاد کرده و یا آسیب می رسانند در نتیجه طرف دیگر تعارض نیز اقدام به مقاومت و یا انتقام گیری می کند .

تئوری های سازمانی همکاری محور و تعارض محور:

تعارض و همکاری به اعتقاد مورگان دو پیش فرض متفاوت داشته که تئوری های سازمان بر اساس آنها شکل گرفته است. یک پیش فرض همکاری در سازمانها را ضروری و یا حداقل هدف مطلوب می داند و تعارض را که همکاری در سازمانها را مخدوش کند ، پدیده ای مضر و مخرب می پندارد. این دیدگاه تعارض را که بخشی از همه سازمانهاست و همچنین جستجو برای حذف تعارض ، اهداف چندگانه ، ارزشهای خرده فرهنگی ، رفتار غیر عقلایی مثل احساس و شهود را نادیده می گیرد .

پیش فرض دیگر درک و شناخت تعارض ، بعنوان یک پدیده طبیعی و اجتناب ناپذیر در سازمانها است و منجر به تئوری های تعارض محور که متفاوت با تئوری های همکاری محور اند، می شود .

تئوری های تعارض ریشه در نحله ی جامعه شناسانه تئوری کلاسیک دارد و بیشتر در حوزه روابط صنعتی شکل گرفته است .

پژوهشهای جدید در زمینه تعارض نگاه مدرنیستی که تعارض را پدیده ای آشکار می پندارد به چالش کشیده اند. دبوراکلب و لیندا پوتنام مدعی اند که واکنشها به تعارض ، نظیر رفتار اجتنابی ، ایجاد و توسعه هنجارهای فرهنگی ، رفتار عاطفی بخشی از واقعیت تعارض در زندگی سازمانی روزمره بوده و جنبه های عمومی ، رسمی و عقلایی مدیریت تعارض را که مدرنیستها به آنها تاکید دارند ، باید تعدیل گردد و جنبه های خصوصی ، غیر رسمی و غیر عقلایی مدیریت تعارض روشن شود . مثل انتقال تعارض در شرایط رسمی به زمان استراحت را می توان ، جنبه هایی از تعارض سازمانی محسوب نمود . همچنین مدیریت شکل های پنهان تعارض دشوارتر از شکلهای آشکار آن است ، زیرا در تعاملات تکراری اعضای سازمان ، که در فعالیت های روزانه آنها متداول است ، تجلی پیدا می کند .

تاریخچه و مراحل تکامل نگرشها نسبت به تعارض :

۱- تعارض بعنوان پدیده ای مخرب :

بسیاری از نظریه پردازان کلاسیک تعارض را پدیده ای مضر و مخرب تصور می کردند و آن را در تضاد با همکاری می پنداشتند ، وجود تعارض در سازمانها را نشانه ضعف مدیریت دانسته و چنانچه تعارضی در سازمان مشاهده می شد ، نشانه عملکرد ضعیف مدیر سازمان بوده و باید به هر شکل ممکن از بروز تعارض جلوگیری بعمل می آمد. هیچگونه تعارضی در سازمان قابل قبول نبوده و نگرشی کاملاً منفی به تعارض وجود داشت .

۲- تعارض بعنوان پدیده ای طبیعی :

مرحله دوم تکامل تئوری های تعارض سازمانی از زمان توجه سازمانها به انسانها بعنوان انسان نه بعنوان ابزار کار و آغاز مکتب روابط انسانی بر می گردد ، وجود تعارض را به دلیل حضور انسانها در سازمانها یک پدیده طبیعی و غیر قابل اجتناب می دانستند و بایستی و وجود تعارض را بعنوان ضعف مدیریت تلقی نمی کردند .

۳- تعارض بعنوان پدیده های سازنده :

نگرش مثبت نسبت به تعارض دیدگاهی دیگر است ، که در باب تعارض مطرح شده ، این نگاه علاوه بر اینکه وجود تعارض را تایید می کند بلکه میزانی از آن را در حد کارکردی ، مفید و سازنده می داند تعارض را برای انطباق پذیری و نو آوری مفید می داند . تعارض از لحاظ روانی شناختی نشانه سلامتی است زیرا منجر به رهایی از سر خوردگی ها می شود ، نوعی حس مشارکت و نشاط را ایجاد می کند و از لحاظ جامعه شناختی نیز به دلیل مخالفت با وضع موجود و بروز ابتکار عمل ها برای تغییرات اجتماعی نیز نشانه سلامت جامعه است .

همچنین برخی از نظریه پردازان تعارض را بدلیل تکثیر گرایی و تشویق نوعی احترام به تنوع ، مورد تایید قرار می دهند .

نگاه مثبت به تعارض ، نسبت به تعارض کم و تبعات منفی آن همچون گروه اندیشی ، تصمیم گیری ضعیف ، بی علاقهگی و رکود هشدار می دهد .

۴- مدل اقتضایی تعارض :

مدل اقتضایی بعنوان بهترین شیوه ی درک تعارض سازمانی و انتخاب نوعی واکنش نسبت به آن ارائه می دهد .

این دیدگاه نسبت به تعارض به گونه ای منحنی شکل نگاه می کند . اعتقاد دارد که تعارض بسیار کم و تعارض بسیار زیاد منجر به عملکرد ضعیف می گردد ، اما وجود تعارض در سطح متوسط منجر به عملکرد بهینه و مطلوب می شود . توجیه این نگاه آن است که تعارض باید طوری مدیریت شود که مزایای تحریک بهینه ی ایده ها و دیدگاه های جدید را ایجاد و انسجام گروهی را تقویت و اثرات منفی لج بازی و یا دشمنی آشکار بین واحد ها و افراد را به حداقل برساند .

حفظ توازن بین رقابت و تعارض از راه کاهش و یا تشویق تعارض امکان پذیر است .

راه کارهای کاهش تعارض در سازمانها :

(جدول ۱-۱۰) تعارض در سازمانها با اقدامات و استراتژی هایی همچون

- جدایی فیزیکی ، افزایش منابع ، فرو نشاندن احساسات و افکار با بکارگیری استراتژی اجتناب .
- تاکید بر شباهتها از طریق استراتژی آرام سازی .
- مذاکره از طریق استراتژی مصالحه .
- توسل به مقام بالاتر از طریق ارجاع سلسله مراتب سازمانی .
- گردش شغلی از طریق استراتژی تغییر ساختاری .
- مجاورت فیزیکی از طریق مواجهه و رویارویی قابل کاهش می باشد .

راههای تحریک تعارض :

(جدول ۲-۱۰)

- مدل سازی تعارض بین واحدی از طریق مخالفت باز ، آشکار و واکنش های همکاری گونه

- تغییر کانالهای ارتباطی تثبیت شده
 - مخفی کردن اطلاعات
 - ارتباطات بیشتر بین واحدی
 - ارسال پیام های مبهم بصورت حساب شده و از روی عمد
 - متمایز کردن فعالیتها یا نتایج کار زیر دستان
 - به چالش کشیدن ساختار موجود قدرت
- با استفاده از این اقدامات می توان تعارض را در سازمان تحریک نمود.
- تعارض در تئوری سازمان به دو گونه افقی و عمودی بروز می کند در تعارض افقی خطوط سلسله مراتب سازمانی قطع می شود اما در تعارض عمودی از خطوط سلسله مراتبی تبعیت می شود.
- همه نوع تعارض مستلزم استفاده از قدرت است ولی همه نوع استفاده از قدرت منجر به تعارض آشکار نمی شود. قدرت مورد استفاده در جنبه مثبت ، می تواند منجر به نوآوری شود.
- به علت اینکه انسانها ، ساز و کارهای دفاعی روانی متعددی بکار می برند و برای رهایی از تعارض آشکار از استراتژی های هوشیارانه ای همچون اجتناب یادوری از تعارض ، آرام سازی ، مصالحه ، حل مساله و یا ارجاع سلسله مراتبی مورد استفاده قرار می دهند.
- پیش بینی زمان وقوع تعارض آشکار قبل از آنکه بطور واقعی رخ دهد بسیار دشوار است. ریچارد والتون و جان داتون مدل ماخذ متداول تعارض را ارائه کردند و تعارضات بین دپارتمانها ی فروش و تولید را در دو شرکت مشاهده و تحلیل کردند .
- در این مدل تعارض از طریق شاخص هایی همچون خصومت آشکار ، عدم صداقت ، بی احترامی ، تحریف اطلاعات ، بیان کلماتی مثل ما - آنها ، فقدان هماهنگی و اجتناب از تعامل قابل مشاهده است و این را می توان در پیوستاری تصور نمود که یک طرف آن خصومت آشکارو سر دیگر آن اجتناب کامل از تعامل باشد و در این بین نیز مظاهر بی اعتمادی ، بی احترامی ، تحریف اطلاعات ، بیان کلماتی مثل ما - آنها ، فقدان هماهنگی نهفته است.

ریشه این رفتارها ی قابل مشاهده در شرایط محلی تعارض همچون خصائص و ویژگی های گروه ، ناسازگاری اهداف عملیاتی ، وابستگی وظایف ، پاداش ها و معیارهای عملکرد ، منابع مشترک ، تفاوت در جایگاه های اجتماعی اجتماعی سازمان ، ابهام در قلمرو اختیار قانونی ، موانع ارتباطی ، تفاوت های فردی می باشد .

ریشه شرایط محلی تعارض نیز در محیط ، استراتژی ، تکنولوژی ، ساختار اجتماعی ، فرهنگ سازمانی و ساختار فیزیکی نهفته است.

خصائص گروه ناشی از تفکیک درون سازمانی :

همیشه درون سازمان فشارهای تفکیک و یکپارچگی باهم در تعارض می باشند . فشارهای داخلی و خارجی سازمان ، را مجبور به تفکیک می کنند و از طرف دیگر نیاز به یکپارچگی در سازمان ایجاد می گردد.

سازمانها از طریق واحدها و فعالیت های تفکیک شده بدنبال بالفعل کردن توان بالقوه اعضای سازمانی بوده و برای تحقق اهداف کلی سازمان نیاز به هماهنگی دارند.

فشارهای تفکیک ، واحدهای سازمان را ایجاد می کند. هر واحد سازمانی ، وظیفه متفاوتی انجام می دهد و با بخش های متفاوتی از محیط سازگار می شود ، این تفاوتها در وظایف و سازگاری ها فرصت شکل گیری هویت گروه و خرده فرهنگها را در سازمان بوجود می آورد . زمانیکه از واحدها انتظار می رود که فعالیت های خود را هماهنگ کنند و منابع و فرصتها را تقسیم کنند زمینه بروز تعارض محیا شده است و چنانچه سازمان هم سطوح مدیریت و یا واحد جدیدی را برای هماهنگی ایجاد کند فرصت های تعارض بیشتر می شود.

ناسازگاری در اهداف عملیاتی :

اهداف و استراتژی های تعریف شده در بالاترین سطوح سازمان باید به واحدها و پست های سازمانی ابلاغ و تقسیم شود . در نهایت مجموعه ای از فعالیتها برای تحقق آنها انجام شود و به محض آنکه اهداف به سطوح عملیاتی منتقل شوند غالباً توازن بین اهداف مطرح می گردد بعنوان نمونه تعارض در اهداف تولید و واحد فروش یا پیشخدمت ها و آشپزها ، زمینه هایی برای شکل گیری تعارض وجود دارد و هرگروه هم اهداف کلیدی خودش را دنبال می کند و به این شکل با رفتار هدف مورد نظر دیگران متعارض می شود .

وابستگی وظیفه ای :

سه شکل متفاوت وابستگی متقابل وظیفه ای به اعتقاد تامپسون وجود دارد .

۱- وابستگی وظیفه ای مجموعه ای :

در این وابستگی واحدهای وابسته بهم برای انجام وظایفشان نیاز به تعامل بسیار کمی داشته و این تعامل کم موجب بروز فرصت اندک برای تعارض می شود و منافع و اهداف هر واحد تقریباً بصورت مستقل دنبال می شود .

- وابستگی بده - بستانی :

این وابستگی نیاز به تعامل مستمر دارد و فرصتهای زیادی برای تعارض بوجود می آید . در این وابستگی هر گروه برای تحقق اهداف و منافع خود متکی به گروه دیگری می باشد .

۳- وابستگی وظیفه ای متوالی یا ترتیبی :

یک واحد به واحد دیگر وابسته است ولی وابستگی بصورت بده - بستان نسبت واحد مستقل انگیزه کمی برای عکس العمل نشان دادن به منافع و تقاضاهای واحد مستقل دارد و این امر شرایطی برای تعارض مزمن و موردی ایجاد می کند.

پاداش ها و معیارهای عملکرد :

توجه به عملکرد واحدها به جای توجه به عملکرد کلی سازمان منجر به تعارض بین واحد ها شده و به عملکرد بصورت جزیره ای توجه می شود و واحدها به نادیده گرفتن ارزش همکاری هدایت می گردند.

منابع مشترک :

وابستگی و اتکا به منابع کمیاب مشترک همچون منابع مالی ، انسانی ، تجهیزاتی ، فضای فیزیکی و غیره می تواند زمینه بروز تعارض را محیا نماید .

عدم توازن در جایگاه های سازمانی :

هر گاه دو گروه در سازمان دارای جایگاه های متفاوت و هماهنگی بین فعالیتهای آنها لازم و ضروری باشد زمینه بروز تعارض محیا است . عدم تعادل در جایگاه تا زمانیکه گروههای دارای جایگاه پایین تر را تحت تاثیر قرار می دهد مساله ساز نبوده ولی هنگامی که واحد های دارای جایگاه پایین تر ابتکار عمل را در اختیار گیرد به احتمال زیاد تعارض رخ خواهد داد.

ابهام در حوزه اختیارات قانونی:

هرگاه مرز روشن و مشخصی بین مسئولیتهای و اختیارات واحدها وجود نداشته باشد، تعارض بروز خواهد کرد.

موانع ارتباطی :

هنگامی که واحد ها به زبانهای مختلفی با هم ارتباط برقرار کنند و بعبارتی زبان فنی و تخصصی یکدیگر را درک نکنند در این شرایط تعارض بروز خواهد کرد .

تفاوتهای فردی:

ویژگی ها و تفاوت شخصیتی افراد نیز می تواند زمینه بروز تعارض را ایجاد نماید ، البته این دیدگاه را نباید طوری اشاعه داد که تصور گردد زمینه همه تعارضها ، تفاوتها فردی است .

بستر های تعارض بین واحدی:

محیط:

بر اساس اصل انطباق و تطبیق پذیری ، سازمانها برای همسازی با پیچیدگی های محیطی خود تلاش می کنند .
 . بموازاتی که سازمانها خود را با شرایط در حال تغییر انطباق می دهند نوعی عدم اطمینان درون سازمان شکل می گیرد ، هرچه واحدها توان وظرفیت بیشتری برای غلبه بر عدم اطمینان داشته باشند موجب تغییر ساختار قدرت درون سازمانها می شوند بنابراین پیچیدگی و تغییر در محیط می تواند در شرایط محلی تعارض مورد بررسی قرار گیرد و بستری برای شرایط محلی تعارض آماده نماید.

استراتژی:

استراتژی رشد در اندازه سازمان می تواند تاثیری مشابه پیچیدگی و تغییر محیط در ساختار قدرت داشته باشد همچنین استراتژی کوچک سازی از طریق ایجاد تصور کم کردن منابع سازمانی ، رقابت بر سر تقسیم منابع باقی مانده را تحریک می کند لذا استراتژی می تواند در تعارض نقش ایفا کند .

فن آوری :

وظایف سازمان ، در معیار بزرگتری بر اساس نوع تکنولوژی آن تعریف می شود. تغییرات تکنولوژی به معنای تغییرات وظایف محوله به واحدها و افراد است . تخصیص وظایف بر حجم و نوع وابستگی متقابل بین واحدهای سازمان تاثیر می گذارد. لذا فن آوری شرایطی برای تعارض سازمانی ایجاد کند.

ساختار اجتماعی:

ایجاد و حفظ سلسله مراتب اختیار مبنایی برای شکل گیری تعارض عمودی در سازمان تعریف می کند ، در حالی که تقسیم کار سازمان را به طریقی از هم منفک و تقسیم می کند ، فرصتی برای تعارضات افقی فراهم می شود.

ساز و کارهای هماهنگی ، بخشهای اضافی درون سازمان ایجاد می کند که می تواند کانون تمرکز تعارض باشد .

فرهنگ سازمانی :

خرده فرهنگ سازمانی ممکن است بر مبنای واگرایی (دور شدن) از ارزشهای غالب در سازمان ایجاد شوند و این ارزشهای واگرا ممکن است بعنوان ارزشهای مستقل از فرهنگ غالب تفسیر شوند که در این حالت تعارض به وجود می آید.

ساختار فیزیکی :

تفکیک واحد ها از طریق تفاوتها در کیفیت محیط های فیزیکی می تواند احساس برتری یا دون پایه گی را پرورش دهد این شرایط می تواند در بروز تعارض نقش ایجاد کند .

کاربرد مدل تعارض بین واحدی :

این نگاه به شما مبنای نظری مورد نیاز برای درک تئوری های سازمان که بر پیش فرض همکاری متکی نمی باشد ارائه می کند.

قدرت و سیاست :

هرگاه بر سر اهداف یا فرآیند های رسیدن به اهداف عدم توافق وجود داشته باشد در این صورت فرآیند تصمیم گیری تحت تاثیر قدرت و سیاست قرار می گیرد . در واقع قدرت و سیاست بخشی از فرآیند تصمیم گیری می

شود بعبارتی فرآیند های جزئی تدریجی ، ائتلافی و سطل بازیافت از نوع فرآیند های است که متأثر از قدرت و سیاست است .

به اعتقاد جفری پفر : سیاستهای سازمانی در گیر آن دسته از فعالیتهای درون سازمان است که برای کسب ، توسعه و استفاده از قدرت و سایر منابع جهت دستیابی به نتایج مناسب (مطلوب) انجام می شود .

بدلیل اینکه منافعی متفاوتی درون سازمان وجود دارد هر تصمیمی نشان دهنده منافع عده ای از افراد است . گروهها و واحدهای درون سازمان بصورت جریان بی پایان در حال مذاکره و مانور سیاسی در درون سازمان می باشد و مانور های سیاسی سازمان را شکل می دهند ، دیدگاه سیاسی ، سازمان را بعنوان مجموعه ای تقسیم شده به دسته ها ، گروهها، واحدهای فرعی و خرده فرهنگها توصیف می کند. و نشان می دهد که جنبه های سیاسی تصمیم گیری سازمانی با موضوعاتی همچون تعارض و تناقض ارتباط نزدیکی دارد . تئوری های سیاسی سازمان ، اساساً تمرکز آن روی رابطه قدرت و سلسله مراتب اختیار و بدنبال چگونگی حل و فصل تعارض، توزیع نا برابر منابع کمیاب و تصمیمات جدلی می باشد .

تعریف قدرت :

مدیرینسیتهها تعریف ارائه شده توسط دال را بیشتر قبول دارند . دال قدرت را اینگونه تعریف می کند : "الف" بر "ب" تا حدی قدرت دارد ، که می تواند " ب " را وادار به انجام کاری کند ، که " ب " دوست ندارد . "الف و ب" می توانند هر نوع بازیگر اجتماعی اعم از فرد ، گروه یا سازمان باشند . این تعریف اشاره به مشخصه مهم قدرت یعنی قدرت ، درون رابطه بین بازیگران اجتماعی وجود دارد ، نه درون خود بازیگران اجتماعی . معمولاً فرض بر این است که قدرت برای کسب نتایج مطلوب مورد استفاده قرار می گیرد . این موضوع در مواردی که منافع شخصی وارد بحث قدرت و سیاست می شود ، صادق است اما قدرت می تواند برای تحقق نتایج مطلوب مورد نظر حداکثر اعضاء یا همه اعضاء سازمان یا کل جامعه نیز مورد استفاده قرار بگیرد .

قدرت می تواند با استفاده از اجبار یا تهدید و زور ، استفاده از پاداش مثل کنترل منابع مادی بوسیله فرد قدرتمند ، استفاده از هنجار ها مثل مشروعیت متکی بر پیش فرض ها و ارزشهای فردی و یا استفاده از تخصص و دانش مثل کنترل اطلاعات مورد نیاز سایرین توسط فرد قدرتمند باشد.

اتزیونی بر اساس نحوه استفاده از قدرت سازمانها اینگونه طبقه بندی نموده است.

۱- سازمانهای مبتنی بر اجبار مثل زندانها ، بیمارستانهای روانی

۲- سازمانهای جبرانی یا محاسبه ای مثل سازمانهای اقتصادی شرکتهای تجاری، کارخانجات تولیدی، دفاتر خدماتی و غیره.

۳- سازمانهای هنجاری مثل کلیساها، گروهها و انجمنهای داوطلبانه.

۴- خانم هج سازمانهای صنعتی مثل سرمایه گذاریهای مشترک، بوروسهای را به این طبقه بندی اضافه نموده است.

ریشه ها و منابع قدرت :

۱- قدرت اختیار : ریشه این قدرت در سلسله مراتب سازمانی و قانونی نهفته است .

۲- قدرت کاریزماتیک : ریشه این قدرت در ویژگیهای شخصی افراد و جذابیتهای فردی نهفته است .

۳- قدرت تخصص : ریشه در دانش و تخصص و مهارتها و اطلاعات فرد که مورد نیاز سایرین نیز می باشد ریشه دارد.

۴- قدرت فرصت : ریشه در موقعیت سازمانی فرد دارد. فرد با برخی از افراد قدرتمند ارتباط داشته و این ارتباط و نزدیکی قدرتی برای وی محیا می کند .

قدرت و اختیار :

جفری پفر : ساختار سازمانی را به عنوان تصویر افرادی می بیند که بر منابع حساس سازمان تسلط داشته و تعیین کننده فعالیتهای درون سازمان می باشند .

ساختار سازمانی و سلسله مراتب اختیار، موجب ارائه مجوزی برای برقرار نمودن ارتباط رسمی بین افراد ، دسترسی به شبکه های اطلاعاتی و تبادل اطلاعات می گردد . این ارتباطات ، اطلاعات موجب فرمانروایی قانونی برای استفاده از قدرت سازمانی در تعیین اهداف ، اتخاذ تصمیمات و جهت دادن به فعالیتهای افراد توسط مدیریت عالی سازمان می شود.

تفاوتهای قدرت فرمانروایی با سایر اشکال قدرت.

الف : در قدرت قانونی یا فرمانروایی یا مشروع جهت قدرت از سطوح بالای سازمان بر سطوح پایین سازمان می باشد. اما انواع دیگر قدرتها داری جهات متفاوت و چند جانبه ای می باشند .

ب: بسیاری از تئوری پردازان مدعی اند که فرمانروایی در هر شکلی که درون محیط سازمان مشروعیت یابد، نوعی قدرت محسوب شده و اینگونه استدلال می کنند که تفاوت اصلی بین فرمانروایی و دیگر اشکال قدرت ناشی از نحوه ی درک قدرت درون یک رابطه ی معین است. فرمانروایی زمانی ایجاد می شود که شکل دهی و توسعه هنجارها و انتظارات قدرت، امری پذیرفته شده و مورد انتظار باشد.

بر اساس این دیدگاه سازمانها از طریق توزیع و توزیع مجدد قدرت میان واحدها و افراد شکل می گیرد. هر گاه نوعی توزیع خاص بعنوان بخش طبیعی و معمولی عملیات روزانه سازمان پذیرفته شد، آن زمان توزیع قدرت درون نوعی ساختار فرمانروایی تبلور پیدا می کند، که بر اساس انتظارات از نحوه رفتار فرمانروایان و نحوه رفتار دیگران با این افراد شکل گرفته است. تئوری ساخت اجتماعی واقعیت استدلال می کند که توزیع مجدد اختیار نسبت به دیگر اشکال قدرت، دشوارتر است زیرا نیروهای فرهنگی همچون ارزش های و انتظارات مثبت تفسیرهایی از واقعیت را بین اعضای سازمان تثبیت کرده است.

ج: تفاوت دیگر بین قدرت اختیار و دیگر اشکال قدرت در این است که معمولا قدرت فرمانروایی هزینه کمتری دارد. استفاده از قدرتهای غیر رسمی مستلزم هزینه منابعی همچون تخصص، ایجاد تعهد و پرداختهای جانبی برای حمایت از یک موضوع می باشد. چنانچه از تخصص هزینه، اشاعه یا گسترده شود، به سختی می توان بازیافت نمود. فردی که بر اساس تخصص قدرت گرفته، باید بدنبال ایجاد فرصت، تخصص و منابع جدیدی را جایگزین منابع قبلی و یا از جایگاه قدرت تنزل یابد.

همچنین اعمال قدرت فرمانروایی بعنوان قدرت مورد قبول و انتظار هزینه های بسیار کمی داشته و در برخی مواقع با استفاده بیشتر از آن تقویت می گردد.

د: بین فرمانروایی یا اختیار با قدرت اجبار، به اعتقاد ناتیس و رابرتس تفاوت مهم و قابل ملاحظه ای وجود دارد و اینگونه استدلال می کنند، وقتی افراد در پستهای سازمانی دارای حق فرمانروایی به روشهای اجباری متوسل می شوند. رابطه مبتنی بر فرمانروایی که سازمانها براساس آن استوارند از بین می رود. قدرت رسمی و سلسله مراتبی به شرایطی اشاره می کند، که تحت آن شرایط افراد بجای مخالفت و تلاش برای دوری از کنترل اقدامات و کنش خودشان، بصورت داوطلبانه دستورات دیگران را می پذیرند. قدرت مبتنی بر فرمانروایی نوعی رابطه اخلاقی و مبتنی بر اعتماد است و بصورت فردی تحمیل و یا تصاحب نمی شود. بعنوان کیفیت رابطه بین افراد که در آن طرفین، شخصا به حقوق و تعهدات اخلاقی خود که برخاسته از تعامل بین آنهاست متعهد بوده و آن را مشروع و قانونی می دانند، باقی است. به محض اینکه یکی از طرفین در پی تحقق اهداف شخصی از طریق اجبار باشد، اعتماد از بین می رود و تعامل طرفین از درک متقابل یکدیگر بعنوان فاعلین وابسته به هم به سمت مفعول های شناخته شده و قابل پیش بینی تغییر جهت می دهند.

نمادهای قدرت و فرمانروایی :

پفر می گوید ، فرمانروایی معمولا از نمادهایی برمی خیزد ، که اعضای قدرتمند سازمان از طریق مانور سیاسی کسب می کنند . این نمادها شامل مکان استقرار ، اندازه اتاق ، دکور دفتر آنان ، حق صدا زدن افراد با نام های خاص ، توانایی اجبار دیگران به صدا زدن آنها بعنوان خاصی همچون آقا ، خانم ، مهندس ، دکتر و غیره می تواند نمادهای قدرت فرمانروایی باشد . چون افراد می توانند نمادهای فرمانروایی را بدون دارا بودن فرمانروایی واقعی مرتبط به آنها کسب کنند ، لذا نمادهای فرمانروایی از مهمترین موضوعات تفسیر قدرت در سازمانها می گردد . برخی اوقات رقابت در کسب نمادها بیشتر از خود قدرت در سازمانها می باشد . در نهایت می توان به این حقیقت اشاره کرد ، نمادها با حمایت تفسیرهای کسانی که درون سازمان قدرتمندند به ایجاد و حفظ قدرت کمک می کنند .

تئوری های سیاسی سازمان:

تئوری های سیاسی سازمان بدنبال پاسخ ، مباحثی همچون

۱- چه عاملی قدرت بازیگران اجتماعی درون سازمان را تعیین می کند؟

۲- چه استراتژی هایی باعث توسعه ی ، استفاده از قدرت در سازمانها می شود؟

۳- چگونه مدیران می توانند استفاده از قدرت قانونی خود را افزایش دهند؟

تحقیقات و مطالعات قدرت و سیاست در دو حوزه فردی و سازمانی مورد تحلیل قرار می گیرد .

تئوری پردازان سازمانی بدنبال بررسی قدرت و سیاست در سطح واحدهای درون یا سطح سازمان می باشند .

که از این تئوری ها می توان به تئوری هایی همچون:

۱- تئوری بوم شناسی جمعیت سازمانی ، این تئوری بر توزیع قدرت مبتنی بر اجبار از طریق منابع فیزیکی یا خدمات از طریق دانش ، تکنولوژی متمرکز است .

۲- تئوری نهادی، این تئوری توزیع قدرت مبتنی بر انتظارات نهادینه شده و یا پذیرفته شده و همچنین هنجارهای اجتماعی تاکید دارد و پذیرش سازمان توسط نهادهای فرهنگی محیط را مد نظر داشته و هرچه ارزش های فرهنگ سازمانی با ارزش های فرهنگی محیط تطابق داشته باشد سازمان نهادینه تر می شود.

۳- تئوری اقتضانات استراتژیک، براساس این تئوری قدرت از توانایی فراهم کردن چیزی که سازمان برای آن ارزش زیادی قائل است نشات می گیرد فقط از طریق یک بازیگر اجتماعی خاص مثل نوعی مهارت غیر قابل جایگزین و یا منبع کمیاب و حساس کسب شود.

کنترل و مدیریت عدم اطمینان می تواند تا حدی بعنوان یکی از وظایف یا فعالیتهای بسیار حساس درون سازمان محسوب شود.

هرگاه سازمان را بعنوان موجودیتی اجتماعی فرض کنیم پس عدم اطمینان را می توانیم با بکارگیری شیوه های عملیات استاندارد، پیش بینی، ایمن سازی و سایر فعالیتهای سازمانی دیگری که فعالیتهای سازمان را عقلایی تر می کند کاهش داد و همزمان سازمان را با محدودیتهای خارجی تطبیق و سازگار نمود.

دیوید هیکسون، مینتنگر و همکارانشان عنوان می کنند که تنها عدم اطمینان موجب قدرت نمی شود بلکه توانایی ماخذ عدم اطمینان که سازمان را بصورت منفی تحت تاثیر قرار می دهد نیز اهمیت دارد و برای مدیریت ماخذ عدم اطمینان سه استراتژی ارائه می دهند.

الف: استراتژی پیشگیری، یا پیش دستی بر عدم اطمینان و براساس این استراتژی باید موجبات جلوگیری از بروز عدم اطمینان را محیا نمود.

ب: استراتژی پیش بینی، از طریق تدارک و تهیه اطلاعات مربوط و مناسب، عدم اطمینان را پیش بینی می کنیم.

ج: استراتژی جذب: از طریق اقدامات عملی پس از رویدادها موجب جلوگیری از تبعات منفی برای سایر واحد های سازمان می شویم.

این تئوری پیش بینی می کند که غلبه بر عدم اطمینان، زمانی قدرت متفاوت ایجاد می نماید، که وظیفه یک واحد حاکم و غالب برای عملیات سازمانی کلیدی و حیاتی و مهم باشد. اقدامات کنترل عدم اطمینان فقط بوسیله واحد حاکم انجام شود و همچنین جانشینی برای آن واحد وجود نداشته باشد.

این تئوری به این دلیل بعنوان تئوری اقتضانات استراتژیک گفته می شود، زیرا اقتضاناتی را مشخص و پیش بینی می کند که بازیگران اجتماعی درون سازمان، در آن وضعیت، از بیشترین قدرت برخوردار خواهند شد.

۴- تئوری وابستگی منابع:

این تئوری، تئوری اقتضات استراتژیک را به بیان چگونگی ارتباط و پیوند محیط سازمان با فعالیتهای سازمانی از طریق فرآیندهای سیاسی نشان می دهد .

طبق تئوری اقتضات استراتژیک، محدودیتهای و اقتضات محیطی همچون کمیابی منابع و حساس بودن منابع باعث ایجاد عدم اطمینان می شوند، و بدنبال ایجاد فرصتهایی برای غلبه بر عدم اطمینان از طرف سازمان می باشند. این غلبه بر عدم اطمینان می تواند به قدرت درون سازمان بیفزاید. توزیع اقتضات محیطی، می تواند منجر به توزیع فرصتها برای افزایش قدرتها شود.

هرگاه توزیع قدرت درون سازمان از محیط تاثیر و مشروعیت بپذیرد، وابستگی های محیطی می تواند ساختارهای رسمی را بیان نماید و قدرت برخاسته از غلبه بر عدم اطمینان به اختیار پست سازمانی منتقل شود. تئوری وابستگی منابع استدلال می کند که فرآیندهای سیاسی داخل سازمان تا حدی مستقل از اقتضات محیطی رخ می دهند، زیرا افراد و واحدهای مختلف درون سازمان، استفاده های مختلفی از فرصتهای برای غلبه بر عدم اطمینان می کنند.

پفر و سالاستیک ادعا می کنند که سازمانها صرفاً "به نحوی انعطاف پذیر، با محیط خود ارتباط و پیوند دارند. قدرت، متغیر مداخله گر مهمی بین محیط و سازمانها می باشد.

بر اساس تئوری وابستگی منابع، توزیع قدرت بعنوان توزیع فرصتها برای مدیریت عدم اطمینان که بازیگران اجتماعی به اشکال متفاوت انجام می دهند، تصور می شود.

توزیع قدرت نتیجه یکسری از فرآیندهای انتخاب و انتقال را نشان می دهد که به آن وسیله قدرت برخی از مدیران به عنوان اختیار افزایش و مشروعیت پیدا می کند و قدرت سایرین کاسته شده و مشروعیت خود را از دست می دهد.

صورت پنهان قدرت سازمانی:

مطالعات سنتی قدرت و سیاست در سازمان در دو حوزه صورت متمرکز بوده است.

۱- بیان صاحبان قدرت که از رویکرد جامعه شناسی نشات می گیرد .

۲- چگونگی تحقق نتایج یک تصمیم خاص که از رویکرد علم سیاست ریشه می گیرد .

با چارچ و مرتن باراتس هردو رویکرد را بدلیل نادیده گرفتن نوعی جنبه قدرت مورد انتقاد قرار داده اند . با چارچ در مطالعات خود تحت عنوان صور دو گانه قدرت اینگونه استدلال می کند ، قدرت زمانی اعمال می شود که فرد "الف" در اتخاذ تصمیمات مشارکت می کند که فرد "ب" را تحت تاثیر قرار دهد ، اما زمانی که شخص انرژی خود را صرف خلق یا تقویت برخی از ارزشهای سیاسی و اجتماعی و اعمال نهادی می کند ، که قلمرو فرآیند سیاسی را صرفا به ملاحظه کلی آن دسته از موضوعات اختصاص می دهد و بطور نسبی برای شخص "الف" بی ضررند ، نیز اعمال قدرت می شود ، تاحدی که فرد "الف" در انجام این کار موفق می شود و فرد "ب" نمی تواند موضوعات بحث برانگیزی که ممکن است حل آنها ، به تر جیحات شخص "الف" صدمه جدی وارد سازد مطرح می کند.

بار چارچ و باراتس صور دو گانه را اینگونه تعریف می کنند.

۱- صورتی که آن را در قالب اعمال قدرت برای دستیابی به نتایج مطلوب به صورت مستقیم و قابل مشاهده و درک می کنیم . این همان شکلی از قدرت است که دال در تعریف خود مبنی بر رابطه بین الف و ب مطرح و تاثیر گذاری بر اقدامات ب را میسر می نمود ، اشاره دارد.

۲- صورت دیگر این است که تلاشهای آگاهانه و ناآگاهانه برای خلق یا ایجاد موانع بر سر راه فرآیند سیاسی متمرکز است . این صورت بسادگی قابل مشاهده نبوده و بصورت غیر مستقیم ظاهر و آشکار می شود .

تفاوت عمده بین یک اجتماع و سازمان اجتماعی در این است که در سازمان بازرگانی نوعی ساختار قدرت ثابت و مشروع مانند سلسله مراتب اختیار وجود دارد در حالیکه اجتماع همواره در قالبهای تغییر ساختارهای منافع تعریف می شود ، حجم مناسب منافع تغییر یافته که در استدلال ، با چارچ و باراتس فرض شده و امکان دارد تا حدی در سازمان بازرگانی محدود باشد. در سازمانهای دارای سلسله مراتب دقیق ، بسیاری از موضوعات به اتهام بی ارتباط بودن آنها ، با دغدغه های اصلی سازمان بازرگانی که معمولا سود آوری و کارایی باشد ، نادیده گرفته می شود . قرائن و شواهد نشان می دهد که به موازات توسعه ، تمرکز و تنوع سازمان موضوعات بحث انگیزی مانند مراقبتهای بهداشتی ، مسئولیت اجتماعی و غیره که بطور رسمی بوسیله سطوح بالای سلسله مراتب اختیار ، خارج از قلمرو منافع سازمان تعریف می شوند .

در جهان فراصنعتی و تغییرات حاصل از آن ، سازمانها در حال تبدیل شدن به اجتماعات هستند . این تحول و تغییر در رویدادها موجب با اهمیت تر شدن تئوری های سیاسی سازمانها می شود . بعبارتی سلسله مراتب های رسمی در حال فرو پاشیدن و سازمانهای مجازی ، بدون مرز و غیره در حال ظهورند ، که تئوری های سیاسی در آن نقش های پر رنگ ایفا می کنند.

انتقاد فمنیستها از قدرت در سازمانها و دیدگاههای انتقادی دیگر

فمنیستها با اتکا به تئوری انتقادی مارکسیست، استدلال می کنند که قدرت برای به «حاشیه راندن» افراد بی قدرت استفاده می شود و قدرتمندان از طریق استفاده از قدرت برای سرکوب کردن صداهایی که می تواند در مخالفت با ادعای آنها نسبت به فرمانروایی بلند شوند، ادعاهای خود را نسبت به مشروعیت حفظ می کنند. و اینجا شعار اصلی پست مدرن یعنی آوایی در سکوت، یا بگذارید صدایی از سکوت در آید. حمله ای بر علیه کسانی است که منافعشان از طریق سرکوب دیدگاه های دیگران که به حاشیه نیز رانده شده اند، تامین می شود.

قدرت، در ادبیات مدرنیست ارتباط بسیار تنگاتنگی با موضوعاتی همچون، استیلا و تسلیم یا غالب و مغلوب دارد.

فمنیستها، بعد جدیدی از قدرت را که بین دو قطب کنش قرار می گیرد، تایید می کنند. ۱- کنشی که نتیجه فشار فرمانروایان ۲- کنشی که بر اساس فرمانروایی خود فرد انجام می شود. در این دیدگاه همانگونه که گیدنز خاطر نشان می سازد، قدرت به نوعی ظرفیت تحول آفرین، یعنی ظرفیت عاملان برای تحقق اراده ی خود تبدیل می شود.

گیدنز استدلال می کند که ساختار در روابط قدرت و روابط قدرت در ساختار و تنیده شده است و این دو نمی توانند از هم جدای شوند. قدرت فی نفسه یک منبع است و صرفاً کانالها و رسانایی است که از آن طریق قدرت اعمال می شود و تایید می کند که اعمال قدرت از طریق منابع می تواند ساختارهای استیلا و تحکم را از نو ایجاد کند.

به این ترتیب قدرت هم ظرفیت تحول آفرین دارد یعنی انجام اقدام عملی "عاملان" و هم بعنوان تحکم یعنی محدود کردن اقدامات دیگران از نگاه "ساختاری" مورد استفاده قرار گیرد.

گیدنز تاکید می کند که روابط قدرت، روابط استقلال و وابستگی است. اما مستقل ترین عامل تا حدی وابسته و وابسته ترین عامل تا حدی مستقل باقی می ماند.

سیاستهای مربوط به جنسیت در سازمانها:

ریشه های تئوری فمنیست های معاصر نوعاً به تنازع بر سر روابط جنسیت بر می گردد که با قدرت سیاسی عظیمی در اواخر دهه ی ۱۹۶۰ مجدداً ظهور کرد. نقطه ی شروع بیشتر مطالعات مربوط به روابط جنسیت در جامعه و سازمانها کماکان این گفته فراگیر و واقعی است. "بخش اعظم حکمرانی، تصمیم گیری، تدوین

سیاستها و قوانین مدیریت نمادها و مدیریت رسانه‌ها، اداره‌ی سیستم‌های حرفه‌ای توسط مردان انجام می‌شود. "بیشتر مردانی که حکمرانی می‌کنند، کسانی هستند که زنان در محل کار و خانه به آنها خدمت می‌کنند.

فمینیست‌های سوسیالیست مفهوم تقسیم کار را بکار می‌برند و ادعا می‌کنند نوعی "تقسیم کار جنسی" در سازمانها وجود دارد. این تصاویر کلیشه‌ای این نکته را طبیعی و معمولی جلوه می‌دهد که زنان برخی از انواع کارها را انجام و برخی دیگر را نمی‌توانند انجام دهند، انجام نمی‌دهند. توجه فمینیستها به شالوده‌شکنی و غلبه بر این واقعیت زندگی سازمانی است. فمینیستها مارکسیستها، نئو مارکسیستها، تئوری پردازان انتقادی و حتی پست مدرنها را نیز متهم به این می‌کنند که نقش روابط جنسی در ساختار جامعه و سازمانهای اجتماعی را نادیده گرفته‌اند. فلکس مدعی است که وقتی نمی‌توانیم شخصی را درون یک طبقه جنسیتی قرار دهیم دچار اضطراب قابل توجهی می‌شویم و این نشان دهنده تفاوت در نقش است که بر آنها قائل هستیم. فمینیستها ادعا می‌کنند که زبان فی انفسه جنسیت محور است. و حول شبکه‌ای از تصاویر ذهنی می‌چرخد که تداعی کننده معانی بارز زنانه و مردانه است. فمینیستها به دفاع از توجه به اعضای به حاشیه رانده شده جامعه و سازمانها می‌پردازند و دیگران را تشویق به مطالعه در این زمینه می‌کنند.

madsg.com

مادیج

فصل ۷ فرهنگ سازمانی

خرده فرهنگ سازمانی :

دو پژوهشگر به نامهای جان ون مانن و استیفن بیرلی مکتب خرده فرهنگها را شکل دادند.

• مفهوم و تعریف خرده فرهنگ: زیر مجموعه‌ای از اعضای یک سازمان که بطور مرتب با دیگر اعضای تعامل دارند، خود را بعنوان نوعی گروه بارز در درون سازمان تعیین هویت می‌کنند، مجموعه‌ای از مسائل را بعنوان مسائل همگان تعریف می‌کنند و به طور روتین بر مبنای ادراکات جمعی منحصر به فرد گروه دست به اقدام می‌زنند.

• مقایسه تعریف خرده فرهنگ سازمانی با فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که فرهنگ کلیت سازمان را در نظر می‌گیرد و خرده فرهنگها تصویری از فرهنگهای متعدد کوچک را که همگی درون یک سازمان مشابه هستند به تصویر می‌کشد.

- در خرده فرهنگها آشوب و به هم ریختگی تصویری ذهنی از فرهنگ است که بسیار پیچیده تر و متناقض تر از چارچوب مدل شاین می باشد.
 - دیدگاه خرد فرهنگها ما را نسبت به تفاوت هایی که خرده فرهنگهای چندگانه موجود درون یک سازمان واحد را از هم متمایز می کند آگاه می سازد.
 - در سازمانها باید توجه کنیم که چگونه خرده فرهنگهای مرتبط بهم را نظم و ترتیب داده و برای فرهنگ سازمانی آنها را با هم متناسب کنیم .
 - خرده فرهنگها بر اساس سطح فرهنگ مختلف می شود بعبارتی فرهنگ یک واحد می تواند خرده فرهنگ یک سازمان باشد و فرهنگ یک سازمان می تواند خرده فرهنگ یک حرفه یا منطقه یا ملی باشد.
 - خرده فرهنگها را می توان بر روی یک پیوستار تصور نمود از فرهنگ واحد یا یک پارچه تا نا منسجم و از وحدت تا پاره پاره گی ادامه دارد.
 - تفکر در مورد دنبال کردن تغییرات در یک فرهنگ خاص با هدف توصیف تغییرات سطوح وحدت و پاره پاره گی درون سازمان
 - رویکرد خرده فرهنگ بدنبال پاسخ این سؤال است که چه چیزی خرده فرهنگهای یک سازمان را از خرده فرهنگهای یک سازمان دیگر متمایز می سازد.
 - طبقه بندی خرده فرهنگها از دیدگاه سیل و مارتین :
- ۱- خرده فرهنگ های حامی یا حمایت کننده ، این خرده فرهنگها از ارزش های غالب فرهنگ سازمانی حمایت می کنند و تقویت آنها موجب افزایش اشتیاق آنان برای حمایت می شود.
 - ۲- خرده فرهنگ های متقابل ، این خرده فرهنگها ارزش های غالب فرهنگ سازمانی را رد می کنند و نسبت به ارزش های غالب سازمان بی اعتنا هستند.
 - ۳- خرده فرهنگ های همراستا ، این خرده فرهنگها ارزش های مستقل را در کنار ارزش های غالب فرهنگ سازمانی حفظ می کنند.
- برخی از پژوهشگران خرده فرهنگها را براساس حرفه ، گروه کاری ، سطوح سلسله مراتبی (ستادی ، صفی ، وابستگی های عاطفی سازمانی قبلی (در سازمانهای ادغام شده)

• برای جستجو خرده فرهنگها، تیم های پروژه ای، شعبات مناطق واحد های بخشی، جای مناسبی می باشد.

چرا خرده فرهنگها وجود دارند؟

• مانن و بیرلی مطرح می کنند :

۱- جذابیت فردی، موجب می گردد، افراد مشابه معمولا به هم جذب شوند و معمولا افراد مشابه جذب یک حرفه، شغل، سطح مدیریتی یا سازمان خاصی می شوند. شباهت های افراد می تواند از طریق سن، جنس، عضویت در دیگر گروهها، سازمانها (مدارس، باشگاه ها، اماکن مذهبی)

۲- فرصتهای تعامل، اشاره به تعامل میان اعضای یک سازمان دارد. مطالعات پویایی گروه ها نشان می دهد، وقتی افراد به طور مرتب با هم در تعامل هستند، گروهها شکل و انسجام می یابند، این تعاملات می تواند از طریق وابستگی وظیفه ای، روابط گزارش دهی، مجاورت در سالن یا راهرو، دفاتر، ایستگاههای کاری، تجهیزات مشترک، نهار خوری و غیره باشد و موجب برقراری تماس افراد با یکدیگر شود و پس از آن موجب تشکیل خرده فرهنگها می گردد.

• عوامل جذابیت میان فردی و فرصتهای تعامل ممکن است با هم ترکیب شوند. بعنوان نمونه مدیران عالی سازمانها معمولا مسن تر و بلعکس سطوح پایین تر کم سن وال تر و یا تحصیلات یکسانی دارند

دیدگاه پست مدرن: فرهنگ به عنوان پدیده ای پاره پاره

• جوان مارتین و میرسون سه نگاه مجزا را درون حوزه مطالعات فرهنگی مشخص کردند.

۱- انسجام: فرهنگ پدیده های مشترک توصیف می شود و همه اعضا اتفاق نظر دارند، نگاه شاین اینگونه می باشد.

۲- تفکیک: دیدگاه خرده فرهنگ را در پیش می گیرد و نحوه شکستن وحدت فرهنگها توصیف می کند و حالت ثبات دارد.

۳- پاره پاره گی، این نگاه پست مدرنیست به فرهنگ است، این نگاه بدنبال سازگاری، همشکلی و ثبات نیست و بر راههایی متمرکز است که بر اساس آنها فرهنگ سازمانی، ناسازگار، مبهم، چند گونه و دائما سیال و پویا هستند.

نگاه پاره پاره گی انتقادی به نگاه تفکیک است و کانون تمرکز انتقادات آن، به استفاده نگاه تفکیک از تفکر دو ارزشی یا متضاد خرده فرهنگها است. مثل کارگران در مقابل مدیران، صف در مقابل ستاد، زن در مقابل مرد که آنها را از هم متمایز می کند

اعتقاد مارتین بعنوان یک پست مدرن بر این است که معمولاً نتایج نهایی نوعی دو ارزش و دو گانگی را نشان می دهد. یکی از دو طرف، دو ارزشی دارای جایگاهی بالاتر تصور می شود.

یکی از ایرادات وارده به تفکر دوازدهی یا دو گانگی این است که نگرش ما و دیدگاه های اعضای گروههای دارای جایگاه پایین تر را ساده سازی و تفسیر نا درست می کند و واژههای تعریف معمولاً در مشخصه ها و دیدگاههای غالب است .

در تفکر متضاد، نگاه پاره پاره گی، مهر تاییدی بر چند گانگی است، اگر چه فقط یک راه برای تصور مشابه یک پدیده است ولی برای دیدن متفاوت پدیده ها راههای چند گانه ای وجود دارد.

بدلیل تنوع مبانی هویت فردی، اتحاد خرده فرهنگها ممکن است بصورت مستمر با گفتمان و مناظره تغییر جهت دهد و ثابت نماند و همچنین خود موضوعات دائماً در حال تغییرند و تصویر ذهنی نیز در حال تغییر است.

مدرنیست ها

• مدرنیست ها نیز مانند تفسیری ها اعتقاد دارند پیش فرضها و ارزش ها از طریق تجلی در هنجارها، رفتارها را تحت تاثیر قرار می دهند و هویت را از طریق نمادها، سنتها، آداب و رسوم ابلاغ می کنند.

• اختلاف این دو در این است که تفسیری ها، فرهنگ را بعنوان بستر معنا سازی و تفسیر تعریف می کنند و آگاهی از پیش فرضها و ارزش ها، چارچوب مناسبی برای شناخت از خود در پیوند با جهان پیرامون ارائه می دهد .

• آگاهی از پیوند خود با جهان پیرامون، چیزی است که که بینش را درون فرهنگ شما و افراد دیگر تزریق می کند.

• مدرنیست ها شناخت فرهنگی را بعنوان ابزار مدیریت تفسیر می کند و فرهنگ بعنوان متغییری تصور می شود که برای بالا بردن احتمال تحقق عملکرد مطلوب مورد نظراز دیگران در سازمان دستکاری می شود . تفاوت آنها در نوع شناخت شناسی یا رابطه پژوهشگر با پدیده است.

• تفسیری ها در پاسخ به انتقاد وارده به ذهن گرای مدعی اند که نه تنها رویکرد ذهنی به علمی میسر است بلکه عینین علمی مورد ادعا مدرنیست ها نوعی توهم است و ادعا می کنند هیچگونه مشاهداتی از پدیده، عاری از اثرات عمل مشاهده نیست و نتیجتاً هیچگونه نگاه عینی بیرونی به پدیده وجود ندارد. خصوصاً هنگامی که از درک چیزی به عینیت معنای فرهنگی به میان آید.

• تفاوت تفسیری ها با مدرنیست ها در نگاه آنها نسبت به بستر فرهنگی است تفسیری ها می گویند باید با توجه به جمیع جهات پدیده بررسی شود اما مدرنیست ها پدیده را بستر زدایی می کنند.

• انتقاد مدرنیستها این است، گرچه تصاویر ذهنی غنی از فرهنگ در بستر فرهنگی ایجاد می گردد، ولی هیچگونه ارزش عملی در تلاشهای آنها خارج از محیط هایی که در آن چنین تصاویر ذهنی شکل گرفته وجود ندارد. انتقاد دیگر آنها این است که شیوه های تفسیری زمان بر است و از لحاظ صرفه اقتصادی، به صرفه نمی باشد.

• تفاوت ارزش ها اینگونه هویدا می گردد که ارزش تفسیری بدنبال فهم همدلانه با دیگران است. ارزش های مدرنیست بر کارایی و کنترل متمرکز است.

• قوت فرهنگی

• حد و حدودی که اعضای سازمان، ارزش های محوری مشترکی دارند تعریف می شود. مدرنیستها بیشتر روی این موضوع کار کرده اند.

• جان کاتر و جمیز هسکت، قوت فرهنگی را در بیش از ۲۰۰ شرکت با پرسش از تحلیلگران مالی و مدیران شرکتها یی که در رقابت با سازمانهای مورد مطالعه آنها بودند بررسی کردند، قوت فرهنگی شرکتها را رتبه بندی و یک نمره متوسط برای هر شرکت محاسبه کردند، این نمرات با عملکرد سازمانی سنجش شده در قالب متوسط رشد درآمد خالص، نرخ برگشت سرمایه، قیمت سهام پیوند، دادند. نتایج حاصله حاکی از آن بود که فرهنگ قوی بصورت معنی داری با عملکرد کلی سازمان مرتبط است، ولی وقتی ارزش های فرهنگی از انطباق سازمانی با محیط حمایت می کند رابطه قوی تر است.

• بعبارت دیگر فرهنگ بر عملکرد سازمان تاثیر مهمی دارد ولی تا وقتی که فرهنگ سازمانی بتواند تغییرات محیط را پیش بینی کند و خود را با آن تطبیق دهد. هرگاه محیط از فرهنگ سازمانی حمایت نکند مانع عملکرد مثبت می شود.

•دشن (مدرنیست) در تئوری اقتضایی خود ادعا می کند سازمانهای فعال در محیط های با تغییرات شدید زمانی عملکرد بهتری دارند که انعطاف پذیرتر بوده و برای تغییر ارزش قائل شوند.

مدیریت فرهنگ

آیا می توان فرهنگ را مدیریت کرد؟

•از نگاه افرادی (مدرنیستها) که اعتقاد دارند فرهنگ را می توان مدیریت کرد، تئوری فرهنگ، نوید بخش شکل های جدید نفوذ و کنترل مدیریت در سازمان است. این دیدگاه معتقد است چنانچه ارزشها و هنجارها رفتار را تحت تاثیر قرار دهند پس مدیریت می تواند با اشاعه هنجارها و ارزش های سازمانی مورد نظر، رفتارهای مطلوب و نتایج آن را برای سازمان تضمین کرد.

•افرادی که مخالف این ایده هستند و اعتقاد دارند که فرهنگ را نمی توان مدیریت کرد اینگونه استدلال می کنند که چون هنجارها و ارزشها ریشه در پیش فرضها و هنجارها دارند احتمال مدیریت فرهنگ ضعیف است.

•مدیران عالی سازمانها نفوذترین اعضای یک فرهنگ سازمانی می باشند زیرا در دید دیگرانند و ساختار قدرت به نفع آنهاست و معمولا رفتارشان استانداردی برای دیگران محسوب می شود ولی این تضمینی نیست که اولاً اعضا دقیقاً نیات مدیران را درک کنند و یا سایر اعضا اینگونه عمل کنند.

•نگاه تفسیری اینگونه بحث می کند که مدیران از توان بالقوهای برای تبدیل شدن به نمادهای قدرتمند در درون سازمانها برخوردارند، مدیران بعنوان نمادها، معانی که دیگر کارکنان به سازمان پیوند می دهند را به نمایش می گذارند، این استدلال تایید می کند که مدیران خود بخشی از فرهنگ هستند بنابراین احتمالاً از طریق نفوذ فرهنگی می توان فرهنگ را مدیریت نمود.

•به اعتقاد تفسیری ها مدیران مصنوعاتی هستند که علاقمندند نماد شوند.

•هرگاه بدنبال تغییر هستند به جای تلاش برای مدیریت فرهنگ باید از طریق برنامه های تغییر فرهنگی بستر فرهنگی خود را مد نظر قرار دهند

•سازمان را با آگاهی فرهنگی از چندگانگی معانی که از شماو تلاش شما ساخته می شود میتوان مدیریت کرد

فصل ۸

ساختار فیزیکی سازمانها

ساختار فیزیکی :

روابط بین عناصر فیزیکی سازمان ، ساختار فیزیکی آن سازمان را نشان می دهد . عناصر فیزیکی ، ساختمانها مکان استقرار آنها ، اسباب ، اثاثه تجهیزات ، دکوراسیون ، و پوشش انسانهای آن سازمان را شامل می شود .

توجه نظریه پردازان سازمان بیشتر معطوف به جغرافیای سازمانی ، محل استقرار واحدها ، طرح و دکور سازمانها می شود .

توجه به ساختار فیزیکی سازمانها به مطالعات هائورون بر می گردد که توجه آنها به نور سالن ، هوا و غیر بود اما بعد از آن که متوجه شدند عوامل انسانی تاثیر به سزایی بر روی عملکرد و بازده گذارده کم کم توجه به این عناصر فیزیکی کمتر شد و بیشتر به مکتب روابط انسانی و ساختارهای اجتماعی گرایش یافتند .

مکتب مدیریت علمی از زمان تیلور حدود سالهای ۱۹۰۰ و توجه به حرکت سنجی و زمان سنجی انجام کارها و توجه به تعیین مکان مناسب برای انبار تجهیزات و نقشه کارگاه معطوف بود و به انسان بعنوان انسان اقتصادی می نگریستند .

مکتب روابط انسانی و توجه به امور رفاهی ، انسان بعنوان انسان و سایر نیازهای انسانها از جمله تعلق گروهی ، احترام و غیره می باشد .

پس از مطالعات هائورن تعداد محدودی از پژوهشگران از جمله ، فرد استیل و اریک سانداستروم مطالعه در خصوص ساختار فیزیکی را ادامه دادند و مجدداً در عصر کنونی تئوری پردازان سازمان در حال نوآفرینی و باز آفرینی تحقیقات خود در خصوص ساختار فیزیکی هستند . و منابع آنها از تئوری های سازمان نبوده و بلکه بیشتر از منابعی همچون مطالعات فرهنگ مادی در انسان شناسی و مطالعات پست مدرن در جغرافیای انسانی و معماری می باشد .

دیدگاه مدرنیستها و تفسیری در خصوص ساختار فیزیکی نسبت به فرهنگ سازمانی نزدیکتر و از شکاف کمتری برخوردار است . برخی از نظریه پردازان مدرنیست سازمان مدعی هستند که نزدیکی دیدگاه تفسیری ها و مدرن

ها بدلیل محدود بودن حوزه چارچوبهای تئوری می باشد و علت محدود بودن چارچوب تئوریک را نیز وجود ساختار فیزیکی در یک قلمرو قطعی و خاص نه یک قلمرو تجربی می دانند. نظریه پردازان تفسیری وجود مبنای تئوریک برای پدیده های قطعی و مشخص را رد نمی کنند و دلیل این ادعا را اینگونه بیان می کنند که مطالعات فرهنگ مادی در انسان شناسی اینگونه عمل نموده است .

در فرهنگ معین تجریدی اینگونه بیان شده است: عملی از ذهن که صفتی از صفات چیزی یا جزی از اجزا معنایی را به نظر آورده و سبب غفلت از صفات اجزای دیگر است در صورتیکه آن جز یا صفت به تنهایی و مستقلاً نمی تواند وجود داشته باشد مثل تصور شکل یا قطر یا رنگ یا وزن یک کتاب قطع نظر از دیگر خصوصیات آن .

روایتهای کوتاه : غیر انتزاعی ، مشخص و خاص می باشند و دقیقاً چیزی است که مورد توجه قرار دارد .

روایتهای بلند : انتزاعی ، تجربی و با توجه به سایر صفات و غیره می باشد .

پست مدرنیستها به روایتهای کوتاه اعتقاد دارند تا روایتهای بلند

جنبه های بنیادی سه گانه ساختار های فیزیکی سازمان :

۱. جغرافیای سازمان

۲. جانمایی و چیدمان واحدها

۳. طرح که شامل نقشه و دکور سازمان و مبلمان آن می باشد .

و از حیث حیطه جغرافیای سازمانی در بر گیرنده جا نمایی واحد ها و طرح .در جغرافیای سازمانی به ارتباطات ، بکار گیری نیروی انسانی ، حمل و نقل و ایاب و ذهاب و غیره توجه می نماید .

در جانمایی واحدها و استقرار ساختمانها به تعامل هماهنگی تعارض و کنترل اشاره و توجه دارد .

طرح دکور به تصاویر ذهنی ، هویت افراد و سازمان و جایگاه درون سازمانی اشاره دارد .

جغرافیای سازمانی :

فعالیت سازمانها در بیش از یک مکان یک پدیده ای بسیار رایج شده است مثل ظهور شرکتهای چند ملیتی ، گروههای تولیدی ، شرکتهای با کسب و کارهای نا مرتبط ، شرکتهای دارای حق امتیاز ، شرکتهای زنجیره ای و غیره

در تئوری سازمان ، مفهوم جغرافیای سازمانی توجه به پراکندگی مکان هایی که یک سازمان در آنها فعالیت می کند و در جغرافیای سازمانی ، سازمان موجودیت آن فیزیکی است و دقیقاً در فضا و زمان وجود دارد . و بوسیله یک نقشه معمولی می توان فضاهای اشغال شده توسط سازمان و مجموعه مکانهای به هم مرتبط را ترسیم و توصیف نمود . جغرافیای سازمانی شامل همه نقاط موجود روی زمین که سازمان کسب و کار خود را راهبری می کند .

مهمترین این عناصر : محل استقرار ساختمانها ، دفاتر مرکزی کارخانجات ، مراکز خدماتی ، فروشگاهها ، دفاتر اداری و غیره می باشد . و برخی اماکن ذینفعان با نفوذ سازمان و یا مشتریان را نیز در نقشه جغرافیای سازمان قرار می دهند و به این نحو تحلیل گر ، تصویر ذهنی از سازمان بعنوان مجموعه ای از فعالیتها را فراهم می کند . که شامل تعاملات داخلی سازمان تا تعاملات خارجی سازمان گسترده می شود

مثال : دو جوان یکی همه اقوامش در یک شهر وجود دارند و دیگر خودش در یک شهر بردارش در شمال غرب کشور و خواهرش در جنوب غرب و پدر و مادرش در مرکز ایران زندگی می کنند این ارتباطات آنها رسیدگی به حال همدیگر و سایر موارد با هم در حال تغییر و تحول است .

هر گاه پراکندگی فضایی سازمان ترسیم می شود با توجه ویژگی های فیزیکی هر مکان تحلیل می شود . از قبیل جو ، منابع طبیعی ، تراکم جمعیت ، صنعتی گرایی ، شهرگرایی ، حضور یا عدم حضور افراد با نژادهای مختلف و غیره ویژگی های هستند که برای توصیف اماکن یک سازمان که در آنجا فعالیت می کند مفید است . نقشه داخلی سازمان :

هم به چیدمان ساختمانها و اشیاء درون ساختمان اشاره دارد . نقشه داخلی سازمان به جانمایی فضاها ، اشیاء فیزیکی فعالیت های انسانی در یک مکان اشاره دارد .

محل قرار گرفتن اشیاء ، نوع دیوار کشی داخل ساختمان ، قطعات و اثاثه بزرگ و غیره می باشد هرگاه مجموعه ای از ساختمانها نیز وجود داشته باشند به ویژگی نقشه داخلی سازمان ارتباط می یابد . تعیین فضای کاری ، فضای سبز فضای بوفه ، اتاق کنفرانس همه در نقشه داخلی سازمان طراحی می شود .

محل استقرار واحدهای حسابداری و فروش ، خرید و غیره

در ساختمانها اداری ، نقشه داخلی غالباً در قالب میزان باز بودن یا Open بودن ، قابلیت دسترسی و میزان خصوصی بودن یک فضا دیوار های کوتاه ، اتاق خصوصی و غیره

دفاتر بدون حصار قابلیت دسترسی بیشتر را دارند

دفاتر با دیوارهای بلند و در حداقل قابلیت دسترسی را دارند .

نقشه داخلی : شیوه ارتباطی و نحوه هماهنگی افراد و گروهها را تحت تاثیر قرار می دهد

مثل تاثیر روی کانالهای غیر رسمی ارتباطات ، (شایعات)

یا خط تولید مونتاژ مستلزم جفت و جور کردن جایگاه افراد با ابزار انجام وظیفه است .

نقشه داخلی ضعیف می تواند روی نحوه ارتباط و هدر دادن فضا ، اتلاف وقت و غیره تاثیر بسزایی بگذارد .

طرح دکور :

کلمه طرح و دکور بیشتر سبک معماری و امکانات یک ساختمان را به ذهن متبادر می کند مثل سر در ، تابلوها ، تکنولوژی و غیره و برای بیان موارد جزئی تر در ساختار فیزیکی ایفای نقش می کنند . در هنگام تحلیل طرح و دکور باید به مظاهر بیرونی و درونی کارخانه ها ، دفاتر و سایر ساختمانها باید توجه کنیم

ساختارهای فیزیکی دامنه ای از زشت ، قابل تحمل ، دلپذیر ، زیبا و الهام بخش را در بر می گیرد در بیوستاری تصور کنید با دامنه زشت تا الهام بخش .و این عناصر فیزیکی مرتبط با طرح و دکور تاثیر مهم و بارزی از فرهنگ سازمان و تصویر ذهنی آن برای افراد خارج از سازمان دارد مثل یک ساختمان بصورت بسیار نامناسب و مبلمان چوبی و غیره قیمت ارزان و ساختمانی با توجه به مبلمان و کفپوش و غیره گران قیمتساختمان اول می تواند نشان دهنده صرفه جویی در هزینه ها می تواند باشد و یا به مظاهر فیزیکی ناآگاه است یا دغدغه ای ندارد و این البته به شدت تحت تاثیر سلیقه شخصی افراد است .

رویکردها نسبت به ساختار فیزیکی در سازمانها

۱- رویکرد رفتاری :این رویکرد از نگاه مدرنیستها نشات می گیرد و بیشتر بر رابطه ساختار فیزیکی با تعامل و دیگر شکلهای فعالیت های درون سازمانی متمرکز است .

۲- این نگاه به ساختار فیزیکی بعنوان چارچوبی می نگرد که فرصتها و محدودیتهایی برای اطلاعات و ایده ها و هماهنگی فعالیتهای به هم وابسته را فراهم می کند و کانون توجه آن بر رابطه بین شکل فیزیکی یک سازمان و

رفتار افراد انجام دهنده و ظایف کاری درون این فضاها استوار است و ایده اساسی آن این است که چون انسانها نمی توانند درون دیوارها قدم بزنند و یا درون کف اتاق ها را ببینند رفتارشان به وسیله طرح محیط فیزیکی سازمان شکل می یابد. و معتقدند هرچه فاصله بین افراد بیشتر باشد، فرصت کمتری برای تعامل مستقیم خواهند داشت و زمان کمتری صرف اینگونه فعالیتها می شود. هر چند در برخی موارد هم می توان ایجاد محدودیت می کند.

روابط گزارش دهی رسمی، تاریخچه فرهنگی مشابه، وابستگی وظیفه ای، با تسهیم اطلاعات و الگوهای دوستی در سازمانها ارتباط دارد و فاصله فیزیکی معمولاً مسائلی را در ارتباط با شکل گیری روابط ایجاد خواهد کرد.

برخی برای باورند که محیط های دفاتر باز با موانع فیزیکی کم یا بدون موانع فیزیکی، تعامل و ارتباطات را تشویق می کند و اینگونه فضاها خلایق را تحریک و کار تیمی را حمایت می کند یا همان دیوارهای بلند مانع خلایق است حتی در منازل فضاهای باز می تواند نمایش ارتباطات باز باشد.

madsg.com

رویکرد نمادین:

رویکرد نمادین که از نگاه تفسیری ها منبعث می شود و مدعی است که ساختار های فیزیکی ماخذ غنی نمادها و کانال مهمی برای نمایش فرهنگی می باشند. ساختار فیزیکی سازمان را شکل دهنده و حافظ نظام معنایی می دانند که به اعضای سازمان کمک می کند تا مشخص کنند چه کسی هستند و چه کاری انجام می دهند. در صورتیکه رویکرد رفتاری ساختار فیزیکی را شکل دهنده و حفظ کننده و نوعی نظم دهنده فعالیتها می دانند.

در گذر زمان، ساختمانها تجلی سازمانهای خود هستند و به افراد کمک می کنند تا آنچه در مورد سازمان می اندیشند و احساس می کنند، بسازند مثل ساختمانهای دادگستری، مجالس قانون گذاری، معابد و غیره می باشد. تفسیرهایی که از ساختمان ها نیز صورت می گیرد. برخی ساختمانهای مرکزی در قالب یک هرم عظیم، شکل داده شده تا سلسله مراتب را نشان دهد و افراد را ترغیب میکند تا آن را رعایت کنند.

اعضا کلیسا می دانند چگونه در کلیسا رفتار کنند زیرا واکنش هایی همچون زانو زدن، علامت دادن از طریق دستان و غیره آنها را نسبت به این عنصر ساختار فیزیکی شرطی کرده است. نماد سازمان موجب بروز شرطی شدن رفتار است که این نوع شرطی شدن اشاره به شرطی شدن نمادین دارد.

صف کشیدن افراد برای خرید از یک فروشگاه که افراد بصورت خودکار در گیر رفتارهای مطلوب می شوند که در این مثال می تواند پیش خوان یا سایر مشتریان بعنوان نماد عمل کنند.

اهمیت ایده رفتار شرطی شده نمادین در پیوند ناآگاهانه بین ساختار فیزیکی و روال های عادی کاری است که بخش بزرگی از زندگی روزانه سازمانها را شکل می دهد.

مثال دیگر پوشیدن لباس کار توسط یک زن یا مرد در منزل در هنگام کار و به نوعی افراد خانواده را متوجه می کنند که وی فعلا مشغول انجام کاری است و نباید برای وی مزاحمت ایجاد کرد.

معمولا افرادی که اتاق های لوکس و خصوصی دارند برای خود یک ارزش نمادین محیا نموده و افراد بر اثر آن نماد تفسیر می کنند.

روابط بین هویت و ساختار فیزیکی در قالب سه موضوع جایگاه اجتماعی و هویت فردی، مرزهای گروه و هویت گروه، تصویر ذهنی از شرکت و هویت سازمانی.

۱- جایگاه اجتماعی و هویت فردی : کیفیت مبلمان، اندازه اتاق و ممتاز بودن و خصوصی بودن اتاق معمولا با هویت فرد بستگی دارد و معمولا فاصله سلسله مراتب اجتماعی افراد از طریق فاصله های مکانی و سایر اشیا فیزیکی بیان و ابلاغ می گردد.

۲- ساختار فیزیکی و هویت گروه : مرز های قلمرویی از طریق دامنه متنوعی از اجزای فیزیکی نظیر دیوارها، درها، ساختمانها و اماکن مختلف یا طرحهای تزئینی و غیره قابل رویت است. مشخص کردن وضعیت فیزیکی قلمرو های درون ساختار های فیزیکی، مرزهای بارزی را ایجاد می کند که بصورت نمادین با گروههایی که این فضا ها را اشغال می کنند پیوند داده می شود هرچه مرزها مشخص تر باشند هویت گروهی مشخص تر می باشد. ظهور خرده فرهنگها و مشخص کردن قلمروها دو روی یک سکه می باشند. البته مشخص نیست که آیا هویت قوی موجب مرزهای مشخص می شود یا بلعکس. یا هر دو بر هم اثر مثبت می گذارند. علت بررسی هویت گروهها و رابطه آن با ساختار این است که شناخت این پیوند این توانایی را به افراد می دهد که چه مقع اقدام به تغییر نمایند و چگونه زیرا برخی اوقات نیاز است هویت گروه قوی شود و برخی اوقات نیاز به تضعیف گروه می باشد.

۳- هویت سازمانی و تصویر ذهنی : هویت سازمانی در مقیاس بزرگتر و وسیع تر از هویت گروهی قرار دارد و نشان دهنده این است که تجارب اعضا و باورهای آنها در مورد سازمان بعنوان یک کل چگونه است. هویت سازمانی متمرکز بر این است که اعضای سازمان چگونه خود را بعنوان یک سازمان تصور می کنند. معماران و

طراحان بر این اعتقادند که چنانچه همه اعضای سازمان جهت کاری خود را از یک مرجع یا یک نقطه که قابل رویت برای همه اعضای سازمان باشد شروع کنند موجب ایجاد عنصر کلیدی ایجاد و حفظ هویت سازمانی است .

تصویر ذهنی از شرکت اشاره به تصورات دیگران از سازمان دارد و تجلی بسیاری از تصورات است که یک سازمان در مخاطبان خارجی خود ایجاد می کند و دلیلی و جود ندارد که انتظار داشته باشیم که تصویر ذهنی از شرکت با هویت سازمانی با هم سازگار و منسجم باشند.

ظاهر فیزیکی یک سازمان واسطه ای بالقوه است که از آن طریق >تاثیری ماندگار ایجاد میکنند. برخی سعی می کنند با تمرکز بر اجزای ظاهری سازمان هویت سازمانی و تصویر ذهنی از شرکت را تحت تاثیر قرار دهند .

معماری ،طراحی محصول ،علامت استاندارد ،لباس های هم شکل می تواند بر هویت سازمانی و تصویر ذهنی از شرکت تاثیر گذارد.

پیوند بین هویت سازمانی و تصویر ذهنی وجود دارد و آنچه که تصویر ذهنی یک سازمان را به محیط نشان می دهد ،در شکل گیری هویتی که سازمان را حفظ می کند بی تاثیر نیست.البته نه به این معنا که فعالیتهای مربوط به نمایش تصویر ذهنی به محیط ضرورتا برای کنترل هویت سازمانی بکار خواهد رفت.

تصویر ذهنی و هویت سازمانی منبث از اجرا ساختار فیزیکی شرکت در معرض انواعی از استنباطهای تفسیرس دیگر غیر از آنچه که طراحان مد نظر قرار داشته اند قرار می گیرد.مثال دانشگاه نو تردام و مجسمه مسیح با دستان باز به سوی بهشت و تفسیر فوتبالیستها بهنوان فردی که گل زده و خوشحال است و دستان خود را باز نموده است.

پست مدرنها :

انتقادات پست مدرن ها از طریق تئوری اجتماعی و به حاشیه راندن موضوعات فضا در تئوری های روابط اجتماعی متمرکز شده اند.و نظریه پردازان اجتماعی را به نادیده گرفتن فضا متهم می کنند. ساختار های اجتماعی و فیزیکی آنقدر بهم تنیدهاند که هیچکدام از آنها نمیتوانند بدون دیگری عمل کنند.

فضای ساختمانها بصورت اتمعی ساخته می شود لذا پتانسیل قوی پدیده های نمادین با دیگر مصنوعات فرهنگی را که بطور مشابه قادر به انتقال معنی و محتوی ایدولوژیک هستند تسهیم می کنند.

پست مدرن ها خواهان طبیعت زدایی معنا و روشن سازی فرآینده هستند که از آن طریق، معانی درون ساختارهای فیزیکی جای داده می شوند.

فقط از طریق شالوده شکنی تصویری فضای ساخته شده می توان ابهامات و سو استفاده های نادرست قدرتمندان را برملا کرد.

کلوتر : برای چندین دهه نسبت به معنای لشکال معماری بی تفاوت بودیم یا آنها را نادیده می گرفتیم . جنبه های ساختاری یک ساختمان و ارزش های کارکردی آن در قالب صرفه جویی در هزینه ها بود و این واقعیت که نوع فضای فیزیکی می تواند بیانگر معنای یک چیز یا چیز دیگری باشد مورد بحث رسمی نبود . روند های جدید معماری توجه به بسترها یا فضا های دیگر در کنار ویژگی های کارکردی ساختمان باید مد نظر قرار گیرد.

فصل ۱۰:

نظریه های مارکسیستی تعارض سازمان

مارکس بعلت نقش محوری که تعارض در تئوری سرمایه ی ارائه شده توسط وی دارد بعنوان پدر تئوری تعارض شناخته می شود .

مارکس اعتقاد داشت تعارضات اقتصادی سرمایه داری ، روابط اجتماعی درون جامعه را شکل می دهد و این روابط اساسا بی ثبات و نا پایدار است و در مراحل متوالی تاریخ اجتماعی منجر به جابجایی گروه حاکم در جامعه می شود .

مارکس سرمایه داری را بعنوان مرحله ای از مراحل توسعه روابط انسانی تصور می کرد که در گذر زمان بر اساس رابطه ارباب و رعیتی به جلو می رفت از نگاه مارکس و انگلس تعارض بین سرمایه داران « بورژوا» و کارگران « پروستاریا» اینگونه آشکار می شود که تاریخ همه جامعه موجود کنونی تاریخ تنازعات طبقه ای است.تنازع آزاد و برده ، خاص و عام ، ارباب و رعیت ، کارفرما و کارگر ، و در یک کلام ظالم و مظلوم در تقابل دائمی با یکدیگر و نوعی مبارزه مخفی و آشکار داشته اند . مبارزه ای که در نهایت در قالب نوعی بازسازی انقلابی جامعه در گستره ی کلی جامعه یا در شکل خرابی های بر جا مانده در طبقات معارض ، پایان می یافته است . جامعه سرمایه داری مدرن که از خرابی های جامعه مدرن سر برآورده و متولد شده از تنازعات طبقه ای در امان نمانده است این جامعه طبقه ای جدید کماکان این چنین شرایطی دارد با این تفاوت که در آن طبقاتی جدید ، شرایط جدید سرکوب و اشکال جدید تنازع وجود دارد . مارکس اعتقاد دارد دلیل انقلاب های تاریخی ، تعارض طبقه ای است که برده داری به فئودالیزم و فئودالیزم را به سرمایه داری تبدیل نموده است و مشخصه بارز هر دوره در تاریخ ، نقش های خاصی است که بین ظالمین و مظلومین وجود دارد .

از نظر مارکس ، تناقض اساسی و محوری جوامع سرمایه داری در تعارض ماهوی بین مالکان و کارگران است. تناقض در اینکه مالکان تمایل دارند سود خود را حداکثر و کارگران نیز تمایل دارند دستمزد خود را حداکثر کنند. این تناقض در تفاوت بین ارزش استفاده از نیروی کار و ارزش مبادله ای نیروی کار نهفته است .

ارزش استفاده از نیروی کار ، به آنچه که مالکان باید برای کسب نیروی کارگران پرداخت کنند اشاره می کند .

ارزش مبادله ای نیروی کار ، به درآمدهای دریافتی از محل فروش کالا و خدمات تولید شده توسط نیروی کار تجلی پیدا می کند . هرگاه ارزش مبادله نیروی کار (درآمد حاصل از فروش کالا و خدمات بیشتر از ارزش استفاده از نیروی کار (دستمزد پرداختی به کارگران) باشد نوعی سود یا ارزش مازاد حاصل می گردد. بدلیل اینکه ارزش افزوده بر اساس تفاضل بین ارزش استفاده از نیروی کار تعریف می شود ، در نتیجه همیشه بین منافع کارگران و مالکان تعارض وجود دارد .عدم توافق بر سر میزان و درصد ارزش افزوده و نسبت تقسیم آن بین مالکان و کارگران باعث بروز تعارض می گردد. به گفته مارکس تقدیر در جوامع سرمایه داری بر این است که این جوامع از درون بر اساس مالکیت تولید تقسیم بندی شود. این تقسیم بندی پایه و اساس تناقضات اقتصادی را بوجود می آورد و همه جوانب دیگر جامعه سرمایه داری از جمله سازمانها که بر اساس آن ساخته می شوند را در بر می گیرد.

مارکس ادعا می کند که رقابت ، تعارض ماهوی مالکان سرمایه و کارگران را شدید تر می کند زیرا نوعی فشار دائمی و مستمر برای کاهش قیمتتها وارد می شود و این فشار کاهش قیمتتها منجر به کاهش سود موجود می شود ، نتیجتاً بدلیل کاهش سهم ارزش افزوده بین کارگران و سرمایه داران و تقلا برای حداکثر کردن سهم سود هر یک از آنان، آتش تعارض شعله ورت تر می گردد.

نکته مهم اشاره شده توسط مارکس ، تناقضات درون سیستم اجتماعی است که باعث بروز نیرویی برای تغییر و در نهایت منجر به جابجایی و جایگزینی گروه حاکم با گروه دیگری می شود بعنوان نمونه برده داری جایگزین فئودالیزم ، فئودالیزم جایگزین سرمایه داری می شود . لازم به ذکر است که مارکس پیش بینی می کرد که کمونیسم سرمایه داری را از دور خارج خواهد نمود و از طریق کمونیسم تعارض طبقاتی بصورت مالکیت مشترک میان همه اعضا جامعه حل خواهد شد ، این پیش بینی اشتباه از آب در آمد ، اما نظریه مارکس دو کاربرد برای سازمان بهمراه داشت ۱- فرضیه مهارت زدایی نیروی کار ۲- تئوری قشر بندی یا تحلیل بازار نیرو کار داخلی .

فرضیه مهارت زدایی نیروی کار:

بر اساس مدل تاریخی مارکس ، برخی از تئوری پردازان سازمان ، ظهور تعارض عمودی در سازمانها را معادل با حرکت تکاملی سازمانهای کاری از صنعتی سنتی به سوی صنعتی مدرن تصور می کنند. در سازمانها صنعتی سنتی سلسله مراتب اختیار ، بصورت سلسله مراتب پیوسته و ممتد توصیف می شود. بعبارتی هر سطح از پایین سازمان به طرف بالای سلسله مراتب سازمان ، از شاگردی آغاز و به مرور به کارگری و سرپرستی و در نهایت به استاد کاری می رسد و این حرکت ورشد در سلسله مراتب نیاز به کسب تجارب و مهارت های بیشتری دارد . افراد در مسیر شغلی از شاگردی تا استادی در مسیر پیشرفت مستمر قرار دارند . این تجربه می توانند در همه کسب و کارها مشترک باشد و افراد بر این اساس پیشرفت کنند. در سازمانهای صنعتی مدرن این پیوستگی پیشرفت در سلسله مراتب اختیار از بین رفته و تخریب می شود. برخی از افراد نمی توانند از پایین سلسله مراتب به سمت بالای سلسله مراتب حرکت کنند. و هر وقت فردی در یک سطح ، کارگر یا مدیر قرار گرفت . این سطح تا حد زیادی غیر قابل تغییر می ماند. و سلسله مراتب گسسته و ناپیوسته می باشد. بر اساس این دیدگاه این سیر تکاملی در ماهیت سلسله مراتب ، زمانی رخ می دهد که مالکان یا مدیران کنترل دانش شیوه های تولید را از دست کارگران خارج کنند. هاری برآورمن ، نحوه خارج کردن دانش روش های تولید را ، فرضیه مهارت زدایی نامید. وی مدعی است که مالکان ابزار تولید یعنی سرمایه داران به صورت هدفمند فعالیتهای کاری را از طریق تفکیک ، پاره پاره می کنند. تاپدیده ای به نام کارایی که معمولاً عقلانیت نیز گفته می شود رخ دهد. این تفکیک تا آنجا ادامه پیدا می کند ، که کارگران به هیچ وجه کاری را که در حال انجام آن هستند درک نکنند و این نقطه همان جایی است که کار به شدت ساده شده و نیاز به آموزش بسیار ابتدایی دارد و جایگزینی کارگران با کارگران تازه وارد بسیار ساده و کم هزینه است. از این طریق قدرت چانه زنی کارگران کم می شود. کارگران نمی توانند در مقابل سرمایه داران از قدرت تخصص فنی خود استفاده کنند زیرا این قدرت که همان دانش فنی است خرد و بسیار ساده شده است. این امر موجب می شود ، مالکان نیروی کار را به حداقل هزینه تامین کنند و سود خود را حداکثر و موجبات زبونی و از خود بیگانگی کارگران را محیا نمایند . کارگران نسبت به کالا و خدمت ارائه شده احساس تعلق نمی کنند. دیگر نمی توانند ادعا کنند که کالا و یا خدمت توسط شخص آنان تولید شده است. البته برخی از کارگران که می دانستند چگونه آهنگ مداوم عملیات تولید را حفظ کنند ماهر باقی می مانند. بعنوان نمونه کارگران نگهداری به دقت دانش درک کار کلی ماشینها را در اختیار داشتند. لذا مهارت زدایی همه کارها در کارخانجات غیر ممکن بود.

سازمانها به تعدادی از کارگران خاص و ماهر اجازه اعمال قدری قدرت نسبت به دیگران را می دانند ، درعین حال این تفاوت قدرت در میان کارگران می تواند منافع سرمایه داران را تقویت نماید. چرا که شکاف بین کارگران می تواند سازماندهی و یک صدا شدن آنها را آنها در برابر سرمایه داران کمزنگ تر و مخدوش کند و یا حداقل منجر به ایجاد چندین اتحادیه یا صنف ضعیفتر شود و تاثیر گذاری جمعی کارگران را کاهش دهد. این معما از طریق شعار "اگر متحد شویم می مانیم اگر پراکنده شویم حفظ می کنیم حل شود.

تئوری قشربندی و تحلیل بازار نیروی کار :

تئوری پردازان قشربندی بر توزیع نابرابر پستهای دارای پرداخت بالا قدرت بیشتر و با اعتبار بیشتر در سازمانهای مدرن تمرکز دارند این محققان با مطالعات متعددی نشان دادند که پستهای دارای قدرت فرمانروایی زیاد در جوامع سرمایه داری بصورت بسیار نامتعادل بین سفیدپوستان توزیع شده است و بدنبال بیان محرومیت زنان ، اقلیتهای نژادی ، جوانان و رنگین پوستها می باشند. موضوع قشربندی در تئوری سازمان مدرنیست بر اساس تحلیلهای بازاری نیروی کار داخلی مورد بررسی قرار می گیرد . پیتر دوارینگر و مایکل پیور مدل بازار نیروی کار داخلی را مطرح کردند بر اساس این مدل بازار نیروی کار از دو بخش متفاوت اولیه و ثانویه تشکیل یافته است . آنها متوجه این موضوع شدند که دستمزدهای بالا و فرصتهای خوب مسیر شغلی برای بخش اولیه فراهم می شود و بخش ثانویه دارای دستمزدهای پایین ، شرایط ضعیف امنیت شغلی ، مزایای محدود و غیره می باشند. آنها مدعی اند که وجود اختلاف در فرصتها بین بخشهای اولیه و ثانویه به این علت است که کارفرمایان برای حفظ مزیت رقابتی باید عرضه نیروی کار یکنواختی که می تواند مزیت فن آوری شرکت را در بازار کار حفظ کنند ، از کارگران با کفایت داشته باشند به این معنی که باید به کارگران دارای مهارتها و تحصیلات بالا مزایای اساسی و دستمزدهای بالا پرداخت شود. کارفرمایان به جهت جبران دستمزد و مزایای بالا کارگران ماهر و بانگیزه از طریق بکارگیری کارگران غیر ماهر برای انجام وظایف فرعی با پرداخت بسیار کم و شرایط کاری نامناسب اقدام می کنند. این موضوع اینگونه با تئوری قشربندی ارتباط می یابد که مردان سفیدپوست گرایش به حاکمیت بر بخش اولیه و در نتیجه دریافت حقوق بالا، امنیت شغلی و آینده شغلی بهتر دارند و فرزندان این افراد مزیتی برای تحصیل در دانشگاه های معتبرتر و کسب مهارتهای تخصصی که هزینه های گزافی دارد داشته و قشری از جامعه که همان بخش اولیه نامیدند حاکم بوده و قشر بخش ثانویه بدلیل درآمد کم ، امنیت شغلی پایین و غیره فرزندان آنان یا به تحصیلات عالی راه نمی یابند و چنانچه برون در دانشگاههای معتبر نمی توانند تحصیل کنند و معمولا مهارتهای سطحی و ابتدایی را کسب می نمایند . منتقدان تئوری بازار کار دوگانه ادعا می کنند که این تئوری با ملاحظات صرف دلایل اقتصادی و فن آوری ، بخش های سیاسی ، فرهنگی ، فیزیکی و قانونی محیط عمومی رانادیده می گیرند . بنابراین نمی توان علت محرومیت زنان ، اقلیت های نژادی ، جوانان و رنگین پوستها را در بخش اولیه بیان کند. زیرا دلایل اقتصادی و فن اورانه تنها عامل این پیامدهاست نیست. بر اساس قرائن تجربی ادعاهای بر خورد نا برابر با افراد نشان می دهد که فقط افرادی که مارکس بین سرمایه داران و کارگران مشاهده کرد مبانی تعارض طبقه ای مورد نظر مارکس نیستند تعارض باید در کنار جنسیت ، نژاد اقلیت بومی و میزان سن افراد بیان شود ، که شالوده طبقات مختلف کارکنان در سازمانهای معاصر را شکل می دهد.

تنوع سازمانی

تنوع نیروی کار و ناهمگونی نیروی کار ، منبع نوآوری و خلاقیت برای آینده ی سازمانها پیش بینی شده است. هر چه موانع ملی و تجاری برای جابجایی نیروی انسانی کاهش پیدا کند ، سازمانهای چند ملیتی افزایش می یابد ، بیشتر سازمانها به سمت جذب نیروهای ناهمگون با نژادهای مختلف ، جذب بیشتر نیروی کار زنان و ایجاد فرصتهای آموزشی برابر برای افزایش میل به رشد در مسیر شغلی زنان ، احساس نیاز خانواده ها برای کسب درآمد بیشتر توسط زن و مرد خانواده و مواردی از این قبیل ، هر روز برتنوع نیروی کار می افزایید. برخی از تنوع ها بدلیل گوناگونی ایده ها و نگاه ها به موضوعات باعث تصور فرصتی برای افزایش خلاقیت و نوآوری در سازمانها می شود. پیوند و ارتباط نظری تنوع نیروی کار با خلاقیت و نوآوری از نگرش های سازنده و مثبت به تعارض در سازمان درمی باشد. عبارتی مزایای بالقوه تنوع منجر به شکل گیری سطوح بالاتر و گوناگون تر تعارض می شود. برخی از تفاوتها می تواند مبنایی برای شکل دهی خرده فرهنگ های درون سازمان باشد و بی شک موجب تحریک ، توسعه مرزهای ارزش ها و پیش فرض های سازمانی شود.

تناقضات سازمانی

مارکسیستها و نئو مارکسیستها در مورد این پیش فرض که عقلانیت نیروی راهنمای در سازمانها می باشد متفق القول بوده و ادعا می کنند که قدرت و تحکم بنیادی ترین و اساسی ترین نیروهای موثر در این قلمروها هستند. آنها اعتقاد دارند که عقلانیت یک ابزار ایدئولوژیک است به جای اینکه یک ابزار خرد ، اندیشه و فکر باشد. عقلانیت براساس استانداردهای عینی توسط افرادی که در صحنه سازمانی ذینفع می باشند ، تدوین شده است. در حقیقت استدلال عقلایی نوعی فن اقناع می باشد. براساس معیارهایی تدوین شده که منافع قدرتمندان را حفظ و تامین می کند. بدلیل اینکه استدلال عقلایی باید همیشه مجموعه ای از معیارها را دارا باشد تا به عنوان استاندارد قضاوت مورد استفاده قرار گیرد. همچنین به دلیل این که هر معیاری خاص بدنبال تامین منافع گروهی خاص می باشد. لذا معیارها اساسا تعارض زا هستند. کارگران محروم از مزیتها و فرصت های مطلوب دکتین عقلانیت را باور داشته به همین دلیل زیرسلطه بودن خود را زیر سوال نمی برند. فقط زمانی این موضوع را زیر سوال می برند که از ماهیت ایدئولوژیک عقلانیت آگاه شوند و پس از آگاهی سیستم را برای تغییر تحت فشار قرار خواهند داد.

در منطق رسمی تناقض به گزاره های ناسازگار و نقیض اشاره دارد مثل ، این طور است و هم این طور نیست.

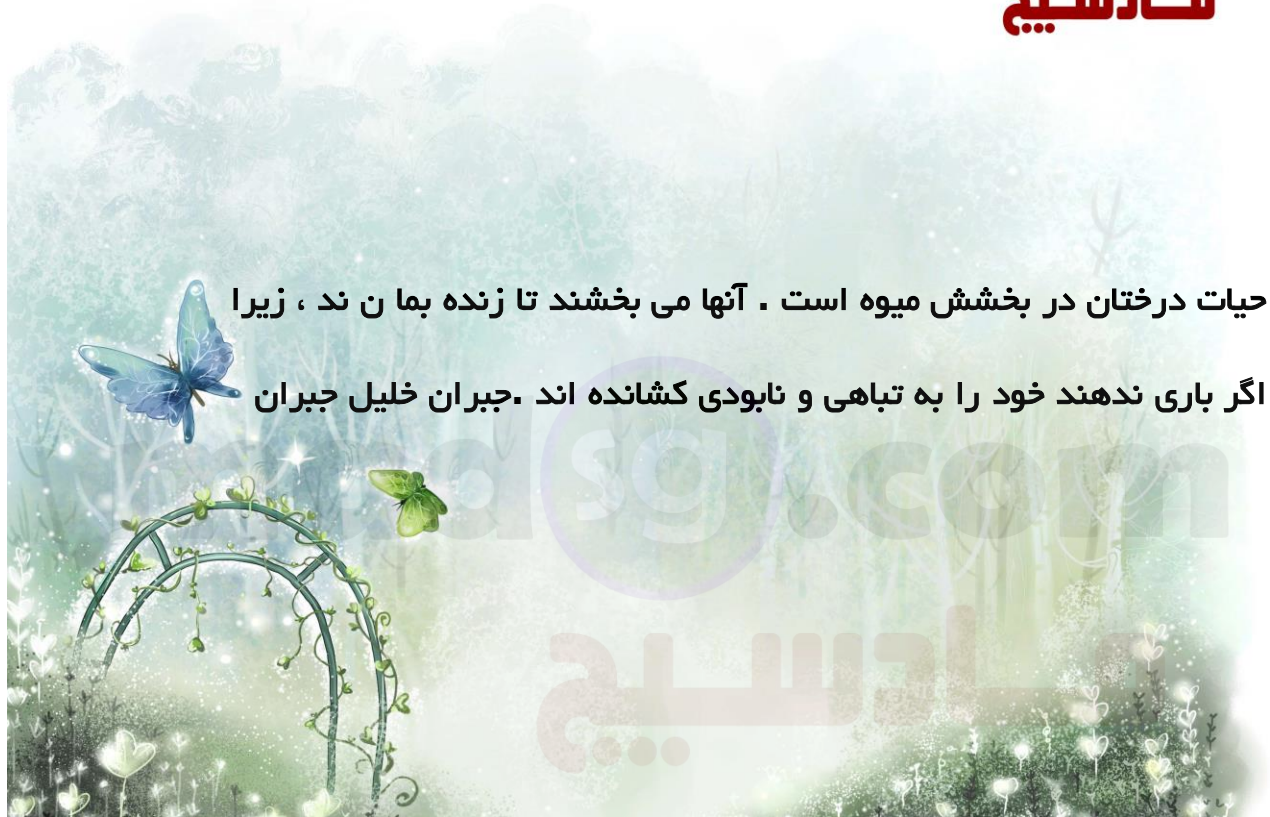
در علم الاجتماع تناقض به نوعی تقابل در درون ساختار اجتماعی اشاره دارد مثل تقابل دو گروه کارگر و کارفرما. دانشمندان علم الاجتماع مارکسیستی فرض می کنند که سازمانها برپایه های چنین تقابلی ساخته می شوند. بنسوز دو نوع تناقض را توصیف می کند که در سازمانها ظاهر می شود. نوع اول: به چگونگی ساخت اجتماعی یک سازمان تفکیک شده اشاره دارد سازمان محیطی پیچیده ای را برای خودش وضع و تعیین می کند

و آنگاه از طریق همشکل سازی و تفکیک داخلی سازمان ، را با بخشهای مختلف محیط سازگار می کند تا همه شرایط محیطی را درک نموده و معادلی برای واکنش به محیط درون سازمان محیا نماید. این همشکل سازی واحدهای مختلف سازمان با محیط موجب تفاوت بین واحدهای فرعی سازمان می شود و این باعث ارائه دیدگاه های متفاوت از سازمان می گردد. این تفاوت ها معمولا با پاداشهای سازمانی و سیستم های کنترلی تقویت می شود. هنگامی که واحدهای فرعی سازمان جهت هماهنگی با هم تعامل و ارتباط برقرار می کنند ، باتوجه به تفاوتهای بوجود آمده تعارض تحریک می شود.

دومین ماخذ تناقض در سازمانها به اعتقاد بنسون ، به فرآیندهای مستمر ساخت اجتماعی اشاره دارد. همه واحدهای مختلف سازمان بطور پیوسته راه کارهایی برای واقعیت ساخته شده موجود بصورت اجتماعی عرضه می کنند بدلیل اینکه ساخت واقعیت اجتماعی یک فرایند مستمر و پیوسته است. هر الگوی موجود در سیستم از طریق مبادلات درونی بین اعضای سازمان حفظ می شود. فعالیتهای روزانه اعضای سازمان واقعیت هایی را به وجود می آورد که یا بر به شکل شیوه قبلی یا با شکلی متفاوت ساخته می شود. ازطرفی به دلیل اینکه سازها نسبت به آنچه که آنها درعالم واقع هستند استوارتر تصور می شود، انتظار و توقع از ثبات موجب می شود که هر تغییری نسبت به سازه ای اجتماعی از قبل تعیین شده موجب تعارض گردد. همچنین حافظه انسانها گرایش به بازسازی واقعیت گذشته دارد ، حتی اگر فعالیتهای امروز برای ساختن آینده باشد. بنسون نتیجه گیری می کند هرگاه ساختاری بوسیله یک مجموعه از فعالیتهای سازمان ساخته شود در برابر توسعه و تغییر بعدی خود با مقاومت مواجه می شود.

درخصوص تناقضات در سازمان ها مطالعات متعددی شده است. مطالعه خانم هج از بذله گویی ها در یک تیم مدیریت از آن جمله می باشد. به اعتقاد نظریه پردازان بذله گویی چندگانگی و عدم ناسازگاری معانی مستمر در بذله ها موجب خنده می شود. خانم هج بانگاه دقیق به کلمات شکل دهنده ی اظهارات شوخی گونه مدیران تناقضات سازمانی را آشکار ، شناسایی و توصیف نمود. مطالعات نمادین -تفسیری نشان می دهد که سازمانها با تناقضات آمیخته شده اند.

madsg.com
مادیج



حیات درختان در بخشش میوه است . آنها می بخشند تا زنده بمانند ، زیرا

اگر باری ندهند خود را به تباهی و نابودی کشانده اند . جبران خلیل جبران