

فصل ۳

مداخله‌ی طبیعت

سازمان‌ها به مثابه موجود زنده^۱

تصویری از یک ارگانیسم یا موجود زنده که در جستجوی سازگاری و بقاء در محیطی متغیر است، دیدگاه مؤثری را در اختیار مدیرانی که مایلند سازمانشان همگام با تغییرات حرکت کند، قرار می‌دهد. این استعاره:

- به ما کمک می‌کند که سازمان‌ها را به عنوان مجموعه‌ای از نیازهای انسانی، شغلی (تجاری) و فنی مرتبط با هم درک کنیم.
 - ما را تشویق می‌کند تا مسائلی را درباره‌ی هنر بقای سازمانی بیاموزیم.
 - ما را به ایجاد سیستم‌های ارگانیک قدرتمندی سوق می‌دهد که چالش‌های جدید را با موفقیت سپری می‌کنند.
- این استعاره، راه‌های مؤثری را برای فکر کردن درباره‌ی استراتژی و ساختار سازمانی پیشنهاد می‌کند و نشان می‌دهد جنبه‌ی مکانیکی که در حوزه‌ی مدیریت محبوبیت دارد، تنها یکی از هزاران شیوه‌ی مدیریت است.
- استعاره‌ی موجود زنده به ما می‌آموزد محیط‌های مختلف، گونه‌های مختلفی از سازمان‌ها را که بر اساس روش‌های متفاوت سازماندهی شکل گرفته‌اند، می‌طلبد. و نشان می‌دهد که سازگاری با محیط، کلید موفقیت سازمانها می‌باشد.

اجازه بدهید سازمان‌ها را طوری در نظر بگیریم که گویی موجود زنده (ارگانیسم) هستند.

ما فکر می‌کنیم که سازمان‌ها، سیستم‌های زنده‌ای هستند که به منظور تأمین نیازهای گوناگون به محیط وسیع‌تری وابسته‌اند و در آن محیط به حیات خود ادامه می‌دهند. وقتی به دنیای سازمانی نگاه می‌کنیم این امکان وجود دارد که بتوان انواع گوناگونی از سازمان‌ها را در محیط‌های مختلف پیدا کرد. همان‌گونه که خرس‌های قطبی، شترها و سوسمارها بهتر می‌توانند خود را به ترتیب؛ با شرایط محیطی منطقه‌ی قطب‌شمال، بیابان‌ها، و باتلاق‌ها وفق دهند، بعضی از سازمان‌ها نیز نسبت به سازمان‌های دیگر بهتر می‌توانند با شرایط محیطی خاص "تطابق" یابند. با بررسی دنیای سازمانی در می‌یابیم که سازمان‌های بوروکراتیک در محیط‌های ثابت و محیط‌هایی که به نحوی حمایت می‌شوند، مؤثرتر و کارآمدتر و برعکس برخی دیگر، در محیط‌هایی که رقابت و آشفتگی بیشتر است عملکرد بهتری دارند، که به عنوان مثال می‌توان از شرکتهایی با تکنولوژی برتر در صنعت هوا فضا و میکروالکترونیک نام برد.

با همین بررسی ساده، می‌توانیم ایده‌های مهمی از لابه‌لای تئوری‌های سازمانی که طی نیمه‌ی دوم قرن ۲۰ مطرح بود پیدا کنیم. در نیمه‌ی دوم قرن ۲۰، به خاطر مشکلاتی در سازمان‌های مکانیستیک و ماشین‌گونه، توجه عموم از علم مکانیکی به علوم زیستی و طبیعی، به عنوان منبع ایده‌های مختلف برای تفکر درباره‌ی سازمان، معطوف شد. امروزه، تئوری سازمان در عمل به عنوان چیزی شبیه علم بیولوژی درآمده است که در آن تمایزات و ارتباطات بین مولکول‌ها، سلول‌ها، ارگانیسم‌های پیچیده، گونه‌ها و اکولوژی شبیه ارتباطات و تمایزات بین افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، جامعه‌های (گونه‌های) سازمانی، و اکولوژی اجتماعی آنها می‌باشد. این امر، ایده‌های جدیدی را درباره‌ی درک نحوه‌ی عملکرد سازمان‌ها و عواملی که بر روی سعادت آنها اثر می‌گذارد، به وجود آورده است.

¹ - Organization As Organisms

این ایده‌ها همگی تأثیر شگرفی بر نحوه تفکر فعلی ما درخصوص سازمان می‌گذارند. استعاره‌ی ماشین، تئوری سازمان را به گونه‌ای تحت تأثیر قرار می‌دهد که آن را به نوعی از مهندسی محدود می‌سازد و می‌توان گفت روابط بین اهداف، ساختارها و کارایی بر این مهندسی سیطره دارد. این ایده که سازمان‌ها بیشتر شبیه ارگانسیم هستند توجه ما به سمت مسائل کلی‌تری چون بقا، رابطه‌ی سازمان- محیط و اثربخشی سازمانی سوق می‌دهد. اکنون اهداف، ساختارها و کارایی، زیر مجموعه مسائلی می‌شوند که در زمینه‌ی بقا و دیگر مسائل زیستی وجود دارد.

کشف نیازهای سازمانی

تئوری سازمان با طرح این ایده که: "کارکنان، افرادی با نیازهای پیچیده هستند که اگر قرار است به نحوی کارآمد در محل کار به وظایف خود عمل کنند و فعالیت‌ها را به خوبی هدایت نمایند، باید نیازهایشان برآورد شود"، به حوزه علم بیولوژی وارد شد. در یک بازنگری می‌توان فهمید که این واقعیت سالم زندگی است. همه‌ی ما می‌دانیم اگر وظایفی که کارکنان مجبور به اجرای آن هستند در آنها ایجاد انگیزه نماید، می‌تواند منجر به عملکرد مطلوب‌تری گردد. همچنین این را هم می‌دانیم که ایجاد انگیزه به این بستگی دارد که به افراد اجازه دهیم پاداشی را به دست آورند که نیازهای شخصیشان را برآورده کند. ولی این مسایل در قرن ۱۹ و اوایل قرن ۲۰، نادیده گرفته می‌شد. در مباحث قبل دیدیم که طراحی سازمان صرفاً یک مسئله فنی بود و وظیفه انگیزش کارکنان به منظور تأمین نیازهای ماشین سازمانی به حد صرفاً پرداخت نرخ واقعی شغل کاهش یافت و لذا مدیریت اساساً به عنوان فرآیند کنترل کردن و هدایت کارکنان در شغلشان تعریف می‌شد.

تعیین نیازهای اجتماعی و روانشناسی

از اواخر دهه‌ی ۱۹۲۰ به بعد، بخش عمده‌ای از تئوری‌های سازمان به بررسی نقاط ضعف جنبه‌ی ماشینی سازمان اختصاص یافته است. از میان این مطالعات می‌توان به مطالعات هائورن^۲ که طی دهه‌های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰، تحت رهبری التون مایو^۳ صورت گرفت، اشاره کنیم. این مطالعات از آن جهت مشهور هستند که به اهمیت نیازهای اجتماعی در محیط کار توجه کرده‌اند. و همچنین این واقعیت را تشخیص داده‌اند که گروه‌های کاری می‌توانند با محدود کردن خروجی^۴ و شرکت در فعالیت‌های برنامه‌ریزی نشده- مانند ایجاد یک "سازمان غیررسمی" و یا یک گروه دوستانه-، این نیازها را برآورده کنند.

در خلال این گونه مطالعات موضوع ایجاد انگیزه‌ی کاری نیز مانند ارتباط بین افراد و گروه‌ها به صورت یک مسئله‌ی حاد و فوری درآمد. به همین دلیل، یک تئوری جدید سازمانی بر اساس این ایده که افراد و گروه‌ها مانند ارگانسیم‌های بیولوژیکی فقط هنگامی که نیازشان برآورده شود، به نحوی کارآمدتر به وظایف خود عمل می‌کنند، به وجود آمد. به عنوان مثال، مازلو^۵ در تئوری خود درباره‌ی انگیزه، بشر را به عنوان ارگانسیم روانشناختی^۶ معرفی می‌کند که برای برآوردن نیازهای خود به منظور رشد و تکامل به تلاش و تقلا می‌نماید. این تئوری نشان می‌دهد سازمان‌های بروکراتیکی که سعی دارند تنها با پول و یا صرفاً با ارائه‌ی شغلی مطمئن در کارکنان خود ایجاد انگیزه نمایند، توسعه بشری را به سطوح پایین سلسله مراتب نیازها محدود می‌کنند. بسیاری از نظریه‌پردازان مدیریت، به سرعت دریافتند که می‌توان به منظور ایجاد شرایطی برای رشد

² - Hawthorne

³ - Elton Mayo

⁴ - Out put

⁵ - Abraham Maslow

⁶ - Psychological organism

شخصی، که به طور همزمان سازمان‌ها را در رسیدن به اهداف و آرمان‌هایشان کمک می‌کند، روابط بین افراد و شغل‌ها را مجدداً طراحی نمود.

یکپارچه‌سازی نیازهای افراد و سازمان‌ها

ایده‌ی یکپارچه‌سازی نیازهای افراد و سازمان‌ها هنگامی مطرح شد که تحقیقات نشان داد چگونه می‌توان با ایجاد شغل‌های غنی شده و با انگیزه مردم را تشویق کرد تا توانایی‌های خود را برای ایجاد و توسعه خلاقیت و خودگردانی به کار برند. غنی‌سازی شغل، به همراه شیوه‌ای از رهبری که کارمند محور و مبتنی بر مشارکت افراد بود و بیشتر جنبه‌ی دموکراتیک داشت، جانشین راه‌حل‌های شغلی ضعیفی شد که جنبه‌ی ماشینی و استبدادی آن تحت تأثیر مدیریت علمی و تئوری مدیریت کلاسیک پررنگ‌تر می‌نمود.

از دهه‌ی ۱۹۶۰ به بعد، محققین سازمانی و مدیریت بیشتر به این موضوع پرداخته‌اند که باید به منظور افزایش بهره‌روی و رضایت شغلی، ضمن بالا بردن کیفیت کار و کاهش میزان کارگریزی و میزان جایگزینی کارکنان، طرح کار را قالب‌ریزی کرد و آن را شکل داد. از این رو در دهه‌های اخیر، مدیریت منابع انسانی، کانون توجه قرار گرفته است و ضرورت تلفیق جنبه‌های انسانی و فنی کار، به عنوان یک اصل مهم درآمده است.

سیستم‌های اجتماعی- فنی^۷

توجه همزمان به انسان و تکنولوژی در این دیدگاه اینطور بیان شده است که سازمان‌ها به عنوان "سیستم‌های اجتماعی- فنی"، بهتر قابل درک هستند. به عنوان مثال، وقتی یک سیستم فنی را انتخاب می‌کنیم (چه در قالب ساختار سازمانی و چه در قالب طرح شغلی یا تکنولوژی خاص) این سیستم همواره عواقب انسانی در پی دارد و برعکس. در مطالعات تریست^۸ و بام فورس^۹ که در زمینه‌ی تغییر تکنولوژی در معدن زغال‌سنگ در انگلستان و در اواخر دهه‌ی ۱۹۴۰ صورت گرفته، این موضوع به طور واضح توضیح داده شده است.

تلاش برای مکانیزه کردن استخراج زغال‌سنگ از طریق معرفی "روش دیوار بلند" در واقع، منجر به تبدیل خط برش زغال‌سنگ به تولید رگه‌ی زغال سنگ شد و با از بین بردن ساختار غیررسمی روابط اجتماعی موجود در معدن مشکلات جدی و خطیری به وجود آورد. تکنولوژی جدید باعث جدا شدن کارگران معدن از یکدیگر شد، پشتیبانی و انسجام بین گروه‌ها را از بین برد و مانع شد که افراد بر روی کار خود نظارت داشته باشند. راه حل مناسب این مسئله ارائه راهکاری برای همراستا کردن نیازهای بشری و کارایی فنی بود.

اگرچه امروزه، اصل "اجتماعی- فنی" واضح و بدیهی به نظر می‌رسد و در اکثر تئوری‌های پرتعداد سازمان، رهبری و عملکرد گروهی، به رسمیت شناخته می‌شود. اما در حوزه‌ی مدیریت تمایل برای به کارگیری دیدگاه فنی (که دیدگاهی خشک و غیرقابل انعطاف است) همچنان وجود دارد.

⁷ - Socio technical systems

⁸ - Eric Trist

⁹ - Ken Bamforth

تشخیص اهمیت محیط:

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز

"رویکرد سیستم‌های باز" برای سازماندهی بر مبنای این اصل به وجود آمده است که "سازمان‌ها همانند ارگانیسم‌ها^{۱۱} نسبت به محیط خود باز هستند و برای بقا و ادامه حیات باید ارتباط مناسبی با محیط داشته باشند".

رویکرد سیستم باز مفاهیم جدیدی برای تفکر درباره‌ی سازمان‌ها و سیستم‌های اجتماعی به وجود آورده است. این مفاهیم اغلب به عنوان اصول کلی برای تفکر درباره‌ی تمام سیستم‌ها مطرح می‌شوند.

▪ **سیستم باز:** سیستمی است که در آن یک تبادل دائمی و تعادل دینامیک با محیط وجود دارد. چرخه‌های ورودی، تغییر و تبدیل درونی، ظرفیت پذیرش، خروجی، و تبادل بازخوردها^{۱۱} برای ادامه‌ی حیات سیستم، بسیار مهم هستند. هر چند میزان باز بودن سیستم‌ها می‌تواند متفاوت باشد، ولی ماهیت باز سیستم‌های بیولوژیکی و اجتماعی با ماهیت "بسته‌ی" بسیاری از سیستم‌های فیزیکی و مکانیکی مغایرت دارد. برج‌ها، پل‌ها و اسباب بازی‌های کوکی با حرکت‌های از پیش تعیین شده، سیستم‌های بسته هستند. ماشینی را که قادر است مطابق با تغییرات موجود در محیط عملکرد درونی خود را تنظیم و کنترل کند، می‌توان به عنوان یک سیستم تا حدودی باز در نظر گرفت و بالاخره یک ارگانیسم زنده، سازمان یا گروه اجتماعی به عنوان یک سیستم باز کامل مطرح می‌شود.

▪ **تعادل گرایی:**^{۱۲} به معنای خود تنظیمی و توانایی در حفظ یک حالت پایدار می‌باشد. ارگانیسم‌های بیولوژیکی ضمن حفظ یک تبادل دائمی با محیط از طریق "باز خورد منفی" - فعالیت‌هایی که به منظور اصلاح انحراف به وجود آمده از معیارها و هنجارها، از سر گرفته می‌شوند - در پی نظم ساختار و تمایز از محیط پیرامون خود هستند. همان‌گونه که با افزایش دمای بدن، فعل و انفعالات خاصی به منظور مقابله با آن و حفظ تعادل در بدن صورت می‌گیرد (به عنوان مثال شروع به عرق کردن می‌کنیم و به سختی نفس می‌کشیم)، سیستم‌های اجتماعی نیز برای حفظ ساختار اجتماعی‌شان به فرآیند کنترل Homeostasis نیاز دارند.

▪ **آنتروپی:**^{۱۳} تمایل سیستم‌های بسته به از دست دادن کیفیت خود، ضعیف شدن و حرکت به سمت کهلوت بی نظمی و مرگ را آنتروپی گویند.

▪ **آنتروپی منفی:** به این معنا است که سیستم‌های باز سعی می‌کنند از طریق وارد کردن انرژی به منظور جبران تمایلات آشفته کننده، به حیات خود ادامه دهند.

▪ **تنوع مورد نیاز:**^{۱۴} به پیچیدگی درونی یک سیستم اشاره دارد. طبق قانون تنوع مورد نیاز، مکانیسم‌های تنظیم کننده درونی یک سیستم باید به اندازه‌ی محیط پیرامون خود، گوناگون، پیچیده و متفاوت باشند تا بتوانند چالش‌ها و تغییراتی که توسط محیط ایجاد می‌شود، را با موفقیت سپری کنند. هر سیستمی که خود را از تنوع و گوناگونی دور نگه دارد، تحلیل رفته و ماهیت پیچیده و خاص خود را از دست می‌دهد.

▪ **همپایانی:**^{۱۵} به این واقعیت اشاره دارد که در یک سیستم باز، راه‌های بی‌شمار و متفاوتی برای رسیدن به یک هدف وجود دارد. سیستم‌های زنده، الگوهای انعطاف‌پذیری برای سازماندهی دارند که این امکان را برای آنها فراهم می‌کند که

¹¹ - Feed book exchange.

¹² - Homeostasis.

¹³ - Entropy

¹⁴ - Requisite variety

¹⁵ - Equifinality

با شروع از نقاط مختلف و استفاده از منابع و روش‌های متفاوت، باز هم به یک نتیجه‌ی خاص برسند. برعکس، سیستم‌های بسته به منظور ایجاد الگوهای خاص علت و معلول دارای روابط ثابت هستند.

▪ **تکامل سیستم:** به معنای فرآیند دوره‌ای از تغییر، انتخاب و حفظ ویژگی‌های خاص سیستم است که به سیستم اجازه می‌دهد به حالت‌های پیچیده‌تر تمایز و یکپارچگی درونی دست یابد تا بتواند با چالش‌ها و فرصت‌هایی که توسط محیط ایجاد شده، روبرو شود.

مفاهیم ضمنی عملی در خصوص سیستم‌های باز

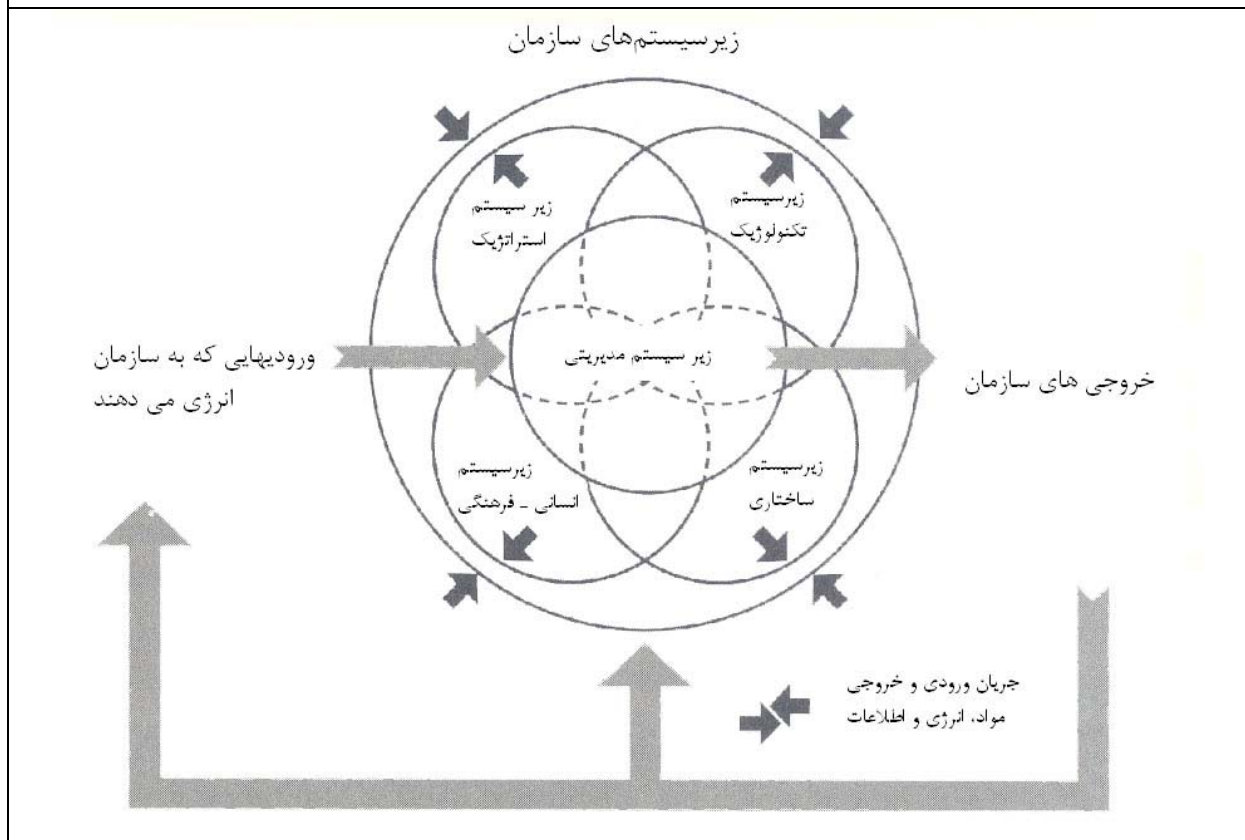
اصول سیستم‌های باز بسیار تاثیر گذار بوده اند و از طرق مختلف، نحوه‌ی درک سازمان و فرآیندهای سازمانی را مورد توجه مجدد قرار داده‌اند.

۱. در تئوری سیستم‌های باز، اهمیت محیطی که سازمان‌ها در آن به وجود می‌آیند مورد تاکید قرار می‌گیرد. نظریه پردازان دیدگاه سیستم‌های باز بر خلاف نظریه پردازان مدیریت کلاسیک که سازمان را به عنوان یک سیستم مکانیکی بسته در نظر می‌گرفتند بر این باورند که باید همواره سازماندهی با محیط سازمان متناسب و هماهنگ باشد. آنها توجه زیادی به درک وظایف فوری یا محیط تجاری که از طریق برقراری ارتباط مستقیم سازمان با مشتریان، رقیبان، عرضه‌کنندگان، اتحادیه کارگری و اداره‌های دولتی، و نیز بستر یا محیط عمومی گسترده‌تر تعیین می‌شود، دارند. فهم این واقعیت که سازمان‌ها باید نسبت به آنچه که فراسوی دنیای سازمانی اتفاق می‌افتد، حساس باشند، ثمره با ارزشی در پی داشته است.

۲. سازمان‌ها را می‌توان به عنوان مجموعه‌ای از زیر سیستم‌های مرتبط به هم در نظر گرفت. از آنجا که سیستم‌ها همواره شامل کلیت‌هایی در بین کلیت‌های دیگر می‌شوند، می‌توان آنها را به جعبه‌های چینی تشبیه کرد. اگر کل سازمان را به عنوان یک سیستم تعریف کنیم آنگاه سطوح دیگر به عنوان زیرسیستم قابل درک می‌شوند. درست مانند مولکول‌ها، سلول‌ها و اندام‌هایی که می‌توان آنها را به عنوان زیر سیستم‌های یک ارگانیسم زنده در نظر گرفت، حتی اگر آنها از لحاظ خود یک سیستم باز و پیچیده باشند.

اغلب دیدگاه اجتماعی- فنی سازمان به گونه‌ای بسط می‌یابد که بتواند روابط بین نیازهای فنی، اجتماعی، مدیریتی، استراتژیکی، و محیطی را توجیه کند (شکل ۳-۱). این طرز تفکر در شناخت این موضوع که چگونه هر چیزی به چیز دیگری وابسته است و نیز پیدا کردن راه‌هایی برای مدیریت روابط بین زیرسیستم‌های مهم و محیط بیرونی، کمک کرده است. سازمان‌ها را نیز می‌توان مانند ارگانیسم‌ها به عنوان مجموعه‌ای از زیر سیستم‌های متعامل تصور کرد. راه‌های متعددی برای تعریف این زیرسیستم‌ها وجود دارد. در مثال زیر، روابط بین متغیرهای گوناگونی که بر روی عملکرد سازمان اثر می‌گذارند مورد تأکید قرار گرفته است. این مثال ابزار تشخیصی مفیدی را به ما ارائه می‌دهد.

شکل ۱-۳ چگونه می‌توان یک سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از زیرسیستم‌ها در نظر گرفت



۳. روش سیستم‌های باز ما را تشویق می‌کند که بین سیستم‌های مختلف، سازگاری یا "اتحاد" به وجود آوریم و اختلافات بالقوه را تشخیص داده، درصدد رفع آنها برآییم. همان‌گونه که روش اجتماعی- فنی بر روی طرح‌هایی کار می‌کند که در آن اهمیت تطبیق نیازهای بشری و فنی مورد تأکید قرار می‌گیرد، تئوری سیستم‌های باز عمدتاً مدیران را به این مسیر سوق می‌دهد که بین انواع زیرسیستم‌هایی که در شکل ۱-۳ نشان داده شده است، انطباق و سازگاری برقرار کنند. آنچه که باعث مهم جلوه دادن اصل تنوع نیازها شده است، طراحی سیستم‌های کنترل و مدیریت مرزهای داخلی و خارجی است، به همین دلیل باید پیچیدگی پدیده‌هایی را که نیازمند کنترل و مدیریت هستند بپذیرد تا بتواند به عنوان اصل مؤثری در نظر گرفته شود.

در کل، این سه ایده به تئوری مدیریت و سازمان کمک کرده است که به دور از طرز تفکر بروکراتیک، سازماندهی با روشی صورت گیرد که نیازهای محیط برآورده شود. در حال حاضر، این سه ایده تحت عنوان "تئوری اقتضایی" و رویه‌ی توسعه‌ی سازمانی مطرح هستند.

تئوری اقتضایی:

تطبيق سازمان با محیط

- سازمان‌ها سیستم‌های بازی هستند که به منظور تأمین و حفظ تعادل نیازهای درونی و نیز تطبيق با شرایط محیطی، به مدیریت دقیق و حساب شده‌ای نیاز دارند.
 - سازماندهی از طرق مختلف امکان‌پذیر است. انتخاب راه مناسب برای سازماندهی به نوع وظیفه یا محیطی که سازمان با آن در ارتباط است، بستگی دارد.
 - مدیریت باید بیش از هر چیز دیگر به مسئله‌ی "دستیابی به اتحاد" و "هماهنگی مطلوب"^{۱۶} بپردازد.
 - ممکن است برای اجرای وظایف مختلف یک سازمان، به روش‌های مختلف مدیریت نیاز پیدا کرد.
 - در محیط‌های مختلف، انواع یا "گونه‌های مختلف سازمان مورد نیاز است.
- به طور خلاصه، موارد گفته شده در بالا، عقاید اساسی و مهمی هستند که پایه و اساس روش اقتضایی برای سازماندهی را تشکیل می‌دهند. این روش، در تحلیل نوین سازمانی به عنوان دیدگاه برتر مطرح است.

سازمان‌های مکانیکی در مقایسه با سازمان‌های ارگانیک

یکی از مؤثرترین مطالعاتی که شرایط لازم برای این رویکرد را فراهم آورد، در دهه‌ی ۱۹۵۰ توسط برنز^{۱۷} و استاکر^{۱۸} صورت گرفت. این کار تحقیقاتی از آن جهت معروف و مشهور است که بین روش‌های مکانیکی و ارگانیکی سازماندهی و مدیریت تمایز ایجاد می‌کند.

برنز و استاکر با بررسی شرکت‌هایی که دارای صنایع مختلف بودند (به عنوان مثال، الیاف مصنوعی، صنعت مهندسی و صنعت الکترونیک) نشان دادند هنگامی که محیط مرتباً در حال تغییر است - مثل هنگامی که تحولات تکنولوژی و شرایط بازار، مشکلات و چالش‌های جدیدی به وجود می‌آورد - باید از شیوه‌های باز و انعطاف‌پذیر مدیریت و سازماندهی استفاده کرد.

کارخانه‌ی ابریشم مصنوعی: یک رویکرد مکانیکی

کارخانه ابریشم مصنوعی که تا سطح بالایی به روش مکانیسمی سازماندهی شده بود، از تکنولوژی متداولی استفاده می‌کرد که به خوبی تفهیم شده بود و با محیط نسبتاً ثابت و پایداری روبرو بود. کارخانه‌ی مذکور دارای کتابی با نام "اصول کارخانه"^{۱۹} بود، که اقدامات لازم در هر شرایط در این کتاب توصیف شده بود. افراد کارخانه به منظور تولید محصولات با ارزش و قابل رقابت در بازار، به طور محدود ولی کارآمد به مسئولیت‌ها و وظایف خود عمل می‌کردند. شرکت در برآورده ساختن تقاضاهایی که از آن می‌شد موفق بود و هر آنچه را می‌توانست جهت تثبیت و محکم ساختن محیط اجرایی‌اش انجام می‌داد.

¹⁶ - good fit

¹⁷ - Tom Burns

¹⁸ - G. M. Stalker

¹⁹ - Factory bible

شرکت سازنده‌ی سوزن خطوط راه‌آهن: اصلاحاتی برای پذیرش تغییر

شرکت سازنده‌ی سوزن خطوط راه‌آهن در حوزه‌ی صنعت مهندسی فعالیت دارد و در آن کاهش هزینه‌ها و پیشرفت در زمینه‌ی طراحی باعث توسعه‌ی محصولاتش می‌شود و اغلب محصولات مطابق خواست مشتری تولید می‌گردند. در این شرکت به منظور تبادل اطلاعات و شناسایی مشکلات نشست‌های متعددی تشکیل می‌گردد به طوری که به موازات سیستم سلسله مراتب رسمی که برای تعیین روابط بین وظایف تخصصی وجود داشت، یک سیستم جانشین برای سازماندهی به وجود آمد.

شرکت تولیدی رادیو و تلویزیون: یک رویکرد ارگانیک‌تر

یکی از شرکت‌هایی که در صنعت الکترونیک در زمینه‌ی ساخت رادیو و تلویزیون فعال بود برای اینکه بتواند از طریق اصلاح مکرر محصولات با تغییرات تکنولوژیکی و بازار همگام شود و پیشرفت‌های تحقیقاتی و تولیدی را با یکدیگر مرتبط سازد، لازم بود همکاری آزاد و گسترده‌ای میان بخش‌ها و سطوح مختلف سازمانی به وجود آید. در این شرکت موفق، جلساتی با هدف گسترده‌ای هدایت و کنترل فعالیت‌های روزانه تشکیل می‌شد و این امر، ویژگی مهم شرکت به حساب می‌آمد.

شرکت الکترونیک: کاملاً ارگانیک

در سازمان‌های موفق که در دیگر حوزه‌های پیشتاز الکترونیک فعالیت داشتند و در محیط غیر قابل پیش‌بینی‌تری به سر می‌بردند، روش سازماندهی حتی به صورت بازتری مورد توجه قرار می‌گرفت، زیرا ابداع و نوآوری لازمی بقا در این‌گونه سازمان‌ها بود. از آنجا که افراد به خاطر توانایی‌های عمومی و تخصصی‌شان انتخاب می‌شدند و اجازه داشتند - و حتی تشویق می‌شدند- که جایگاه خود را شخصاً پیدا کنند و حوزه‌های همکاری و مورد علاقه خود را تعیین کنند، سلسله مراتب سازمانی و اداری شکل نمی‌گرفت و سازمان بر مبنای فعالیت‌های تیمی^{۲۰} اداره می‌شد. این سازمان‌ها بیشتر با یک آمیب وجه تشابه داشتند تا با یک ماشین.

ایده‌های مطرح شده توسط برنز و استاکر (یعنی ۱- امکان ایجاد انواع مختلف سازمان از سازمان ماشینی کامل تا کاملاً ارگانیک. ۲- توجه به رویکرد ارگانیک در محیط‌های منعطف) بلافاصله در تحقیقات دیگر مورد تأیید قرار گرفتند. این تحقیقات نشان دادند که در امر سازماندهی، باید گزینه‌های زیادی مورد توجه قرار گیرد و لازمه سازماندهی این است که بین «استراتژی، ساختار، تکنولوژی، تعهدات و نیازهای کارکنان و انسان‌ها» و «محیط خارجی» تعادل و همخوانی ایجاد کرد. ما در اینجا، به ماهیت تئوری نوین اقتضائی دست می‌یابیم ولی افراد دیگری نیز چون لارنس^{۲۱} و لورچ^{۲۲} برای اثبات این نکته تحقیقات مهمی را انجام دادند.

20- Team-based organizations.

21- Paul Lawrence

22- Jay Lorsch

آگاهی از ضرورت ایجاد تمایز و یکپارچگی درونی

لارنس و لورچ تحقیقات خود را پیرامون دو ایده مهم پایه‌ریزی کردند:

۱. لازم است سازمان‌های مختلف با شرایط متفاوت تکنولوژی و بازار ارتباط داشته باشند.
۲. سازمان‌هایی که در محیط آشفته و نامطمئن فعالیت می‌کنند نسبت به سازمان‌هایی که در محیط‌های با ثبات تر و دارای پیچیدگی کمتری به انجام عملیات می‌پردازند، به تمایز درونی بیشتری نیاز دارند (به عنوان مثال تفکیک بین بخش‌ها).

این دو محقق عملکرد سازمانها در سه صنعت مختلف (با نرخ رشد تغییرات تکنولوژی و بازاری بالا، متوسط و پایین) را مورد بررسی و مطالعه قرار دادند:

- صنعت پلاستیک‌سازی به عنوان نمونه‌ی یک محیط آشفته (در دوره انجام تحقیق) انتخاب شد.
 - صنعت ظروف استاندارد به عنوان نمونه‌ی یک محیط ثابت و پایدار انتخاب شد.
 - صنعت مواد غذایی نمونه‌ای بود که بین محیط پایدار و محیط آشفته طبقه‌بندی می‌شد.
- نتایج به دست آمده از این تحقیق، مؤید فرضیات مطرح شده توسط لورنس و لورش بود و نشان داد که شرکت‌های موفق در هر محیط، به تعادل مناسبی بین تمایز^{۲۳} و یکپارچگی^{۲۴} دست یافته‌اند و تمایز بین بخش‌ها در صنعت پلاستیک‌سازی نسبت به صنعت مواد غذایی و همین‌طور صنعت کانتیرهای استاندارد بیشتر است.
- آنها با نشان دادن این واقعیت که ممکن است شیوه‌های سازماندهی در بین زیرواحدهای سازمانی به دلیل وجود تفاوت‌های جزئی بین زیر محیط‌ها، با یکدیگر متفاوت باشد، «رویکرد اقتضائی» را بازبینی کردند. در آن زمان که تحقیقات این دو محقق در حال انجام بود، بخش‌های تولیدی با محیط‌هایی روبرو بودند که در آن اهداف به طور مشخص‌تری تعریف شده بود و افق‌های زمانی، کوتاه‌تر بودند. این بخش‌ها برای برقراری ارتباط با یکدیگر بیشتر از روش‌های بوروکراتیک و رسمی استفاده می‌کردند. بخش‌های تحقیق و توسعه، به ویژه آن بخش‌هایی که در زمینه‌ی تحقیقات بنیادی (که متضاد تحقیقات کاربردی است) فعالیت داشتند، با اهداف مبهم‌تری روبرو بودند. در این بخش‌ها افق‌های زمانی بلندتر بود و برای برقراری ارتباط با دیگران از روش‌های غیررسمی‌تر استفاده می‌شد. تحقیقات نشان داد که میزان تمایز مورد نیاز در شیوه‌های سازماندهی و مدیریتی بخش‌ها، متناسب با ماهیت صنعت و محیط پیرامون آن، تغییر می‌کند. همچنین مشخص شد که برای پیوند مجدد بخش‌های متمایز شده به سطح مطلوبی از یکپارچگی نیازمندیم.

این تحقیق نگرش‌های مهمی درباره‌ی روش‌های یکپارچه‌سازی مطرح کرد:

در محیط‌های نسبتاً پایدار، روش‌های مرسوم بوروکراتیک که برای یکپارچه‌سازی به کار می‌روند، مثل روش‌های سلسله مراتب و قوانین و مقررات، کاملاً سودمند و عملی می‌باشند. اما در محیط‌های آشفته‌تر لازم است روش‌های دیگری جایگزین روش‌های فوق شوند، مثل استفاده از گروه‌های پروژه‌ای چندرشته‌ای^{۲۵} و انتخاب کارکنانی که در حل و رفع اختلافات و ایجاد همکاری مهارت دارد. همچنین طبق تحقیقات، معلوم شد که به دست آوردن یک موضع حد واسط بین واحدهای هماهنگ شده از حیث قدرت، اعتبار و توانایی افراد فعال و وجود یک ساختار پاداش برای میسر ساختن یکپارچگی، عواملی هستند که کاربرد موفقیت‌آمیز ابزار یکپارچه‌سازی به آنها بستگی دارد.

لارنس و لورچ نشان دادند که میزان ارگانیک بودن، از یک زیر واحد سازمانی به زیر واحد سازمانی دیگر تغییر می‌کند و براساس این واقعیت، این ایده‌ی کلی که «لازم است بعضی از سازمان‌های خاص نسبت به سازمان‌های دیگر ارگانیک‌تر عمل کنند» را اصلاح کرده و به صورت دقیق‌تری مطرح نمودند. به عنوان مثال در شرکت‌های پیشرو الکترونیک که ممکن است

²³ - Differentiation

²⁴ - integration

²⁵ - Multidisciplinary project teams

مباحث اخلاقی همچنان باز باشد و در عین حال منعطف بودن و نوآوری مهم است، بخش‌های خاصی از سازمان مثل قسمت تولید و یا قسمت امور مالی مستلزم تعریف دقیق‌تر و کنترل بیشتر نسبت به سایر موارد سازمانی می‌باشند.

تنوع گونه‌های سازمانی

از دهه‌ی ۱۹۶۰ به بعد، ایده‌ای مطرح شده است که: با توجه به نیازها و شرایط مختلف محیطی به گونه‌های متفاوت سازمانی نیازمندیم. به عنوان مثال، همان طور که قبلاً توضیح داده شد می‌توان به دسته بندی مینزبرگ^{۲۶} اشاره کرد (دیوان‌سالاری ماشینی، سازمان بر مبنای واحدهای کم و بیش مستقل، دیوان‌سالاری حرفه‌ای، ساختار ساده، ساختار تخصصی ویژه). برای سازماندهی درونی مؤثر هر یک از این گونه‌ها، باید بین طرح ساختاری (سن، اندازه، و تکنولوژی شرکت) و شرایط صنعتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، یک‌سری روابط منسجم به وجود آورد.

با توجه به این موارد هر یک از گونه‌های سازمانی ویژگی‌های جداگانه و موقعیت‌های متمایزی دارد که در آن می‌تواند گوی سبقت را از دیگران بریابد. این طور به نظر می‌رسد که سازمان‌های موفق، مانند سازمان‌های موجود در دنیای طبیعی، ساختارها و فرآیندهای مناسبی را برای رویارویی با چالش‌های موجود در محیط خارجی‌شان به وجود آورده‌اند و از قرار معلوم، تعداد گونه‌های سازمانی که برای رویارویی با تغییرات به انواع روش‌ها و شیوه‌ها مجهز شده‌اند در حال افزایش است و این افزایش، روند مهمی به حساب می‌آید. از آنجا که تغییرات تکنولوژیکی و بازار، موقعیت‌های سنتی را به چالش می‌طلبند، بسیاری از شیوه‌های قدیم بروکراسی در حال منسوخ شدن هستند و رقبای تیزتر و باهوش‌تر جایگزین شرکت‌های سنتی می‌شوند.

گرچه محققین مدیریت و سازمان درباره‌ی ماهیت این روند مهم و اساسی اتفاق نظر دارند، ولی در توضیح این مسئله که سازمان‌ها چگونه می‌توانند به روابط مناسبی با محیط دست یابند، به شدت دچار دو دستگی شده‌اند:

- یک مکتب استدلال می‌کند که مدیران می‌توانند از بینش‌های تئوری اقتضائی، برای ایجاد «هماهنگی مطلوب»^{۲۷} بین سازمان و محیط استفاده کنند.
- استدلال مکتب دیگر این است که گرچه نوآوری‌ها و سازگاری‌های کوتاه‌مدت همواره امکان‌پذیر هستند، ولی نیروهای مربوط به انتخاب طبیعی^{۲۸} و محیط در نهایت، تحت کنترل قرار می‌دهند.

²⁶ - Henry Mintzberg

²⁷ - a good fit

²⁸ - Natural Selection

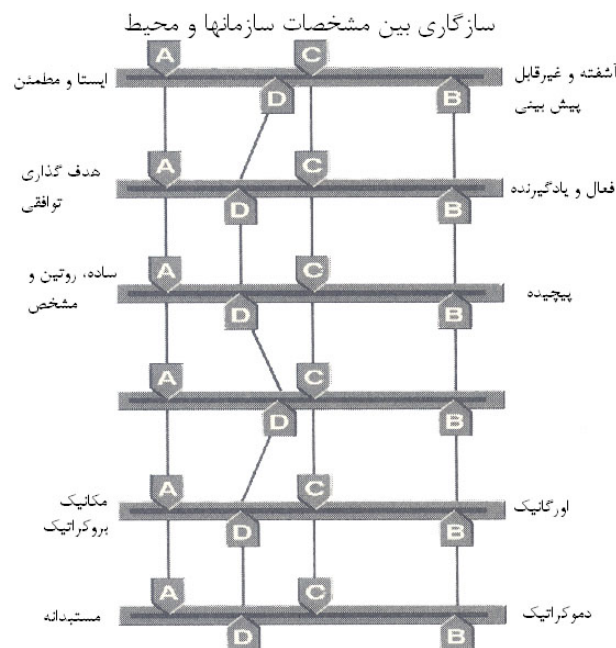
تئوری اقتضائی:

ارتقاء سلامت و توسعه‌ی سازمانی

تشخیص هماهنگی بین سازمان- محیط

بسیاری از محققین توسعه‌ی سازمانی سعی کرده اند که با ایجاد مدل‌های تشخیصی و تجویزی، به منظور تشخیص بیماری‌های سازمانی و تجویز نحوه‌ی درمان، بینش‌هایی را که توسط نظریه‌پردازان تئوری اقتضائی و نیز رویکرد سیستمی^{۲۹} به وجود آمده است، به صورت ملموس و عملی در آورند. آنها در جهت تشخیص بیماری و ارائه‌ی توصیه‌های لازم، چندین سؤال اساسی درباره‌ی روابط درونی موجود در سازمان و روابط بین سازمان و محیط مطرح می‌کنند؛ از جمله:

۱. ماهیت محیط سازمانی چیست؟
 ۲. چه استراتژی‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
 ۳. چه تکنولوژی‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ (مکانیکی یا غیرمکانیکی)
 ۴. چه افرادی استخدام می‌شوند؟ "فرهنگ" و طرز فکر برتر در سازمان چیست؟
 ۵. سازمان چگونه ساختاردهی می‌شود و فلسفه‌های مدیریتی مهم و برتر کدامند؟
- این گونه سؤالات، بر اساس این ایده شکل می‌گیرد که سازمان‌ها از زیر سیستم‌های مرتبط با هم تشکیل شده است که ماهیت استراتژیکی، انسانی، تکنولوژیکی، ساختاری و مدیریتی دارد (به شکل ۱-۳ مراجعه کنید). از دیدگاه تئوری اقتضائی، این زیر سیستم‌ها باید هم از لحاظ درونی با یکدیگر هماهنگ و هم با شرایط محیطی خود سازگار باشند. شکل ۲-۳ نشان می‌دهد که چگونه می‌توانیم با استفاده از یک ابزار عملی که توسط آن سازگاری‌ها بین سازمان و محیط نشان داده شود، سؤالات خود را طراحی کنیم.



در شکل ۳-۲، سه موقعیت A، B و C نشانگر روابط سازگار بین ویژگی‌های محیطی و سازمانی هستند. طبق نتایج به دست آمده از تئوری اقتضایی، هر یک از این موقعیت‌ها کاملاً کارآ و مؤثر هستند.

موقعیت A سازمانی را نشان می‌دهد که در محیط پایدار قرار دارد و برای حفظ موقعیت‌های مناسب خود از استراتژی تدافعی استفاده می‌کند. شاید، این سازمان، بازاری باثبات و ایمن در اختیار دارد که در آن محصولات با کیفیت مرغوب و به صورت مقرون به صرفه تولید می‌شوند. سازمان از تکنولوژی تولید انبوه استفاده می‌کند و به صورت مکانیستی ساختاردهی و مدیریت می‌شود. افراد به کار گماشته شده در این سازمان از وظایف خود که به طور دقیق مشخص و تعریف شده است، راضی و خشنود هستند و سازمان به طور کارآمد، به دور از هرگونه مشکل به فعالیت خود ادامه می‌دهد.

موقعیت C سازمانی را نشان می‌دهد که در محیط پیرامون خود با تغییرات متوسط و متعادل روبرو است. تکنولوژی با گام‌های منظم و با قاعده، در حال توسعه است و بازارها در حالت ثابتی از انتقال قرار دارند. سازمان باید در جهت توسعه حرکت کند، روندهای در حال ظهور را تحلیل کند، روش‌های تولید را به روز درآورد و تقریباً مشابه شرکت تولیدی رادیو و تلویزیون (در مطالعات برنز و استاکر) به طور فراوان محصولات را اصلاح کند.

این نوع سازمان در لبه‌ی نوآوری قرار ندارد. مزیتی که باعث شده این سازمان قادر به رقابت با سازمان‌ها و شرکت‌های دیگر باشد این است که این سازمان می‌تواند محصولات بهتر را با روش مقرون به صرفه‌تری تولید کند. سازمان از یک نوع سازماندهی ماتریسی پروژه محور و کارآمد استفاده می‌کند و تعهدات و انعطاف‌پذیری لازم را از کارمندان خود طلب می‌نماید.

موقعیت B، شرکتی را نشان می‌دهد که در محیط بسیار آشفته فعالیت دارد، به طوری که محصولات و تکنولوژی‌هایش به طور دائم در حال تغییر هستند و اغلب طول عمر بسیار کوتاهی دارند. این بدان معناست که شرکت باید بصورت مداوم، در جستجوی ایده‌ها و فرصت‌های جدید باشد. شرکت "در کمین فرصت" است و همواره در جستجوی اماکن و موقعیت‌های جدید برای یافتن طلا می‌گردد و از آنجا که می‌داند سازمان‌های نوع C به زودی با محصولات رقابتی خود به آنجا خواهند رسید، سعی می‌کند زودتر از آنها به آنجا برسد. نوآوری شرط لازم برای حیات این نوع سازمان‌ها است. افراد استخدام شده در این سازمان، آمادگی انجام مسئولیت‌های خطیر و گسترده‌ای را دارند و به روش‌های ارگانیک، مدیریت و ترغیب می‌شوند. این گونه سازمان‌ها هم از لحاظ درونی سازگاری دارد و هم در ارتباط با محیط پیرامون خود از سازگاری و هماهنگی برخوردار است.

از طرف دیگر موقعیت D، رویکردی با توجه به روابط سازمانی- محیطی را نشان می‌دهد که در آن مواضع استراتژیک، تکنولوژیک و رویکرد سازماندهی و مدیریت، با ماهیت محیط و گرایش عمومی افراد موجود در سازمان ناسازگار و ناهماهنگ است. نتایج به دست آمده از تئوری اقتضایی دال بر آن است که این وضعیت، کارآیی چندانی ندارد. موقعیت توصیف شده در بالا، مشخصه‌ی سازمانی است که بیش از حد بوروکراتیک است و به جای آنکه به دنبال فرصت‌های جدید باشد به دفاع از موقعیتی که به آن رسیده می‌پردازد. این شرایط، محیط نا امید کننده‌ای برای کار کردن است. زیرا کارکنان اغلب به دنبال شغل‌های باز و سخت (پرمسئولیت) هستند حال آن که استراتژی، سازماندهی و تکنولوژی فعلی چنین اجزاهای نمی‌دهد. نظریه پردازان اقتضایی، معتقدند که این نوع سازمان باید به شکل سازمان‌های نوع C طراحی و مدیریت شود. اگر راهی پیدا شود که در آن افرادی که در امر سازماندهی فعالیت دارند بتوانند تغییراتی را در جهت مناسب و لازم اعمال کنند، آنگاه سازمان می‌تواند به شکل بهتر و مؤثرتری از روابط دست یابد. در حال حاضر، عدم سازگاری در این سازمان سد راهی برای عملکرد مؤثر به حساب می‌آید و احتمال دارد سازمان در حفظ موقعیت خود، با مشکل مواجه شود.

متخصصین توسعه‌ی سازمانی که با موقعیت D، روبرو بودند برای اینکه بتوانند روابط را بهبود بخشند، سعی می‌کردند مدیریت را متقاعد سازند که موضع خود را تغییر داده و شکل سازمان خود را به شکل سازمان‌های نوع C نزدیکتر کند. برای این تغییر لازم بود در حوزه‌های استراتژی، تکنولوژی، ساختار و شیوه‌ی مدیریت سازمان، اقداماتی صورت گیرد. همچنین لازم بود در فرهنگ سازمانی مورد نظر تغییراتی اعمال کرد یعنی: تغییر باورها و رویه‌هایی که باعث نگهداشتن سازمان در شکل غیر مؤثرش شده بود.

متعادل کردن روابط در سطح زیر واحد

روش تشخیص تحلیلی که در بالا به آن پرداختیم، می‌تواند در سطح کل سازمان یا بخشی از آن اجراء شود، ولی لازم است به منظور توجه به نکاتی که لورنس و لورش درباره‌ی ضرورت تمایز و یکپارچه‌سازی مناسب مطرح کرده‌اند، این روش در سطح زیر واحدهای سازمان نیز اجراء شود.

با انجام تحلیل در سطح زیر واحد می‌توان الگوی روابط لازم برای رویارویی با زیر محیط‌های گوناگون را تعریف و میزان تمایز و یکپارچگی مورد نیاز را تعیین کرد. ولی طبق تئوری اقتضائی، در هنگام تحلیل، باید صلاحیت‌های مهم و اساسی را مد نظر قرار داد و دقت نمود تا مبادا نیازهای بخش‌های مختلف بر نیازهای کل سازمان ترجیح داده شود. به عنوان مثال، در سازمان‌هایی که نوآوری و ابداع پایه و اساس بقاء است، طراحی و مدیریت زیر واحدها اول از همه باید متناسب با مسئله‌ی مهم و اساسی نوآوری (و نه عکس آن) صورت گیرد.

در فرآیند تغییر و توسعه‌ی موفقیت‌آمیز سازمانی باید متغیرها را همراستا کرد. به طوری که سازمان بتواند از پس چالش‌ها و فرصت‌هایی که توسط محیط پیرامونش ایجاد می‌شود، به خوبی استفاده نماید. با نگاهی به طبیعت در می‌یابیم که ارگانسیم‌ها در نتیجه‌ی تکامل، دارای الگوهای هستند که در آن روابط درونی و خارجی به خوبی با یکدیگر هماهنگ شده‌اند، ولی در سازمان‌ها میزان سازگاری و هماهنگی با محیط، حاصل و نتیجه‌ی تصمیمات، اقدامات و مسامحه‌ی انسان‌ها است به طوری که اغلب، در سازمان‌ها ناسازگاری و ناهماهنگی یک اصل به حساب می‌آید و امری عادی است. در نتیجه، معمولاً مشکلات فراوانی وجود دارد که ذهن مشاوران سازمانی و مدیرانی را که طرفدار روش اقتضایی هستند به خود مشغول می‌کند.

انتخاب طبیعی:

دیدگاه اکولوژی جمعیت از سازمان^{۳۰}

تا اینجای بحث، با استفاده از استعاره‌ی ارگانسیم(سازمان به مثابه موجود زنده) این نکته را مطرح کردیم که سازمانها به عنوان واحدهای اصلی و پایه برای تجزیه و تحلیل هستند. تا اینجا گفتیم که چگونه می‌توان سازمان‌ها و اعضای آنها را با یکسری نیازهای متفاوت از هم در نظر گرفت و نیز این موضوع را مورد بررسی قرار دادیم که سازمان‌ها چگونه می‌توانند برای وفق دادن خود با محیط، یکسری الگوهای ارتباطی ایجاد کنند. گفتیم که بقاء، مشکل اصلی سازگاری است و سپس تئوری اقتضائی را به عنوان وسیله‌ای برای تعیین الگوهای "هماهنگی مطلوب"^{۳۱} معرفی کردیم و نشان دادیم که این الگوها چگونه به دست می‌آیند.

تئوری اقتضائی علی‌رغم محبوبیتش، طی سال‌های اخیر مورد انتقاد نظریه‌پردازانی قرار گرفته است که دیدگاه "انتخاب طبیعی" را در مورد سازمان، پذیرفته‌اند. به اعتقاد آنان، در این ایده که سازمان‌ها می‌توانند خود را با محیط وفق دهند، انعطاف‌پذیری و قدرت بیشتری به سازمان نسبت داده می‌شود و محیط را به عنوان یک عامل مهم در بقای سازمانی، کم‌انعطاف و کم قدرت در نظر گرفته شده است. آنها می‌گویند ما باید با تکیه بر روشی که طبق آن، محیط‌ها، سازمان‌ها را "انتخاب" می‌کنند، این عدم توازن را از بین ببریم. این کار از طریق تحلیل در سطح مجموعه‌ای از جمعیت‌های سازمانی، و اکولوژی گسترده‌تر آنها بهتر صورت می‌پذیرد.

³⁰ - Population Ecology View Of Organization

³¹ - Good fit

دیدگاه «اکولوژی جمعیت»، تئوری تکامل تدریجی داروین را درست در مرکز تحلیل سازمانی قرار می دهد. بحث از این قرار است: سازمان‌ها نیز مانند ارگانیسم‌های موجود در طبیعت، برای ادامه‌ی حیات به توانایی خود در تهیه‌ی منابع کافی و ضروری برای زندگی، متکی هستند. آنها مجبورند برای به دست آوردن منابع لازم، با سازمان‌های دیگر به رقابت بپردازند و از آنجا که کمبود منابع همیشه وجود دارد، در این مبارزه، تنها مناسب‌ترین^{۳۲} سازمان‌ها باقی می‌مانند. ماهیت، تعداد، و توزیع سازمان‌ها در هر نقطه از زمان، به میزان دسترسی آنها به منابع و نیز میزان رقابت درون و بین گونه‌های مختلف سازمانی بستگی دارد که این امر باعث مهم جلوه دادن عامل محیط می‌شود؛ زیرا محیط با "انتخاب" قوی‌ترین رقیب و از صحنه خارج کردن رقبای دیگر تعیین می‌کند که کدام سازمان موفق می‌شود و کدام سازمان شکست می‌خورد.

گرچه ممکن است انتخاب، مکانیسمی باشد که از طریق آن، تکامل تدریجی به وجود می‌آید اما این موضوع به وجود تنوع در نیازهای فردی بستگی دارد. اگر تنوعی در کار نباشد چیزی برای انتخاب کردن وجود ندارد. بنابراین بخش عمده‌ای از تئوری داروین بر اساس یک مدل چرخشی ساخته می‌شده که در آن تنوع^{۳۳}، انتخاب^{۳۴}، حفظ^{۳۵}، و اصلاح^{۳۶} ویژگی‌های یک گونه مدنظر قرار می‌گیرد. معمولاً، تنوع و گوناگونی‌های موجود در یک گونه، حاصل تولید مقطعی و تنوع تصادفی ویژگی‌ها به وجود می‌آید. ممکن است بعضی از این تنوعات، در امر بقای سازمانی، امتیازاتی به وجود آورند و باعث شوند شانس بهتری برای انتخاب و همگام شدن با تغییرات به وجود آید.

از آنجا که بقای اعضای یک گونه یا ظهور گونه‌ای جدید، پایه و اساسی را برای مرحله‌ی بعدی تولید فراهم می‌کند، این امکان وجود دارد که ویژگی‌های جدید حفظ شوند. در عوض، این ویژگی‌ها در معرض اصلاحات تصادفی قرار می‌گیرند و در نتیجه، تنوع و گوناگونی جدیدتری به وجود می‌آید که باعث ادامه یافتن فرآیند می‌شود. بدین ترتیب، گونه‌ها و الگوهای اکولوژیک در نتیجه تغییرات حاصل در انواع قدیمی‌تر، تکامل یافته و به وجود می‌آیند.

گرچه تکامل تدریجی از طریق اصلاح تک‌تک اعضای یک گونه، به وجود می‌آید ولی اکولوژیست‌های جمعیت معتقدند که باید تغییرات تکاملی را در سطح جمعیت درک کرد. هنگامی که محیط تغییر می‌کند و یا گونه‌ای تازه وارد از منابعی که به طور سنتی متعلق به گونه‌ی دیگری است، استفاده می‌کند، آنگاه این تغییرات در نهایت بر روی ساختار جمعیت منعکس می‌شوند. از آنجا که اعضای یک گونه، مایلند نقاط ضعف و قوت مشابهی با یکدیگر داشته باشند، در نتیجه، کل آن گونه است که یا به بقای خود ادامه می‌دهد و یا با شکست مواجه می‌شود. گرچه ممکن است بعضی از اعضای آن گونه سازگارتر و مناسب‌تر از بقیه‌ی اعضا باشند، ولی اغلب به اندازه‌ی اعضای موجود در گونه‌ی تازه از راه رسیده، سازگار و مناسب نیستند و مایلند در درازمدت هر آنچه برای دیگران روی می‌دهد برای آنها نیز روی می‌دهد.

دیدگاه جمعیت-بوم ما را تشویق به درک تغییراتی می‌کند که بر روی کل جامعه‌ی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. طبق این دیدگاه، تجزیه و تحلیل سازمانی به جای توضیح اینکه چگونه تک‌تک سازمان‌ها خود را با محیطشان وفق می‌دهند، باید به درک این موضوع بپردازد که چگونه اهمیت گونه‌های مختلف سازمانی افزایش یا کاهش می‌یابد.

▪ چرا تعداد انواع سازمان‌های مختلف اینقدر زیاد است؟

▪ چه عواملی بر توزیع و تعداد سازمان‌ها اثر می‌گذارد؟

▪ چه عواملی بر روی توانایی یک جمعیت در به دست آوردن و حفظ یک منبع خاص^{۳۷} اثر می‌گذارد؟

اکولوژیست‌های جمعیت، تحت تأثیر این سؤالات و دیگر سؤالات مرتبط با آنها، شروع به ایجاد یک نوع جمعیت شناختی^{۳۸} سازمانی کرده‌اند. آنها سعی دارند در مطالعات تحقیقاتی بی‌شمار خود، گونه‌ها یا جمعیت‌ها (معمولاً تحت عنوان یک‌سری سازمان تعریف می‌شوند که به لحاظ شرایط محیطی، ویژگی‌ها و سرنوشت مشترکی دارند)، میزان زاد و ولد، میزان

32 - Fittest

33 - Variation

34 - Selection

35 - Retention

36 - Modification

37 - Resource Niche

38 - Organizational Demography

مرگ و میر، و عواملی را که بر روی چرخه‌های زندگی، رشد و سقوط سازمان‌ها اثر می‌گذارد را تعیین کنند. همچنین توجه زیادی به این دارند که سازمان‌ها و محیط‌های پیرامون آنها را بر حسب "وابستگی منابع"³⁹ درک کنند و برای دستیابی به منابع خاص الگوهایی به وجود آورند.

نگرش‌های حاصل از دیدگاه جمعیت

1. اینرسی نیروهای موجود مانع از آن می‌شوند که سازمان در واکنش به محیط پیرامون خود تغییراتی را در خود ایجاد کند. این نیروها شامل مواردی از جمله موضوعات ذیل می‌باشند: تخصصی شدن کارخانه‌های تولیدی و کارکنان آنها؛ ایده‌ها و قالب‌های فکری⁴⁰ تثبیت شده‌ی مدیران ارشد؛ اطلاعات ناکافی؛ دشواری تجدید ساختار تکنولوژی و پرسنل در کارخانه‌های عضو در اتحادیه‌ها⁴¹ نیروی سنت و عرف؛ موانعی که توسط شرایط قانونی، مالی و شرایط دیگر به وجود می‌آیند؛ و بسیاری از عوامل دیگری که مانع از آن می‌گردند که سازمان‌ها به موقع و به طور کارآمد تغییر کنند.
2. ممکن است کل صنایع یا انواع مختلف سازمان‌ها در رویارویی با شیوه‌های جدید رقابت یا شرایط محیطی جدید، نوسان کنند. این امکان وجود دارد کارخانه‌های بزرگ و سنتی فولاد جای خود را به رقیبانی دهند که کوچک و از لحاظ تکنولوژیکی پیشرفته هستند؛ فروشگاه‌های بزرگ جای خود را به نمایندگی کارخانه‌ها یا فروشگاه‌های تخصصی‌ای دهند که در مراکز خرید پیاده وجود دارند؛ معادن زغال‌سنگ و شرکت‌های نفتی، جای خود را به شرکت‌های اهل ریسک که در زمینه‌ی انرژی خورشید فعالیت دارند، دهند؛ سازمان‌های بوروکراتیک جای خود را به شرکت‌های انعطاف‌پذیر، پروژه _ محور یا رقبای بازار _ محور دهند. همچنین این امکان وجود دارد شرکت‌های ارائه دهنده‌ی محصولات و خدمات سنتی دریابند که شرکت‌های دارنده‌ی تکنولوژی اطلاعات که به طور کاملاً متفاوتی در خدمت مشتریان خود هستند، درصدی آنها را از صحنه خارج کنند و یا سازمان‌های بخش دولتی که در زمینه‌ی آموزش و بهداشت حکومت فعالیت دارند؛ دریابند که شرکت‌های ماهر، چالاک و خدمات محور که در بخش‌های خصوصی فعال هستند، حاشیه امنیت آنها را از بین برده‌اند.
3. توانایی در به دست آوردن یک منبع خاص و عملکرد بهتر در تقابل سایر رقبا، امتیاز مهمی به حساب می‌آید. بنابراین در بلندمدت لازم است تمام گونه‌های سازمانی درخصوص در اختیار داشتن منابع، به یک برتری نسبی دست یابند. شاید یک کارخانه‌ی فولاد یا یک فروشگاه بزرگ که دارای کارآیی و مهارت‌های ویژه‌ای است، بتواند نسبت به سایر سازمان‌های مشابه خود، مدت بیشتری از صورت‌های جدید رقابت دور مانده و فاصله بگیرد، ولی در بلندمدت به واسطه تغییرات محیطی که در آن گونه‌های سازگارتر سازمانها ترجیح داده می‌شود، به صورت منسوخ و قدیمی در می‌آید.
4. آگاهی از ساختار متغیر منابع حیاتی و الگوهای مربوط به وابستگی‌های منابع می‌تواند تأثیر بسزایی در درک ما از موفقیت و قدرت سازمان‌های مختلف داشته باشد. این روش که ترویج نوآوری یا رویه‌های جدید، می‌تواند باعث به وجود آوردن گونه‌های سازمانی جدید می‌شود (که مشابه آن در بخش کامپیوتر و الکترونیک اعمال شده است) تأثیر بسزایی در توجیه ساختار متغیر صنعت دارد.

³⁹ - Resource dependency

⁴⁰ - ideas mindset

⁴¹ - unionized plants

انتقادهای وارد بر تئوری اکولوژی جمعیت

این طرز تفکر که در بسیاری از چرخه‌های مدیریت، قانع‌کننده بوده و توجه عموم را به این موضوع جلب کرده، ثابت نموده است که چگونه نیروهای وسیع محیطی که سازمان‌ها کنترل کمی بر روی آنها دارند، می‌توانند با سازمان‌ها کشمکش داشته باشند. با این حال، دیدگاه‌های مخالفی در این باره وجود دارد به ویژه آن که:

۱. به نظر می‌رسد این تئوری بسیار جبرگرایانه باشد. اگر این تئوری را در سطح ظاهری آن قبول کنیم و معتقد باشیم که محیط‌ها، سازمان‌ها را برای بقاء و ادامه‌ی حیات انتخاب می‌کنند، به این نتیجه می‌رسیم که در بلندمدت واقعاً اهمیتی ندارد که مدیران و تصمیم‌گیرندگان چه می‌کنند زیرا حتی شرکت‌های کارآمد و موفق که خود را با محیط وفق داده‌اند در معرض این خطر قرار دارند که بروز تغییرات محیطی، منابع خاص و حاشیه امن آنها را تحت تأثیر قرار داده و آنها را با شکست مواجه نماید.

لذا دیدگاه اکولوژی جمعیت بیشتر به خاطر کم‌اهمیت شمردن مسئله‌ی "انتخاب یک مسیر استراتژیک برای سازمان" مورد انتقاد قرار گرفته است. ممکن است یک سازمان بتواند به رغم اینرسی نیروهای موجود، خود را از یک نوع سازمانی به نوع دیگر و یا از یک موقعیت رو به زوال به یک موقعیت سودآورتر منتقل کند. به عنوان مثال، شرکت‌هایی مثل جنرال الکتریک حرفه‌ی اصلی خود را - که در این مورد تجارت وسایل الکتریکی است - تغییر داده و به صورت واحد‌های گوناگونی درآمدی تا بتواند بسیاری از حوزه‌های مختلف را به تحت پوشش قرار دهد.

۲. به نظر می‌رسد این تئوری، تأکید زیادی بر روی کمبود منابع و رقابت دارد. این تئوری با تأکید بر روی کمبود منابع و رقابت - که پایه و اساس انتخاب را تشکیل می‌دهند - این واقعیت را که منابع می‌توانند فراوان و خود احیا^{۴۲} باشند و ارگانسیم‌ها می‌توانند علاوه بر رقابت، با یکدیگر همکاری نیز داشته باشند، کم‌اهمیت جلوه می‌دهد. وحتى ممکن است سازمان‌هایی که به منظور پیدا کردن مشتریان جدید، بیشتر بر به وجود آوردن ارزش تأکید دارند، قادر به ایجاد منابعی باشند که قبلاً وجود نداشته است. این نوع فرآیند به بسیاری از جنبه‌های توسعه در صنعت تکنولوژی اطلاعات، مهندسی زیست محیطی^{۴۳}، و تجارت رسانه‌های الکترونیکی دامن زده است. منابع اجتماعی و اقتصادی، به ویژه در یک اقتصاد مبتنی بر دانش، ذاتاً خودساز^{۴۴} هستند. هنگامی که این جنبه‌های فراموش شده از اکولوژی جمعیت مورد توجه قرار می‌گیرند، دیدگاه خوش بینانه‌تری از اکولوژی سازمان‌ها به وجود می‌آید. این همان چیزی است که در ادامه به آن خواهیم پرداخت.

42- self-renewing

43 - bioengineering

44- self-generating

اکولوژی سازمانی:

ایجاد آینده‌ی مشترک

دو دیدگاه اکولوژی جمعیت و اقتضائی، که درباره‌ی سازمان مطرح شدند، سازمان‌ها را به گونه‌ای در نظر می‌گیرند که گویی در حالت تنش یا مبارزه با محیط خود قرار دارند. هر دو دیدگاه فرض را بر این می‌گیرند که سازمان‌ها و محیط، پدیده‌های جداگانه‌ای هستند. تحت تأثیر توسعه‌هایی که در تئوری سیستم‌های مدرن انجام شده، این نوع فرضیه شدیداً مورد انتقاد قرار گرفته است. گرچه فکر کردن درباره‌ی سازمان‌ها به عنوان پدیده‌هایی با ماهیت مجزا می‌تواند راحت و مفید باشد ولی آنها نیز مثل ارگانیسم‌ها واقعاً ماهیت‌های مجزایی نیستند. آنها به صورت جدا زندگی نمی‌کنند و خودکفا نیستند بلکه به عنوان عناصر یک اکوسیستم پیچیده به وجود می‌آیند.

بقا- «بقای مناسب‌ها»^{۴۵}

در حال حاضر بسیاری از زیست‌شناسان بر این باورند که این کل اکوسیستم است که تکامل می‌یابد و فرآیند تکامل تنها در سطح کل اکولوژی قابل درک می‌شود. این باور، معانی ضمنی مهمی را در بر می‌گیرد زیرا می‌گوید ارگانیسم‌ها از طریق سازگاری با تغییرات محیطی و یا در نتیجه‌ی انتخاب این تغییرات، مبنی بر اینکه این ارگانیسم باید به بقای خود ادامه دهد، تکامل نمی‌یابند. بلکه طبق این باور، تکامل همواره به معنای ایجاد الگوی مناسب ارتباطی است که شامل ارگانیسم‌ها و محیط‌های آنها می‌شود. این الگو است که علاوه بر واحدهای جداگانه‌ای که این الگو را تشکیل می‌دهند، تکامل می‌یابد و یا همان‌گونه که بولدینگ^{۴۶} مطرح می‌کند، تکامل تنها شامل "بقای مناسب‌ترین‌ها" نمی‌شود بلکه "بقای مناسب‌ها" را نیز در بر می‌گیرد.

سازمان‌ها و محیط‌های آنها در الگویی از خلق همزمان شرکت می‌کنند- یعنی هر یک دیگری را به وجود می‌آورد. درست همان‌طور که در طبیعت، محیط یک موجود زنده از موجودات زنده دیگر تشکیل می‌شود، محیط‌های سازمانی نیز در مقیاس بزرگتر از سازمان‌های دیگر تشکیل می‌شوند. هنگامی که به این رابطه پی می‌بریم بر ما معلوم می‌شود که سازمان‌ها در اصل قادرند ماهیت محیط خود را تحت تأثیر قرار دهند. آنها می‌توانند در شکل دادن آینده‌ی خود، به ویژه هنگامی که با سازمان‌های دیگر همراه هستند، نقش فعالی ایفا کنند. در این صورت محیط‌ها به جای اینکه به عنوان نیروهای مستقل خارجی در نظر گرفته شوند تا حدی به صورت محیط‌های تبادلی در می‌آیند.

همزیستی، رقابت و فرآیند تکامل

ما در دنیای سازمانی، در می‌یابیم که اغلب همچون طبیعت، همزیستی به اندازه‌ی رقابت متداول است. سازمان‌هایی که در یک صنعت فعالیت دارند، اغلب در قالب انجمن‌های حرفه‌ای و تجاری و به منظور همکاری در رابطه با منافع مشترک گرد هم می‌آیند. کارتل‌های رسمی و غیررسمی برای تثبیت قیمت‌ها، توافق‌نامه‌های مربوط به حوزه‌ی رقابت و سهم بازار، و حمایت مشترک از لابی‌هایی که به منظور تأثیرگذاری بر روی قوانین دولتی طراحی شده‌اند، مثال‌های روشن در این باره هستند.

⁴⁵ - survival of the fitting

⁴⁶ - Kenneth Boulding

اغلب، شرکت‌ها به منظور به وجود آوردن مقیاسی برای کنترل و تصمیم‌گیری مشترک، با شرکت در سرمایه‌گذاری‌های مشترک جهت روی هم گذاشتن مهارت‌ها و تخصص‌ها و تقسیم ریسک در تحقیق و توسعه، رسیدن به توافق با عرضه‌کنندگان یا تولیدکنندگان جهت به دست آوردن مقیاسی برای "یکپارچگی عمودی" محصولات، و مشارکت در انواع مختلف شبکه‌های غیررسمی، مدیریت‌های بهم پیوسته‌ای ایجاد می‌کنند. آنها گاهی اوقات برای مرتبط ساختن شرکت‌هایی که به بعضی از مسائل و مدل‌های خاص و توسعه علاقه‌مند هستند، اقدام به تأسیس سازمان‌های غیررسمی مشترک می‌کنند. در حال حاضر، در بخش تکنولوژی برتر، می‌توان خوشه‌ای از سازمان‌ها را پیدا کرد که به روشی در حال همزیستی و رقابت هستند که میزان مناسب بودن کل موقعیت، افزایش یابد.

دیدگاه اکولوژیکی که اهمیت همکاری و رقابت را مورد تأکید قرار می‌دهد، می‌تواند در نحوه‌ی درک ما از دنیای سازمانی، و مدیریت آن، نقش بسزایی داشته باشد. تحت تأثیر بخشی از توضیحات که مربوط به تکامل می‌شود و در آن بقای مناسب‌ترین‌ها مورد تأکید قرار می‌گیرد، رقابت، به عنوان اصل مهم زندگی سازمان مطرح است، ولی تحت تأثیر آن دسته از توضیحات زیست‌محیطی که در آن تأکید بیشتر بر روی بقای مناسب‌ها است، اصول اخلاقی حاکم بر همزیستی و تعاون، از توجه بیشتری برخوردار است.

دانشمندان علوم اجتماعی با الهام از این ایده، به بررسی راه‌های ممکن برای ایجاد الگوهای جدید روابط بین سازمانی پرداخته‌اند تا بتوانند به روشی فعالانه آنها را برای شکل دادن آینده مورد استفاده قرار دهند. از آنجا که آنها روش بررسی خود را بر اساس این مشاهدات که: "این روابط به عنوان پاسخی طبیعی در برابر پیچیدگی‌ها و آشفتگی‌های محیط به وجود می‌آیند"، پایه‌ریزی کرده بودند، این بحث وجود داشت که این روابط باید آشفتگی موجود در محیط را قابل کنترل سازند. به عنوان مثال، مرحوم Eric Trist ایده‌ای را مطرح کرد که باید سازمان‌هایی بر مبنای قلمرو⁴⁷ به وجود آورد که بتوانند روابط "سازمان-محیط" کل سازمان‌های تشکیل دهنده را بهبود دهد، به طوری که آنچه زمانی به عنوان روابط خارجی در نظر گرفته می‌شد (به عنوان مثال روابط بین شرکت‌های وابسته به هم یا در حال رقابت؛ و یا روابط بین کارگر و مدیریت)، بتواند تا حدی به صورت روابط درونی‌ای درآمد که نسبت به فعالیت‌های گروهی باز است. این روش علاوه بر اینکه در توسعه انجمن‌های صنعتی به کار رفته است، به منظور حل مشکلات مربوط به آلودگی محیط زیست و توسعه اقتصادی منطقه‌ای و اجتماعی، در محیط‌های گسترده و گوناگونی نیز مورد استفاده قرار گرفته است.

همچنین تریست و همکارانش، مدیران را تشویق به ایجاد شبکه‌های یادگیری غیررسمی‌ای می‌کنند که بتوانند تبادلات و مباحثی را بر مبنای قلمرو به وجود آورند تا باعث ایجاد درک مشترک مسائل و مشکلات شوند، ساختن ارزش‌ها و معیارهای مشترک را آسان کنند، و راه‌های جدیدی برای حل مشکلات مشترک بیابند.

مسئله این است که اجازه دهیم اکولوژی روابط سازمانی به وجود آید و به بقای خود ادامه دهد. همانگونه که اکولوژیست‌های طبیعی نگران اثرات فاجعه‌آمیزی هستند که آلودگی صنعتی بر روی دنیای طبیعی دارد، تریست و جانشینان او نیز معتقدند اقدامات فردگرایانه‌ای که خبر از غیر قابل کنترل شدن دنیای اجتماعی می‌دهند، اکولوژی سازمانی ما را تهدید می‌کنند. مفهوم اکولوژی سازمانی راه جدید و خلاقانه‌ای را برای فکر کردن و عمل کردن درباره‌ی این مشکلات، ارائه می‌دهد.

نقاط قوت و ضعف استعاره‌ی موجود زنده (ارگانسیم)

با توجه به بینش‌های غنی و متفاوت مطرح شده، مشکل می‌توان نقاط ضعف و قوتی را که به طور یکسان در مورد تمام شکل‌های استعاره وجود دارد مشخص کرد، ولی با این حال به بعضی از این نقاط ضعف و قوت که در تمام شکل‌ها مشترک است، اشاره می‌کنیم.

نقاط قوت

- استعاره به ما می‌گوید که سازمان‌ها باید همواره توجه زیادی به محیط خارجی خود داشته باشند. در واقع سازمان‌ها باید به منظور به دست آوردن هرگونه شانس برای بقاء، محیط پیرامون خود را مد نظر قرار دهند و علاوه بر توجه به مسائل مربوط به طراحی داخلی، به مسائل خارجی نیز توجه داشته باشند.
 - بقاء و تکامل به عنوان مسائل مهم و اصلی در نظر گرفته می‌شوند.
 - استعاره‌ی سازمان به عنوان موجود زنده بر خلاف تئوری‌های کلاسیک که بر اهداف خاص عملیاتی تأکید می‌کنند هدف را بقاء در نظر می‌گیرد. بقاء یک فرآیند است درحالی‌که اهداف و مقاصد، اغلب نقطه‌ی پایان هستند. این جهت‌گیری باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر می‌شود.
 - سازگاری با محیط، به عنوان وظیفه‌ی مهم مدیریتی در نظر گرفته می‌شود.
 - اگر نوآوری، برتری به حساب آید، پس باید شکل‌های انعطاف‌پذیر، پویا، و پروژه محور ماتریسی یا ارگانیکی سازمان، بهتر از شکل مکانیستیکی- بوروکراتیکی باشند.
 - این دیدگاه، به توسعه‌ی نظری و عملی سازمان کمک می‌کند.
- استعاره‌ی ارگانسیم با تمرکز بر روی زیر سیستم‌های سازمانی و "نیازها"، روشی معرفی می‌کند که در آن سازمان می‌تواند برای برقراری روابط مؤثر با محیط، تغییر یابد. این امر ما را به درک جدیدی از اکولوژی سازمان می‌رساند. چه به صحبت "اکولوژیست‌های جمعیتی" گوش دهیم و چه به سخنان طرفداران تکامل گروهی توجه کنیم، پیام استعاره موجود زنده یکی است. سازمانها نمی‌توانند به عنوان موجودیت‌های مستقل باقی بمانند.

نقاط ضعف

- هر روشی برای دیدن می‌تواند روشی برای ندیدن باشد. به همین دلیل بیشتر نقاط ضعف استعاره‌ی ارگانیسمی مربوط به روش مشاهده‌ای است که استعاره ما را به آن تشویق می‌کند. به ویژه:
- سازمان‌ها، موجودات زنده نیستند و محیطشان کمتر از آنچه که استعاره فرض می‌کند واقعی و ملموس است. از آنجایی که سازمان‌ها و محیط‌های آنها می‌توانند تا حدی به عنوان پدیده‌هایی که به صورت اجتماعی ساخته شده‌اند، درک شوند نمی‌توان آنها را تنها با ویژگی‌های مادی دنیای طبیعی موجودات زنده بررسی کرد. زیرا همانگونه که در استعاره فرهنگ به اشاره خواهد آمد، سازمان‌ها بیشتر حاصل نتیجه‌ی تصورات، ایده‌ها، معیارها و باورها هستند بنابراین شکل و ساختار آنها ضعیف‌تر و موقتی‌تر از ساختار مادی یک ارگانسیم است. سازمان‌ها اساساً برای زندگی- در قالب فعالیت سازمانی در حال پیشرفت- به فعالیت‌های خلاقانه‌ی انسان‌ها وابسته اند. همچنین محیط‌های سازمانی می‌توانند به عنوان حاصل و نتیجه‌ی خلاقیت بشر در نظر گرفته شوند زیرا از طریق فعالیت افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که آنها را در خود جای می‌دهند، ساخته می‌شوند.
- بنابراین گمراه کننده است که مانند نظریه‌پردازان اقتضائی، بگوئیم لازم است سازمان‌ها خود را با محیطشان "وفق دهند" و یا همانند اکولوژیست‌های جمعیت معتقد باشیم محیط‌ها، سازمان‌ها را برای بقاء و ادامه‌ی حیات "انتخاب می‌کنند". هر دو دیدگاه به جای اینکه سازمان‌ها و اعضای آنها را به عنوان عوامل فعالی در نظر بگیرند که برای ساختن دنیا با یکدیگر کار می‌کنند، آنها را متکی بر نیروهایی فرض می‌کنند که در دنیای خارجی فعالیت دارند. به ویژه، دیدگاه انتخاب طبیعی که

درباره‌ی تکامل سازمانی است، اعتقاد دارد سازمانهای تنها^{۴۸} تأثیر کمی برای ادامه‌ی حیات خود دارند. این دیدگاه، قدرت سازمان‌ها و اعضای آنها را در کمک به ساختن آینده‌ی خود، ضعیف قلمداد می‌کند. سازمان‌ها، برخلاف ارگانسیم‌ها، از این حق انتخاب برخوردارند که رقابت کنند یا همزیستی. ممکن است ما موافق این واقعیت باشیم که سازمانی که به تنهایی و به طور مجزا عمل می‌کند، می‌تواند تأثیر کمی بر روی محیط بگذارد و محیط نیز می‌تواند خود را به عنوان یک عامل خارجی و مؤثر معرفی کند، ولی هنگامی که این امکان وجود داشته باشد که سازمان‌ها به خاطر به دست آوردن منافع جمعی، در شکل دادن محیطی که دلخواه آنهاست با یکدیگر همکاری می‌کنند، موضوع کاملاً متفاوت می‌شود.

▪ استعاره در بیان میزان "وحدت عملکردی"^{۴۹} و انسجام درونی که در سازمان‌ها یافت می‌شود، مبالغه می‌کند.

با نگاهی به ارگانسیم‌های موجود در دنیای طبیعی در می‌یابیم وابستگی متقابل و مفید بین اعضاء موجودات زنده، مشخصه‌ی آنها به حساب می‌آید؛ یعنی تحت شرایط عادی، هر عنصر از سیستم برای کل عناصر دیگر و کل مجموعه کار می‌کند. در بدن انسان، خون، قلب، شش‌ها، بازوها و پاها به طور عادی برای حفظ عملکرد متعادل بدن با یکدیگر کار می‌کنند. سیستم، واحد و یکپارچه است و زندگی و آینده‌ی مشترکی دارد. موقعیت‌هایی که در آن یک عنصر با عملکرد بد خود باعث اختلال در کل سیستم می‌شود، موقعیت‌های استثنایی به حساب می‌آیند و بالقوه بیمارگونه هستند؛ درست مانند آپاندیسیت یا حمله‌ی قلبی که زندگی فرد را تهدید می‌کند.

ولی با نگاهی به اکثر سازمان‌ها، در می‌یابیم تعداد دفعاتی که عناصر مختلف سازمان با آن میزان هماهنگی و یکپارچگی که در بالا به آن اشاره شد، کار کرده‌اند، اغلب، استثنایی‌تر از حد معمول است. بخش‌های مختلف یک سازمان، معمولاً توانایی زندگی جداگانه را دارند و اغلب به این صورت زندگی می‌کنند. گرچه ممکن است گهگاهی سازمان‌ها در سطح بالایی، یکپارچه باشند و افراد در بخش‌های مختلف به طور غیر خودخواهانه برای سازمان (به عنوان یک کل) کار کنند ولی در بقیه‌ی اوقات دچار دو دستگی و ناسازگاری می‌شوند.

استعاره‌ی سازمان به مثابه موجود زنده با تشویق به باور این موضوع که یکپارچگی و هماهنگی اعضای موجود زنده می‌تواند در زندگی سازمانی نیز وجود داشته باشد، تأثیر مهم و ظرفیتی را بر طرز تفکر کلی ما می‌گذارد.

اغلب دوست داریم سعادت سازمانی را با حالت وحدتی که در آن "افراد با هم کار می‌کنند"، یا فعالیت‌های مبتنی بر منافع شخصی را به عنوان ویژگی‌های غیرعادی و نابهنجاری در نظر بگیریم که باید در سازمان‌های سالم وجود نداشته باشند.

▪ استعاره به راحتی می‌تواند به صورت ایدئولوژی درآید.

در علوم اجتماعی کاربردی که تصاویر و تئوری‌ها، در شکل دادن رویه، به عنوان دستورالعمل‌های تجویزی به کار می‌روند، خطر تبدیل استعاره به ایدئولوژی، همواره به عنوان یک معضل مطرح است. تاکنون به تأثیر استعاره‌ی ماشین بر روی تئوری و مدیریت کلاسیک پی برده‌ایم: این ایده که "سازمان یک ماشین است"، پایه و اساس این ایده را تشکیل می‌دهد که "سازمان باید مانند یک ماشین اداره شود".

در استعاره‌ی موجود زنده شکل‌های مختلفی به خود می‌گیرد. این واقعیت که ارگانسیم‌ها از لحاظ کارکردی منسجم هستند می‌تواند به آسانی پایه و اساس این ایده شمرده شود که سازمان‌ها نیز باید همین‌طور باشند. در بسیاری از توسعه‌های سازمانی تلاش می‌شود که با پیدا کردن راه‌هایی برای یکپارچه‌سازی افراد و سازمان، این ایده‌آل به دست آید. به عنوان مثال: طراحی کاری که امکان تأمین نیازهای شخصی افراد از طریق سازمان فراهم شود. با آنکه که در کتاب مدیریت علمی فردریک تیلور، یک ایدئولوژی بر اساس این ایده که "کارآیی و بهره‌وری به نفع همه است"، مطرح شده، ولی ایدئولوژی‌های مربوط به توسعه‌ی سازمانی بیشتر بر روی این مسئله تأکید دارند که اگر نیازهای شخصی ما از طریق سازمان‌ها برآورده شود، می‌توانیم به طور رضایت‌بخش و کامل به زندگی خود ادامه دهیم.

بسیاری معتقدند این نوع طرز تفکر با خطر به وجود آمدن یک جامعه‌ی سازمانی که ساکنین آن را "مرد سازمانی" و "زن سازمانی" تشکیل می‌دهند، همراه است. افراد به جای اینکه به عنوان انسان‌هایی در نظر گرفته شوند که دارای ارزش‌های

48 - Individual Organization

49 - Functional unity

خاص خود هستند و مجاز به انتخاب و شکل دادن آینده‌ی خود می‌باشند، به عنوان منابعی در می‌آیند که باید توسعه یابند. این مسئله توجه ما را به سمت ارزش‌هایی سوق می‌دهد که اساس و شالوده‌ی توسعه‌ی سازمانی هستند و به طور ضمنی ما را متوجه ارزش‌هایی می‌کند که مربوط به استفاده از استعاره‌ی ارگانیک به عنوان پایه و مبنای تئوری‌سازی می‌شوند.

از دیگر ابعاد مهم ایدئولوژیکی برخی از تئوری‌هایی که در این فصل مطرح شده، مرتبط بودن تئوری‌های مذکور با فلسفه‌ی اجتماعی متداول در قرن ۱۹ است. دیدگاه اکولوژی جمعیت از سازمان‌ها، ایدئولوژی داروین‌گرایی^{۵۰} اجتماعی را که تأکید داشت قوانین طبیعت پایه و اساس زندگی اجتماعی هستند و تنها مناسب‌ترین‌ها باقی می‌مانند، دوباره رواج می‌دهد. داروین‌گرایی اجتماعی که به عنوان یک ایدئولوژی ظاهر شد، مؤید مراحل اولیه‌ی توسعه‌ی نظام سرمایه‌داری بود که در آن شرکت‌های کوچک، بر مبنایی آزاد و باز برای بقاء و ادامه‌ی حیات با یکدیگر به رقابت می‌پرداختند. دیدگاه اکولوژی جمعیت از سازمان، در واقع آینه‌ای را در مقابل دنیای سازمانی گرفته و معتقد است آنچه را که، می‌بینیم منعکس کننده‌ی قانون طبیعت است و در حقیقت با این کار یک ایدئولوژی هم‌ارز برای عصر جدید^{۵۱} به وجود آورده است. در واقع این دیدگاه با استناد از قانون طبیعی، سازمان اجتماعی را توجیه کرده است. به طور واضح، این کار خطرات واقعی زیادی را در بر دارد، زیرا هنگامی که ما اینقدر جدی به وجوه تشابه بین طبیعت و جمعیت توجه داریم، نمی‌توانیم ببینیم که انسان‌ها تأثیر و حق انتخاب بیشتری بر روی آنچه که دنیایشان می‌تواند باشد، دارند.

50- Darwinism

51- modern times