



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

دسته بندی تئوری های مربوط به چرخه عمر سازمان ها

نویسندگان

محمد حسن رجنی، شرکت اندیشه ایمنی خودرو

سوفیا رحیمی، دانشگاه مازندران

چکیده

یکی از مدل های کاربردی در رابطه با تحلیل موقعیت سازمانها، روش تعیین دوره عمر سازمان می باشد. بر طبق این مدل هر محصول، صنعت یا کسب و کاری دارای یک دوره عمر است. بدین معنی که در یک مقطعی از زمان متولد و معرفی می شود، رشد می کند، به مرحله بلوغ می رسد و سپس مرحله اشباع و نهایتاً پیری و زوال آن فرا می رسد و در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص به منظور غلبه و چیرگی بر مسائل آن دوره و یا مشکلات مربوط به انتقال از دوره های به دوره دیگر هستند. چرخه عمر، پدیده است که برای بسیاری از، مدل های ذهنی، سازمانها و محصولات و... روی می دهد. لذا پس از اینکه جایگاه هر سازمان مورد شناسایی قرار گرفت، باید به گونه ای برنامه ریزی نمود که همواره سازمانها در مرحله رشد و بلوغ خود باقی بمانند. چرا که پس از آن در صورت هدایت و برنامه ریزی ناصحیح دوران پیری سازمان پدیدار شده و نهایتاً نابودی سازمان را منجر خواهد شد. سازمانها، مواردی هستند که دوره عمر در بسیاری از آنها به خوبی دیده می شود. به طور دقیق نمی توان گفت که مفهوم دوره عمر سازمان، چگونه و توسط چه کسی برای نخستین بار مطرح شده است. با توجه به اینکه این مبحث بسیار اهمیت دارد تصمیم گرفتیم در این مقاله دوره عمر سازمان و نظریه های مرتبط با آن را بررسی کنیم. در این سلسله مباحث، گفته های آنتونی دونز، لپییت و اشمیت، اسکات، گرینر، توربرت، لیدن، کتز و کاهن، آدیزس، کیمبرلی، کوپین و کمرون مورد بررسی قرار می دهیم..

مقدمه

نگاه به سازمان به عنوان یک موجود زنده، در اواسط قرن بیستم مطرح شد. بر اساس این دیدگاه، هر سازمان دارای یک چرخه حیات است. چرخه حیات سازمانی، به سیر تکامل سازمان از ایجاد تا زوال آن اطلاق می شود. می توان گفت تئوری چرخه عمر در مواردی همچون محصولات، بازار، خدمات، تکنولوژی و صنعت نیز کاربرد دارد و لذا از طریق تعیین جایگاه هر یک از عوامل فوق در طول منحنی می توان تصویری واضح و دقیق نسبت به اقدامات و تمهیداتی که باید در آینده صورت گیرد، بدست آورد. این نوع نگرش، برای مسیر حیات و تکامل سازمان، مراحل را متصور است که هر مرحله، با بحران ها و مشکلاتی همراه خواهد بود. پژوهشگران مختلفی در این زمینه، به مطالعه پرداخته اند و نظریاتی در این حوزه مطرح شده است. هدف از این پژوهش، دسته بندی و گردآوری این نظریه ها و بحث در باره آنها برای کمک به مدیران و تصمیم گیرندگان سازمان ها، جهت آشنایی بیشتر با دیدگاه زنده نسبت به



سازمان و مقایسه تئوری های مختلف می باشد. در این مقاله، به مطالعه و جمع بندی این نظریه ها پرداخته و دیدگاه های مطروحه، به بحث گذاشته شده اند. مشخص گردید که شرکت ها از بدو ایجاد تا تکامل یا افول، بسته به نحوه مدیریت سازمان، وضعیت کسب و کار و میزان محوریت دانش و مهارت در سازمان، با مشکلاتی از قبیل کمبود نظارت مستمر و عکس العمل بهنگام مواجه می شوند. می توان گفت که بحران اقتصادی تنها عامل ورشکستگی سازمانها نیست. در این مقاله به مفاهیمی که علائم نشان دهنده رشد و افول سازمان است، بر اساس نظریات مطرح شده در دهه های قبلی، پرداخته می شود. و راهکارهای برای برون رفت از بحران های هر کدام از مراحل رشد سازمان، ارائه خواهد شد.

1. چرخه حیات

در اواسط قرن بیستم، خانم ادیث پنروز تحت تاثیر سوابق کاری خود در چند شرکت نفتی کتاب خودش تحت عنوان "تئوری رشد بنگاه" را وارد بازار کرد. ایشان در مقدمه کتاب خود نوشتند که همه شواهد و قرائن حاکی از آن است که رشد کارخانه ها به تلاش یک گروه خاص از افراد برای انجام چیزی، مرتبط است. محدودیت های مهم اجرایی برای سرعت رشد کارخانه وجود دارد. مدیریت تغییرات ناشی از رشد کارخانه منابع انسانی با ویژگی های خاصی مورد نیاز که معمولاً در داخل کارخانه کمیاب هستند. توسعه نیازمند استخدام افرادی بیشتری با آن ویژگی هاست. این امکان وجود ندارد که افرادی که جدیداً استخدام شده اند، یک شبه کاملاً موثر واقع شوند. همچنین فرایند رشد، به صورت پویا، مقید شده است (Penrose, 1959). اثر با ارزش پنروز موجب مطرح شدن ایده ی در نظر گرفتن بنگاه به عنوان "یک مجموعه گسترده تر از منابع" گردید. از این دیدگاه، رشد بهینه بنگاه شامل برقراری تعادل میان بهره برداری از منابع موجود و توسعه منابع جدید است (Wernerfelt, 1984).

مدلهای چرخه حیات سازمان، بر اساس این دیدگاه شکل گرفته اند که به سازمان، به دید یک موجود زنده می نگرند. همچنین سازمان را یک سیستم باز فرض می کنند که تحت تاثیر محیط خود قرار می گیرد. بر طبق این فرضیات، هر سازمان، موجودی است که رشد می کند و افول می یابد. عناصری که بر اساس آنها می توان توسعه شرکت را مشاهده و ردیابی کرد، عبارتند از: سن، اندازه سازمان، وضعیت تکامل و انقلاب های درونی و نیز نرخ رشد صنعت مربوطه. هر شرکتی در چرخه حیات با ایده های کار آفرینانه ای مواجه می شود. پایه گذاری و توسعه ایده های جدید در کسب و کار، باعث توسعه و حرکت رو به جلوی سازمان در ادامه حیات موفقیت آمیز خود می شود و عدم توجه به حل مشکلات و مسائل در زمان مقتضی، باعث بروز بحران هایی در سازمان می شود که می تواند منجر به افول و یا حتی مرگ سازمان گردد.

بر اساس نظریات مطرح شده در زمینه رشد سازمانی، سازمانها در مراحل عبور از یک مرحله، به مرحله بعدی، با دشواری ها، بحران ها و مشکلات گاه شدیدی روبرو می شوند. توسل به قوانین و مقررات برای هدایت و کنترل شرکت در همه مراحل رشد و تعالی، کار بسیار دشواری است. به عبارت دیگر، موارد بسیار نادری وجود دارد که با توسل به قوانین و مقررات توانسته اند شرکت را از همه



مراحل عمر خود، به درستی و بدون بحران، عبور بدهند. تحقیقات علمی در خصوص توسعه مدل چرخه حیات سازمان ها از سال 1976 با مدل‌های آنتونی دونز¹ که روی نهاد ها و سازمانها مطالعه می کرد و به طور همزمان، لپیپت² و اشمیت³ که مدلی برای بخش خصوصی ارائه دادند، آغاز گردید.

1.1. آنتونی دونز (محرک های رشد در موسسات دولتی)

مدل چرخه حیات آنتونی دونز (Downs, 1967)، شامل سه مرحله پیدایش، رشد و مرگ، به عنوان مراحل اساسی چرخه حیات نهاد ها و سازمانهای دولتی بود. بر اساس تحلیل ایشان، اولین مرحله که مرحله شکل گیری نام دارد، توسط یکی از چهار روش زیر انجام می شود. اعمال ایده های رهبر کاریزماتیک، اجرای عملکرد خاصی برای پاسخ به یک نیاز که موجب تشکیل این گروه شده بود، جدا شدن از بروکراسی موجود و یا اعمال کردن یک سیاست کاملاً جدید. در مرحله شکل گیری، موسسات دولتی سه وجه را به اشتراک می گذارند. آنها، ابتدا تحت تسلط طرفداران و دیدگاه های متعصبانه نسبت به موجود خودشان هستند، آنها در حال گذراندن فاز اولیه از رشد سریع هستند و می بایستی به سرعت، به دنبال منابعی برای دریافت حمایت های خارج سازمانی به جهت بقا و استقلال خود باشند. پس از گذراندن مرحله استقلال، آنها دارد مرحله رشد پویا می شوند. در این مرحله تسلط به اوضاع توسط سازمان وجود دارد. اثر محرک رشد مبتنی بر این ایده است که رشد، رشد می آورد. هرچه سازمان بیشتر رشد می کند، کارهای بیشتری را می تواند انجام دهد و همین باعث بزرگ شدنش می شود. در همین زمان، این روند به دلایلی از قبیل: مقاومت در برابر رشد بیشتر، خصومت و اجماع دشمنی رقیب، اشکال در تولید نتایج مطلوب به دلیل بزرگ شدن بیش از حد، بروز اختلاف میان ارتقاء یابندگان، شتاب رشد سازمان، متوقف می شود. اگر به همین منوال پیش برود، سازمان با همانگونه که رشد کرد، همانطور هم رو رو به افول خواهد گذاشت. البته، کاهش در شتاب رشد، به معنی این نیست که سازمان رشد ندارد و هنوز این امکان وجود دارد که سازمان به مرحله بعد صعود کند. کی دیگر از روش های رشد پویا، رشد کیفی است. در این مرحله، به جای رشد اندازه سازمان، کیفیت رشد کرده است و انگیزه بسیاری در سازمان وجود دارد. در اینجا، با پدیده ارتقاء همزمان مواجه هستیم. علل اینکه سازمان ها به دنبال گسترش و بزرگ شدن هستند این است که اولاً، آنها به دنبال جذب و حفظ نیرو های توانمند هستند. همچنین به دنبال فراهم نمودن قدرت، درآمد و پرستیژ بیشتری می باشند. کاهش تعارضات داخلی، افزایش میل به بقا و نیز نگاه به رشد و توسعه به عنوان معیار موفقیت، سایر دلایل توجه سازمانها به این موضوع می باشد.

همچنان که سازمانها مسن می شوند، تغییراتی رخ می دهد. آنها اقدام به تصویب و جاری نمودن قوانینی می کنند تا عملکردشان را در وضعیت کنونی ارتقاء بخشد. در حالی که دارند از اهداف فاصله می گیرند و قوانین و مقررات را سخت تر و پیچیده تر می کنند. این

¹AnthonyDowns

²Lippitt

³Schmidt



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

امر باعث می شود تا سازمان های مسن تر، پایدارتر بوده و انعطاف پذیری کمتری داشته باشند. از دیگر تغییرات می توان به افزایش تعداد دفاتر اداری، افزایش در تعداد فعالیت هایی که انجام می دهند و مکانیزه کردن مشاغل تولیدی اشاره نمود. این اثرات، بر مبنای قانون افزایش محافظ کاری بنا شده اند که می گوید "سازمان ها هرچه مسن تر می شوند، تمایل به افزایش محافظ کاری دارند، در غیر اینصورت، آنها در حال تجربه کردن دوره های رشد خیلی سریع یا تجدید دوران داخلی هستند."

سر انجام شرکت ها دچار توقف رشد می شوند. و هدفشان، بیشتر زنده ماندن می شود. برعکس سایر سازمان ها، موسسات دولتی همیشه دچار مرگ نمی شوند. بعضی وقتها با انتقال عملکردها به انجام یک کار مناسب رشد و ترقی، از خطر نجات می یابند. یا اینکه مشتریانشان، از ادامه وجود این سازمان ها حمایت می کنند.

نکاتی که در باره این نظریه مطرح است این است که اولاً، موسسات دولتی و چرخه عمرشان، با سازمانهای دیگر متفاوت است. ثانیاً، طرفداران و متعصبان گاه، مسئول وجود و ادامه حیات نهاد های دولتی هستند. ثالثاً، ارگان های دولتی در صورت تشکیل، به ندرت دچار مرگ می شوند. همچنین اگر به این نتیجه رسیده شود که یک سازمان دولتی باید نابود شود، انجام این امر در ابتدای مراحل عمر آن امکان پذیر است.

1.2. لیبیت و اشمیت

لیبیت و اشمیت (Lippitt & Schmidt, 1967) یکی از اولین مدل های چرخه حیات سازمانی را برای بخش خصوصی معرفی نمودند. آنها یک مدل سه مرحله ای برای پیشرفت شرکت ها پیشنهاد دادند. اولین مرحله ایجاد یک نظام عملیاتی و یادگیری قابلیت زنده ماندن است که آنرا تولد نامیدند. مرحله دوم توسعه پایداری و شهرت بود که آن را مرحله جوانی اطلاق نمودند. مرحله سوم یا همان مرحله کمال دستیابی به یکتایی و تطبیق پذیری با توسعه دامنه شرکت است. این مدل، شش نگرانی عمده مدیریتی که معلول گذار از هر مرحله به مرحله بعد است را تعیین می کند. در مرحله تولد، نگرانی های بحرانی، ایجاد سیستم و دستیابی به آستانه نجات است. در مرحله جوانی، نگرانی های عمده، پایداری و بدست آوردن شهرت می باشد و در مرحله کمال، دستیابی به یکتایی و پاسخگویی به نیازهای متنوع اجتماعی از جمله نگرانی های شدید است.

1.3. اسکات

اسکات (Scott, 1971)، مدلش تحت عنوان توسعه عمر شرکت های خودش را بر مبنای کار چاندلر (Chandler, 1962) قرار داد. سه نوع معین از شکل های شرکت ها که از یک توالی تاریخی پیروی می کنند، در این مدل شناخته شده اند. پله اول، سازمان ها دارای ساختار رسمی نیستن و یا ساختار بسیار محدودی دارند، تک محصولی هستند، کنترل شخصی و پاداش پدرسالارانه در آن حاکم است. پله دوم، سازمان ها توسط فعالیت تخصصی شان مشخص می شوند، جستجو و نهادینه شده است،



سیستم پاداش غیر شخصی رایج است. در پله سوم، سازمان ها دارای خطوط تولید و محصولات متنوعی هستند، بازار متنوعی برای فروش محصولات دارند، جهت گیری به سمت تحقیق و توسعه، رشد و انطباق پذیری دارند. به طور خلاصه، مدل اسکات پیشنهاد می کند که پیشرفت کارخانجات به صورتی است که ابتدا به شکل یک نمایش تک نفره است، سپس به شکل یک پروکراسی رسمی در می آید و در نهایت شکل شرکت های مختلط با محصولات متنوع را به خود می گیرد.

1.4. گرینر

یکی دیگر از مدل های اولیه برای توسعه سازمانی در بخش خصوصی، توسط گرینر معرفی گردید (Greiner, 1972). مدل او بیان می دارد که شرکت ها از طریق پنج پله متوالی رشد و نمو می کنند. در هر پله، با یک بحران، انقلاب یا حالت گذار روبرو می شوند که از طریق آنها مشکلات جدی ای برای بقاء سازمان ایجاد می گردد. تنها راه عبور موفقیت آمیز از یک پله و صعود به پله بعدی در مسیر تکامل سازمان، حل مشکل ذاتی هر پله است. سازمان ها از طریق کار آفرینی و خلاقیت (پله اول) به پیش می روند. با غلبه بر بحران رهبری که از نیاز به توجیه عقلی فعالیت های سازمان بر می آید، وارد مرحله جدیدی می شود. در فرایند رشد، سازمان وارد مرحله رشد از طریق هدایت و توجیه رهبری (پله دوم) می شود که در این مسیر، با بحران استقلال مواجه می شود. این بحران ناشی از نیاز به تصمیم گیری غیر متمرکز در سازمان است. برای حل این مشکل، سازمان وارد مرحله رشد از طریق تفویض (پله سوم) می شود. در این مرحله، اهداف غیر یک پارچه در زیربخش های مستقل بوجود می آید که سازمان را با بحران کنترل مواجه می کند. سازمان با حرکت به سمت مرحله رشد از طریق هماهنگی (پله چهارم)، مثلاً با طراحی مجدد ساختار، برنامه ریزی رسمی و یا تیم های پروژه ای از این بحران عبور می کند. سپس سازمان با بحران دیگری روبرو می شود که آن بحران روبان قرمز است که به معنی تشریفات زائد اداری است. این بحران از طریق حرکت به سمت و سوی رشد از طریق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل (پله پنجم)، برطرف می گردد. همکاری در مدل گرینر، به طراحی ماتریس، خود انگیزی در مدیریت و افزایش انعطاف پذیری سازمانی منسوب است. بحران بزرگ پیش روی سازمان در این مرحله، اطلاعات سربار و اشباع روانی است، اما گرینر در مدل خود، راه حل این مدل را ارائه نکرده است. به طور خلاصه، مدل گرینر با تاکید بر خلاقیت و کار آفرینی در مسیر رشد شروع به حرکت می کند، سپس به ترتیب با توسل به رسمی سازی، تطبیق و انعطاف پذیری جلو می رود.

1.5. توربرت

توربرت (Torbert, 1974) یک مدل توسعه مبتنی بر اندیشه فردی اعضای سازمان را معرفی نمود. پیشرفت سازمان ها از پله های رشد و تکامل با میزان افزایش آگاهی تجربی اعضای سازمان از فاکتورها و تحرکات سببی و عملیات در سازمان و نیز افزایش ظرفیت نیروی انسانی و اثرگذاری میان فردی تناسب دارد. توربرت مراحل گام به گام برای پیشرفت سازمان تعیین نکرد، بلکه لو سطوح بالای عملکرد سازمانی که ممکن است سازمان به آن نائل شود را با موفقیت مشخص نمود. مدل از یک پله اولیه



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

انفرادی، غیر رسمی و پراکندگی به اتحاد گروهی و حس مالکیت اشتراکی سوق پیدا می کند. بعد از آن، قوانین ثابت و ساختار غالب هستند تا زمانی که عمل تطبیق و نوسازی، اتفاق بیفتد.

1.6. لیدن

لیدن (Lyden, 1975)، مدل خودش را مبتنی بر مشکلات عملکردی سازمان پارسونز (Parsons, 1960) بنا نهاد. این مدل چنین بیان می دارد که سازمانها در گام های مختلف توسعه خود، تاکید اولیه خود را بر مشکلات عملکردی مختلف - انطباق محیطی، اکتساب منابع، نیل به اهداف و صیانت از شیوه ها - قرار می دهند. بر اساس نظریه لیدن، اولین تمرکز عمده سازمان های جدید تطبیق با محیط و تولید یک موقعیت و کار مورد نیاز جامعه یا محیط می باشد. این امر به طور عام از طریق خلاقیت رخ می دهد (در محیط های بسیار عادی و پایدار، نیل به هدف ممکن است به عنوان اولین اقدام انجام شود، ولیکن این یک مورد بسیار نادر است). سپس شرکت ها بر اکتساب منابع و توسعه روش های جریان کار تاکید می ورزند. در مرحله سوم، تاکید شرکت ها به نیل به اهداف و تولید خروجی پر بازده قرار می گیرد. در نهایت، در مرحله چهارم، سازمان ها بر صیانت از شیوه ها و نهادینه کردن ساختار تاکید می ورزند. به طور عام، الگوی توسعه از تاکید بر روی خلاقیت و تامین نیازهای متمایز شروع و به پایداری و نهادینه سازی ختم می گردد.

1.7. کتز و کاهن

کتز و کاهن اساس مدلشان (Katz & Kahn, 1978) را بر مبنای پیچیدگی ساختار سازمانهایی که در طول زمان گسترش یافته اند، قرار داده اند. بر طبق نظر آنها، سازمان دارای 3 مرحله در چرخه عمر خودش است. مرحله اول، "مرحله سیستم بدوی" است که در آن مقدمات سیستم تولید مبتنی بر تشریک مساعی اعضای سازمان، شکل می گیرد. مرحله دوم، "مرحله سازمان پایدار" است که تمرکزش روی هماهنگی و کنترل رفتار است. یکی سیستم غالب و یک سیستم حفاظت و نگهداری برای قانونمند کردن فعالیت های سازمان بوجود می آید. یکی ساختار غیر رسمی نیز در این مرحله بوجود می آید. سومین و آخرین مرحله، "مرحله پیچیدگی ساختاری" است که در آن مکانیزم های انطباقی برای رویارویی با محیط خارجی، تعبیه شده است.

1.8. آدیزس

مدل تکامل سازمانی آدیزس (Adizes, 1979)، ابراز می دارد که سازمان ها در مراحل مختلف تکامل با توجه به تاکیدشان بر روی چهار نوع فعالیت به پیش می روند. این فعالیت ها عبارتند از: نتایج تولید (P)، اقدامات کار آفرینانه (E)، اجرای قوانین و دستورالعمل های رسمی (A)، یکپارچگی افراد سازمان (I). این مدل از چرخه حیات سازمان، تنها موردی است که هم به تکامل سازمان و هم به افول سازمانی پرداخته است. به طور ساده می توان گفت که آدیزس، بیان می دارد که سازمان ها از طریق گامهای



های مشخصی، از طفولیت به سمت بلوغ و سپس از بلوغ به سمت مرگ پیش می روند. حرکت سازمان ها در این مسیر، بستگی کاملی به تاکید سازمانها به اعمال فعالیت های چهارگانه ذکر شده در همین پاراگراف می باشد. حرکت از یک پله به سمت پله دیگر، با فرایند غلبه بر مشکلات شدید بوجود آمده ناشی از رشد سازمان در هر مرحله می باشد. بر اساس این مدل، سازمان ها با تاکید بر اقدامات کار آفرینانه (E)، موجودیت می یابند، سپس تاکیدشان بر نتایج تولید (P) می شود. رسمی سازی، فعالیت های اداری (A) و یکپارچگی (I)، پس از اینکه سازمان به بلوغ رسید، ایجاد می گردد. افول سازمانی به دلیل تاکید بیش از حد بر پایداری و رسمی سازی و قوانین و مقررات شروع می شود.

بر اساس نظر آدیزس، اولین مرحله حیات سازمان، مرحله ایجاد است. به طوری که هنوز سازمان وجود ندارد و مبتنی بر ایده هایی است که تحقق آنها در آینده محتمل است. پس از آن، مجموعه از ایده تبدیل به عمل می شود. یعنی سازمان به مرحله طفولیت وارد شده است. در این مرحله، عمل کردن بسیار مهمتر از تفکر است. از مشکلات سازمان در این دوره، فقدان دائمی نقدینگی کافی و نیز نقص در عملکرد و اجرا می باشد. تعهد بنیانگذار و عملکرد متمرکز، در حفظ و نجات سازمان بسیار مورد نیاز است. آنچه در این دوره باید مورد توجه قرار گیرد، تاکید بر نتایج و بی توجهی به خلاقیت است. پس از رفع مشکلات نقدینگی و افزایش فروش، سازمان وارد مرحله رشد سریع می شود. در این دوره گرایش سازمان به بازار است. سپس سازمان وارد مرحله بلوغ می شود. این دوره، دوره تولد مجدد برای سازمان است. ویژگی بارز این دوره، ابهام، تناقض، تضاد و بی ثباتی است که ناشی از تفویض اختیار، دگرگونی در رهبر و جابجایی در اهداف می باشد. از جمله مشکلات این مرحله، تله بنیانگذار است. اگر سیستم اداری برقرار و رهبری سازمان نهادی شود، سازمان وارد مرحله دیگری از چرخه حیات خود، تحت عنوان دوره تکامل می شود. در این دوره بودجه رو به افزایش است. پس از این مرحله، سازمان وارد اولین مرحله از پیری در دوره حیات خود می شود که به آن مرحله ثبات می گویند. در این دوره بودجه بازاریابی برای افزایش سودآوری شرکت کم می شود. در این دوره انتظار کمتری برای رشد و چشم داشت کمتری به بازارهای جدید و فناوری مدرن وجود دارد. عملاً در این دوره تاکید شدید به دستاوردهای گذشته است نه توجه به آینده. بدگمانی نسبت به تغییر بوجود می آید و افراد مطیع و محافظ کار، رشد بهتری می کنند. با تشدید اوضاع، سازمان وارد مرحله اشرافیت می شود. به جای توجه به انجام کار، نگاهها به چگونگی انجام آن کار معطوف است. سازمان به لحاظ نقدینگی بسیار ثروتمند است. پس از این مرحله، سازمان وارد مرحله بروکراسی می شود. سازمان دارای سیستم های فراوان و عملکرد ناچیز هستند. پیوستگی با محیط خارجی وجود ندارد. بعد از این مرحله سازمان دچار مرگ می شود.

1.1. کیمبرلی

مطالعه کیمبرلی (Kimberly, 1979) روی ایجاد و توسعه یک مدرسه پزشکی، یک مدل جدید توسعه سازمانی را معرفی می نماید. کیمبرلی می گوید که اولین گام قابل شناسایی در توسعه سازمانی قبل از شکل گیری سازمان، بوجود می آید. این امر شامل جمع آوری منابع و شکل دادن یک ایدئولوژی است. این امر، سازمان ها را به گام دوم که همان انتخاب یک محرک اولیه،



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

استخدام افراد و ایجاد پشتیبانی حوزه های استراتژیک است هدایت می کند. مرحله سوم، شامل تشکیل یک هویت سازمانی، سرمایه گذاری مالی و معنوی با اعضای سازمانی و یک حس تعهد قوی و به هم پیوستگی بین افراد است که ماموریت بدوی یا ایدئولوژی سازمان، به دنبال خواهد داشت. مرحله چهارم، مربوط به نهادینه سازی می شود و زمانی رخ می دهد که سیاست ها و قوانین محکم تر شده اند و ساختار شکل گرفته است و سازمان محافظه کار تر و قابل پیش بینی تر شده است.

1/10. کوین و کمرون

کوین و کمرون (Cameron, 1983 & Quin)، با مطالعه و جمع بندی مدل های ارائه شده، مدل جدیدی را معرفی نمودند. مدل آنه امبتنی بر 4 مرحله مجزا بود که شامل مرحله کارآفرینی که در آن ایده های زیادی مطرح می شود وجود یک محرک اولیه و اقدامات کارآفرینانه، منجر به جمع آوری منابع. شکل گیری و ایجاد یک محصول و یا خدمت متمایز شده و روانه بازار می گردد. کمبود برنامه ریزی از جمله مواردی است که در این دوره به چشم می خورد. پس از آن سازمان وارد مرحله همدلی و یکپارچگی می شود. ساختار و ارتباطات سازمان در این مرحله غیررسمی است. حس همدلی بین افراد وجود دارد و افراد ساعات کار طولانی مدت را سپری می کنند. تعهد افراد به سازمان مثال زدنی است و با خلاقیت و تلاش در صدد انجام ماموریت سازمانی هستند. پس از آن با رشد و گسترش فعالیت ها، سازمان وارد مرحله رسمیسازی و کنترل می گردد. در این مرحله قوانین رسمیسازی شده و ساختارها پیاپی هستند. بازدهی بیشتر از استراتژی های سازمان است و محافظت کاری به شدت پسندیده است. در این مرحله روشهای اجرایی برای حصول اطمینان از انجام کارها طبق برنامه ریزی و پیش بینی، نهادینه می گردند. سپس سازمان وارد مرحله پیچیدگی ساختار می شود. تمرکززدایی رواج می یابد، دامنه فعالیت گسترش پیدا می کند، انطباق پذیری با محیط شدیداً پیگیری می شود و توجه نوسازی وجود دارد.



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

کار آفرینی	یکپارچگی	رسمی سازی	پیچیدگی
نظریه داونز: محرک های رشد (1967)			
<ul style="list-style-type: none"> مرحله درگیری برای استقلال عملکرد قانونمند برای محیط خارجی احراز استقلال از بالادست یا ادارات رقیب پایداری منابع رسیدن به آستانه نجات 	<ul style="list-style-type: none"> مرحله رشد سریع کنترل در دست خلاقان و رده بالاهاى سازمان تاکید بر خلاقیت و گسترش وقوع گره سنی در اعضا 	<ul style="list-style-type: none"> مرحله افول بروز مشکلات در هماهنگی به علت افزایش اندازه و پیچیدگی سازمان عدم توجه به خلاقیت تاکید بر همواری و قابل پیش بینی بودن کنترل در دست محافظ کاران سیستم رسمی سازی شده و پیچیده کاهش انعطاف پذیری 	
نظریه لیپیت و اشمیدت: نگرانی های بحرانی مدیریت (1967)			
<ul style="list-style-type: none"> نمایش تک نفره دیدگاه کم وسعت 	<ul style="list-style-type: none"> جوانی: تاکید بر پایداری و خدمات تصمیم گیری تیمی 	<ul style="list-style-type: none"> بلوغ: تاکید بر انطباق پذیری قائل شدنم ارزش برای مشارکت 	



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

<ul style="list-style-type: none"> • های اجتماعی • جستجو برای فرصت های رشد 	<ul style="list-style-type: none"> • تاکید بر بازدهی • وقوع هدفگذاری و برنامه ریزی • کنترل نظام مند 	<ul style="list-style-type: none"> • نگرانی برای بقاء • اعتماد به قابلیت های فردی • کنترل فردی
--	--	---

نظریه اسکات: استراتژی و ساختار (1971)

مرحله سوم:	مرحله دوم:	مرحله اول:
<ul style="list-style-type: none"> • تنوع در بازار محصول • جستجو برای محصولات جدید و فرصت های رشد • ساختار بخش بندی شده شبه مستقل 	<ul style="list-style-type: none"> • تخصصی سازی کار کرد ها • نهادینه سازی روش های اجرایی • سیستم مکانیزه پاداش • ارزیابی غیر شخصی • ساختار رسمی سازی شده 	<ul style="list-style-type: none"> • نمایش تک نفره • سیستم پاداش الگویی • معیارهای ارزیابی موضوعی • عدم ساختار رسمی

گرینر: حرکت با هدایت مشکلات به سمت تکامل و انقلاب (1972)

مرحله تفویض	مرحله هدایت	مرحله خلاقیت
<ul style="list-style-type: none"> • تمرکز زدایی ساختار • ارجاع تصمیم گیری ها به سمت پایین در سلسله مراتب سازمانی • مدیریت با استثناء ها 	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد ساختار کاربردی • بناگذاری سیستم حسابداری • تخصصی کردن وظایف • رسمی کردن قوانین و سیاست ها 	<ul style="list-style-type: none"> • تاکید بر تولید یک محصول • ساعات کار طولانی با پاداش نسبتا کم • اطباطات و ساختار غیر رسمی
مرحله هماهنگی		



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

- ظهور سیستم های جدید
- شکل گیری گروه محصولات
- برنامه ریزی بلند مدت
- برنامه ریزی تسهیم منابع
- مرحله همکاری و اعتماد متقابل
- حرکت تیمی
- خود انگیزی در مدیریت
- رویارویی با مشکلات بین فردی
- خود انضباطی
- ایجاد نظام چند هدفه

توربرت: ذهنیت اعضاء (1974)

مرحله تکمیل	مرحله سرمایه گذاری	مرحله تجربه	مرحله ساختار انتخاب آزاد
<ul style="list-style-type: none"> • بینش و تخیلات فردی • نظرات شناور و متغیر • نشر استنباط ها توسط اعضاء 	<ul style="list-style-type: none"> • سرمایه گذاری کلان فردی • عدم وجود شیوه رهبری شفاف • بررسی اعتبار و عمق تعهد 	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد برنامه ها، قوانین، زمانبندی ها و نظارت • تصمیم گیری عقلایی 	<ul style="list-style-type: none"> • همکاری میان سطوح • انعکاس در باره مسائل عمیق • خلاقیت و روش های نوآورانه
	مرحله تعیین	مرحله بازدهی از پیش تعیین شده	مرحله جامعه بنیادی
<ul style="list-style-type: none"> • تعیین اهداف گروه و ساختار • رواج اتحاد گروهی 	<ul style="list-style-type: none"> • تمرکز روی عملکرد وظیفه ای، • آنگونه که توسط دیگران تعریف 	<ul style="list-style-type: none"> • اشتراک کیفیت های روحانی، • رفتاری و نظری میان اعضاء 	



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

-
- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد همکاری های روانی | <ul style="list-style-type: none"> • شده است. | <ul style="list-style-type: none"> • تبدیل شدن سازمان ها به جوامع |
| <ul style="list-style-type: none"> • قوانین، ساختار و سیستم قدرت | <ul style="list-style-type: none"> • معنوی | <ul style="list-style-type: none"> • مرحله رهایی انضباط |
| <ul style="list-style-type: none"> • ثابت | <ul style="list-style-type: none"> • خود نوسازی سازمان و افراد | <ul style="list-style-type: none"> • مرزهای فراگیر و غیر انحصاری • سازمان به دنبال چالش |
-

لیدن: مسائل کارکردی (1975)

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • مرحله اول | <ul style="list-style-type: none"> • مرحله سوم |
| <ul style="list-style-type: none"> • تاکید روی انطباق با محیط بیرون | <ul style="list-style-type: none"> • تاکید روی نائل شدن به هدف |
| <ul style="list-style-type: none"> • مرحله دوم | <ul style="list-style-type: none"> • مرحله چهارم |
| <ul style="list-style-type: none"> • تاکید روی اکتساب منابع | <ul style="list-style-type: none"> • تاکید روی الگوهای حفاظت و نهادینه سازی |
-

کتر و کاهن: ساختار سازمانی (1978)

-
- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • مرحله سیستم بدوی | <ul style="list-style-type: none"> • مرحله سازمان پایدار | <ul style="list-style-type: none"> • مرحله ساختار تفصیلی و حامی |
| <ul style="list-style-type: none"> • تلاش همگانی مبتنی بر نیازها و انتظارات عمومی اعضا | <ul style="list-style-type: none"> • تشریک مساعی و رسمی سازی | <ul style="list-style-type: none"> • ایجاد سیستمهای انطباق از جمله: سیستم تدارکات، سیستم دفع، سیستم ارتباط سازمانی |
| <ul style="list-style-type: none"> • ظهور سیستم قدرت | <ul style="list-style-type: none"> • ظهور ساختار غیر رسمی | <ul style="list-style-type: none"> • تقویت قوانین |
-



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

• ظهور سیستم حفاظت

آدیزس: فعالیت های عمده سازمانی (1979)

مرحله بلوغ سازمانی	مرحله طفولیت سازمانی	مرحله ایجاد
<ul style="list-style-type: none"> • اهمیت برنامه ریزی و هماهنگی • افزایش فعالیت های اداری به قیمت کاهش فعالیت های تولیدی و کارآفرینانه • پایداری و محافظ کاری • رسمی سازی قوانین و سیاست ها 	<ul style="list-style-type: none"> • تاکید بر تولید • احساس فشار زمانی شدید • بدون قوانین • جلسات کم، برنامه ریزی خیلی کم • مشکل نقدینگی 	<ul style="list-style-type: none"> • بنیانگذاران در حال رویا پردازی در باره آنچه که ممکن است انجام دهند می باشند. • فعالیت های کار آفرینانه
<p>مرحله تکامل سازمانی</p> <ul style="list-style-type: none"> • تاکید روی بهره وری • بودجه رو به افزایش <p>مرحله ثبات سازمان</p> <ul style="list-style-type: none"> • کاهش بودجه بازاریابی برای افزایش سود • انتظار کمتری برای رشد • چشم داشت کمتری به بازارهای جدید و فناوری مدرن 	<p>مرحله رشد سریع</p> <ul style="list-style-type: none"> • انبساط سریع • رهبری شخصی • برنامه ریزی گاه به گاه • تصمیم گیری سریع، متوالی و شهودی 	



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

-
- تاکید شدید به دستاوردهای گذشته است نه توجه به آینده.
 - بدگمانی نسبت به تغییر
 - رشد بهتر افراد مطیع و محافظ کار
- مرحله اشرافیت
- توجه به چگونگی انجام کار به جای توجه به انجام کار
 - سازمان به لحاظ نقدینگی بسیار ثروتمند
- مرحله بروکراسی
- سیستم های فراوان و عملکرد ناچیز
 - ازدست دادن فزاینده ارتباط با محیط
- مرزهای ضخیم سازمان

کیمبرلی: کنترل اجتماعی داخلی، ساختار کار و روابط محیطی (1979)

مرحله چهارم

مرحله دوم

مرحله اول



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

- | | | |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| • اکتساب منابع | • احراز حمایت محیط خارجی | • ساختار رسمی |
| • ایجاد یک ایدئولوژی | • انتخاب محرک اولیه | • ایجاد سیاست ها و قوانین |
| | • نیروی انسانی سازمان | • رقابت درون سازمانی |
| | • اتخاذ تصمیمات گسسته و متوالی | • پایداری ارتباط بیرونی |
| | مرحله سوم | • روند محافظ کارانه |
| | • شکل گیری هویت | • بررسی سرمایه گذاری انسانی |
| | • حس همدلی و به هم پیوستگی | |
| | • تعهد و دلسوزی بالای اعضاء | |
| | • برای سازمان | |
| | • تعقیب مامورت سازمان | |
| | • به تعویق انداختن موقتی تامین | |
| | نیازهای فردی | |

مدل کوین و کمرون: 1983

- | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| مرحله کار آفرینی | مرحله همدلی و یکپارچگی | مرحله رسمی سازی و کنترل | مرحله پیچیدگی ساختار |
| • جمع آوری منابع | • ساختار و ارتباطات غیر رسمی | • رسمی سازی قوانین | • گسترش و پیچیده شدن ساختار |
| • وفور ایده ها | • حس همدلی | • ساختار پایا | • تمرکز زدایی |
| • فعالیت های کار آفرینانه | • ساعات کاری طولانی مدت | • تاکید بر بازدهی و حفظ | • گسترش دامنه فعالیت |
| • کمبود برنامه ریزی و هماهنگی | • حس ماموریت | • محافظ کاری | • انطباق پذیری |



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

-
- | | | | |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • نو سازی | <ul style="list-style-type: none"> • نهادینه سازی روش های اجرایی | <ul style="list-style-type: none"> • ادامه خلاقیت | <ul style="list-style-type: none"> • شکل گیری محصول یا خدمت |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • تعهد بالا | <ul style="list-style-type: none"> • متمایز |
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • محرک اولیه |
-

2. نتیجه گیری

به طور کل می توان در مورد مدل های چرخه حیات سازمان این موضوع را عنوان نمود همه مدل های چرخه عمر سازمان شامل آغاز، رشد، بلوغ و مرگ یا توسعه مجدد می باشند. در دوران آغاز و رشد اولیه هدف اصلی سازمان این است که بتواند از طریق فناوری پیشرفته بازار کوچکی برای خود ایجاد کند. توجه اولیه در این مرحله حفاظت از منابع مالی به منظور تضمین بقاء است. سازمان به طور تک محصولی است، بنیان گذار سازمان تمام مسولیت های مدیریتی را علاوه بر کارهای اجرایی روزانه بر عهده دارد. راه رسیدن به پایداری از طریق تبادل اطلاعات، رهبری فردی به صورت غیر رسمی، کار کردن در ساعات کاری طولانی است. در مرحله رشد، توسعه سریع سازمان آغاز می شود. ساختار سازمانی به طور وظیفه ای شکل می گیرد، وظایف تخصیص تر می شوند، ارتباطات رسمی و غیر فردی می شود. سازمان قابلیت تولید بیش از یک محصول را پیدا میکند. در منحنی دوره عمر سازمان های صنعتی و تولیدی هر چه فاصله دوره رشد و دوره بلوغ کوتاهتر باشد، نقش فعالیتهای تحقیق و توسعه بیشتر می شود و واقع در این سازمان ها فعالیت تحقیق و توسعه از جایگاه بسیار ویژه ای برخوردار می



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی



(30 و 31 فروردین 1396)

شود. در آخرین مرحله از چرخه حیات سازمان شامل فرهنگ سازمانی خشک، ارتباطات ضعیف در سلسله مراتبی سازمانی، تعهد به استراتژی های گذشته به سمت انحلال یا مرگ پیش می رود. بنا بر این پیشنهاد می شود در این سازمان ها توجه بیشتری به موضوع حساس و کلیدی آگاهی از وضعیت و مرحله حیات خود شود. منحنی چرخه عمر سازمان دارای دو نقطه ضعف اساسی می باشد، اولاً مدت زمان دو مرحله در منحنی دوره عمر از صنعتی به صنعت دیگر فرق داشته و تشخیص اینکه سازمان در حال حاضر در چه مرحله ای است، بسیار مشکل است. شواهد نشان می دهد علیرغم اینکه موضوع چرخه حیات سازمانی سال هاست که وارد ادبیات مدیریت شده ولی مدیران سازمان ها اطلاعات عمیق و کاملی در این زمینه ندارند. لذا پیشنهاد میشود که برای آشنا سازی مدیران با این مسأله دوره های آموزشی در نظر گرفته شود.



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی

(30 و 31 فروردین 1396)



3. منابع

- Adizes, I. (1979). Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problem in Organizations. *Organizational Dynamics*, Summer, 3-24.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge MA: M.I.T. Press.
- Downs, A. (1967). The Life Cycle of Bureaus. In A. Downs, *Inside Bureaucracy* (pp. 296-309). San Francisco: Little, Brown and Company and Rand Corporation.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Kimberly, J. R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22, 457-437.
- Lippitt, G. L. & Schmidt, W. H. (1967). Crises in a Developing Organization. *Harvard Business Review*, 45, 70-59.
- Lyden, F. J. (1975). Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 20, 70-59.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Society*. Glencoe: Free Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Oxford University Press.
- Quin, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 51-33.



2th International Conference on Industrial Management

19 & 20 April 2017

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت صنعتی

(30 و 31 فروردین 1396)



Scott, B. R. (1971) *Stages of Corporate Development-Part 1*. Boston MA: Intercollegiate Case Clearing House.

Torbert, W. R. (1974) *Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development*. *Interpersonal Development*, 25-1, (1)5 ,

Wernerfelt, B. (1984) *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, (2)5 , 180-171