

بسم الله الرحمن الرحيم

سازمان

ساختار، فرآیند و راه‌آورها

چاپ چهارم

ریچارد اچ. هال

ترجمه

دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی



دفتر پژوهشهای فرهنگی



دفتر پژوهش‌های فرهنگی

دفتر مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه، شماره ۲۱۵
 کد پستی: ۱۵۸۴۷۳۶۹۱۳
 تلفن: ۸۸۲۱۳۶۴ ، ۸۸۳-۲۴۸۲ ، ۸۸۸۱۱۵۶۱ ، ۸۸۳۱۵۲۳۷
 دورنگار: ۸۸۳۰۲۴۸۵
 تلفن واحد بازاریابی: ۸۸۳۱۵۲۴۰
 صندوق پستی: ۴۶۹۱ - ۱۵۸۷۵
 پست الکترونیکی: crb@iran-culturestudies.com
 فروش الکترونیکی: www.iran-culturestudies.com

- تلفن‌های پخش مرکزی: ۸۸۸۴۹۴۶۲ ، ۰۹۱۲-۲۱۷۷۶۴۷
- مراکز اصلی پخش و فروش:
- فروشگاه مرکزی: تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان ایرانشهر شمالی، نبش کوچه یگانه
تلفن: ۸۸۸۴۹۴۶۱
- تهران، میدان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، نبش خیابان شهید وحید نظری، شماره ۳۸
تلفن: ۶۶۶۴۱۷۵۳۲، دورنگار: ۱۴۶، ۶۶۹۵۰

* سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها

* ریچارد اچ. هال * ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی

Organizations (Structures, Processes & Outcomes)

* Richard H. Hall

Translated into Persian by A. Parsayan (Ph.D.) & S. M. A'arabi (Ph.D.)

- * طرح جلد: مدیا طرح گستر - امین نصر * نمایه‌ساز: سیمین نیازی * حروفنگار و صفحه‌آرا: هاشم اکبری
- * لیتوگرافی: تندیس * چاپ: نیل * چاپ اول ۱۳۷۶ * چاپ چهارم ۱۳۸۴ * شمارگان: ۳۰۰۰ نسخه
- همه حقوق محفوظ است هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل بدون اجازه کتبی دفتر پژوهش‌های فرهنگی ممنوع است.

ISBN: 964-5799-59-7

شابک: ۹۶۴-۵۷۹۹-۵۹-۷

Hall, Richard H.	هال، ریچارد اچ. ۱۹۳۴-
سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها / ریچارد اچ. هال؛ ترجمه علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی.	
تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۶.	
ده - ۵۴۲ ص: جدول - نمودار. - (فرهنگ و مدیریت ؛ ۱)	
ISBN: 964-5799-59-7	
فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیبا.	
<i>Organizations (Structures, Processes & Outcomes)</i>	عنوان اصلی:
	واژه‌نامه.
	کتابنامه. ص. [۴۹۷]-۵۲۵.
	چاپ چهارم: ۱۳۸۴.
۱. جامعه‌شناسی سازمانی. ۲. تحول سازمانی. الف. اعرابی، محمد، ۱۳۳۰ - ، مترجم.	
ب. پارسائیان، علی، ۱۳۲۲ - ، مترجم. ج. عنوان.	
۳۰۲/۳۵	س ۲ ه / ۱۳۱ HM
م ۷۶ - ۷۲۶۰	کتابخانه ملی ایران

یادداشت

سازمان‌ها - در معنای وسیع کلمه - از شالوده‌های اصلی اجتماع کنونی‌اند و مدیریت، مهم‌ترین عامل در حیات، رشد و بالندگی یا مرگ سازمان‌هاست. مدیر، روند حرکت از وضع موجود به سوی وضعیت مطلوب را هدایت می‌کند و در هر لحظه، برای ایجاد آینده‌ای بهتر در تکاپوست. گذشته با تمام اهمیت و آموختنی‌هایش و با تمام تأثیری که می‌تواند بر آینده داشته باشد، اتفاق افتاده است و هیچ نیروی بشری نمی‌تواند آن را دیگر بار و به گونه‌ای متفاوت بیافریند؛ ولی آینده در راه است و قسمت مهمی از آن به آنچه امروز می‌گذرد مربوط است. ما باید سهم فرزندان این سرزمین را از آینده جهان معلوم کنیم و برای این منظور، به عزمی ملی نیاز داریم. عزم جامعه را مجموعه مدیریت کشور هدایت می‌کند، لذا امر مدیریت مهم‌ترین مقوله‌ای است که باید برای رشد و تعالی فرهنگی، اقتصادی، صنعتی و سیاسی جامعه مورد توجه قرار گیرد.

دفتر پژوهش‌های فرهنگی به لحاظ اهمیت موضوع مدیریت در عرصه‌های مختلف، به این مقوله مهم پرداخته و دیری است که شاخه دیگری از پژوهش‌ها و انتشارات خود را با عنوان فرهنگ و مدیریت به جویندگان علم، کارآفرینان و سایر علاقه‌مندان تقدیم کرده است. امید است تلاشگران عرصه علم و فرهنگ و صاحبان اندیشه در حوزه مدیریت، در یک همگامی و هماهنگی حیاتی، برای توفیق در ارائه بهترین و ضروری‌ترین آثار در این میدان، یاورمان باشند.

فهرست مطالب

پیش درآمد..... بخش اول ماهیت سازمان

فصل اول	ره آورد سازمانها	۱
	چرا سازمانها را مطالعه می‌کنیم؟	۱
	سازمان و فرد	۷
	طبقه‌های نیروی کار	۱۲
	سازمان و جامعه	۱۴
	ره‌آوردهای اجتماعی	۱۶
	سازمان و تغییرات اجتماعی	۲۶
	سازمانهای چند ملیتی	۳۹
	چرا سازمانها را مطالعه می‌کنیم؟	۴۲
	خلاصه و نتیجه	۴۴

فصل دوم	ماهیت و نوع سازمان	۴۷
	تعریف سازمان (در گذشته)	۴۷
	تعریف سازمان (در زمان حال)	۵۰
	آیا سازمانها واقعیت دارند؟	۵۵
	گونه‌هایی از سازمان	۶۱
	سازمانهایی که اعضای داوطلب دارند	۷۴
	خلاصه و نتیجه	۷۷

بخش دوم ساختار سازمانی

فصل سوم	شکل و ره‌آورد	۷۹
	ارائه تعریفی از ساختار سازمانی	۸۳
	پیچیدگی	۸۶
	رسمیت سازمان	۱۰۶

۱۱۵	ره آوردهای «رسمی بودن» برای فرد
۱۲۳	تمرکز
۱۳۷	خلاصه و نتیجه

۱۳۹	ساختار سازمانی	فصل چهارم
۱۴۱	عوامل محتوایی	
۱۶۶	عوامل طراحی ساختار	
۱۷۸	شرح ساختار سازمانی	
۱۸۰	خلاصه و نتیجه	

بخش سوم فرآیند سازمانی

۱۸۱	قدرت	فصل پنجم
۱۸۲	ماهیت قدرت در سازمان	
۱۹۰	روابط افقی قدرت	
۱۹۹	طیف قدرت در سازمان	
۲۰۵	قدرت در سازمانهایی که اعضای داوطلب دارند	
۲۰۶	قدرتهای ضعیف تر	
۲۰۷	خلاصه و نتیجه	

۲۱۱	تعارض و سایر ره آوردهای قدرت	فصل ششم
۲۱۱	ره آوردهای قدرت	
۲۱۴	تعارض در سازمان	
۲۲۱	ره آوردهای اجتماعی قدرت	
۲۲۳	خلاصه و نتیجه	

۲۲۵	رهبری	فصل هفتم
۲۲۶	رهبری چیست؟	
۲۳۳	ره آوردهای رهبری برای سازمان	
۲۵۴	رهبری در سازمانهایی که اعضای آنها را افراد داوطلب تشکیل می دهند	
۲۵۶	خلاصه و نتیجه	

فصل هشتم

۲۵۹	تصمیم‌گیری
۲۶۰	تصمیمات استراتژیک
۲۶۳	متغیرها و عوامل محدودکننده
۲۶۷	روش بخردانه
۲۷۱	قدرت و تصمیم‌گیری
۲۷۳	فرایند تصمیم‌گیری
۲۷۴	خلاصه و نتیجه

فصل نهم

۲۷۷	ارتباطات
۲۷۸	اهمیت ارتباطات
۲۸۱	عوامل فردی
۲۸۵	عوامل سازمانی
۲۸۶	ارتباطات در سطح عمودی سازمان
۲۹۳	ارتباطات در سطح افقی سازمان
۲۹۹	مسائل ارتباطات
۳۰۳	ارتباطات خارج از سازمان
۳۰۳	راه‌حلهای امکان‌پذیر
۳۰۷	خلاصه و نتیجه

فصل دهم

۳۰۹	تغییر
۳۰۹	ماهیت تغییر سازمانی
۳۱۵	فرایند تغییر
۳۳۱	نوآوری در سازمان
۳۳۸	خلاصه و نتیجه

بخش چهارم محیط سازمانی

فصل یازدهم

۳۴۱	محیط سازمانی
۳۴۲	دستاوردهای تحقیق
۳۴۵	عوامل محیطی و ایجاد یا تشکیل سازمان

۳۴۹	ویژگیهای محیط سازمان
۳۶۰	ابعاد تحلیلی
۳۶۳	پنداشت افراد از محیط
۳۶۶	اثرات محیط بر سازمان
۳۶۸	خلاصه و نتیجه

۳۷۱	روابط بین سازمانها	فصل دوازدهم
۳۷۳	شکل و سطح رابطه بین سازمانها	
۳۸۲	چارچوبی برای بررسی روابط بین سازمانی	
۴۰۸	افرادی که در سازمانهای مختلف عضو هیأت مدیره هستند	
۴۱۵	ره‌آورد های روابط بین سازمانها	
۴۱۶	خلاصه و نتیجه	

بخش پنجم اثر بخشی سازمانی و تئوری سازمانی

۴۱۹	اثر بخشی سازمان	فصل سیزدهم
۴۲۳	ارائه انگویی متناقض از اثر بخشی	
۴۲۴	انگوهای اثر بخش	
۴۵۲	انگوی متناقض	
۴۶۲	خلاصه و نتیجه	

۴۶۵	تئوری سازمان	فصل چهاردهم
۴۶۷	انگوی مبتنی بر بوم شناسی و جمعیت	
۴۷۲	انگوی وابسته به محیط	
۴۷۹	انگوی بخردانه - اقتضایی	
۴۸۵	انگوی مبتنی بر هزینه معاملات	
۴۸۹	انگوی مبتنی بر نهادی بودن سازمان	
۴۹۵	خلاصه و نتیجه	
۵۲۷	نمایه	

پیش درآمد

سازمان (ساختار، فرایند و ره آوردها) اثر ریچارد هال، نخستین بار در سال ۱۹۷۲ انتشار یافت و سپس هر چهار سال یک بار، در آن تجدید نظر به عمل آمده است. این اثر در پایان سال ۱۹۹۶ برای ششمین بار به چاپ رسید و در آغاز سال ۱۹۹۷ در اختیار پژوهشگران، استادان، مدیران و دانشجویان قرار گرفت.

پدیده‌های پیچیده سازمان، تنها تفسیری ساده و یک بُعدی ندارند و هیچ یک از تئوری‌ها و نظریات آن نمی‌تواند به تنهایی حق مطلب را ادا کند، زیرا هر یک ژرف‌نگری و کاربرد ویژه خود را دارد، با وجود این، احتمال جمع آمدن و ترکیب نظریه‌ها، بیش از تقابل آنها با یکدیگر، پذیرفتنی است.

در سراسر کتاب، بر این واقعیت تأکید شده که می‌توان با استفاده از دیدگاههای نظریه پردازان مختلف، سازمان را کامل‌تر شناخت و تردیدی نیست که هر نظریه‌ای در موقعیت و شرایط ویژه‌ای مؤثر واقع می‌شود.

نویسنده با استفاده از ۲۴ سال تجربه، کتاب مزبور را به گونه‌ای تنظیم کرده است که همواره به عنوان یکی از منابع اصلی و قابل تکیه در تحقیقات، مشاوره‌ها، و آموزش دوره‌های پیشرفته و تحصیلات تکمیلی مورد استفاده قرار گرفته است. او به منظور شناساندن هرچه بهتر مفهوم سازمان، بیش از هفتصد اثر و پژوهش ارزشمند را، در عرصه مدیریت، به گونه‌ای عالمانه و ماهرانه مورد استناد قرار داده است.

اگرچه متن اصلی نسبتاً سنگین و تخصصی است، کوشیده‌ایم با حفظ امانت، مطالب را به گونه‌ای روان بیان کنیم و امیدواریم که استادان، پژوهشگران و دانشجویان، با راهنماییهای سازنده خود، ما را متوجه لغزشها و کاستیها نمایند.

در پایان بر خود لازم می‌دانیم از دفتر پژوهشهای فرهنگی که زحمت چاپ و نشر این اثر را عهده دار شدند، و نیز آقای هاشم اکبری که حروفچینی و صفحه‌آرایی کتاب را انجام دادند، سپاسگزاری کنیم.

دکتر علی پارسائیان دکتر سید محمد اعرابی

اعضای هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی