



# مروری بر نظریه نهادینگی ساختار سازمانی «سلز نیک» (۱)

نوشته دکتر حسین رحمان مرستی (۲)

## چکیده

طبق نظریه نهادینگی، سازمانها فقط در صورتی که به نهاد تبدیل شوند می توانند به بقای خود ادامه دهند. اما سازمان وقتی نهاد می شود که مانند دیگر نهادهای جا افتاده اجتماعی رفتار کند. فرایند گذر یک مجموعه انسانی از سازمان به نهاد، پویا و موقوتور شدن در ارزشهایی فراتر از ملزومات فنی کار است. این نظریه به عنوان دومین نظریه منسجم مورد استفاده در مباحث مربوط به سازمان و مدیریت پس از نظریه بوروکراسی در نیمه اول قرن حاضر به وسیله فیلیپ سلز نیک در آمریکا مطرح شد. هرچند این نظریه - به خصوص به دلیل بهره گیری از توجیههای کارکردگرایانه - از هنگام تولد مورد انتقاد بوده، به وسیله برخی از محققان دیگر شاخ و برگ و بسط یافته است. متأسفانه اهویت این مقوله باعث نشده است صاحب نظران و صاحب قلمان کشور ما به آن بپردازند. مقاله حاضر برای پر کردن این خلا نوشته می شود. هرچند محققان متأخر به جنبهها و جلوههای جدیدتر این نظریه پرداخته اند، این مقاله با مروری انتقادی بر دیدگاههای واضح نخستین این نظریه هدف خود را دنبال می کند و پی چوبی موضوع را با نگرش به دیدگاههای دیگر برجستگان این مضمون، به سایر علاقه مندان این مباحث می سپارد.

## مقدمه

نظریه نهادینگی پس از نظریه دیوانسالاری (بوروکراسی) از نظریه های قدیمی مربوط به سازمان در دوره نوین با نوگرایی (مدیریتسم) به شمار می آید. بعید نیست این نظریه را گسائی قبل از فیلیپ سلز نیک مطرح کرده باشند، مع ذلک در مورد اینکه نهادینگی را ابتدا سلز نیک به طور منسجم و مستقل از دیدگاههای دیگر، هرچند شاید به صورتی مقدماتی، مطرح کرد اتفاق نظر وجود دارد. نهادینگی سلز نیک - که سازمان را نظامی اجتماعی طبیعی با ویژگیهای خاص خود تلقی می کند - بیانگر نگاه به سازمان از دیدگاهی متفاوت است. اولاً از

دیدگاههای گسائی که سازمانها را نظامهای طبیعی می داند (مثلاً پارسونز - ۱۹۶۱، Parsons و بارنارد - ۱۹۳۸) سازمانها برای افرادی که آن را تشکیل می دهند کمتر جنبه وسیله دارند و بیشتر هدف هستند، و این افراد به دلیل علاقه به حفظ بقای مجموعه خود به فعالیتهایی که ساختارهایی نامتشکل دارند سپاردت می ورزند.

طرفداران این نگرش با ذهنیتی که از سازمان ابزاری می دانند چگونگی شکل گیری ساختار این نظامهای اجتماعی را از ابعاد نظری و پژوهشهای تجربی مورد مطالعه قرار می دهند. از این جهت، مقاله حاضر

وارد شده سهیم شده است.

اما سلزنیک به عتوان و انبساط این نظریه، پس از کتاب اخیرش (۱۹۹۲) که در خلال آن نهادینگی را حداقل به طور ضمنی تأکید کرده است - در مقاله خود (۱۹۹۶) نه تنها کم توجهی نظریه پردازان جدید را به مفاهیم اولیه نهادینگی، بلکه دست کم بخشی از انتقادهای وارده به این دیدگاه را بر مودر دانسته است. (۳) او با جمع بندی اجزای مجموعه نظریات پیشین خود - که روشنگرهای نیز دربر داره - مدعی شده است که نظریه نهادینگی بسیاری از نظریه های متأخر و به خصوص بعضی از مواردی را که در آغاز دوره پستونگرایس (یا پست مدرنیسم) مطرح شده و می شود دربر می گیرد. به علاوه او معتقد است که گذشت زمان در عمل صحت بنیادهای نظریه او را بر کرسی اثبات نشانده است. از این رو جا دارد کلیات نظریه نهادینگی آنگونه که در ابتدا سلزنیک مطرح کرده، مورد این مقاله مورد اجمالی آن نظریه را و وجه هستم قرار می دهد و احتمالاً زمینه های دیگری را برای انتقادهایی غیر از آنچه پرو و دنالدسون و بسیاری دیگر مطرح کرده اند، عرضه می وارد.

### نظریه نهادینگی

فیلیپ سلزنیک به عنوان یکی از پیشگامان تحقیق

در زمینه سازمان و جامعه شناسی سازمانی، پژوهشگری در زمینه دیوانسالاری (بودوکراسی) را زیر نظر رابرت مرتون (Robert Merton) که خود از محققان صاحب نام جامعه شناسی در دانشگاه کلمبیای آمریکا بوده است آغاز کرد. اما تحت تأثیر ذهنیتهای عمیق دو محقق و سایر اندیشمندان صاحب نظر یعنی رابرت میشلز (Robert Michels) آلمانی و چستر بارنارد (Chester Barnard) آمریکایی قرار داشت و نمی توانست کورکورانه از آموخته های ماکس وبر و نظایر او - که واضعان بودوکراسی بوده اند - پیروی کند. بنابراین دربر نیاید که سلزنیک چارچوب نظری خاص

نگرشی کارکرده باروتسه (Functionalism) است. ساختار سازمانی به عنوان جاننداری تطبیق پذیر در واکنش به ویژگیها و تمهیدات اعضای داخلی خویش از یک سو و فشارهای محیط نهاد سازنده بیرونی خاص خود از سوی دیگر، شکل می گیرد. با توجه به دیدگاههای جدید عمدتاً سه نیرو باعث می شود ساختار یک سازمان با ساختار سازمانهای مشابه خود همشکل شود. پاول و دیماجیو (Powell & Dimaggio, 1991) معتقدند که چند پویایی - که ایشان همشکلی اجباری (مثلاً فشار قانونی)، همشکلی تقلیدی میل یک بنگاه به تقلید از بنگاهای دیگر، و همشکلی هنجاری (مثلاً به دلیل آن که مدیران واحدهای مختلف در معرض آموزشهایی همسان قرار می گیرند) نامیده اند - باعث می شود ساختار یک سازمان مانند ساختار سازمانی دیگر شود. ساختارهای مشروع و قابل تقلید در زبان و نماد تجسم پیدا می کنند و به افکار و اذهان چنان جهت می دهند که جایی باقی نمی ماند که دیگر شکلهای ساختار سازمانی به شیخیه باقی نمی ماند، مفهوم هنجاری سازمان فرض به حساب می آید و این فرآیند از ابتدا اساساً زمینه ای برای تفکر در مورد دیگر شکلهای ساختار سازمانی باقی نمی گذارد (زوکِر - ۱۹۸۷، Zuker).

نهادینگی عموماً به عنوان نظریه ای که سازمانها را

تجسم شعائر، آیینها، و نهادها معرفی می کند شناخته شده است. چارلز پرو (Charles Perrow, ۱۹۸۵) این موضوع را مستعسک عملده برای انتقادهایی گذشته به نظریه مورد بحث قرار داده است. او انتقاد خود را به نهادینگی تحت عنوان نظریه های «تپاشسته از اسطوره و نهادها» که از پس توجهی دیگران نسبت به واقعیتهای اجتماعی و سازمانی در نهادینگی تأسّف می خورد مطرح ساخته است. لکس دنالدسون (Donaldson, ۱۹۹۵) هم با ایشکال گرفتن به این نظریه بر اساس دیدگاههای مثبت از رویکرد اقتضایی در مجموعه انتقادهای متعددی که به این دیدگاه

عناصر تشکیل دهنده مجموعه سازمان ناگزیر تعهداتی را می‌پذیرند که ظرفیت و توان آنان را برای عمل و اقدام حسابگرانه محدود می‌سازد، رعایت راه کارها و روشهای انجام امور در حد هدفهای سازمان اهمیت پیدا می‌کند و اصولاً به جای هدفهای اصلی سازمان می‌نشیند؛ سازمان نیز به طور ضمنی به کوتاه آمدن از هدفهای اصلی و قبول محدودیت امکانات آتی خود تن درمی‌دهد. در این شرایط بچیدنیست دستورها یا بخشنامه‌های صادره به وسیله رؤسا و مرفوضان نه به درستی مورد توجه قرار دهند و نه به شکل مورد نظر رؤسا از آنها تبعیت کنند.

سازمانها را اکثراً به شمار آورده (۱۹۲۹:۱۰).  
 سزلیک با نظر خاص محققانی که - برخلاف سایر محققان این مقولات - به سازمانها به عنوان ابزارهایی عقلایی، قانونی، ضابطه‌مند، و قابل استفاده به مسورتی حسابگرانه برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده می‌نگرند، موافق است. مع‌ذلک او معتقد است که این ساختارهای عقلایی، قانونی و ضابطه‌مند هرگز نمی‌توانند در فایده آمدن بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی موفق باشند (۲۵: ۱۹۶۸). اما عواملی که به سازمان جنبه‌هایی غیرعقلایی می‌دهد عبارت‌انداز: (۱) افراد، که با «کلت» ابعاد

وجودی خود - که صرفاً حسابگرانه نیستند - حضور سازمان می‌شوند و در آن حضور می‌یابند و (۲) ساختارهای سازمانی، که هر چند ضابطه‌مند و متشکل هستند، در عین حال نظامهای پیچیده و نامتشکل به شمار می‌آیند. این نظامهای پیچیده و نامتشکل از یک سو اعضای تشکیل دهنده سازمان را به یکدیگر و از سوی دیگر عناصری را که به لحاظ مرزهای رسمی سازمان عناصر بیرونی محسوب می‌شوند با اعضای سازمان پیوند می‌دهند. بنابراین، قلمرو عقلانیت و حسابگرانه‌های سازمان را می‌توان به «تسلیم‌ناپذیری بجزایمان کار (مخالف سازمانها)» محدود دانست: آدمها یا ویژگیهای خاص خود

سازمانها را اکثراً به شمار آورده (۱۹۲۹:۱۰).  
 سزلیک با نظر خاص محققانی که - برخلاف سایر محققان این مقولات - به سازمانها به عنوان ابزارهایی عقلایی، قانونی، ضابطه‌مند، و قابل استفاده به مسورتی حسابگرانه برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده می‌نگرند، موافق است. مع‌ذلک او معتقد است که این ساختارهای عقلایی، قانونی و ضابطه‌مند هرگز نمی‌توانند در فایده آمدن بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی موفق باشند (۲۵: ۱۹۶۸). اما عواملی که به سازمان جنبه‌هایی غیرعقلایی می‌دهد عبارت‌انداز: (۱) افراد، که با «کلت» ابعاد وجودی خود - که صرفاً حسابگرانه نیستند - حضور سازمان می‌شوند و در آن حضور می‌یابند و (۲) ساختارهای سازمانی، که هر چند ضابطه‌مند و متشکل هستند، در عین حال نظامهای پیچیده و نامتشکل به شمار می‌آیند. این نظامهای پیچیده و نامتشکل از یک سو اعضای تشکیل دهنده سازمان را به یکدیگر و از سوی دیگر عناصری را که به لحاظ مرزهای رسمی سازمان عناصر بیرونی محسوب می‌شوند با اعضای سازمان پیوند می‌دهند. بنابراین، قلمرو عقلانیت و حسابگرانه‌های سازمان را می‌توان به «تسلیم‌ناپذیری بجزایمان کار (مخالف سازمانها)» محدود دانست: آدمها یا ویژگیهای خاص خود

سازمانها را اکثراً به شمار آورده (۱۹۲۹:۱۰).  
 سزلیک با نظر خاص محققانی که - برخلاف سایر محققان این مقولات - به سازمانها به عنوان ابزارهایی عقلایی، قانونی، ضابطه‌مند، و قابل استفاده به مسورتی حسابگرانه برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده می‌نگرند، موافق است. مع‌ذلک او معتقد است که این ساختارهای عقلایی، قانونی و ضابطه‌مند هرگز نمی‌توانند در فایده آمدن بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی موفق باشند (۲۵: ۱۹۶۸). اما عواملی که به سازمان جنبه‌هایی غیرعقلایی می‌دهد عبارت‌انداز: (۱) افراد، که با «کلت» ابعاد وجودی خود - که صرفاً حسابگرانه نیستند - حضور سازمان می‌شوند و در آن حضور می‌یابند و (۲) ساختارهای سازمانی، که هر چند ضابطه‌مند و متشکل هستند، در عین حال نظامهای پیچیده و نامتشکل به شمار می‌آیند. این نظامهای پیچیده و نامتشکل از یک سو اعضای تشکیل دهنده سازمان را به یکدیگر و از سوی دیگر عناصری را که به لحاظ مرزهای رسمی سازمان عناصر بیرونی محسوب می‌شوند با اعضای سازمان پیوند می‌دهند. بنابراین، قلمرو عقلانیت و حسابگرانه‌های سازمان را می‌توان به «تسلیم‌ناپذیری بجزایمان کار (مخالف سازمانها)» محدود دانست: آدمها یا ویژگیهای خاص خود

پرهیز می‌کند زیرا معتقد است که این مقوله توجه را به سوی ربط درونی رفتار سازمانی، هرچند به ظاهر بیرون‌نگر، جلب می‌کند (۳۵-۳۹: ۱۹۶۸).

از آنچه تاکنون شرح داده شد این طور به نظر می‌آید که سلزنیک نیز مانند همه کسانی که سازمانها را مجموعه‌هایی طبیعی می‌دانند به نکاتی که صرفاً همین مطلب را اثبات می‌کنند اشاره کرده است. اما واقعیت این است که سلزنیک مطالب جالبتری نیز دارد. به نظر او ما برای شناخت نیاید به تمام نیازهای پاسخ یافته سازمان توجه کنیم، به عکس اگر - چنانچه فریودنگان می‌پندارند - مشکلات افراد با تعمق در مورد نیازهای سرکوب شده آنان را مطرح می‌سازد - به آن نیازهای سازمانی که از طریق مجراهای پذیرفته شده پاسخ نیافته‌اند (۳۶: ۱۹۶۸). پیرداژیم ماهیت سازمان را بهتر خواهیم شناخت - بدین بهتر است به جای توجه به ساختارها و ویژگی‌های نظام‌مندی که به روان مطلوب عمل می‌کنند توجه خود را به سوی آن راه‌کارهای غیر معمولی که سازمان برای مواجهه با نیازهای پاسخ نیافته به کار می‌برد معطوف سازیم. سلزنیک این راه‌کارهای غیر معمول ساختارهای نامشکل، ایدئولوژی، و جذب افرادی خاص را دربر می‌گیرد.

او پی بردن به چگونگی راه‌کارهای غیر معمول سازمانی را با استفاده از روش روانشناسان تجربی توصیه نمی‌کند و معتقد است این کار با بهره گرفتن از روش روانشناسان بالینی - که فرایند تطابق موجود زنده را با شرایط در طول زمان مطالعه می‌کنند - بهتر می‌تواند انجام شود. اگر توصیه سلزنیک را به کار بندیم دیگر نباید تصمیم‌هایی را که روزانه در سازمان گرفته می‌شوند مطالعه کنیم، بلکه باید مطالعه خود را بر آن معدود تصمیم‌های حساسی که اتخاذشان تغییراتی را در ساختار سازمان به دنبال می‌آورد معطوف سازیم. همان طور که تصمیم‌های حساس یک فرد و شیوه خاص او در رویارویی با مسایلی منجر به شکل‌گیری شخصیت متمایز او می‌شود، انگیزه

تصمیم‌های حساسی که سازمان طی یک دوره اتخاذ می‌کند به شخصیت خاص ساختاری آن شکل می‌دهد، (سلزنیک، ۱۹۵۷).

سلزنیک فرایندی را که طی آن شخصیت متمایز ساختاری سازمان شکل می‌گیرد نهادینگی یا نهادشوندگی می‌نامد از نظر این محقق نهاد شدن، در ارزشهایی فراتر از مقتضیات فنی کار غوطه‌ور شدن، است. (۱۷: ۱۹۵۷) از دیدگاه سلزنیک:

از این لحاظ واژه سازمان، نوعی بسی‌رومی و مجموعه‌ای از فعالیت‌های خشک و در ظاهر حسی‌داری را که آگاهانه هماهنگ شده‌اند القا می‌کند. سازمان، وسیله‌ای کاربردی و اجرایی منطقی را که برای انجام کار طراحی شده است به ذهن متخیر می‌سازد. به عکس نهاد تا حد زیادی محصول غیبي نیازها و فشارهای اجتماعی است - (۵: ۱۹۲۵)

کتاب سازمانها بلافاصله پس از به وجود آمدن تحت شرایط بی‌ثباتی بیرونی و درونی فرار می‌گیرند. این پویاییها، ساختارهای خشک و ماشینی سازمانها را به سوی ساختارهایی منعطف و تطبیق پذیر سوق می‌دهند تا از حالت سازمانی به نهاد تبدیل شوند. سازمانها از بدو تولد از یک طرف با خواسته‌ها، توقعات، محدودیتها و فشارهای محیطی مواجه و از طرفی دیگر، برخلاف انتظار، غرض ظهور و افول علاقه‌ها و بی‌علاقه‌گیهای کارکنانی که غالباً به جای تمایل به پاسخگویی به انتظارات قانونی سازمان، نسبت به روابط غیرسازمانی خود احساس تعهد می‌کنند می‌شوند. نیاز سازمان به حفظ بقای خود آن را تأخیر از پاسخگویی به فشارهای متکثر یا کنار آمدن با آنها می‌کند. این فرایند کنار آمدن با فشارها به تعهدات نهادی سازمان شکل می‌دهد. هر قدر سازمان بیشتر نهادینه شود کمتر به دنبال روشهایی برای کاهش هزینه‌ها و دستیابی مطلوب به هدفهای سازمانی است. (۱۰: ۱۹۵۷)

اداره بود. اداره عمران مذکور باید ترتیبی می داد تا آن تأسیسات برای تأمین منافع همه مردم منطقه تحت مالکیت کلیه ساکنان آن محدوده جغرافیایی قرار می گرفت. مجلس ملی (فدرال) اختیاراتی را به آن اداره تفویض کرده اما این اداره نباید منافع ملی را تأمین می کرد بلکه باید تأمین منافع منطقه را و جهت منت قرار می داد. اختیارات اداره پاد شده از اختیارات دولتهای ایالتی که بخشهای مختلف دره تنسی در آنها قرار داشت فراتر بود زیرا قرار بود که منطقه تنسی به عنوان منطقه ای یکپارچه به صورتی هماهنگ توسعه یابد. سلزنیک مطالعه موردی حسیق خود را با استفاده از اطلاعات کسبی مترجم در روزنامهها و توسط شده در پایگانها در خلال سالهای ۶۳-۱۹۶۲ انجام داده است.

از آنجا که این اداره موظف بود سیاست برنامه ریزی مردم سالارانه (دموکراتیک) را به اجرا گذارد باید به خوبی نمایندگان جوامع محلی را به درون هیئت اداره عمران تنسی جذب می کرد. این سیاست به عنوان سیاست «خرددهاها» (Grass-Roots)<sup>۱۷</sup> شناخته می شد و رئیس جمهور شخصاً از آن حمایت می کرد. اداره تنسی مسئولیت «جلب مشارکت فعال مردم» را به شخصی دیگر (یا عهده دار بود. این مسئولیت در شرایط مطلوب قابل شدن حقوق برابر برای بخشهای فقیرتر جامعه، به ویژه کشاورزان مستأجر، را ایجاد می کرد.

هدف این راهبرد، عناصر ذیل را دربر می گیرد که از فصل اول کتاب اصلی سلزنیک خلاصه شده است:

- ۱- نمایندگی: اداره مربوط در منطقه عملیاتی مجاز به اخذ تصمیمهای مهم با مسئولیت خود است. آنچه در چارچوب این بحث از اهمیت بالایی برخوردار است میل به این است که «مستولان عملیاتی از توان و موقعیت لازم برای هماهنگ کردن سیاستهای کلی یا شرایط خاص محلی برخوردار باشند و بتوانند این کار را به طوری که اقتدارشان در مورد امور محلی به وسیله

مردم منطقه به رسمیت شناخته شود انجام دهند.

- ۲- مردم باید در برنامه ریزی و اجرای برنامه های محلی، مشارکتی فعال داشته باشند. مدیریت باید برای جلب مشارکت فعال و آگاهانه مردم از طریق انجمنهای محلی موجود و انجمنهای اضطراری داده طلبانه ای که برای اجرای امور اداره دره تنسی دایر می شوند چاره پیش کند.

- ۳- به مدیریت غیرمتمرکز نقش کلیدی ایجاد هماهنگی میان کارهای ایالتی، منطقه ای، و برنامه های ملی (فدرال) مربوط به منطقه، و به واحد توسعه منطقه ای مسئولیت اصلی رتق و فتق منابع در منطقه داده می شود تا امور مربوط را به صورت مجموعه ای یکپارچه سامان دهد؛ امور برنامه در محل اجرای آنها به صورت همساز سیاستگذاران رده بسالایی - که در سطح محلی مسئولیت منطقه ای و نفع طلبی های سازمانی غرق شده - هماهنگ می شود.

سلزنیک در ادامه، موارد سه گانه فوق را از سه بعد به شرحی که در زیر می آید مورد بحث قرار می دهد:

- ۱- مفهوم آزادی عمل مدیریت،
- ۲- مشارکت اداره عمران تنسی و دولت محلی (سوم) (آرمان مینشی ساختن وحدت مدیریت بر یکپارچگی طبیعی منطقه به عنوان منطقه عملیاتی در توسعه منابع،
- ۳- سلزنیک در تجزیه و تحلیل ماجرا، اجبار کلی مسئولان اداره عمران را در جذب (Co-optation) نمایندگان جوامع محلی به درون هیئت تصمیم گیران آن اداره حامی و سلیقه ای، و در معرض تغییرهای گوناگون و باسپواه توضیح می کند. غیر از پیامدهایی که عدم تمرکز (در مقایسه با تفویض اختیار) برای مدیریت دارد، این عامل امکان استفاده از سلیقه در کلیه نظامهای مدیریتی موضوعیت پیدا می کند زیرا فردی که در شرایط نامشخص و نامعلوم قرار می گیرد کاملاً بعبداست به طور دقیق بداند از کدام مقررات، راه کارها، و دستور کارهای نظام مند

نو و مستتر، تحت تأثیر قرار دادند. اولین تحراها از هدفهای اولیه طرح تنسی تکوین یافت. در زمینهای کم بازده، که در اختیار کشاورزان مستأجر قرار داشت، به صورتی غیر قابل مقایسه با زمینهای بهتر، برای تولید برق، سد ایجاد شد. در همین حال کوردهای شیمیایی نیترات و فسفات عمدتاً در اختیار کشاورزان سفیدپوست برخوردار (با دارای امکانات) قرار گرفت. به این ترتیب آرمانه‌های جامعه گریبان‌ه و طرح نو، تعدیل شد و تخفیف یافت.

سلزینک فرایندی را که طی آن نمایندگان عناصر قدرتمند به درون هیئت سیاستگذاران دعوت می‌شوند - تا تهدیدهای احتمالی ناشی از سنگ‌اندازهای آنان خنثی شود - جذب غیرنظام‌مند یا نامشکل (Informal Co-optation) می‌خوانند و آنان را از جذب نظام‌مند یا متشکل تفکیک می‌کند. به نظر او حضور قانونی صاحبان حق در هیئت سیاستگذاری بیانگر جذب متشکل و تحقق یافتن مشس اعتدالی جایگاه خرده‌بهاهاست. اما در اداره عمران دره تنسی سیاست جذب متشکل از طریق دایر ساختن واحدهای داوطلبانه و هدایت افراد ذیحق به داخل آن مؤسسه‌ها به عنوان عضو فعال صورت می‌گرفت. هرچند که این مؤسسه‌ها از طریق نمایندگان خود می‌نوانستند بر سیاستگذاری مدیران رده بالای طرح اثر گذارند درعین حال سیاستگذاران طرح هم می‌نوانستند ضمن اینکه واتمود می‌کنند رفتاری مردم سالارانه دارند از مشارکت مستقیم افراد کمتر مورد علاقه خود در جریان تصمیم‌های مهم معامنت کنند.

بدین‌سان ضلیقه از دو طریق اعمال می‌شد. یکی تعیین افرادی که باید برای تصمیم‌گیرهای رهاوردی دعوت می‌شدند و دیگری از طریق تصمیم‌گیری در مورد ایجاد ساختاری که از یک طرف به ظاهر به گروه‌های ناپرخوردار اجازه شرکت در فرایند تصمیم‌گیرهای رهاوردی را بدهد و از طرف دیگر در واقع اثر تصمیمهای آنان را در سیاستهای متخذ به حداقل برساند. تا اینجا با خلاصه دیدگاههای

(ادامی) بسایند استفاده کند. در شرایط مورد بحث مصالح‌اندیشها و تعبیر موفقیتهای به وسیله مدیران - که طبعاً از نظام ارزشی، تعصبها، باورها و شیوه‌های جاری انجام امور تأثیر می‌پذیرند - چونگی تعبیر شدن رهنمودهای رهاوردی و نیز شیوه سلیقه‌ای عمل کردن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد. چنانکه قبلاً هم اشاره شد از دیدگاه سلزینک مقررات و راه‌کارهای از پیش تدوین شده رهروگی نمی‌توانند بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی فایز آیند.

آرمانه‌های ذهنی اداره مشول و نامتمرکز تنسی، که در فلسفه پیش‌گفته تجلی می‌یافت، با نفوذ سیاسی زمین‌داران جنوب و افرادی که اقتدارشان در زمینه فعالیت‌های کشاورزی دولت فدرال را تحت تأثیر داشت، سازگار نبود. بزودی معلوم شد که به اجرا در آوردن سیاستهایی از قبیل ایجاد سد برای تولید برق آبی مستلزم جذب نمایندگان این گروه‌های قدرتمند سیاسی به درون هیئت تصمیم‌گیران اداره تنسی است. این گروه‌ها اگر در تصمیم‌گیرهای هیئت مدیره شرکت داده نمی‌شدند حتماً به ستاتورها و نمایندگان خود در مجالس فدرال (سالی) مراجعه می‌کردند و از طریق آنان تصمیم‌های شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دادند و بعید نبود نمایندگان را وادار به توقف کامل برنامه دره تنسی کنند.

به این لحاظ منظور از گنجاندن عنصر امکان اعمال سلیقه در جریان اداره امور دره تنسی چیزی که اتفاق افتاد نبود، اما مدیران رده بالای طرح عبارتی چون وجلب مشارکت مردم، را جلب مشارکت نهادهای و محالبه در جامعه تعبیر کردند. این نوع برداشته به طبقات زمین‌دار اجازه داد تا برای خود بر سکوی قدرت جای پای کسب کنند. بدین‌سان اولین گامها در جهت جا به جایی هدف و وسیله برداشته شد. افرادی که اخیراً به درون هیئت سیاستگذاری طرح جذب شده بودند سیاستهای انتخاب شده را به سود همفکران خود، یعنی کشاورزان سفیدپوست

پدیده‌ها و تصمیم‌هایی که براساس آن تعبیرها می‌گیرند اثر نمی‌گذارند خیال خامی است. به همین دلیل به عین می‌بینیم که در ماجرای ادارهٔ عمران تنسی نمایندگان گروه‌های بی‌نماینده - که شاید اصلاً نباید نماینده‌ای در هیئت سیاست‌گذاری می‌داشتند - به هیئت مذکور دعوت شدند. حال آنکه از یک نظام دیوان سالار انتظار می‌رود بی‌طرفی خود را حفظ کند و مانع از اثر گذاردن تصمیم‌های مدیران یا درگیرهای شخصی بر فعالیت‌های محتوایی سازمان شود. به عبارتی، از دیوان‌سالاری انتظار می‌رود میدان فعالیت‌های اساسی سازمانی را به دور از تصمیم‌های مدیران و درگیرها و روابط شخصی صاحبان نفوذ، محل استیلای خردمندهای حسابگرانه و ضوابط مشخص و عینی کند.

به محض آنکه صاحبان نفوذ در عرصهٔ سیاست‌گذاری ادارهٔ تنسی ظاهر شدند آنها نیز سلیقه و دیدگاه‌های خود را در تعبیر هدفها و برنامه‌های اولیه طرح تنسی به کار بردند. نتیجهٔ آنکه ماهیتی که در ابتدا برای طرح در نظر گرفته شده بود به تدریج کاملاً تحریف شد. البته چنانکه ملاحظه می‌شود ما تا اینجا به صاحبان نفوذی که اثر حیران بر برنامه‌ریزی مردم سالارانه به درون حلقهٔ سیاست‌گذاری جذب شده‌اند اشاره کرده‌ایم و عناصری چون کارکنان و نخبه‌گذاشته‌ایم. قابل ذکر است که کارکنان نیز به همین شیوه می‌توانند بر سیاست‌های سازمان اثر گذارند.

### ب) «توضیح» کارکردگرایانه

«توضیح» کارکردگرایانه سُلزَنیک برای مواقع این است که جذب کشاورزان سفیدپوست قدرتمند به درون

سُلزَنیک در مورد نهادینگی آشنا شدیم، حال به تجزیه و تحلیل آنها می‌پردازیم.

### تجزیه و تحلیل دیدگاه‌های سُلزَنیک و نتیجه‌گیری (الف) مطالعهٔ موردی دیوان سالاری (یوروکراسی)

سُلزَنیک قبلاً آشکارا به نظریهٔ دیوان سالاری سازمانی پرداخته (۱۹۴۳)، مع الوصف هیچ‌گاه اشاره‌ای محسوس به ماکس وبر نکرده بود. جالب توجه است که او در کتاب *ادارهٔ عمران تنسی و خرده‌پایهٔ دوزیر عمران* مطالعهٔ جامعه‌شناختی سازمان مشکل فقط در یک پی‌نویس به اولین شارح نظریهٔ دیوان‌سالاری یا ماکس وبر اشاره می‌کند. مع ذلک این کتاب معمولاً به عنوان مطالعهٔ مدیریت دیوان‌سالار مطرح می‌شود. در عین حال موردی بر مطالعهٔ عمیق در دو جنبهٔ نظام‌های دیوان‌سالاری و سُلزَنیک - که او آنها را تجربیات تحلیل نشده (Unanalysed Abstractions) و سلیقه و صلاحیت مدیریتی یا اداری (Administrative Discretion) می‌نامد - را با مفاهیم نهفته در مقولهٔ دیوان‌سالاری یا یوروکراسی بهتر آشنا خواهد کرد.

حکمهایی چون «جذب مشارکت فعال خود مردم و درگیر ساختن نهاد‌های نزدیک به مردم، نخبه‌های بی تجربیات تحلیل نشده هستند اختیار داده شده به مدیران برای استفاده از داوری خود جهت تفسیر غیررسمی پیش گفته، بیانگر امکان اعمال سلیقهٔ مدیریتی و اداری» است.

برای روشن شدن مطلب قابل ذکر است که از بالا، کسی گروه یا سازمان خاصی را به عنوان «نهاد نزدیک به مردم» معرفی نکرده بود اما با توجه به قرابین به سادگی می‌شد حدس زد منظور جلب اعضای ناب‌خود را، جامعه بود، اما

ایالت‌های روستایی جنوب، با ارائه طرحی در مجلس ادامه اجرای طرح دره تنسی را ناممکن می‌ساختند. چنانکه ملاحظه می‌شود ظاهرًا حفظ بقای «نظامی» که تحت عنوان اداره عمران تنسی به وجود آمده بود از هدفی که در اصل آن نظام باید محقق می‌ساخت مهمتر شده بود. دلیل آنکه توضیح با استفاده از علامت نقل قول داده شده این است که هرچند ممکن است نظریه ساختاری - کارکردی بتواند رفتاری را توضیح دهد، توان آن در عرضه توجیه یا حتی (بهبادهای) برای عمل، مشکوک به نظر می‌رسد. اگر این نظریه را در توضیح و توجیه عمل توانمند بدانیم پذیرفته‌ایم که وقتی مدیران طرح سلیقه و رأی خویش را برای تفسیر و تعبیر سیاست کلی طرح تنسی به کار می‌برند چاره‌ای جز جذب نمایندگان قدرت به درون هیئت سیاست‌گذاران و رده‌گروه‌های ضعیف سیاسی - که با حضور در جلسات تصمیم‌گیری به مخالفت با قدرتمندان می‌پرداختند - نداشتند. به قول گولدنر (Gouldner, ۱۹۹۵) به خصوص اگر این موضع بخواهد به عنوان صغری و کبرایی به منظور نتیجه‌گیری برای چگونگی تطابق سازمان با شرایط محیطش به کار رود موضوع کاملاً بدبینانه است. گولدنر، در عبارتی که با توجه به زمان خود از نظر عمق و نکته‌سنجی در تاریخ نظریه‌های سازمانی بی‌سابقه بود، این طور استدلال می‌کند: درحالی که سلزنیک «برداشت مشترک اعضای سازمان از مفهوم و نقش سازمان» (سلزنیک، ۱۹۴۸) را برای بقای آن ضروری می‌داند احتمالاً «متجانس نبودن برداشتها و چندانگی دیدگاهها برای نظامی که بقای خود را دنبال می‌کند لازم است. ... اگر برداشتهای نامتجانس وجود نداشته باشد، سازمان چگونه و از کجا وسایل و انعطاف لازم را برای پاسخگویی به دگرگونی محیط کسب خواهد کرد؟» (گولدنر، ۱۹۵۵)

از علاقه‌های مربوط به عناصر برخوردار و نابرخوردار را در هیئت سیاست‌گذاری گرد هم بیاورند. اگر این کار انجام می‌شد مدیران آن اداره باید با استفاده از رهبری قوی بر تنشهای جلسات تصمیم‌گیری نظام چندگانه باورانه (Pluralist) فائق می‌آمدند. با در نظر گرفتن اجرای تصویری که از نحوه کار اداره مذکور ترمیم شد بهتر است به جای آنکه روی داده‌های تنسی بر حسب سرنوشت باوری و نیروهای جبر باورانه‌ای که خارج از کنترل رهبری اداره بود (یک توضیح کارکردگرایانه خشک و بی‌روح) توضیح داده شود، تدبیر، مهارتها و حتی اخلاق رهبران آن اداره مورد سؤال قرار گیرد (توضیحی با قبول عامل اراده انسانی). سلزنیک نیز در اثر بعدی خود (۱۹۵۷) تا حدی به این موضوع اذعان دارد، اما او کار را به وسیله «رهبری خلاق» که بتواند «یک تنواره یا مجموعه سیاسی منعقد» با ارزشهایی مشترک به وجود آورد انجام شدنی می‌داند. از این‌بو او سرنوشت اداره تنسی را به شکست رهبریتی که دارای حسن نیت تصور می‌شد نسبت می‌دهد، موضوعی که چالز پرو (Perrow) را برانگیخت تا بگوید: «وقتی ما به نتایج مطلوب خود می‌رسیم آن را به رهبری نسبت می‌دهیم و وقتی چنین نتایجی عاید نمی‌شود، آن را جابه‌جایی هدف می‌نامیم» (پرو، ۱۹۷۹، ص ۱۹۰). آیا انسان می‌تواند «جابه‌جایی هدف» را رهبری «بد» (یا غیراخلاقی) بخواند؟ عبارت «جابه‌جایی هدف» هم مانند واژه «کارکردگرایانه، البته ضمنتاً» دارای بار ارزشی است. تصور منطقی نهفته در تجزیه و تحلیل‌های سلزنیک (و حتی انتقادهای منتقدین او) این است که بسیاری از ما نسبت به سرنوشت طرح دره تنسی احساس تأسف می‌کنیم. البته شاید عده‌ای هم این احساس را نداشته باشند. آنان ممکن است تصمیم‌گیری در مورد جذب عناصر صاحب نفوذ را به درون هیئت سیاست‌گذاری و امکان دادن به حوادث برای حرکت در جهتی را که هدایت شدند رهبری خوب بدانند و آن را توافق ضروری میان



آرمان‌گرای غیرواقعی از یک طرف و واقعیت‌سخت و طرف دیگر تلقی کنند. این امر ماهیت ارزشی رأی و سلیقه و بعد اخلاقی گریزناپذیر مدیریت را آشکار می‌سازد.

### ج) ارتباط با مدیریت

برای بررسی رابطه مطالعه موردی سلیقه با مدیریت باید تفاوت میان تدوین‌کنندگان مقررات، احکام و فرمانهای قالبمند اداری را از یک سو و کسانی که باید در چارچوب آن ابزارها و مظاهر دیوان‌سالاری عمل می‌کنند از سوی دیگر، در نظر گرفته شود. در مورد اداره عمران تنسی، مسئولان فدرال در واشنگتن تدوین‌کنندگان مقررات و دستور کارها بودند و مدیران دره تنسی مجریان آنها محسوب می‌شدند. ممکن است تصور شود که این مثال در جاهای دیگر مصداقی ندارد و استفاده از آن مثلاً در شرکت‌های بزرگ‌تر بی‌وجه است. اما گفتنی است که این مطالعه موردی در کتابهای عمومی مدیریت مثل کتاب معروف مارج و سایمون (March & Simon, ۱۹۵۸) نقل شده و همواره با دیگر مقالات پیشین مربوط به این موضوع سلیزینک در بسیاری از کتابهای سازمان و مدیریت برای توضیح و تشریح مقولات مورد استفاده قرار گرفته است.

آنچه که باید درک شود این است که منطبق بحث سلیزینک در همه انواع سازمانها صادق است. منطبق با می‌توان به شرح آبی ساده کرد. به سبب دیگر مقررات قالبمند، بوروکراتیک، و دستورهای اداری غالباً جایی برای تفسیر سلیقه‌ای و تعبیر به رأی دارند؛ تعبیر به رأی و اقدام سلیقه‌ای غالباً باعث می‌شود سازمان تعهداتی را بپذیرد. این تعهدات، مثل وابسته کردن سازمان به دیگر سازمانها و ارگانها یا حتی به اعضای تازه استخدام (که هر دو علاقه‌ها و منافع خود را دنبال می‌کنند)، بنا پیشینه اقدامی را به وجود آوردن، می‌توانند سازمان را از هدفها و سیاستهایی که در اصل برای آنها ایجاد شده است دور کنند. و (به نظر سلیزینک، ۱۹۵۷) رهبری مسئول انجام کاری

برای این مورد است و باید کاری کند تا از ارزشهای مورد توجه و سلیقه‌های مورد نظر تبعیت و از رفتار فرصت‌طلبانه و خودخواهانه افراد و گروهها ممانعت شود. حال به پیامهای مدیریتی می‌پردازیم که تحقیق سلیزینک به ترتیب برای صلاحدید و سلیقه، تعهدات و رهبری طرف

### ۱- صلاحدید و سلیقه مدیریت

هم تعریف، امکان اعمال سلیقه در فرایند عدم تمرکز گنجانده شده و جزء ذات آن است. اما جالب توجه این است که حتی محدودیتهای خاص دستورهای دیوان‌سالاری به دلیل کیفیت مبهم زبان و واژه‌های مورد استفاده موقعیتهای ناخواسته‌ای را جهت اعمال سلیقه برای مجریان خود ایجاد می‌کنند. این موقعیتهای هم در جریان عادی امور و هم در جریان استفاده از اختیاری که در شرایط اضطراری، رئیس با قبول مسئولیت نتایج حاصله آن اختیار را به مژوش خود وامی‌گذارد (با در جریان تقویض اختیار) بروز می‌کند. در ماجرای اداره تنسی ما با مقوله صلاحدید یا با امکان اعمال سلیقه به طور خواسته (از طریق ساختار غیر متمرکز که با دربر داشتن یک تصمیم اولیه اجازه جذب نمایندگان صاحب نفوذ محلی را به داخل هیئت سیاستگذاری یا اجرائی اداره عمران تنسی می‌داد) مواجه می‌شویم. در همین حال درمی‌یابیم که امکان اعمال سلیقه به طور ناخواسته (از طریق کاربرد تجربیات تحلیل‌ناپذیر که امکان حضور غیرآزاد - غیرمردمی - نمایندگان زمین‌داران قدرتمند و کشاورزان صاحب نفوذ را در هیئت سیاستگذاری به وجود آورد و در همین حال زمینه‌ساز تضعیف سباهان و کشاورزان مستأجر شد) نیز وجود داشته است.

نکته حایز اهمیت زیاد این است که ایندئولوژی غرده‌پاها - که به عنوان ویژگی عمده فرهنگی طرح تنسی مطرح شد - عمدتاً برای توجیه انتخاب تصمیمیهای

برای این موارد است و باید کاری کند تا از ارزشهای مورد نواستق و سیاستهای مسوده نظر تبعیت و از رفتار فرصت طلبانه و خودخواهانه افراد و گروهها معافیت شود. حال به پیامهای مدیریتی من پردازیم که تحقیق سلزینیک به ترتیب برای صلاححیدر و سلیقه، نهمیات و رهبری دارد.

### ۱- صلاححیدر و سلیقه مدیریت

طبق تعریف، امکان اعمال سلیقه در امر است. تمرکز گنجانده شده و جزء ذات آن است. اما جالب توجه این است که حتی محدودیتهای خاص دستورهای دیوانسالاری به دلیل کیفیت مهم زبان و واژههای مورد استفاده موقعیتهای ناخواسته‌ای را جهت اعمال سلیقه برای مجریان خود ایجاد می‌کنند. این موقعیتها هم در جریان عادی امور و هم در جریان استفاده از اختیاری که در شرایط اضطراری، رئیس یا قبول مسئولیت نتایج حاصل، آن اختیار را به متوسخ خود وامی‌گذارد (یا در جریان تفویض اختیار، بروز می‌کند، در ماجرای اداره تنسی ما با مقوله صلاححیدر یا با شکل اعمال سلیقه به طور خواسته (از طریق ساختار غیر متمرکز که با درس هاشتن یک تصمیم اولیه اجزای جذب نمایندگان صاحب نفوذ محلی را به داخل هیئت سیاستگذاری یا اجرایی اداره، عمران تنسی می‌داد) مواجه می‌شویم. در همین حال در می‌بینیم که امکان اعمال سلیقه به طور ناخواسته (از طریق کاربرد تعریفات تحلیلی تأییدی که امکان حضور شیروان - غیر مردمی - نمایندگان زمین داران قدرتمند و کشاورزان صاحب نفوذ را در هیئت سیاستگذاری به وجود آورد و در همین حال زمینه‌ساز تضعیف سیاست و کشاورزان مستأجر شد) نیز وجود داشته است.

نکته حائز اهمیت زیاد این است که ابتدائولوی خودهاها - که به عنوان ویژگی عمده فرهنگ، طرح تنسی مطرح شد - عمدتاً

آرمان‌گرایی شیروانی از یک طرف و واقعیت سخت از طرف دیگر تلقی کنند. این امر ماهیت ارزشی رأی و سلیقه و بعد اخلاقی گریزناپذیر مدیریت را آشکار می‌سازد.

### ج) ارتباط با مدیریت

برای بررسی رابطه مطالعه موردی سلزینیک با مدیریت باید تفاوت میان تدوین‌کنندگان مقررات، احکام و فرمانهای قالبمند اداری را از یک سو و کسانی که باید در پادروسیه آن اجرا و مظاهر دیوانسالاری حلال می‌گردند از سوی دیگر، در نظر گرفته شود. در مسوده اداره عمران تنسی، مسئولان فدرال در واکنش تدوین‌کنندگان مقررات و دستور کارها بودند و مدیران در تنسی مجریان آنها. ممکن است تصور شود که این مثال در جاهای دیگر مصداقی ندارد و استفاده از آن مثلاً در شرکتی بازرگانی بی‌وجه است. اما گفتنی است که این مطالعه موردی در کتابهای عمومی مدیریت مثل کتاب معروف مارج و سایمون (March & Simon, 1958) نقل شده و همدار با دیگر مقالات پیشین مربوط به این موضوع سلزینیک در بسیاری از کتابهای سازمان و مدیریت برای توضیح و تشریح مقولات مورد استفاده قرار گرفته است.

آنچه که باید درک شود این است که منطق بحث سلزینیک در همه انواع سازمانها صادق است. مطلب را می‌توان به شرح آبی ساده کرد. به سختی دیگر، مقررات قالبمند، بوروکراتیک، و دستورهای اداری غالباً بهایی برای تفسیر سلیقه‌ای و تعبیر به رأی دارنده تعبیر به رأی و اقدام سلیقه‌ای غالباً باعث می‌شود سازمان شاهد تنسی یا بپذیرد این نهمیات، مثل وابسته کردن سازمان به دیگر سازمانها و ارگانها یا حتی به افساس تازه استخدام (که هر دو صلاحتها و منافع خود را دنبال می‌کنند)، یا پیشینه اقدامی را به وجود آورده، می‌توانند سازمان را از هدفها و سیاستهای که در اصل برای آنها ایجاد شده دور کنند و (به نظر سلزینیک، ۱۹۵۷) رهبری مسئول انجام کاری

تامپسون و مک ایون (Thompson & McIvan, ۱۹۵۸) توجه خود را مشخصاً به سوی نتایج راهبردی شکلهای گوناگون روابط میان سازمان و محیط مطوف ساخته‌اند. آنان به این نتیجه دست یافتند که محیط و به خصوص سازمانهای دیگر به شدت بر هدفهای سازمانی اثر می‌گذارند. این محققان استفاده از رقابت، چانه‌زنی، جذب و ائتلاف را به عنوان راهبردهایی برای مدیریت دیگر سازمانها و مؤسسه‌ها مورد بحث قرار داده‌اند. تامپسون و مک ایون معتقدند که جذب برخی عناصر به درون هیئتهای سیاستگذاری سازمانها متضمن منافع برای جامعه است. این امر می‌تواند دوک مشترک مسایل را به دنبال بیاورد، احتمال دستیابی به هدفهای مشترک را در بین شبکه پیچیده سازمانهایی که به فعالیتهای مشترک اشتغال دارند افزایش می‌دهد و از طریق کاهش رقابتهای بی‌مورد و کارهای تکراری امکان بهره‌گیری بهتر از منابع اجتماعی را فراهم می‌آورد. بر موارد مذکور می‌توانیم این نکته را هم اضافه کنیم که شبکه‌های پیچیده مورد اشاره تعهداتی را برای سازمانهای درگیر ایجاد می‌کنند و این تعهدات ممکن است تغییراتی را در خط‌مشی‌ها و فعالیتهای وجود آورند.

اگر خود را از تجزیه و تحلیل فوق کمی عقب‌تر بکشیم فضای وسیع‌تری در قلمرو دید ما قرار گیرد روشن می‌شود که دیدگاه عرضه شده به وسیله سلزنیک با نوعی مجوز، چارچوب نظری را در اختیار قرار می‌دهد که علاوه بر واحدهای برنامه‌ریزی مردم سالارانه (دموکراتیک) مانند اداره عمران تنسی در مورد سازمانهای بازرگانی و دیگر سازمانها نیز قابل استفاده است. این مجوز برای آنکه عناصر داوطلب مردمی هم مانند کارکنان رسمی در تجزیه و تحلیل بگنجد لازم است. هر تصمیم راهبردی که مستلزم استخدام کارکنان جدید باشد طبعاً تعهدآور است. چنانکه در مورد مسئولان تمام وقت اداره عمران تنسی ملاحظه می‌شود افرادی که در سازمانی صاحب نقشی شده‌اند غالباً برای حفظ نقش خود تلاش می‌کنند. آنان سعی خود

سلیقه‌ای، مانند درگیر ساختن سازمانهای مردمی، به کار رفت. این ایدئولوژی افسانه مردم سالارانه (دموکراتیک) بدون طرح تنسی را مطرح و افکار را از جنبه‌های کمتر قابل قبول آن طرح منحرف ساخت.

## ۲- تعهدات

به یک معنی همه تعهدات از محیط سازمان نشئت می‌گیرند. تعهدات برای سلزنیک در شکل جذب، جذب عناصر قدرتمند محیطی به درون هیئت سیاستگذاری یا به لحاظی اجرائی یک سازمان، نمود یافته‌اند. چنانکه قبلاً نیز اشاره شد، سلزنیک به دو شکل جذب اشاره کرده است، اما باید در نظر داشته باشیم که ممکن است این تفکیکی که برای تحلیل پدیده مورد بحث انجام می‌دهیم خاص نظامهای مردم‌سالار (دموکراتیک) چون ساختار اداره عمران تنسی باشد. از نظر سلزنیک جذب نظام‌مند (رسمی) هنگامی که دعوت از عناصر قدرتمند جامعه یا جایی دیگر برای مشارکت در سیاستگذاری یک مجموعه منعی نداشته و قابل قبول باشد اتفاق می‌افتد. قابل توجه این است که این نوع جذب ضرورتاً به درد وقع و نیاز به بقای سازمان نمی‌خورد. به عکس، جذب غیرنظام‌مند (غیررسمی) هنگامی که وارد ساختن افراد قدرتمند به درون هیئت سیاستگذاری سازمان به مسئولان رده بالای آن - به خصوص وقتی این طرز می‌انگارند که باید مقاومت بیرونی را به شکلی خنثی کنند - تحمیل می‌شود، مانند وقتی که در جریان طرح تنسی کشاورزان قدرتمند سیاسی نتوانستند در هیئت سیاستگذاران اداره باد شده برای نمایندگان خود جایی دست و پا کنند، موضوعیت می‌یابد. «جذب» نوع دوم غالباً با منطلق اولیه سازمان ناهماهنگ است و ممکن است آزر دور شدن سازمان از سیاستهای از پیش تعیین شده برای آن را به صدا درآورد و امکان دارد خود را به صورت درگیر شدن غیرنظام‌مند و حتی پنهانی عناصر بیرونی جلوه‌گر سازد.

عزیمت و انگیزه‌های عقلمندانه از بروز انحرافها شود. باید با تقویت ساختارها و ارزشها به فرهنگ سازمانی، زمینه‌ای به وجود آورد برای آنکه این فرهنگ هدایتگر رفتارها باشد.

سازنیک میان سازمانها و نهادها قابل به تفکیک می‌شود به نظر او سازمانها عقلایی و ماشینی هستند و به عنوان وسیله‌ای که باید بدون اتلاف منابع دستیابی به اهدافی روشن را ممکن سازند طراحی می‌شوند. اما نهادها نظامهای اجتماعی تطبیق‌پذیری هستند که ارزشهای محیطی را که برنامهای در آن اجرا می‌شود جذب می‌کنند و به آنها پاسخ می‌دهند. افراد در سازمانها از خود مابهای نمی‌گذرانند و اهدیت چنانچه به رها شدن هیچ برنامه‌ای با مأموریتها و فعالیتهای نهاد پیوند می‌خورد نهاد شدن (Institutionalization) جذب کردن این فعالیتها به درون ساختارهای حیاتی جامعه به شکلی است که به سازمانهای نهاد شده برآمده آن به شدت اهمیت داده شود. شاید بتوان ادامه داد برخی از مشکلاتی هونال کشور و ارزشمند شدن برخی از مشکلات دیگر از هر سالهای اخیر - یا در حقیقت به کلیه سالها - است که برغم شرایط نه چندان خوب اقتصادی برای این گروه‌های درزنی می‌شود - به همین قریبتهای شدن نسبت داد.

سازنیک میان سازمانهای تعطف‌پذیر و تعطف‌ناپذیر تفکیک قابل می‌شود. نهادها و (سازمانها) می‌توانند تعطف‌ناپذیر و تثبیت به خود برآمده شوند. از این رو برای مقابله از این رویفاد رهبری نهادی لازم است. این نوع رهبری باید از اینکه تعهدات شخص اعضای سازمان حجابی میان خودخواهیهای آنان و منابع و ارزشهای جامعه شود جلوگیری کند. اما در هر حال ثبات و تداوم عمل سازمانی نیز لازم است. بنابراین رهبری سازمان باید افراد را چون اعضای یک گروه به هم پیوند دهد و روحه آرمان‌خواهی و تعهد نسبت به هدفهای را - که باید

را برای نیارمندنگ داشتن سازمان به خود به‌کار می‌برد. با این استدلال نگرانی مدیران، تفاوت عنوان نسبی خود می‌تواند حفظ بقای سازمان، حتی به قیمت جا به جایی حقیقت‌گویی درک می‌شود. محتملاً ارزشهای خاص اعضای جدید انحراف از هدفها و مشی‌های پیشین را به دنبال می‌آورد. ممکن است استفاده از یک فناوری خاص در یک دستگاه تولیدی استخدام کارکنانی خاص را ایجاد کند. بعید نیست رفتار کارکنان جدید با رفتار کارکنان قدیم فرق داشته باشد. این افراد خواسته‌های جدیدی را مطرح کنند یا خواسته‌های ملاحظاتی خاصی در تصمیم‌گیریها شوند. حضور افرادی با تخصصهای مختلف در سازمان پیامهای روشن برای مدیریت دارد. از آنجا که آنان نگرشها و ارزشهای نامتجانس را با خود به سازمان می‌آورند باید انتظار داشت هر برابری نیروهایی که سعی خود را برای ایجاد تعادل به‌کار می‌برند مقاومت کنند. به احتمال زیاد متخصصان نسبت به انجمنهای تخصصی بیشتر متعهدند تا به سازمانهای متبوع خود (گولدر، ۵۸-۱۹۵۷).

### ۳- رهبری

در پرتو بحث فوق، مطرح کردن مفهوم «گزینه راهبردی» (Strategic Choice) - که به وسیله جان چایلد (J. Child, ۱۹۷۲) مطرح شد - قابل توجه است. برهیز از برخی گزینه‌ها، با همه پیامدهایی که از نظر طرح ملاحظه‌های جدید و متضاد در جریان تصمیم‌گیری دارد، یکی از راههای پیش پای مدیران است. طبیعتاً بحث اختصار‌گزیتهای راهبردی برای مدیریت نکاتی در خود توجه دارد. اما از آنجا که فعلاً در حال مرور اثر سازنیک هستیم بیان نظر او در مورد رهبری نهادی لازم است.

سازنیک (۱۹۵۷) با یادآوری اینکه منابع انحراف از مقاصد، هدفها و مشی‌ها متعدندن، مسئولیت اصلی رهبری را نهادسازی، قلمداد می‌کند. منظور او از نهادسازی این است که رهبری به جای آنکه فقط سعی کند با تأکید بر

علی‌رغم فرصتهایی که سلیقه مدیریت برای انحرافها به وجود آورد - عاملی برای برداشتن کامهایی در یک جهت مشخص باشد.

بازنایی از ارزشهای جاری جامعه دربردارنده سازمان باشد - در آنان زنده و پایدار نگه دارد. این همان تعجاس در نگرشی است که قبلاً به آن اشاره شده و می‌تواند -

## جدول شماره ۱. فکر سزینیک از دیدگاه پرو (۱۹۷۹)

نوع نظام	سازمان	نهاد
انعطاف‌ناپذیر، متناً درونی ارزشها	نگرش ایزاری، وسیله‌ای که با خاسبگرهای مهندسی طراحی شده است و متخصصان آن را هدایت می‌کنند.	مجمع سیاسی متعدد، با هویت و هدف مشخص در خدمت خواسته‌های خودخواهانه اعضای خود
انعطاف‌پذیر، متناً بیرونی ارزشها	نگرش سیال، فرصت‌طلبی و بدون رهبری هدفمند	تطبیق‌پذیری، پاسخگویی، درآمیخته با ارزشهای اجتماعی

عضویت در سازمانها می‌یابند آن وقت بعید نیست آن مفهوم را با عضویت در سازمانهایی غیر از محل اشتغال خود (یا جایی که عضو آن هستند) کسب کنند. مثلاً، چنانکه قبلاً اشاره شد، رفتار کارکنان متخصص تحت تأثیر ارزشهای القا شده به وسیله مجامع و انجمنهای تخصصی و حره‌های شکل می‌گیرد. طبعاً این ارزشها همیشه با هدفهای کارفرما تطبیق نمی‌کنند. مدیریت باید با این تنشها دست و پنجه نرم کند و درعین حال پیامدهای اخلاقی تلاشهای خود را برای ایجاد «وحدت نظر» - که حتی اگر بتواند به تربیختی سازمانی کمک کنند ممکن است و از هاهایی خوش ظاهر برای تغییر تحمیلی نگرش یا دستکاری ناخواسته نگرشها باشد - در نظر گیرد.

چنانکه پرو دریافته‌است سزینیک درحل تضاد میان ثبات و تعهد از یک‌طرف و پاسخگویی از طرفی دیگر مشکل دارد. بعلاوه سزینیک (۱۹۶۹) درمسط عقاید خودنگرش سراسم باورانه (نخبه‌گرایانه/ Elite) تعهد فردی را که ابتداءرتکاب رهبری درمدیریت (Leadership in Administration, ۱۹۵۷) مورد اشاره قرار داده بود دنبال کرده است. او مدعی می‌شود که افراد مفهوم زندگی را با عضویت در سازمانها می‌یابند و این نظر را که رهبری مجوز تعیین ارزشهای فردی کارکنان را به منظور پیگیری هدفهای نهادی به مدیریت می‌دهد توجیه می‌کند. به عبارت بهتر، او بحث تطابق تعهد فردی با مأموریت سازمانی را مطرح می‌سازد.

این نظریات مبنای تعهد سازمانی اعضا را زیر سؤال می‌برد. اگر هم بپذیریم افراد مفهوم زندگی را با

## پی‌نوشتها

(۱). Philip Selznick & the Institutional Theory.

(۲). تهیه این مقاله حاصل تشویق استاد بزرگوار پاتریک مک‌لگان (P. McLean) است که با معرفی چند منبع مهم، علاقه نگارنده را نسبت به موضوع مقاله برانگیخت.

(۳). کلیات نظریه سلزنیک مورد استفاده در مقدمه مقاله از کتاب سازمانها ... نوشته اسکات (۱۹۹۲) صفحات ۶۴ تا ۶۸ برگرفته شده است. از آنجا که اسکات به عنوان محقق صاحب نام در مطالعات سازمانی با بیش از چهل سال سابقه پژوهش در این زمینه‌ها پیرو نگرش به سازمان از دیدگاهی طبیعی و نا محدودی مدافع دیدگاه سلزنیک بوده است، استفاده از مطالب اسکات می‌تواند این نویسنده را از تعصباتی بر مورد مصون نگاه دارد. در همین حال برای تشریح بنیادهای نظری و شاید اولین تحقق تجرد انجام شده در این زمینه بحثهای قابل توجه کتاب سلزنیک با عنوان «اداره عمران در: تنسی و خرده‌بازار» (TV.A. & the Grass Roots) نیز به اجمال مرور شده است.

(۴). این واژه دارای معانی متفاوتی است ولی بر مبنای عدولت معصوم «معادل خرده‌بازار» را می‌توان به کار برد.

## منابع

1. Barnard, C.I. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.
2. Child, J. "Organizational Structure, Environment & Performance: The Role of Strategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, No. 1, 1972, pp. 1-22.
3. Clark, B.R. *Adult Education in Transition*, Berkeley, University of California Press, 1956.
4. Donaldson, L. "American Anti-Management Theories of Organizations", A Critique of Paradigm Proliferation, Cambridge, Cambridge University Press, 1995.
5. Eisenhardt K.M. "Agency and Institutional - Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", *Academy of Management Journal*, No. 31, 1988, pp. 488-511.

6. Gouldner, A. "Metaphysical Pathos and the theory of Bureaucracy", *American Political Science Review*, No. 49, 1955, pp. 493-507, Reprinted in E. Coser & B. Rosenberg, eds. 1, *Readings in Sociological Theory*, 3rd. ed. London, MacMillan, 1969.
7. \_\_\_\_\_ . "Locals and Cosmopolitans: Towards an Analysis of Latent Social" Roles, *Administrative Science Quarterly*, No. 2, 1957-58, pp. 281 & 306 & 444-480.
8. March, J. & Simon H. *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
9. Messinger, S.L. "Organizational Transformation: A Case Study of a Declining Social Movement", *American Sociological Review*, No. 20, 1955, pp. 3-10.
10. Parsons, T. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations," In Amitai Etzioni, (ed.), *Complex Organizations: A Sociological Reader*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961.
11. Perrew, C. "The Analysis of Goals in Complex Organizations", *American Sociological Review*, No. 26, 1961, pp. 854-66.
12. \_\_\_\_\_ . "Overboard with Myth and Symbols", *American Journal of Sociology*, No. 91, 1985, pp. 151-5.
13. Powell, W.W. & DiMaggio, P. J. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
14. Scott, W.R. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd. ed. Englewood Cliffs. N.J., Prentice-Hall, 1992.
15. Selznick, P. "An Approach to a Theory of Bureaucracy," *American Sociological Review*, Vol. 8, No. 1, 1943, pp. 47-54.
16. \_\_\_\_\_ . "Foundations of the Theory of Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 13, No. 6, 1948, pp. 25-35, Reprinted in P. Emery, ed., *Systems Thinking*, Vol. 1, Harmondsworth, Penguin, 1969.
17. \_\_\_\_\_ . *TVA and the Grass - Roots*, Berkeley, Ca., University of California Press, 1949.
18. \_\_\_\_\_ . *Leadership in Administration*, Evanston, Ill., Row, Peterson & Co., 1957
19. \_\_\_\_\_ . *Law, Society and Industrial Justice*, New York, Russell Sage Foundation, 1969.
20. \_\_\_\_\_ . *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley, University of California Press, 1992.
21. \_\_\_\_\_ . "Institutionalism 'Old' and 'New' ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 270: 277, 1996.

22. Thompson, J.D. & McEwan, W.J. "Organizational Goals and Enmeshment: Goal-setting as an Interaction Process", *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 1, 1958, pp. 23-31, Reprinted in G. Salaman & K. Thompson, eds., *People and Organization*, London, Longman/OUP, 1973.

23. Zald, M. N. & Denton, P. "From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA", *Administrative Science Quarterly*, No. 8, 1963, pp. 234-54.

24. Zucker, Lynne G. "Institutional Theories of Organization", *American Review of Sociology*, No. 13, 1987, pp. 443-64.



ژویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 مقاله علمی پژوهشی  
 فصلنامه علمی پژوهشی  
 شماره ۲۰، بهار ۱۳۷۷