

پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

اریک ترايست و تحقیقات انیستیتوی تاویستاک^۱

مترجم: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

اریک ترايست که یک روانشناس اجتماعی است. بیش از بیست سال از عمر خود را به عنوان محقق ارشد در انیستیتوی روابط انسانی تاویستاک لندن که یک مرکز تحقیقات مشهور و با سابقه در زمینه‌های علوم اجتماعی و روانشناسی است گذراند. او در خلال آن مدت طولانی، همراه با چند نفر از همکارانش (از جمله اف‌ئی ام‌بری و مرحوم ای، کی، رایس^۲ به تحقیق و مشاوره در زمینه ساختار و عملکرد سازمان‌ها از دیدگاه سیستمیک پرداخت. او اکنون به عنوان استاد برجسته ریاست مرکز تحقیقات علوم رفتاری و مدیریت در دانشکده وارتن دانشگاه پنسیلوانیای آمریکا^۳ و استاد

۱ - این مقاله (Eric Trist and The Work of The Tavistock Institute) ترجمه صفحات ۹۱-۸۴

کتاب زیر است:

Pugh, D.S. and D. J. Hickson. *Writers on Organizations*. 3rd ed. London : Penguın Books. (1988).

2 - F. E. Emery and A. K. Rice.

3 - Wharton School of The University Pennsylvania

مطالعات محیط زیست در دانشگاه یورک انتاریوی کانادا^۱ به کار اشتغال دارد. تریست با همکاری کی، دبلیو بمفورت^۲، که خود زمانی یک معدنچی بود، آثار استفاده کردن از ماشین آلات و وسایل مکانیکی را برای انجام کارهای معادن ذغال سنگ در بریتانیا مطالعه کرد. با بکار گرفته شدن ذغال بُرها و چرخ نقاله‌های مکانیکی جریان استحصال ذغال سنگ بسیار پیچیده شد. مکانیزه شدن کارها این امکان را که به جای چند تونل کوتاه، یک تونل بلند بزرگ حفر و بهره‌برداری شود، به وجود آورد.

اما این تغییر تکنولوژیکی، پی آمدهای اجتماعی و روانی متعددی برای سازمان کاری به وجود آورد. قبل از استفاده از تکنولوژی جدید، بروز آن پی آمدها و طبعاً چگونگی مقابله با آنها مورد توجه قرار نگرفته بود. معمولاً هر گروه کاری در سیستم تونل‌های کوتاه از یک سرگروه مجرب، یک دستیار و دو، تا سه نفر کارگر غیرماهر تشکیل می‌شد. اما با رواج یافتن تونل‌های بلند، روش کار تغییر پیدا کرد و اعضای هر گروه کاری به جای چهار - پنج نفر به چهار تا پنجاه نفر به همراه سرگروه و چند دستیار افزایش یافت. بدین سان، واحد اولیه استخراج معدن از نظر اندازه و ساختار به شکل واحد کوچکی از یک کارخانه در آمد. این اتفاق، روال سنتی امور و آزادی عمل گروه‌ها را مختل و در روابط کاری صمیمانه گذشته آثار نامطلوبی ایجاد کرد. استخراج ذغال سنگ به روش تونل بلند با خصوصیت تولید انبوه آن به خط آهن بزرگ و روانی در بستر معدن، تخصصی شدن وظایف برحسب هر شیفت کاری، ایفای نقش‌های بسیار مشخص و شیوه‌های متفاوت جبران خدمات به تناسب هر شیفت نیاز نداشت. در این شرایط، برقراری ارتباط و روابط کاری بین چهار نفری که از نظر مکانی در یک تونل ۲۰۰ یاردی و از نظر زمانی در یک دوره ۲۴ ساعته پراکنده بودند، مشکلات بسیاری به وجود می‌آورد.

از دیدگاه مهندسی تولید، معادله‌ای می‌توان نوشت که به موجب آن ۲۰۰ تن ذغال سنگ با ۴۰ نفر افراد پراکنده در تونلی به طول ۲۰۰ یارد و مدت زمانی معادل

1 - York University, Ontario

2 - K. W. Bamforth

۲۴ ساعت برابر باشد. اما وقتی سازمان کاری از چهارچوب گروه‌های کوچکی که اعضای محدود آنها ضمن تماس‌های رودر رو، تمام کار را از ابتدا تا انتها خود انجام می‌دهند فراتر رفته، آنها را تحت‌الشعاع قرار دهد، مسایل اجتماعی و روانی که به تبع آن ایجاد خواهد شد، ماهیتی متفاوت خواهد داشت. وقتی انسجام قبلی گروه‌ها به وسیله تکنولوژی جدید از هم می‌پاشد و هیچ‌گونه تلاشی برای ایجاد انسجامی جدید در درون گروه بزرگ کاری به عمل نمی‌آید، علائم فشارهای اجتماعی بسیاری بروز می‌کند. گروه‌های سازمان نایافته (غیررسمی) که برای کمک به یکدیگر شکل می‌گیرند، در بخش‌های معدودی از معدن فعالیت می‌کنند و این امر بعضی از افراد را در انزوای باقی می‌گذارد. افراد نسبت به رویدادها، واکنش‌هایی انفعالی نشان می‌دهند و در مورد گزارش کار و چگونگی گذراندن وقت به حقه و کلک متشبت می‌شوند. آنان برای به دست آوردن جای بهتری برای کار با یکدیگر رقابت می‌کنند. سپریلا قراردادان افراد شیفت‌های دیگر، برنامه روز می‌شود و هر فرد، گناه یک خرابی را به گردن دیگران می‌اندازد (چون در سیستم جدید حوزه آزادی عمل همه اندک است به درستی نمی‌توان مقصر اصلی را مشخص کرد، بنابراین مقصر جلوه‌دادن اعضای غایب دیگر شیفت‌ها رواج می‌یابد و چون یافتن ریشه مسایل مشکل می‌شود، مسایل لاینحل باقی می‌ماند) کارگران با حاضر نشدن در محل کار و غیبت سعی می‌کنند از سختی کار بگریزند.

مطالعه آثار تغییر تکنولوژی باعث شد ترایست این طور نتیجه بگیرد که یک گروه کاری، نه یک سیستم فنی و نه یک سیستم اجتماعی، بلکه یک سیستم فنی و اجتماعی به هم پیوسته است. مقتضیات فنی، قابل شدن محدودیت‌های مکانی بر حسب نوع سازمان کاری را ممکن می‌سازد، اما یک سازمان کاری دارای ویژگی‌های اجتماعی و روانی خود که مستقل از خصوصیات فنی آن است نیز هست. با نگرش از این دیدگاه معلوم است که روابط اجتماعی را نمی‌توان زاییده تکنولوژی دانست، همان طور که روش انجام کار را نمی‌توان نتیجه خصوصیات اجتماعی - روانی کارگران به حساب آورد؛ زیرا هر دوی این کارها بی‌معنی است. ملزومات فنی و اجتماعی متقابلاً فعالند و به علاوه آنها باید با ارزش اقتصادی که سومین عامل اعتماد در پیوند دادن سیستم‌های اجتماعی و فنی به شمار می‌آید، همراه باشند. بهینه کردن هر یک از این

جنبه‌ها لزوماً کل را بهینه نمی‌کند، زیرا دو عنصر دیگر خود را با عنصر بهینه شده سوم تطبیق نمی‌دهند و ممکن است نتیجه، آن عنصر بهینه شده را خشی کنند. بنابراین هدف باید بهینه‌سازی مجموعه باشد.

تربیت در ادامه مطالعاتی که در مورد مسایل کارکنان معدن انجام داد دریافت که می‌توان در متن شرایط اقتصادی - تکنولوژی همسان، سیستم‌های مختلفی را در مورد سازمان‌های کاری به کار برد و به نتایج اجتماعی - روانی متفاوتی رسید. تربیت از این تحقیقات این‌طور نتیجه گرفت که مدیران از نظر سازمانی دارای آزادی عمل قابل ملاحظه‌ای هستند و به دلیل همین آزادی عمل می‌توانند جنبه‌های روانی و اجتماعی کار را در نظر بگیرند.

راه سومی که برای اقدام وجود دارد، راهی به نام روش تلفیقی تونل بلند است. ابداع این روش برای استفاده از تکنولوژی‌های جدید استخراج ذغال سنگ در عین بهره‌گرفتن از ویژگی‌های روش تونل‌های کوتاه بود. طبق روش تلفیقی تونل بلند، کارکنان در چندین گروه مشغول انجام کل کار می‌شوند و در شیفت‌های مختلف به انجام وظایف مشخص می‌پردازند و پاداش خود را به‌طور گروهی دریافت می‌کنند. بدین سان مسایلی از قبیل ضرورت انجام کارهای بسیار تخصصی، توزیع وظایف برحسب شیفت‌های مختلف کار، مقصر جلوه‌دادن یکدیگر و از هم‌پاشیدگی گروه مطرح نخواهد بود. برای مثال، این که دو یا سه نفر از اعضای یک گروه قبل از موعد مقرر وظیفه محوله را انجام داده و در وقت باقی مانده بخشی از کار اعضای گروه خود را در شیفت‌های بعدی انجام دهند امری عادی شد. روش تلفیقی تونل بلند از ویژگی‌های روش تونل کوتاه برخوردار و چون یک سیستم اجتماعی - فنی و با نیازهای کارکنان به استقلال و روابط کاری صمیمانه هماهنگ‌تر بود، توانست منجر به افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه، کاهش غیبت‌ها و حوادث ناشی از کار شود و رضایت کارکنان را بیشتر جلب کند.

رئیس این سیستم اجتماعی - فنی را برای مطالعه نقش‌های سرپرستی در یک کارخانه نساجی در هندوستان به کار برد. او دریافت که تهیه شرح وظایف سرپرستان، به شکلی که فایول می‌گوید و یا اصرار بر این که طبق نظریه لیکرت سرپرستان در رفتار با افراد تحت امر خود از یک روبرو خاص بی‌روی کنند کافی نیست. مسایل سرپرستان

ناشی از نیاز آنان به تنظیم و هماهنگ کردن رابطه افراد با وظایف شان و به خصوص اداره شرایط مرزی یا به عبارتی فعالیت‌هایی که سازمان ایشان را به محیط اطراف خود مربوط می‌سازد است. برای آنکه سرپرستان بتوانند نقش مدیریتی خود را به خوبی ایفا کنند، لازم است به وسیله تقسیم‌بندی‌های صحیح، وظایف سازمان به خوبی از یکدیگر متمایز شود، به طوری که به سادگی بتوان هر مجموعه از آن وظایف را به گروه‌های کاری که می‌توانند آن وظایف را با حداکثر استقلال و بدون نیاز به کنترل زیاد انجام دهند واگذار کرد. طبعاً اگر این کار انجام شود، سرپرست بدون نگرانی از کشمکش‌های درونی خواهد توانست وظیفه اصلی اداره شرایط مرزی را به خوبی انجام دهد.

برای مثال، شرح وظایف یک کارگاه بافندگی اتوماتیک مانند زمانی که کارهای آن به صورت دستی انجام می‌گرفت ثابت و بدون تغییر مانده بود. کارهای کارگاه به اجزای کوچک‌تری تقسیم و تعداد کارکنان براساس آن اجزا تعیین شده بودند. هر گروه از کارکنان برحسب نوع وظیفه خود می‌باید کارهای تعداد معینی از ماشین‌های بافندگی را انجام می‌داد. بافنده‌ها مسئول ۲۴ تا ۳۲ دستگاه ماشین بافندگی بودند، مسئولین تهیه مایحتاج دستگاه‌ها، نیازهای ۴۸ دستگاه را تأمین می‌کردند. کارگران فوریت‌ها، مراقبت از ۷۵، پادوها کار ۱۱۲ و ماسورکش‌ها کار ۲۲۴ دستگاه ماشین را انجام می‌دادند.

این نوع تقسیم‌بندی افراد و کارها باعث می‌شد که مدیر هر شیفت با ۲۸ نفر کارگر باقی‌مانده، هر پادو با ۱۴ نفر، هر کارگر فوریت‌ها با ۹ نفر، هر بافنده با ۷ نفر و به همین ترتیب هر فرد با تعداد معینی افراد مستقیماً در ارتباط باشد. حاصل کارهای افراد فقط در سطح هر شیفت قابل جمع‌بندی بود، زیرا ارتباطات کارکنان دو به دو و به صورتی مجزا و متفرق برقرار می‌شد و افراد امکان نمی‌یافتند در قالب گروه‌هایی منسجم شکل پیدا کنند. ریس سازماندهی کار را تغییر داد و چهار گروه شش نفره کاری با یک رهبری گروه، وظیفه‌ای متمایز و مجموعه‌ای از کارهای به هم پیوسته به وجود آورد. قلمرو این گروه‌ها با سهولت بیشتری می‌توانست تعیین شود و این امر اداره گروه‌ها را برای رهبری آنها آسان می‌کرد. در نتیجه، کارآئی سازمان به گونه‌ای پایدار بهبود و ضایعات به نحوی چشمگیر کاهش یافت.

این مطالعات و تحقیقاتی که در زمینه‌های مشابه در انیستیتوی تاویستاک انجام گرفت باعث شد ایمری و تراست بنگاه را یک سیستم اجتماعی - فنی باز تصویر کنند. دلیل آنکه آن دو این سیستم را باز خواندند، این بود که سیستم، ملزومات خود را از محیط تأمین و محصولات خود را به محیط صادر می‌کند و در عین حال عمل تبدیل منابعی که از بیرون به دست می‌آورد به آنچه به بیرون باز می‌گرداند را انجام می‌دهد. به نظر این دو محقق، سازمان را نمی‌توان یک سیستم فیزیکی بسته که قادر به داشتن مجموعه‌ای ثابت از نیروهای فعال در تعادلی ایستا است در نظر گرفت، بلکه سازمان را باید در پرتو مفهوم زیست‌شناختی جدیدی که (با توجه به نظریه یک محقق برجسته به نام وُن برتالنی) برای توصیف یک سیستم باز به کار می‌رود تشریح کرد. با توجه به مفهوم زیست‌شناختی سیستم‌های باز، چون ارگانیزم یا سازمان ناگزیر از مبادلاتی دایمی با بیرون از مرزها و محیط خود است، در اصل می‌تواند به تعادلی پویا برسد. در واقع به عقیده ایمری و تراست وظیفه اصلی مدیریت یک بنگاه، کلاً این نیست که امور داخلی را اداره کند، بلکه مدیریت باید روابط سازمان را با محیط آن سامان دهد. مدیریتی که محیط سازمان خود را به صورتی که می‌بیند، می‌پذیرد و تلاش خویش را صرفاً بر سازماندهی درون بنگاه خود متمرکز می‌سازد، در راه خطرناکی قدم برمی‌دارد. منظور از این سخن این نیست که مدیریت رده بالا باید به مسائل درونی بی‌توجه باشد، منظور این است که مدیریت باید مسایل درونی را نیز با توجه به فرصت‌ها و تقاضاهای بیرونی حل کند.

اما مسأله این است که محیط‌ها به سرعت در جهت پیچیدگی زیاد در حال تغییر هستند. ممکن است عوامل محیطی بسیاری که تحت کنترل سازمان نیستند و حتی سازمان آنها را نمی‌شناسد با تأثیر متقابل بر یکدیگر باعث تغییرات عمده‌ای شوند. ایمری و تراست محیط‌ها را بر حسب شدت پیچیدگی و میزان ابهام نهفته در آنها به صورت یک طیف که در متهاالیه یک سمت آن محیط‌های ساده و آرام، با منابعی که به صورت اتفاقی و غیرمتمرکز توزیع شده‌اند^۱ (مانند محیط‌هایی که اقتصاددانان از آنها با عنوان رقابت کامل یاد می‌کنند) و در متهاالیه سمت دیگر آن، محیط‌های متلاطم و

پرتنش^۱ و غیر قابل پیش‌بینی قرار دارند توصیف کرده‌اند. دو نوع محیط دیگری که به ترتیب در فاصله بین متناهی‌سمت اول تا متناهی‌سمت دیگر در میان طیف مورد بحث وجود دارند عبارتند از محیط‌هایی آرام با منابعی که در جاهای به خصوص متمرکز شده‌اند^۲ و اذهان مدیران را بی‌وقفه به سوی خود جلب می‌کنند و محیط‌های مغشوش و انفعالی^۳ که محیط‌های ناآرامی هستند، منابع آنها در مکان‌هایی خاص متمرکز شده‌اند و بنگاه‌های متعددی در آنها برای کسب منابع با هم رقابت می‌کنند. تفاوت اساسی میان آن محیط‌ها، تنها به دلیل رقابت‌های میان بنگاه‌هایی که در قلمرو آنها قرار دارند نیست. بلکه آن تفاوت از خود محیط‌ها (بازارها) نیز ناشی می‌شود. بری و تریست تاریخچه بنگاهی را که نتوانست تشخیص دهد که محیط آن از حالتی نسبتاً آرام به وضعیتی تقریباً متلاطم در حال تغییر است شرح می‌دهند. این بنگاه که به صنعت کنسروهای غذایی انگلستان تعلق داشت طی سال‌های متمادی، ۶۵ درصد از بازار را با محصول اصلی خود یعنی نوعی کنسرو سبزی قبضه کرده بود. این بنگاه با درآمد تقریباً مطمئن و قابل ملاحظه‌ای که از راه فروش محصول اصلی خود به دست می‌آورد اقدام به سرمایه‌گذاری برای تأسیس یک کارخانه جدید اتوماتیک کرد و ضمن این اقدام انعطاف‌ناپذیری و جمودی بنیادی را، که به وجود آمدن آن در بلندمدت اجتناب‌ناپذیر است، در ساختار سازمان تعبیه کرد. اما حتی هنگامی که کارخانه ساخته می‌شد، محیط دستخوش تغییراتی که کنترل آنها از اختیار سازمان خارج بود، شد. تولید غذای یخ‌زده رو به توسعه بود و افراد بیشتری با توجه به بهبود شرایط اقتصادی خود، می‌توانستند غذای منجمد شده بخرند. در همین حال مازاد محصول کشاورزی آمریکا که کیفیت مناسبی برای انجماد نداشت، به قیمتی ناچیز در معرض فروش قرار گرفت. تعدادی از شرکت‌های کوچک کنسرو میوه‌سازی بریتانیا آن محصولات را تهیه و به کنسرو تبدیل کردند. با توجه به فصلی بودن میوه وارداتی، بازار با مازاد عرضه محصول مواجه شد. به علاوه سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای تازه تأسیس می‌خواستند بسیاری از فرآورده‌های خوراکی را تحت نام

خود عرضه کنند و این همه طبعاً رقابت‌ها را شدید و عرضه را برای بنگاه مورد بحث تنگ می‌کرد. چون شرکت‌های کوچک کنسروسازی محصولاتی فوق‌العاده ارزان عرضه می‌کردند (چون از طرفی از مواد اولیه بسیار ارزان استفاده می‌کردند و از طرفی هزینه بازاریابی نداشتند) توانستند ظرف سه سال ۵۰ درصد از بازار کاهش‌یابنده این محصول را به دست آورند.

این مثال بسیار گویایی است که تعامل مستقیم عوامل محیطی را برای ایجاد تلاطم شدید در پس‌فعالیت‌های سازمانی نشان می‌دهد. تلاطم در محیط فعالیت‌های بنگاه کنسروسازی سبزی ایجاب می‌کرد تا قبل از رسیدن به تعادل پویا، مقصود و منظور و ترکیب بازار و محصول مؤسسه به خوبی و به صورتی گسترده مجدداً تعریف شود. اِبری و تریاست می‌گویند بنگاه‌هایی مانند بنگاه سازنده کنسروهای غذایی فوق به جای آنکه ساختار سازمان خود را با محیط‌های متلاطمی که در عمل با آنها مواجهند متناسب سازند، آن ساختارها را برای پاسخگویی به محیط‌های ساده و آرام طراحی می‌کنند. در حال حاضر به یک اصل جدید در طراحی ساختار سازمانی نیاز است. سازمان‌ها به دلیل ماهیت خاص خود به آنچه در تئوری سیستم‌ها و نظریه اطلاعات، تکرار نامیده می‌شود نیاز دارند. منظور از تکرار، تعدد، جانشین‌پذیری و تعویض‌پذیری است و این منابع مازاد برای کاهش اشتباه در رویارویی با دگرگونی و گوناگونی‌ها لازم هستند. بوروکراسی تکنوکراتیک سستی بر تکرار بخش‌ها استوار است. این بخش‌ها به عناصری حتی‌المقدور ساده تجزیه می‌شوند. با مینا قرار گرفتن این تقسیم‌بندی در سازمان‌ها، شرح شغلی که به موجب آن استفاده از افرادی غیرماهر که جایگزینی آنان با هزینه‌ای اندک و آموزش ایشان در مدتی کوتاه عملی باشد مطلوب است. اما این روش سازماندهی نیز به سیستم‌های کنترل قابل اعتمادی که غالباً اعمال آنها طاقت‌فرسا و پرهزینه است نیاز دارد.

اما برای پاسخگویی به مقتضیات محیط‌های متلاطم، به طرحی متفاوت که بر تکرار وظایف مبتنی باشد نیاز است. طبق این روش، افراد و واحدها می‌توانند با تشبث به مجموعه‌ای اقدامات، با تغییر روبرو شوند؛ به علاوه آنها به نحوی خودگردان هستند. در این روش افراد به جای آنکه صرفاً ایجادکننده مشاغل باشند، به آفرینش نقش‌ها می‌پردازند و سازمان‌ها به جای آنکه به‌طور سستی به اعمال کنترل از راه تحویل

و تقلیل دگرگونی پردازند، به ایجاد سیستم دگرگونی افزا اشتغال می‌یابند. برای تحقق یافتن این روش، مستمراً باید ارزش‌هایی مناسب و نو برای بهبود کیفیت زندگی کاری خلق شود. برای بهبود کیفیت زندگی کاری عناصر تکنولوژیکی تعیین‌کننده رفتار کارکنان باید به حداقل ممکن تقلیل یابد. با کاستن از عناصر تکنولوژیکی شکل‌دهنده رفتار می‌توان ضمن درگیر ساختن دست‌اندرکاران، رضایت روانی و اجتماعی آنان را حاصل کرد. گروه‌های کاری مستقل، همیاری و نه رقابت (میان سازمان‌ها و در درون آنها) و عدم تأکید بر سلسله مراتب اداری از ضروریات موفقیت در بطن تلاطم‌های این زمان است. جدولی که در پی می‌آید، روش‌های قدیمی و جدید را برای مواجهه با هم‌وارد طلبی‌های این دوران تصویر می‌کند.

□ خصوصیات روش‌های قدیم و جدید:

روش قدیم	روش جدید
ضرورت‌های تکنولوژیکی	بهینه‌سازی چند جانبه
افراد به عنوان امتداد و جزئی از ماشین‌آلات	افراد به عنوان تکامل‌بخشنده ماشین‌آلات
افراد به عنوان لوازم یدکی قابل تعویض	افراد به عنوان ماشین رشدپذیر
تقسیم وظایف به کوچکترین اجزای مهارت‌های ساده و جزئی	دسته‌بندی بهینه وظایف، مهارت‌های گسترده چندگانه
کنترل‌های بیرونی (سرپرست‌ها، متخصصان، راه‌کارها)	کنترل‌های درونی (خودگردانی، سیستم‌های جزئی)
شمای سازمانی مرتفع، روش مستبدانه	شمای سازمانی مسطح، روش مشارکت جویانه
رقابت، سیاست‌بازی	همیار، صداقت
تنها هدف‌های سازمانی	مجموعه‌ای از هدف‌های سازمانی، جامعه و اعضای سازمان
از خود بیگانگی	احساس تمهد و تعلق
بی‌میلی به ریسک‌جوئی	نوآوری

رویکرد سیستمیک اجتماعی - فنی برای موفقیت در محیط متلاطم و برای بهبود کیفیت زندگی کاری در یک محدوده وسیع کلان جامعه به کار رفته است. برای مثال، گروه مطالعاتی تاوستانک با همکاری دو روانشناس اجتماعی اهل نروژ به نام‌های بی‌تورث رود^۱ و پی‌جی هرست^۲ صنعت کشتیرانی آن کشور را مطالعه کرده‌اند.

طرح‌های تکنولوژیکی متعددی برای فله‌برهای پیچیده وجود دارد. اما بالاخره یک طرح خاص برای جامعه کوچک معدود کارکنان و اداره کنندگان کشتی‌های مذکور که می‌باید طی دوره‌ای نسبتاً طولانی در تمام مدت بیست و چهار ساعت شبانه روز جدای از هم در انزوا بوده و در عین حال با کارآئی بسیار بالا، وظایف حرفه‌ای خود را انجام دهند انتخاب شد. این طرح بهتر از دیگر طرح‌های موجود می‌توانست پاسخگوی نیازهای اجتماعی روانی اعضای محدود آن جامعه کوچک باشد. براساس طرح مورد بحث، یک سالن بزرگ غذاخوری و سرگرمی مشترک برای کلیه کارکنان دایر شد. خدمه موتورخانه و عرشه در کنار هم قرار گرفتند، از تفاوت‌های ناشی از موقعیت‌های شغلی کاسته شد و حتی با باز شدن راه پیشرفت شغلی و مطرح شدن "کشتی‌هایی که کارکنان آنها همگی افسر هستند" آن تفاوت‌ها از میان رفت. به علاوه دادن آموزش به روی کشتی به جای بندر یا خشکی باب شد.

اگر کیفیت زندگی کاری بهبود نمی‌یافت، جمع نروژی‌هایی که به ناوگان تجاری نروژ که برای اقتصاد آن کشور از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بود می‌پیوستند به عددی نمی‌رسید که آن ناوگان را زنده نگهدارد. خدمه خارجی موقتی و کم‌سواد نمی‌توانستند از عهده کشتی‌های به لحاظ تکنولوژیکی پیچیده برآیند و می‌خواری در حد خطرناکی رایج بود.

این مسایل را یک شرکت کشتیرانی به تنهایی نمی‌توانست حل کند. بنابراین کلیه شرکت‌های آن صنعت، چندین اتحادیه حمل و نقل و چند سازمان انتظامی دریایی، با همکاری‌های همه جانبه با یکدیگر یک نظام اجتماعی که برای حل آن مسایل لازم بود طراحی کردند و به اجرا گذاشتند.

1 - E. Thorsrud

2 - P. G. Herbst

کار تراست و محققان تاویستاک از نظر بکار بستن مفاهیم مربوط به تفکر سیستمیک در طراحی سیستم‌های اجتماعی در سطوح واحدهای سازمانی، سازمان به‌طور کلی و در محدوده وسیعی از جامعه از یکنواختی و ثبات بی‌نظیری برخوردار بوده است. آن محققان ضمن عرضه آثار خود، ماهیت پویای سازمان‌ها و کارکرد آنها، اهمیت اداره قلمروها و نیاز به ابداع روش‌هایی نو برای طراحی سازمان‌ها، به گونه‌ای که بتوانند از عهده مواجهه با تغییرات برآیند رابه خوبی نشان داده‌اند.

□ فهرست مآخذ به شرح مذکور در متن اصلی

Emery, F. E., and Trist, E. L. 'Socio-technical Systems', in C. W. Churchman and M. Verhulst (eds), *Management Science, Models and Technixues*, Vol. 2, Pergamon, 1946, Reprinted in F. E. Emery (ed), *Systems Thinking*, Penguin, 1969.

Trist, E. L., and Bamforth, K. W., "Some Social and Psychological Consequences of The Longwell Method of Coal getting", *Human Relations* 4 (1951), 3-38; Reprinted in D. S. Pugh (ed), *Organization Theory*, Penguin, 1971.

Trist, E. L, et al, *Organization Choice*, Tavistock, 1963.

Emery, F. E., and Trist, E. L., "The Causal Texture of Organizational Environments" *Human Relations*, 18 (1965), 21-32; Reprinted in F. E. Emery (ed) *Systems Thinking*, Penguin, 1969.

Trist E. L., "The Socio - Techincal Perspective" in *Van de Ven and W. F. Joce* (eds), *Perspective on Organization Design and Behaviour*, Wiley - Interscience, 1981.

Rice, A. K., *Productivity and Social Organization*, Tavistock, 1958.

Emery, F. E., and Thorsrud. E., *Democracy at Work*, Martinus Nijhoff (Leiden), 1979.

Herbst, P. C., *Alternative to Hierarchies*, Martinus Nijhoff (Leiden), 1979.



پڙو، شڪاهه علوم انساني و مطالعات فرېنچي
پرتال جامع علوم انساني