

# سازمان نوع Z ترکیبی از ارزش‌های فردی و جمعی

ترجمه: دکتر مهدی ایران نژادپاریزی

در بخش نخست این نوشتار، مدل‌های سازمانی ویژه ایالات متحده آمریکا و ژاپن مورد بررسی قرار گرفت و سازمان نوع Z به عنوان ترکیب و راه میانمای از این دو عنوان شد. در ادامه این مقاله که دومین و آخرین بخش آنست ابعاد دیگری از سازمان نوع Z مورد بررسی قرار می‌گیرد.

بعد کنترل که عنصر پنجم مدل ایده‌آل به شمار می‌رود، نیز به طور خیلی لده نشان داده می‌شود. به طور کلی مدل ایده‌آل نمایانگر نوعی کنترل اجتماعی است و هر نوع مدل ایده‌آل

این کنترل اجتماعی را به روش متفاوتی اعمال می‌کند. اما می‌توان نوع سازمان A را چنین مشخص کرد که از استانداردهای صریح و روشن، قوانین و مقررات، و معیارهای عملکرد به‌عنوان فنسون اساسی کنترل استفاده می‌کند تا از تطبیق عملکرد واقعی با نتایج پیش‌بینی‌شده اطمینان حاصل کند. در سازمان نوع Z انتظارات سازمان از رفتار یا بازده کارکنان بطور صریح ذکر نشده است، اما از فلسفه کلی سازمان قابل درک و استنتاج است.

برای مثال، در مدتی که یکی از نویسندگان این مقاله از یک بانک ژاپنی در کالیفرنیا بازدید می‌کرد، رئیس ژاپنی و قائم مقام آمریکایی بانک یکدیگر را متهم می‌کردند که قادر نیستند هدفها را تعیین کنند. مقصود قائم‌مقام آمریکایی این بود که رئیس ژاپنی نمی‌تواند یا نمی‌خواهد هدفهای کمی را برای ۳ یا ۶ ماه بعد تعیین کند، در حالی که منظور رئیس ژاپنی این بود که آمریکایی‌ها نمی‌توانند هدف کلی را از فلسفه شرکت درک کنند در صورتی که ژاپنی‌ها قادرند که در هر موقعیت قابل تصور، هدف عینی را برای خودشان استنتاج کنند.

کاربر شغلی یعنی بعد ششم مدل ایده‌آل، بر اساس وظایف نوعاً تخصصی است و تا حدود زیادی در مدل‌های سازمانی تفاوت دارد. در سازمان نوع A یک مدیر که در مسیر ترقی و پیشرفت است در همان رشته شغلی تخصصی باقی می‌ماند. مثلاً تغییر سمت از حسابدار به سرپرست امور دفاتر حسابداری، و سپس به معاون اداره حسابداری و بعد به رئیس همان اداره. در سازمان L کاربر شغلی تخصصی نیست و شاغل ممکن است از حسابدار به سرپرست اداره برنامه‌ریزی تغییر سمت دهد.

کاربر تخصصی به حرفه‌ای کردن رشته شغلی منجر می‌شود، وفاداری سازمانی را تقویت می‌دهد و انتقال افراد از یک موسسه به موسسه دیگر را تسهیل می‌کند. در حالی که کاربر غیر تخصصی منتج به ایجاد علاقه به محیط کار می‌شود، وفاداری سازمانی را افزایش می‌دهد و از انتقال کارکنان از یک موسسه به موسسه دیگر جلوگیری می‌کند. تخصصی شدن کاربر شغلی مشکلات هماهنگی بین افراد و واحدهای فرعی سازمان را افزایش می‌دهد، در حالی که کاربر غیر تخصصی موجب تسهیل عمل هماهنگی می‌شود. همچنین کاربر تخصصی در نتیجه تخصصی شدن وظایف و خبرگی موجب صرفه‌جویی می‌شود و حال این‌که کاربر غیر تخصصی اغلب این مزایا را فاقد می‌کند. سازمان A و L ممکن است، از نظر ساختار رسمی سازمانی همانند باشند، مثلاً واحدهای مجزای مشابه داشته باشند، اما تغییر شغل افسراد [از لحاظ کاربر تخصصی و غیر تخصصی]

در مورد بعد چهارم، یعنی سرعت ارزشیابی و ترفیع، نیازی به توضیح نیست، اما آثار قابل ملاحظه‌ای دارد. اگر ترفیع به‌کندی صورت گیرد، مدیران فرصت دارند تا با افراد و آداب و رسوم آنها که حاکم بر شغلشان است، آشنا شوند. کارکنان با فرهنگ شرکت شکل می‌گیرند و نهایتاً از لحاظ فرهنگ همانند آن می‌شوند. فرد تک‌گرو مادام که وفاداری به آداب و رسوم داخلی شرکت را نیاموخته است، ارتقاء نخواهد یافت. سازمانی که سابقه ترفیع سریع دارد، هرگز مانند سازمانی که نظام ترفیع کندی دارد، فرهنگ یکپارچه نخواهد داشت.

سرعت ارزشیابی همچنین تاثیر مهمی بر ویژگی‌های روابط بین اشخاص دارد. در سازمانی که موفقیت فردی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد، ارزیابی عملکرد باید به دور از ملاحظاتی مانند رفاقت یا قوم و خویشی باشد. تنها راه حل برای ارزشیابی، داشتن رابطه غیر شخصی است. اگر ارزیابی‌ها سریع انجام شود، مثلاً هر ۶ ماه یکبار، کارمند مورد ارزیابی فقط به وسیله سرپرست مستقیم که مسئولیت ارزیابی را دارد، شناخته می‌شود. بنابراین راه برقراری روابط دوستانه بین سرپرست و کارمند مسدود می‌شود. اما اگر ارزیابی‌های مهم فقط یکبار در هر ۵ تا ۱۰ سال (همان‌طور که در موسسات ژاپنی معمول است) انجام شود، دیگر ارزشیابی به وسیله یک سرپرست به عمل نمی‌آید، بلکه از طریق توافق ضمنی بین بسیاری از سرپرستان که کارمند را می‌شناسند، صورت می‌گیرد. چون سرپرست مستقیم فقط به عنوان یک داور در میان تعداد زیادی از داوران درباره ارزشیابی نظر می‌دهد، لذا دیگر نیازی نیست که طرز تلقی عینی نسبت به افراد ما دون داشته باشد و از این روی می‌تواند رابطه و علایق شخصی با آنان برقرار کند.

جدول شماره ۱- خصوصیات دو نوع سازمان ایده‌آل

نوع A (آمریکایی)	نوع (ژاپنی)
استخدام کوتاه‌مدت	استخدام مادام‌العمر
تصمیم‌گیری فردی	تصمیم‌گیری مبتنی بر رضایت و توافق
مسئولیت فردی	مسئولیت جمعی
ارزشیابی و ترفیع سریع	ارزشیابی و ترفیع بطئی
کنترل رسمی (صریح)	کنترل غیررسمی (ضمنی)
کاربر شغلی تخصصی	کاربر شغلی غیر تخصصی
توجه جزئی به کارکنان	توجه کلی به تمام جنبه‌های زندگی کارکنان

دنیال دارد. به این سبب که ترفیعات باید مبتنی بر ارزشیابی باشد و از این روی ارزشیابی در نظام شایستگی به طور سریع صورت می‌گیرد. نوع سازمان ایده‌آل در جامعه و فرهنگی که از هنجارها و ضوابط جمعی حمایت می‌کند و نقل و انتقال از یک سازمان به سازمان دیگر در سطح پایین است، رشد و گسترش یافته است. بر اثر وقایع تاریخی که نظام جامعه فتودالی را در ژاپن تا قرن نوزدهم حفظ کرد و سپس با بازگشت سلسله امپراتوری «میچی» (۱۸۶۸) ژاپن را به سرعت به سوی صنعتی شدن کامل پیش راند، وفاداریهای نظام فتودالی به موسسات صنعتی راه یافت و کارفرمایان و کارکنان به ترتیب عهده‌دار نقشهای تاریخی خودشان به صورت ارباب و رعیت شدند. به این سبب که از کارکنان انتظار می‌رود که در همان موسسه تا پایان عمر بمانند، کنترل به جای این که صریح باشد (مانند سازمان نوع A)، می‌تواند به طور ضمنی و درونی اعمال شود. این نوع کنترل به این علت که مطمئن تر است، می‌تواند در مورد تعداد زیادی از کارها و عملیاتی که افراد انجام می‌دهند، اعمال شود، در صورتی که هیچ نظام قوانین و مقررات صریح به طور جامع و کافی نمی‌تواند همه جنبه‌های رفتاری کارکنان را در بر گیرد.

### • اگر جامعه آمریکایی در حال تغییر از حالت همبستگی زیاد به کم باشد، افرادی که در سازمان نوع Z کار می‌کنند قاعدتاً باید بهتر قادر باشند با فشارهای عصبی مواجه شوند.

کارکنان نوع سازمان L نیازی ندارند که کاربرد شغلی تخصصی را دنیال کنند، زیرا سازمان می‌تواند در مدت طولانی روی آنان سرمایه‌گذاری کند و از بازدهی آن در سالهای بعد مطمئن باشد. با دنیال کردن کاربرد شغلی غیر تخصصی، کارکنان به جای این که در بعضی از وظایف متخصص شوند، در کل سازمان خبرگی حاصل می‌کنند. از آن جایی که مجموعه مهارتها، تخصص و ارزشهای این افراد منحصر به فرد در یک موسسه است، آنها دیگر قابل تعویض با کارکنان سایر موسسات نیستند و به جای اینکه مساله تعویض با کارکنان سایر سازمانها مطرح باشد، وفاداری افراد مزبور به موسسه‌شان افزایش می‌یابد و دیگر نیازی به نظارت آنها از نزدیک موجود نیست و در نتیجه در هزینه‌های عمومی مدیریت صرفه‌جویی می‌شود.

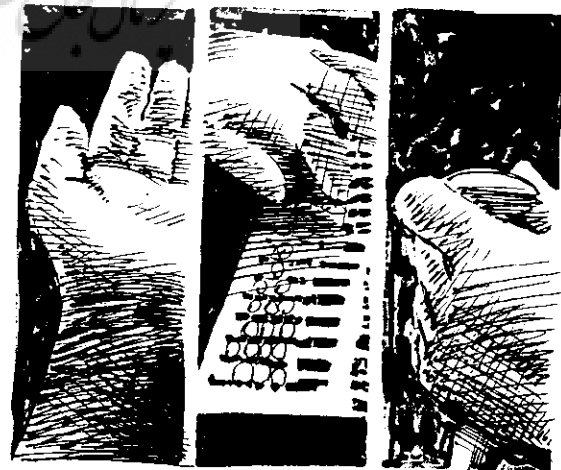
به علاوه، از آنجایی که کارکنان در تقبل کار مشترک اطلاعات لازم و تمایل به همکاری با یکدیگر را دارند، مسایل هماهنگی تقلیل می‌یابد. نظر به این که آنها تمام عمر خدمتی‌شان را با یکدیگر می‌گذرانند، لذا در نگاهداری روابط هماهنگ با یکدیگر و ذی‌مدخل بودن در اتخاذ تصمیم مبتنی بر رضایت و توافق، علاقه ابراز می‌دارند. فرهنگ گسترده‌تری نیز هنجارهای جمعی را که در سازمان متجلی است، حمایت می‌کند. بادر نظر گرفتن این که عمل سازمان محصول مشترک بسیاری از افراد است، هیچ فردی نمی‌تواند امتیاز یا تقصیر در مورد عمل خاص را به عهده بگیرد. بادر نظر گرفتن این مسئولیت مشترک، ارزشیابی سریع افراد مشکل خواهد بود، لکن به این سبب که چرخش کادر و ترفیع بطئی است، نیازی به ارزشیابی سریع نیست. قبل از اینکه اولین ارزشیابی مهم انجام شود، بسیاری از مشاهدات در مورد کار یکایک کارمندان در طول سال‌های متمادی جمع می‌شود. این نظام ارزشیابی بطئی فشار را از مقام مافوق دور می‌کند و به او فراغت می‌دهد تا به جمع جهات زندگی کارمند توجه کند.

روابط پیچیده بین عناصر انواع مدل‌های سازمانی ایده‌آل هنوز به طور کامل مشخص نشده‌اند. این کاری است که در تحقیق حاضر [همین مقاله] به کمک تحلیل تجربی به عهده گرفته شده است. اما واضح است که عامل موثر در توسعه و گسترش انواع مدل‌های ایده‌آل سازمانی، نرخ ترک خدمت از یک سازمان و پیوستن به سازمان دیگر است که با ارزشهای

درواحدهای فرعی به شیوه‌های کاملاً متفاوت صورت می‌گیرد. توجه به کارکنان و به تمام جنبه‌های زندگی آنان (هفتمین و آخرین بعد مدل ایده‌آل) به این امور مربوط می‌شود که کارکنان در نظر یکدیگر چگونه‌اند و مخصوصاً سرپرست چه نگرشی نسبت به کارمند دارد. در سازمان نوع A، سرپرست کارمند را در رابطه با کار و وظیفه‌اش می‌نگرد و ممکن است تحقیق درباره زندگی خصوصی او را جایز نداند. در مقایسه با این دید محدود نسبت به کارکنان مدیر سازمان L توجه عمیق نسبت به کارکنان را قسمتی از نقش مدیریت می‌داند و علاقمند است که به طور کامل از خصوصیات شخصی آنان مطلع شود. هریک از مدل‌های ایده‌آل نشان دهنده مجموعه‌ای از اجزای وابسته به یکدیگر است. ماهیت سیستماتیک هریک از مدل‌ها در محیط خودش، بهتر درک می‌شود.

نوع A در جامعه‌ای که با نرخ بالای تحرک جغرافیایی، فرهنگ حامی هنجارهای استقلال فردی، اتکای به نفس، و مسئولیت فردی مشخص شده، رشد کرده است. یک سازمان کار مستقر در چنین محیطی به نرخ بالای انتقال کارکنان از یک موسسه به موسسه دیگر و مدت کوتاه دوره تصدی استخدامی تکیه می‌کند. چنین سازمانی وابستگی بین افراد را کاهش می‌دهد و به علت تقلیل این وابستگی، در تغییرات پرسنلی یعنی جایگزینی یک قسمت از گروهی که با هم کار می‌کنند هزینه‌های اولیه آموزش نخواهد داشت. تصمیم‌گیری و مسئولیت فردی یک پاسخ قابل انطباق در مواجهه با تغییرات سریع پرسنلی است. اگر نرخ انتقال ۲۱٪ از یک موسسه و استخدام در موسسه دیگر زیاد باشد، ایجاد وابستگی بین اعضای جدید و سازمان از تمام ابعاد مشکل می‌شود. لذا توجه به جمع جهات زندگی فرد امکان پذیر نیست و فقط روی یک یا دو بعد لازم برای انجام شغل تکیه می‌شود. به عبارت دیگر، در چنین سازمانی به سبب این که توجه کلی به تمام شئون زندگی کارمند (در سازمانی که چرخش کادر زیاد دارد) دشواری به وجود می‌آورد، توجه محدود به کارمند رشد می‌یابد. و اما در نتیجه، کارمند وابستگی مقطعی و محدودی به سازمان پیدا می‌کند، ارزش‌های سازمان در درونش جا نمی‌افتد، و با یک رابطه سازش کارانه که کنترل در آن صریح و رسمی است سرو کار دارد.

سازمان نوع A نسبتاً فرصت محدودی دارد تا به مزایای حاصل از سرمایه‌گذاری لازم روی کارمند (هزینه‌های پژوهش و آموزش) صورت تحقق بخشد. لکن چنانچه فردی در کاریر تخصصی بالایی قرار گیرد که در آن آموزش لازم به سرعت انجام شود و میزان صرفه‌جویی‌ها نیز به سهولت حاصل شود، این نوع سازمان بهتر می‌تواند از مزایای مزبور بهره‌مند شود. بالاخره، چرخش کادر سریع مستلزم جایگزینی مدیران است و بنا بر این ترفیع سریع آنان را در سطوح پایین به



فرهنگی مساعدت‌کننده یا مانع شونده ترک خدمت، رابطه نزدیک دارد. می‌توان چنین توجیه کرد که نمونه نوع A یک پاسخ‌گویی قابل تطبیق به نرخ بالای تحرک سازمانی است، در حالی که سازمان نوع L جوابی است به نرخ پایین تحرک اجتماعی و هر دو فرم طبیعتاً با محیط خاص خود سازگارند. سازمان‌گاز از این نقطه‌نظر فقط یک راه را نشان می‌دهد که بوسیله آن افراد یک جامعه به هم پیوستگی پیدا می‌کنند. این سازمان‌گاز هم از بافت جامعه پیرامون خود تأثیر می‌پذیرد و هم بر آن اثر می‌گذارد.

اگر حاصل کلام این باشد که هر نوع سازمانی ایده‌آل نشان‌دهنده تطبیق طبیعی با محیط خاص خودش است، پس چگونه نوع سازمان L ظاهراً در ایالات متحده توفیق یافته است؟ ایالات متحده محیط اجتماعی را که در آن نوع سازمان A متجلی شده پدید آورده است. آمریکایی‌ها در حد بالایی شهرنشین هستند، تحرک جغرافیایی زیاد و زندگی مجزا و دور از هم دارند. از این روی موقعیتی به وجود آورده‌اند که یک سازمان‌گاز باید قادر باشد تا بر مردمی که نسبت به یکدیگر بیگانانند، تکیه کند و کوشش‌های هماهنگی را از آنان بدست آورد. پاسخ [برای چنین محیطی] نوع سازمان A است که روی کار مادام‌العمر تأکید نمی‌کند؛ سازمان کاملاً رسمی است و بر مبنای قوانین و مقررات اداره می‌شود و تصمیم‌گیری به طور غیرشخصی انجام می‌گیرد. با این توصیف، چگونه ممکن است که یک نوع سازمان بسیار متفاوت (نوع L) در این محیط اجتماعی گسترش و رونق یابد؟

مصاحبه‌هایی که با مدیران تعداد زیادی از شرکتها در طول دو سال [سالهای ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶] انجام شد، بر شرکت‌هایی تأکید داشت که بسیاری از خصوصیات و ویژگیهای نوع سازمان L را داشتند. از این مصاحبه‌ها مفهوم نوع ایده‌آل سوم به دست آمد که بدو به صورت سازمان L ظاهر می‌شود، اما در بعضی از خصوصیات اساسی با آن تفاوت دارد. نوع سازمان ایده‌آل یک تمهد فرهنگی مبتنی بر ارزش‌های فردی را با یک نوع فعل و انفعال غیرفردی و بسیار جمعی ترکیب می‌کند و به طور همزمان هنجارهای استقلال‌طلبی قدیمی و نیازهای فعلی به همبستگی را تأمین می‌کند. استخدام عملاً (ولی نه رسماً) برای مادام‌العمر است و چرخش کادر در حد پایینی قرار دارد. اتخاذ تصمیم مبتنی بر رضایت و توافق است و اغلب تلاش آگاهانه زیادی به عمل می‌آید تا شیوه تصمیم‌گیری مزبور حفظ شود.

### • مدل ایده‌آل نمایانگر نوعی کنترل اجتماعی است و هر نوع مدل ایده‌آل این کنترل اجتماعی را به روش متفاوتی اعمال می‌کند.

اما در نهایت هنوز، فرد، تصمیم‌گیرنده است و مسئولیت هم فردی است. این شیوه تصمیم‌گیری فشارهایی بر فرد وارد می‌کند که راساً مسئولیت اتخاذ تصمیم را دارد اما به طور جمعی به آن تصمیمات می‌رسد. این فشارها بواسطه این که ارزشیابی و ترفیع به کندی انجام می‌گیرد و مبنای کنترل ضمنی است، کاهش می‌یابد. بنابراین پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری گروهی در انجام ارزشیابی منظور می‌شوند، اما ملاک‌های روشن و صریحی برای ارزشیابی عملکرد همانند آنچه در سازمان A معمول است، وجود دارد. در سازمان نوع Z با وجود اینکه معیارهای زیادی برای ارزشیابی عملکرد موجود است، ارزشیابی واقعی تا حدود زیادی ذهنی و شخصی است. هیچکس به سرعت ارتقاء نمی‌یابد و یا صرفاً به سبب نمرهای بد یا خوب عملکرد تنبیه نمی‌شود، برعکس در سازمان نوع A پیشرفت یا عقب ماندگی «کاربر» شغلی افراد، همان‌طور که در هر سیستم رسمی معمول است، اغلب منوط به ملاک‌های صریح عملکرد است. کاربرد شغلی در سازمان نوع Z، در مقایسه با سازمان نوع A که کاملاً تخصصی است. تا حدودی گرایش به تخصص دارد. کندی جریان ترفیع و ثبات عضویت در سازمان توجه کلی به تمام جنبه‌های زندگی کارمند را به

ویژه از مقام مافوق به مادن، افزایش می‌دهد. این توجه کلی به کارمند عملاً شامل کارمند و خانواده‌اش می‌شود. اعضای خانواده کارمند پیوسته با سایر اعضای سازمان و خانواده‌هایشان در تماس هستند و هویت خود را از سازمانشان جدا نمی‌دانند.

### آثار تئوری برای جامعه

اگر نوع سازمان A با فرهنگ و جامعه آمریکایی طبیعتاً سازگار است، چرا باید تصور شود که نوع سازمان Z برای سازمان‌های این کشور مفید است؟ اگر نوع ایده‌آل دوم می‌تواند قابل تطبیق باشد، پس شرایط اجتماعی باید تغییر کرده باشد. انتقاد وارده بر محیط این است که توانایی لازم را برای تأمین همبستگی باثبات بین افراد ندارد. منابع سنتی همبستگی در جامعه آمریکایی (خانواده، کلیسا، روابط همسایگی معاشرتهای داوطلبانه و دوستی بلندمدت) با شهرنشینی و تحرک جغرافیایی ضعیف شده است. شکل ۱ ترکیبی از منابع همبستگی سازمانی و اجتماعی را نشان می‌دهد. این شکل فقط نوع سازمان A و Z را شامل می‌شود. نوع سازمان L که صرفاً با جامعه ژاپنی تطبیق دارد، به عنوان معرف سازمان‌های آمریکایی مفید نیست.

### جدول ۲- خصوصیات سازمان نوع Z

نوع (مدل اصلاح شده برای جامعه آمریکا)
استخدام بلندمدت
تصمیم‌گیری بر مبنای رضایت و توافق
مسئولیت فردی
ارزیابی و ترفیع بطنی
کنترل ضمنی، کنترل غیررسمی با ملاک‌های رسمی صریح
کاربر شغلی تا حدودی تخصصی
توجه کلی به تمام شئون زندگی کارمند، شامل خانواده

ملت آمریکا در بیشتر طول تاریخ خود منابع همبستگی بسیاری در خارج از محیط کار داشته است. تحت این شرایط نوع سازمان A گسترش یافت و یک حالت یکپارچه و ثابت به وجود آورد که در آن بیشتر مردم تلاش خود را مصروف شبکه‌های همبستگی دور از محیط کار می‌کردند (وقفط ارتباطی جزئی با سازمان کار داشتند). اگر سازمان‌گاز از نوع Z بود، هر کارمند دونوع همبستگی (خارج از محیط کار و داخل سازمان) پیدا می‌کرد و در حالت همبستگی بیش از ظرفیت قرار

### • روابط پیچیده بین عناصر انواع مدل‌های سازمانی ایده‌آل هنوز به طور کامل مشخص نشده‌اند.

می‌گرفت (خانه ۱- شکل ۱). در چند دهه گذشته بخش اعظم جامعه آمریکایی از حالت همبستگی زیاد به همبستگی کم تغییر جهت داد. تحرک جغرافیایی زیاد الگوهای تعادل سنتی را از هم گسسته است، اما ارزش‌هایی که این الگوها را تقویت می‌کرد، به کندی تغییر خواهد یافت. آن ارزشها توجه محدود و جزئی به کارمند را در قالب سازمان نوع A تأیید می‌کند. لذا بسیاری از کارکنان تا حدود زیادی در حالت همبستگی کمتر از ظرفیت خودشان، قرار دارند (خانه ۲- شکل ۱) و سازمان و جامعه هیچ کدام نمی‌توانند، این همبستگی موردنیاز را تأمین کنند. برای برگشتن به حالت توازن، همبستگی باید بیشتر از جانب سازمان فراهم شود و نه از سوی جامعه به طور کلی.

همبستگی در سازمان	همبستگی در جامعه	
	زیاد	کم
زیاد (نوع Z)	۱ همبستگی بیش ظرفیت	۲ همبستگی متعادل
کم (نوع A)	۳ همبستگی متعادل	۴ همبستگی کمتر از ظرفیت

کنند و نظام کنترل بر مبنای اطلاعات شخصی باشد، وقتی که قرارداد سفارش ساخت پایان یابد و خاتمه دادن به خدمت تعداد زیادی از کارکنان لازم باشد، کارفرما و کارمند هر دو آسیب می بینند. لذا نوع سازمان Z برای هر فرد یا سازمانی مناسب نیست.

خوشبختانه، بعضی از مدل‌های نوع سازمان Z برای بررسی موجود است تا این اواخر نوع سازمان A موفقیت‌آمیزترین فرم سازمانی در جامعه آمریکا بود. وقتی که افراد روابطی با قوم و خویشان، همسایگان، و کلیساها داشتند، آنها از اینکه شرکت یک شبکه تماسهای قوی برایشان فراهم کند، بی‌نیاز بودند. اما معدودی از شرکتها در شهرهای کوچک یا در مکانهای ملو از جمعیت مهاجر مثل کالیفرنیا، یا در صنایعی که غالباً مستلزم جابجایی کارکنان بودند، رشد کردند. یکی از عوارض هر سه حالت فوق این بود که افراد هیچ نوع تماس اجتماعی بلاواسطه جز از

### شکل ۱- منابع همبستگی سازمانی و اجتماعی

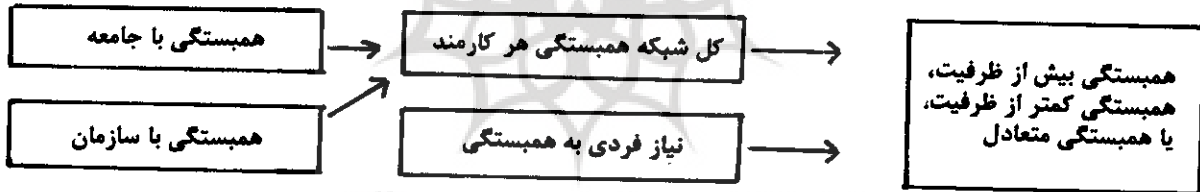
به این سبب که تمام افراد به یک سطح از همبستگی نیاز ندارند، یک شخص از لحاظ میزان همبستگی در یکی از خانه‌های ۱ تا ۴ شکل ۱ قرار می‌گیرد. به عقیده مازلو (۱۹۵۴) تمام مردم به همبستگی، تعلق یا عشق و علاقه که می‌تواند از طریق احساس تعلق به گروه یا سازمان ارضاء شود، نیاز دارند. در خانه ۴ شکل ۱ افراد به طور متوسط (همبستگی کمتر از ظرفیت) نیاز همبستگی‌شان ارضاء نشده است. آنها چنین می‌پندارند که هیچ تکیه‌گاهی ندارند و از این روی، احساس سرگشتگی می‌کنند. همه این عناصر می‌توانند در مدلی ترکیب شوند که توضیح می‌دهد چگونه سازمان‌ها می‌توانند با وفاداری

اجتماعی‌اش و با نیازهای کارکنانش تعامل انجام می‌دهد، تا وفاداری سازمانی (کم یا زیاد) و همچنین بهداشت روانی (کم یا زیاد) برای کارکنانش به وجود آورد. (شکل ۲).

\* در سازمان نوع Z با وجود اینکه معیارهای زیادی برای ارزیابی عملکرد موجود است، ارزیابی واقعی تا حدود زیادی ذهنی و شخصی است.

\* کاربرد تخصصی به حرفه‌ای کردن رشته شغلی منجر می‌شود، وفاداری سازمانی را تقلیل می‌دهد و انتقال افراد از یک موسسه به موسسه دیگر را تسهیل می‌کند.

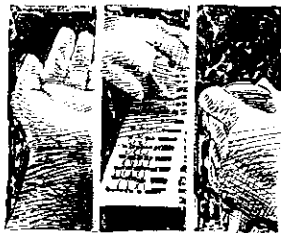
طریق کارفرما نداشتند. شکل بسیار افراطی این وضعیت در پایگاه نظامی دیده می‌شود که در هر مکان که باشد خواه در هواپیما، ایلیونوی یا نیویورک، همان قیافه و رنگ و بو را دارد. برای این که تحت شرایط



شکل ۲- مدل نیازهای همبستگی فردی و سازمانی

تحرک جغرافیایی زیاد زندگی افراد ارتش امکان‌پذیر گردد، ارتش یک فرهنگ آشنا و مطمئن را توسعه و گسترش داده است که به واسطه آن افرادش به هر جا که بروند تفاوتی احساس نمی‌کنند، این سازمان‌ها اعم از دولتی یا خصوصی، یک خلاء اجتماعی برای کارکنانشان به وجود آورد مانند و سپس برای پر کردن آن جای خالی، منابع حمایت داخلی را توسعه دادند. در سالهای اخیر همچنانکه منابع ثابت حمایت از کارکنان

اگر جامعه آمریکایی در حال تغییر از حالت همبستگی زیاد به کم باشد، افرادی که در سازمان نوع Z کار می‌کنند قاعدتاً باید بهتر قادر باشند با فشارهای عصبی مواجه شوند و خرسندتر از کل جامعه باشند. بدون تردید سازمان نوع Z بیشتر برای آن بخش از جامعه که فاقد ثبات و روابط همبستگی قوی است، مفید است. این بدان معنی نیست که سازمان کار جایگزین یا رقیب نهادهای سنتی خواهد شد، بلکه برعکس اگر شرکت یک ثبات بنیادی قوی در زندگی افراد به وجود آورد، به دنبال آن خانواده، کلیسا، و روابط همسایگی نیز می‌توانند رشد و گسترش یابند. بعضی‌ها ممکن است نسبت به استفاده از سازمان‌ها در شرکت یا صنعتشان نظر مخالف داشته باشند. نظر آنان ممکن است صحیح باشد. جامعه شامل افراد گوناگون و محیطهای مختلف است. بعضی‌ها کارفرمایی را ترجیح می‌دهند که کاری به کارشان ندارد، بر مبنای معیارهای عینی ارزشیابی می‌کند، و از موفقیت کارمند با ترفیع سریع حتی به قیمت نادیده گرفتن خدمت دیگران، قدردانی می‌کند. برای سلیقه چنین افرادی همیشه سازمانهایی وجود دارد. ثبات استخدام در بعضی از صنایع امکان‌پذیر نیست. صنایع هوایی و فضایی یک نمونه از صنایعی است که سازمان نوع Z در آنها مضر است. اگر افراد روابط قوی با یکدیگر ایجاد





5. Blau, P., and W. R. Scott. *Formal Organizations* (Scranton, Pa.: Chandler, 1962).
6. Bradburn, Norman M. *The Structure of Psychological Well-Being* (Chicago: Aldine, 1969).
7. Cole, R. *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition* (Berkeley: University of California Press, 1971).
8. Cole, R. "Functional Alternatives and Economic Development: An Empirical Example of Permanent Employment in Japan," *American Sociological Review*, Vol. 38 (1973), 424-438.
9. Dore, R. *British Factory-Japanese Factory* (Berkeley: University of California Press, 1973).
10. Form, W. H. "The Social Construction of Anomie: A Four Nation Study of Industrial Workers," *American Journal of Sociology*, Vol. 80 (1975), 1165-1191.
11. Homans, G. C. *The Human Group* (New York: Harcourt, Brace and World, 1950).
12. Johnson, R. T., and W. G. Ouchi. "Made in America (Under Japanese Management)," *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 5 (1974), 61-69.
13. Kasarda, J.D., and M. Janowitz, "Community Attachment in Mass Society," *American Sociological Review*, Vol 39(1974), 328-339.
14. Kolarska, L. "Interorganizational Networks and Politics: The Case of Polish Industry." Unpublished manuscript (1975).
15. Maslow, A. H. *Motivation and Personality* (New York: Harper, 1954).
16. Mayo, E. *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston: Harvard Business School, 1945).
17. Merton, Robert K. *Social Theory and Social Structure*, 2nd ed. (Glencoe, Ill.: Free Press, 1957).
18. Mousseau, J. "The Family, Prison of Love: A Conversation With Philippe Aries," *Psychology Today*, Vol. 9, No. 3 (1975), 52-54.
19. Nakane, C. *Japanese Society*, rev ed. (Middlesex, England: Penguin Books, 1973).
20. Relesman, L. *The Urban Process* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1964).
21. Schein, E. *Process Consultation* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969).
22. Short, J. F. *The Social Fabric of the Metropolis* (Chicago: University of Chicago Press, 1971).
23. Tonnies, Ferdinand. *Gemeinschaft and Gesellschaft*, trans. by Loomis (New York: American Book Company, 1940).
24. Udy, S. "Bureaucracy and Rationality in Weber's Organization Theory: An Empirical Study," *American Sociological Review*, Vol. 24 (1959).
25. Udy, S. "Administrative Rationality, Social Setting and Organizational Development," *American Journal of sociology*, Vol. 68 (1962), 299-306.
26. Warren, R. L. *The Community in America* (Chicago: Rand McNally, 1972).
27. Weber, Max. *The Theory of Social and Economic Organization*, trans. by A. M. Henderson and T. Parsons (Glencoe, Ill.: Free Press and Falcon's Wing Press, 1947).
28. Whyte, M. K. "Bureaucracy and Modernization in China: The Maoist Critique," *American Sociological Review*, Vol. 38 (1973), 149-163.

در هر جا از بین می‌رود، بقیه سازمانهای آمریکا سعی دارند خودشان را به پای سازمانهای مذکور برسانند چنین مدلهایی را که ایده‌هایی برای چگونگی رویارویی با جامعه جدید به دست می‌دهند، می‌توان مورد بررسی قرار داد.

مسائلی که سازمانهای کار در آینده با آن مواجه خواهند شد، نسبتاً روشن به نظر می‌رسد. جامعه آمریکایی که در طول ۲۰۰ سال گذشته در



جریان تغییر و تلاطم بوده است، به یک نقطه بحرانی رسیده است. عضویت در کلیسا کاهش یافته، درجانیات فزاینده فردی قربانی می‌شود که کاملاً برای ضارب ناآشناست، کارکنان تعهد کمتری را به کارفرمایان احساس می‌کنند و همه ما برقراری ثبات و ساختار در زندگیمان را آرزو می‌کنیم. این تغییرات دلالت بر کاهش احساس تعلق دارد و همان‌طور که «هومانز» (۲۴) درباره جوامعی که احساس عضویت را از دست می‌دهند اشاره می‌کند، ما «...تل خاکی از آحاد بدون ارتباط با یکدیگر خواهیم شد».

۲۱- منظور از انتقال، انتقال پرسنلی نیست، بلکه مساله ترک خدمت یک سازمان و استخدام در سازمان دیگر مورد نظر است.

22- Meiji

23. Maslow

24. Homanz

یادداشت‌ها

1. Abegglen, J.C. *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization* (Glencoe, Ill.: Free Press, 1958).

2. Angell, R.C. *The Moral Integration of American Cities* (Chicago University of Chicago Press, 1951).

3. Angell, R. C. "The Moral Integration of American Cities, Part II," *American Journal of Sociology*, Vol. 80(1974), 607-629.

4. Aries, P. *Centures of Childhood: A Social History of Family Life* (New York: Knopf, 1962).