

پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

چستر بارنارد (Chester I. Barnard)

مترجم: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

چستر بارنارد (۱۹۶۱ - ۱۸۸۶) سال‌ها به عنوان رئیس شرکت تلفن بل در نیوجرسی آمریکا به کار اشتغال داشت. دوبار از او دعوت به عمل آمد تا به عنوان مدیر دولتی اداره امداد نیوجرسی که یک تشکیلات دولتی بود انجام وظیفه کند و این امر به او فرصت داد تا عملکرد سازمان جافتاده خود و سازمانی را که اضطراراً برای زمانی کوتاه در شرایط بحرانی تشکیل شده بود با هم مقایسه کند. بارنارد در خلال جنگ جهانی دوم سازمان‌های خدماتی متحد را ایجاد و اداره کرد. او به عنوان فردی که عملاً به مدیریت اشتغال داشت با علاقه فراوان تلاش کرد تا فعالیت‌های سازمانی و ارتباط‌های فردی و اجتماعی اعضای سازمان‌ها را به زبانی ساده ولی عمیق توضیح داده و تبیین کند. این علاقه و پشتکار بارنارد نهایتاً در ۱۹۳۸ به انتشار کتاب او با نام وظایف مدیران منجر شد. به علاوه گزیده مقالات او زیر عنوان سازمان و مدیریت به چاپ رسیده است.

۱ - این مقاله ترجمه صفحه‌های ۷۲ - ۶۸ کتاب زیر است.

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

او تحلیل خود را بر پایه ضرورت وجود همکاری میان افراد استوار می‌سازد. به عقیده بارنارد افراد ناگزیر از همکاری و معاضدت با یکدیگر هستند، به نظر او انسان‌ها به تنهایی نیرو و توانایی لازم را برای انتخاب یک گزینه درست ندارند. هر کسی اولاً تا حدودی تحت تأثیر محدودیت‌های محیطی قرار دارد و ثانیاً تا حدودی به طور طبیعی از محدودیت‌های بیولوژیکی، جسمی و روانی خود تأثیر می‌پذیرد. به این لحاظ انسان برای ادامه حیات خود می‌باید از یک هدف جمعی یا غیرانفرادی پیروی کند و فرآیند تأثیر و تأثرهای متقابل را مدنظر قرار دهد. ادامه همکاری به کارسازی آن در روان ساختن فرآیند نیل به هدف‌های همکاری و کارآیی همکاری در ایجاد یا ارتقای انگیزه‌های انفرادی بستگی دارد.

بنابر تعبیر بارنارد، یک سازمان چارچوب و قالب‌دار "مجموعه منظم فعالیت‌ها یا نیروهای هماهنگ و آگاهانه دو یا بیش از دو نفر است". این تعریف و تحلیل‌های مبتنی بر آن را می‌توان در مورد همه انواع سازمان‌ها مانند دولت، کلیسا، کارخانه و خانواده بکار برد. یک سازمان وقتی به وجود می‌آید که "(یک) افرادی برای ایجاد ارتباط با هم وجود داشته باشند، (دو) مایل به مساعدت عملی، (سه) برای دست یافتن به هدف مشترک باشند". در این مبحث تمایل به مساعدت عملی به معنی دست برداشتن از خواسته‌های شخصی برای دست یافتن به هماهنگی جمعی است. بدیهی است که گرایش افراد به رها کردن رفتارهای شخصی برای حصول به هماهنگی جمعی از تمایل کامل تا بی‌تفاوتی و حتی مقاومت یا نفرت نسبت به این امر فرق می‌کند. به نظر بارنارد واقعیت امر این است که در جامعه متجدد امروز ما، اکثر اعضای سازمان‌ها میل ندارند به منظور دست یافتن به هماهنگی جمعی، چیزی را فدا کنند. نکته قابل توجه دیگر اینکه تمایل به تلاش برای تحقق هماهنگی جمعی دستخوش نوسان است. به این لحاظ حاصل جمع علاقمندی مساعدت‌کنندگان به هماهنگی جمعی در یک مجموعه متشکل ثابت نیست - واقعیتی که تاریخ سازمان‌ها و مؤسسه‌ها گواه آن است. میزان تمایل آدم‌ها به همکاری از میزان رضایت یا عدم رضایت آنان منتج می‌شود و در اصل همه سازمان‌ها از نظر هماهنگی درونی، تابع برداشت‌های ذهنی اعضای خود از وجود یا عدم عوامل راضی یا ناراضی‌کننده هستند.

همه سازمان‌ها هدفی دارند. اما اگر اعضای سازمان‌ها آن هدف‌ها را نپذیرفته باشند

هدفداری سازمان منتج به فعالیت‌هایی هماهنگ نمی‌شود. از این رو هر هدفی دارای جنبه‌ای هماهنگ‌کننده و ذهنی است. جنبه ذهنی هدف، تعبیری که فرد از آن هدف در مورد خود دارد، نیست. جنبه ذهنی هدف عبارت از مفهومی است که فرد تصور می‌کند هدف برای سازمان در کل دارد. بنابراین اگر فردی از کاری متنفر باشد ولی آن را به هدف سازمان و نقش خود در تحقق آن هدف مربوط بداند آن کار را انجام خواهد داد. پایه‌ی اساسی فعالیت گروهی هدف جمعی است، هدفی که مساعدت‌کنندگان به ایجاد هماهنگی جمعی اعتقاد داشته باشند که متعلق به سازمان است. "وظیفه اصلی یک مدیر این است که در کارکنان خود این اعتقاد را به وجود آورد که هدف سازمان واقعاً همان هدف مشترک همه کارکنان است". بقای سازمان به توانایی آن برای رسیدن به هدف وابسته است. اما تناقضی که وجود دارد این است که سازمان با دست یافتن به هدف، علت وجودی خود یا خود را نابود می‌سازد. دیده شده است که بسیاری از سازمان‌هایی که در حصول به هدف‌های اولیه موفق ولی در تعیین هدف‌های جدید، ناموفق بوده‌اند از صحنه فعالیت‌ها محو شده‌اند. استمرار سازمان‌ها در گرو یافتن هدف‌های جدید برای خود است. غالباً فرآیند هدف‌گذاری‌های جدید با تعیین یک منظور کلی در ابتدای کار پنهان می‌ماند و به نظر می‌آید با اتخاذ هدف‌هایی مانند "عرضه خدمات" یا "تولید خودرو"، در ادامه کار نیازی به تعیین هدف‌های نو نیست. اما می‌دانیم منظور از "خدمات" بیان هدف به صورتی انتزاعی و کلی است و در واقع هدف از خدمات، عرضه نوعی خدمت خاص است و غرض از تولید اتومبیل ساختن هر نوع خودرو به طور کلی نیست بلکه تولید اتومبیل‌هایی خاص در هر روز است. امر دیگری که برای سازمان متشکل لازم است ایجاد ارتباط یا رشته‌ای است که هدف مشترک را با علاقمندان به همکاری پیوند می‌دهد. ارتباطات برای متبلور ساختن منظور و هدف به شکل عمل لازم است. روش‌های ایجاد ارتباط اولاً زبان کتبی یا شفاهی - و ثانیاً عواطف مشاهده‌کردنی به شمار می‌آیند. عواطف مشاهده‌کردنی، توانایی فهمیدن نه تنها موقعیت بلکه مقصود و منظور بدون مبادله کلمات است. توانایی ایجاد ارتباط به صورتی کارساز در اثر کسب تجربه، آموزش و ادامه معاشرت با دیگران حاصل و باعث می‌شود اعضای سازمان به تفاهم دست یابند و در موقعیت‌های خاص از خود واکنشی مشابه نشان دهند.

سازمان‌های بزرگ از تعدادی واحدهای پایه‌ای تشکیل می‌شوند. این واحدها کوچکند - معمولاً از دو تا پانزده نفر تشکیل می‌شوند - و رشد آنها به دلیل وجود محدودیت در روابط فیما بین محدود است. اندازه هر واحد به پیچیدگی هدف و شرایط تکنولوژیکی برای اقدام، پیچیدگی فرآیند ارتباطات، درجه ضرورت ارتباط و پیچیدگی روابط بین افراد بستگی دارد. با بالا رفتن تعداد اعضای واحدها، پیچیدگی روابط بین افراد و فرآیند ارتباطات نیز گسترش می‌یابد. بعلاوه گروه‌ها به هم مربوطند. با بالا رفتن تعداد گروه‌های احتمالی، پیچیدگی روابط بین گروهی نیز به نسبت بیشتری بالا می‌رود.

تعاملی که از هدف‌های یکسان یا مشترک ناشی نباشد و بر پایه ارتباطات شخصی، که ماهیتی تکراری دارند، شکل گیرد به صورتی منظم و سازمان یافته در خواهد آمد. افرادی که از راه این نوع تأثیر و تأثرهای متقابل با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند سازمان‌های بدون شکل و چارچوب یا به اصطلاح "خودمانی" را به وجود می‌آورند و این نوع سازمان‌های "خودمانی" هستند که تأثیر زیادی بر افکار و اعضای خود می‌گذارند. بارنارد اعتقاد دارد که سازمان‌های "خودمانی" غیررسمی و غیرمتشکلی که در درون سازمان‌های بزرگ چارچوب‌دار و رسمی شکل می‌گیرند بر این سازمان‌ها اثر می‌گذارند و متقابلاً از آن تأثیر می‌پذیرند. برای آنکه یک سازمان "خودمانی" و غیررسمی (به هر اندازه که باشد) بتواند منشأ اثری شود، باید سازمانی با قالب‌ها و نظم و انتظامی مشخص به وجود آورد. سازمانی رسمی و با نظم و انتظامی مشخص می‌تواند بسیاری از نگرش‌ها و نهادهای سازمان خودمانی را متجلی سازد. اما اگر سازمان‌های رسمی و متشکل بلافاصله پس از تأسیس بخواهند بخوبی انجام وظیفه کنند باید سازمان‌هایی "خودمانی" را به عنوان وسیله‌ای برای تسهیل ارتباطات و حفظ انجام سازمانی از یک طرف و حمایت از استقلال فردی در برابر سلطه بی‌روحي و خشکی سازمان متشکل و رسمی از طرف دیگر ایجاد کنند. ممکن است حفظ استقلال فرد در برابر سلطه سازمان رسمی مخالف هدف‌های سازمانی بنظر رسد، اما در اصل این امر برای حفظ بقای سازمان رسمی ضروری است. در واقع تنها با قائل شدن یک قلمرو برای افراد به آنان می‌توان اجازه داد تا سلیقه شخصی خود را برای انجام برخی امور به کار گیرند و از اینکه توانایی آنان برای تصمیم‌گیری کاملاً تحت الشعاع

هدف‌های خشک سازمان رسمی قرار گیرد اجتناب کنند. با حفظ شخصیت فردی اشخاص می‌توان احتمال مساعدت آنان را به تحقق هدف‌های سازمان بیشتر کرد.

بارنارد براساس تجزیه و تحلیل نحوه عمل سازمان وظایف مدیر را تشریح می‌کند. مدیران یک سازمان پیچیده خدمات خود را به دو واحد عرضه می‌دارند: اول یک واحد کاری معمولی و دوم یک واحد مدیریتی. به این ترتیب یک سرکارگر نه تنها عضو یک گروه کاری به شمار می‌آید. بلکه عضو گروه مدیران نیز محسوب می‌شود چنانکه در ارتش، یک افسر عضو گروه خود و در عین حال عضو گروه فرماندهی نیز به حساب می‌آید. در شرایطی که تشریح شد تنها یک اقدام واحد، اقدامی برای دو واحد سازمانی است. سهم بودن همزمان در فعالیت‌های دو واحد سازمانی، یک سازمان پیچیده را به یک کلیت زنده تبدیل می‌کند.

دانستن این نکته که همه کارهایی که مدیر انجام می‌دهد کار مدیریتی نیست مهم است. وظیفه مدیر، کار تخصصی فعال نگهداشتن زمان است و انجام سه وظیفه را عامل می‌شود:

- ۱ - حفظ ارتباطات سازمانی
 - ۲ - کسب خدمات لازم از افراد
 - ۳ - صورت‌بندی (فرموله کردن) مقصود و منظور و اهداف
- وظیفه ارتباطات شامل دو مرحله می‌شود: در مرحله اول اوضاع و موقعیت‌های سازمان (نقشه سازمان) باید ترسیم شود. تعریف موقعیت‌های سازمان مستلزم شمای (چارت‌های) سازمانی، شرح وظایف و نظایر آنهاست. نقشه سازمان چگونگی هماهنگی امور را ارائه می‌دهد. اما طرح و نقشه سازمان بدون افرادی که پست‌ها را پر کنند ارزشی ندارد. دومین مرحله از وظیفه ارتباطات سازمانی، جذب افرادی با صلاحیت‌های مناسب برای مساعدت به تحقق هدف‌هاست. اما دو مرحله مورد بحث کاملاً به یکدیگر وابسته‌اند. آدم‌ها خوب یا بد نیستند، آنان صرفاً در این یا آن پست خوب یا بد هستند و غالباً نقشه سازمان با توجه به افراد موجود باید تغییر یابد. در اینجا سازمان خودمانی مدیریت موظف است وسایل ارتباطی را بسط داده، نیاز به تصمیم‌گیری‌های رسمی را بکاهد. در صورتی که یک سازمان خودمانی خوب وجود داشته باشد فقط در موارد اضطراری و امور عادی، تصمیم‌گیری رسمی لازم است و در

دیگر موارد نیازی به این گونه تصمیم‌گیری نیست. در این موارد یک دستور رسمی بیانگر آن است که قبلاً از راه‌های غیررسمی توافقی در مورد یک تصمیم حاصل شده است. بخشی از هنر رهبری اجتناب از درگیر شدن در برخوردهایی است که ممکن است از صدور اوامر به صورتی رسمی ایجاد شود و این امر می‌تواند با حصول اطمینان از قابل قبول بودن اوامری که می‌باید صادر شود حاصل گردد. اختلاف‌ها را باید از راه‌های غیررسمی و خودمانی بر طرف کرد.

وظیفه کسب خدمات اساسی از کارکنان دو بخش عمده دارد. ابتدا می‌باید کارکنان در موضع همکاری با سازمان قرار گیرند و سپس خدمات آنان دریافت‌شدنی خواهد بود. این دو را می‌توان با بالا نگه داشتن روحیه کارکنان، طراحی برنامه انگیزشی و بازدارنده، اعمال نظارت و کنترل و فراهم آوردن زمینه آموزش و رشد کارکنان بدست آورد.

سومین وظیفه مدیر صورت‌بندی (فرموله کردن) مقاصد سازمانی است. در اینجا جنبه حساس کار، تخصیص مسئولیت تفویض اختیار برای فعالیت‌های ملموس است. مسئولیت تصمیم‌های بلندمدت انتزاعی در مورد مقصود و منظور سازمان با مدیر رده بالاست. اما مسئولیت برای اقدام‌های مشخص باید به عهده رده‌های پائین باشد. تشریح مقصود و منظور سازمان در مواقع خاص یک وظیفه تقریباً همگانی است. بنابراین اگر قرار باشد سازمان به صورت یک کلیت منسجم و زنده باقی بماند، همه رده‌های پائین سازمان حتماً باید بخوبی با مقصود آن آشنا باشند.

بارنارد به عنوان مدیری که هم در بخش خصوصی و هم در بخش خدمات عمومی بکار اشتغال داشته است، دانش خود را در مورد عملکرد سازمان با مطالعات گسترده خویش در زمینه جامعه‌شناسی در آمیخت. در نتیجه آثار او، بخصوص وظایف مدیران، بر تفکر مدیران و دانشگاهیان تأثیری عمیق به جا گذاشته است.

□ فهرست ماخذ به شرح مذکور در متن اصلی

Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.

Barnard, C. I., *Organization and Manangement* , Harvard University Press.