

□ پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب:

□ تام برنز (Tom Burns) ۱

□ ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و

شورای سردبیری نشریه

"تام برنز" بیش از سی و یک سال از عمر خود را در مطالعه و تحقیق و تدوین در دانشگاه ادینبورگ<sup>۲</sup> اسکاتلند گذراند و در ۱۹۸۱ در کسوت استادی رشته جامعه‌شناسی، بازنشسته شد. در ابتدای کار، او به مطالعه و تحقیق در باب جامعه‌شناسی شهری علاقمند بود و مدتی از وقت خود را در همکاری با گروه وست میدلند<sup>۳</sup> برای تحقیق در مورد بازسازی و برنامه‌ریزی پس از جنگ جهانی دوم گذراند. او طی دوره همکاری خود با دانشگاه، به مطالعه در مورد انواع مختلف سازمانها و تاثیر هر یک از آنها بر الگوهای ارتباطها و فعالیتهای مدیران علاقه خاصی نشان داد. وی همچنین ارتباط انواع سازمانها را با تغییر شرایط و به خصوص با تاثیر نوآوری‌های فنی کشف کرد.

پس از جنگ جهانی دوم، بازار محصولات جا افتاده تعدادی از تولیدکنندگان وسایل الکتریکی رو به نابودی بود. بنابر این بسیاری از آن تولیدکنندگان به تولید و فروش لوازم الکترونیکی روی آورده بودند. از این رو "برنز" با همکاری دوست روانشناس خود،

---

۱- این مقاله، ترجمه صفحات ۳۶-۳۲ کتاب زیر است:

Pugh, D.S. ; D.J.Hicksen, and C.R. Hinings (1988). Writers on Organizations. 3rd. ed.Pp 32 - 36.

London: Penguin Books.

2. Edinburgh

3. West Midland

جی.ام. استاکر<sup>۱</sup>، تحقیق در مورد چگونگی ورود شرکتهای مذکور را به صنعت الکترونیک که به سرعت در حال توسعه بود وجه همت قرار دادند. دو محقق بر اساس مشاهده مشکلات تولیدکنندگان برای تطبیق دادن خود با موقعیت‌هایی که مستمراً در اثر تغییر در تکنولوژی بروز می‌کرد، برای ساختارهای مدیریت دو "وجه ویژه" قائل شدند. ایشان آن دو وجه ویژه ساختارهای مدیریت را دو سر یک طیف و پیوستار تلقی کردند و اظهار داشتند که جایگاه سازمانها را از نظر نوع ساختار مدیریت آنها می‌توان در فاصله بین دو سر آن پیوستار تعیین کرد.

سازمان نوع مکانیکی<sup>۲</sup> با شرایطی نسبتاً ثابت و ایستا تطبیق می‌پذیرد و یا به عبارتی "جور در می‌آید". در یک سازمان مکانیکی، وظایف و مسائل مدیریت بر مبنای تخصص‌های مورد نیاز برای حل کردن یا انجام دادن آنها تقسیم می‌شوند و هر یک، یا هر گروه از آن مسائل در یک قلمرو خاص قرار می‌گیرد و حل کردن هر مساله و یا انجام دادن هر کار با توجه به شرح وظایف و حیطه فعالیت هر فرد به او ارجاع می‌گردد. سلسله مراتب نظارت در این نوع سازمانها معین و مسئولیت اطلاعات کلی و ایجاد هماهنگی صرفاً در راس آن سازمانها متمرکز است. بر ارتباط و تعامل عمودی (رابطه بین روسا و مرئوسان) و نیز توجه به روسا و تبعیت از آنان به شدت تاکید می‌شود. این سیستم مدیریت دقیقاً با سیستم "بوروکراسی قانونی بخردانه"<sup>۳</sup> هاکس وبر (مذکور در دومین شماره این نشریه) تطبیق می‌کند.

سازمان نوع ارگانیکی<sup>۳</sup> با شرایط متغیر تطبیق می‌پذیرد و با اوضاعی که در آن دائماً مسائل جدید و ناآشنائی بروز می‌کند که نمی‌تواند به سرعت به اجزا مشخص تقسیم شده و برای چاره‌جویی به کارشناسان حاضر در سازمان ارجاع گردد سازگاری دارد. بنابراین وظایف افراد مستمراً با توجه به شرایط تعریف و تعدیل می‌گردد و بر دانش کارشناسی که محدودیت‌ها را در نور دیده، راهگشائی می‌کند، تاکید می‌شود. تماس‌ها و ارتباطها (یعنی عمدتاً اطلاعات و نظرات مشورتی و نه دستورات) می‌تواند بنابر مقتضیات، در هر سطحی بر قرار گردد. بطور کلی تعهد اعضاء سازمان نسبت به اهداف آن به مراتب

1. G.M.Stalker

2. Mechanistic

3. Organismic/organic

بیشتر می‌شود. در این سیستمها طرحهای تشکیلاتی که بطور دقیق چارچوب وظایف و مسئولیتهای تک تک افراد را روشن می‌سازد، یافت نمی‌شود. در واقع ممکن است استفاده از آن طرحهای تشکیلاتی به دلیل آنکه می‌تواند مانع از خوب عمل کردن سازمان در شرایط دائم‌التغییر گردد آشکاراً زیر پا گذاشته شود.

ناکامی تقریباً قطعی شرکتهای سنتی اسکاتلند در جذب مهندسین تحقیق و توسعه متخصص الکترونیک، "برنز" را در مورد امکان تبدیل آگاهانه یک سازمان مکانیکی به سازمانی از نوع ارگانیک مردد می‌سازد. بنظر "برنز" دلیل این امر آن است که افراد در یک سازمان مکانیکی نه فقط نسبت به سازمان متبوع خود به طور کلی احساس تعهد می‌کنند، بلکه به عنوان اعضاء گروه یا واحدی که دارای ساختار شغلی با ثباتی است. منافع گروهی یا بخشی مشترکی دارند که با منافع دیگر گروهها یا بخشها در تضاد است. شرایط مذکور باعث می‌شود تا واحدهای از پیش تثبیت شده در صدد برآیند برای جلوگیری از تضعیف خود کنترل هر گونه اقدام یا منبع جدید را بدست گیرند. این منازعات درونی، سازمان را از اینکه به شکلی آگاهانه با شرایط تطبیق یابد باز می‌دارد و باعث می‌شود ساختارهای کهنه مکانیکی تداوم پیدا کند و سیستم‌هائی غیرطبیعی و بیمارگونه بروز نماید.

سیستم‌های ناسالم عارضه سازمانهای مکانیکی است که ضمن وفاداری به ساختارهای خشک بورکراتیک تلاش می‌کنند برای مشکلات جدید ناشی از تغییر شرایط، نوآوری، و ابهامات محیطی چاره‌جویی نمایند. "برنز" سه نمونه از آثار سیستم‌های ناسالم را مشخص کرده، شرح می‌دهد. اول آنکه در سیستمهای مکانیکی روال معمول برای رسیدگی به موضوعی که خارج از حدود وظایف یک نفر قرار می‌گیرد، ارجاع آن به یک کارشناس ذیربط و یا سپردن آن به یک مافوق است. در شرایطی که به سرعت در حال تغییر است غالباً کسب نظرات کارشناسی یا نظرات افراد مافوق ضرورت دارد و در بسیاری از موارد هر رئیس موضوع را به فرد مافوق خود ارجاع می‌دهد. نتیجه آنکه اخذ تصمیم راجع به موارد متعدد از بالاترین مسئول تصمیم‌گیری در سازمان خواسته می‌شود و دیری نمی‌گذرد که آشکار می‌گردد که بسیاری از تصمیم‌ها را می‌توان با مراجعه به بالاترین مقام مسئول در سازمان به دست آورد.

به این ترتیب یک سیستم مبهم شکلی<sup>۱</sup> به وجود می آید که دو وجه دارد یک وجه آن، نظام رسمی سلسله مراتب اداری و وجه دیگر آن یک نظام غیررسمی است که در ساختار مدیریت موجود شامل یک رابطه صرفاً دو جانبه بین شخصی که در راس سازمان قرار دارد و جمع بسیاری از افراد که در رده های مختلف زیر نظر او قرار دارند می شود. فردی که در راس سازمان قرار دارد زیر بار حجم زیاد کار قرار می گیرد و در همین حال به بسیاری از مدیران ارشد که موقعیت و شأنشان با عملکرد رسمی سازمان مرتبط است به دلیل آنکه به بازی گرفته نمی شوند احساس ناکامی و بیهودگی دست می دهد.

دومین نشانه یک سیستم ناسالم مکانیکی از اقدام تعدادی از شرکتهای اسکاتلندی که سعی داشتند برای مشکلات ناشی از ضرورت تطبیق دادن خود با شرایط جدید چاره ای بجویند ظاهر گردید. تعدادی از سازمانهای مذکور برای چاره جوئی جهت مشکل ارتباطهای درونی خود، شاخه های بیشتری از سلسله مراتب اداری بوروکراتیک را به وجود آوردند و واحدهائی تحت عناوین مدیران قراردادهای، مسئولین هماهنگی و نظایر آنها را ایجاد کردند. توسعه سلسله مراتب اداری بوروکراتیک باعث می شود تا سیستمی که "برنز" به آن جنگل مکانیکی<sup>۲</sup> اطلاق می کند شکل گیرد. ممکن است در یک جنگل مکانیکی یک شغل و یا حتی یک واحد کامل جدید به وجود آید. بقا آن مشاغل یا واحدها در گرو ادامه یافتن مشکلات مورد بحث است. ممکن است به وجود آوردن یک سیستم فوق فردی یا کمیته ای<sup>۳</sup> سومین پاسخ بیمارگونه یک نظام مکانیکی به شرایط متغیر باشد. تشکیل کمیته، راه سنتی مواجهه با مسائلی است که بدست افراد حل نمی شود مگر آنکه موازنه قدرت را بر هم زنند. اما سیستم کمیته ای نمی تواند به عنوان ابزاری کارآ بطور دائمی مورد استفاده قرار گیرد زیرا که این سیستم باید با وفاداری مطلوب واحدهای سنتی و ساختار شغلی مطمئنی که عرضه می دارند، رقابت کند. شرکتهای خصوصی بطور جسته و گریخته از سیستم کمیته ای استفاده می کنند، زیرا آن را به نظام اداری ناکارآی دولتی منسوب می دانند و از آن روی گردانند. تلاش های به

1. ambiguous figure system
2. mechanistic jungle
3. Super- personal or committee system

عمل آمده برای استفاده از سیستم‌های فوق فردی کمیته‌ای برای انجام کارهایی که نمی‌توانست توسط افراد انجام شود ناموفق بود.

"برنز" معتقد است که برای درک چگونگی کارکرد سازمان علی‌الاصول همیشه آنرا باید محصول عمل همزمان حداقل سه نظام اجتماعی دید. اولین این سیستم‌ها، سیستم رسمی اختیار است که از اهداف سازمان، تکنولوژی آن، و تلاشهای آن برای تطبیق دادن خود با محیط نشات می‌گیرد. هر مذاکره‌ای در مورد تصمیم‌گیری، در چارچوب آن سیستم آشکار انجام می‌گیرد. اما در عین حال سازمانها، سیستم‌های تعاونی افرادی هستند که آرمانهای حرفه‌ای و ساختار شغلی خاصی دارند و برای پیشرفت با یکدیگر رقابت می‌کنند. از این رو تصمیماتی که در ساختار آشکار سازمان اتخاذ می‌گردد لاجرم بر آینده متفاوت شغلی اعضا اثر می‌گذارد. بنابراین اعضاء مذکور تصمیمات یاد شده را در چارچوب سیستم شغلی و نیز سیستم رسمی سازمان ارزیابی می‌نمایند و بر اساس آن ارزیابی واکنش نشان می‌دهند. این امر سومین سیستم، یا سیستم سیاسی، را که جزئی از سازمان است به دنبال می‌آورد. هر سازمانی صحنه فعالیتهای "سیاسی" است. در آن صحنه، افراد و واحدها برای کسب قدرت، با یکدیگر همکاری و نیز رقابت می‌کنند. همچنانکه اعضاء سازمان‌ها تصمیمات رسمی را از نظر تاثیر آنها بر آینده شغلی خود ارزیابی می‌کنند، تاثیر نسبی آنها را بر ساختار قدرت و نیز کمکی که به تحقق اهداف سازمانی می‌نمایند، می‌سنجند.

سازمان را سیستمی واحد و معادل با سیستم رسمی آن پنداشتن ساده‌اندیشی است. برای آن که کوشش جهت ایجاد کردن تغییرات در سازمان موفق گردد، تغییرات مورد نظر حداقل باید از دو جنبه ساختار شغلی و ساختار سیاسی مورد قبول واقع شود. این امر بخصوص در مورد سازمانهای نوینی که فعالیتهای آنها مبتنی بر تکنولوژی است صادق است. این سازمانها کارشناسان با کفایتی دارند که ساختار حرفه‌ای، نفوذ و تعدادشان مرزهای سازمان و قلمرو اختیار مدیران رده بالا را در می‌نوردد. بنابراین تلاش برای تغییر یک ساختار مکانیکی مدیریت به ساختاری ارگانیکی از لحاظ ساختار حرفه‌ای (که لزوماً به ویژگی سازمان بستگی ندارد) و قدرت (که اگر از دانش فنی منتج شده باشد به مراتب گسترده‌تر از قدرتی خواهد بود که صرفاً به دلیل اشغال یک پست رسمی سازمانی حاصل گردیده است) نتایج عظیمی دارد.

اشتیاق "برنز" به مطالعه تعامل سه سیستم اجتماعی مورد بحث در درون یک سازمان، او را به تحقیق در مورد بنگاه سخن پراکنی بریتانیا (بی بی سی) سوق می دهد. بی بی سی از نظر سازمانی بطور افقی و عمودی قطعه قطعه یا بخش، بخش است. بی بی سی بطور افقی بخش، بخش است زیرا در هر رده سازمانی دارای واحدهای متعددی است (مثل واحد نمایش، واحد سخن پراکنی برون مرزی، واحد مالی). بنظر می رسد که این واحدها در عین همکاری، با یکدیگر رقابت نیز می کنند. اما این سازمان بطور عمودی نیز قطعه، قطعه است زیرا سیستم ارتقا آن طوری است که هر مدیر با طی مدارج عمودی ترقی ارتباط خود را با مهارتهائی (مثل مهندسی، روزنامه نگاری) که می باید هدایت کند از دست می دهد. در این وضعیت سیستم های حرفه ای و سیاسی اهمیتی به مراتب بیشتر از سیستم انجام وظایف رسمی می یابند.

"برنز" جریان صعود مدیریت مرکزی بی بی سی را به بالاترین مدارج قدرت تشریح می کند و می گوید ارتقاء مذکور به قیمت کارکنان حرفه ای خلاق به دست می آید. وی بروز وضعیت مذکور را ناشی از مشکلات حاد مالی بی بی سی می داند. او اظهار می دارد که بی بی سی فقط بصورت یک سازمان عرضه کننده خدماتی نوین که پاسخگوی نیاز جامعه باشد می تواند توسعه پیدا کند و این در صورتی امکان پذیر است که سازمان مذکور از قید محدودیت های مالی که دولت برای آن به وجود می آورد آزاد شود.

"لازم است کسانی که سعی دارند موقعیت جاری و فعلی سازمانهای صنعتی را درک کنند از گذشته دور و نزدیک سازمانهای مذکور آگاهی داشته باشند." اگر ساختار سازمان منتج از فرآیند پیشرفت سه سیستم اجتماعی یعنی سازمان رسمی، ساختار حرفه ای، و ساختار سیاسی دانسته شود، مطالعه آن فرآیند به سازمانها کمک خواهد کرد تا از افتادن به دامهائی که بدون مطالعه آن فرآیند اسیرشان خواهد کرد، بپرهیزند. با موقعیتهای تغییر یابنده و جدید نمی توان خود به خود هماهنگ شد. عوامل متعددی در مقابل هماهنگی با آن موقعیتهای صف آرایی می کنند. مهمترین مانعی که در برابر آن تطبیق پذیری وجود دارد ساختار سازمانی است که برای مراحل اولیه توسعه سازمان طراحی شده است. اینکه لازم است هر عضو سازمان تعهداتی چندگانه داشته باشد نیز مانع از تطبیق یافتن با

شرایط متغیر است. هر عضو سازمان می‌باید نسبت به حرفه، دایره و واحد محل کار و بطور کل، سازمان متبوعش متعهد باشد.

### فهرست مآخذ به قرار متن اصلی

- 1- Burns, T., "Industry in a New Age. *New Society*, 31 January 1963, no.18. Reprinted in D.S.Pugh (ed.). *Organization Theory*, Penguin, 1971.
- 2- Burns, T., "On the Plurality of Social Systems, "in J.R. Lawrence.(ed.), *Operational Research and the Social Sciences*, Tavistock, 1966.
- 3- Burns, T., The BBC: *Public Institution and Private World*, Macmillan, 1977.
- 4- Burns, T., and Stalker, G.M., *The Management of Innovation*, Tavistock, 1966, 2nd ed. 1968.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی