

# پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

## درک پیو و گروه استن<sup>۱</sup>

ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

و عضو شورای سردبیری نشریه

درک پیو، که در حال حاضر استاد سیستمها در دانشگاه گشوده (Open University) انگلستان است، در اواخر دهه ۱۹۵۰ بدلیل نگرش خاصی که به چگونگی انجام تحقیق داشت به کالج تکنولوژی پیشرفته بیرمنگام (Birmingham College of Advanced Technology) که بعدها به دانشگاه استن (Aston) بیرمنگام تبدیل گردید، دعوت شد. تحقیقاتی که او بعنوان یک جامعه شناس روانشناسی در دانشگاه ادینبورگ (Edinburgh) انجام می داد وی را مستقیماً با سایر محققین علوم اجتماعی مرتبط ساخت. او معتقد بود که اگر اعضای یک گروه تحقیق مشترکاً نسبت به نتایج تحقیقات خویش احساس مسئولیت و تعهد نمایند، همگی آن نتایج را به خود متعلق و حصول به آنها را مرهون مهارت‌های مدیریت گروه تحقیق بدانند، قادر خواهند بود قلمرو پژوهش‌های تجربی و حیطه ادراک را از راه انجام دادن تحقیقات میان رشته‌ای وسعت بخشند.

در " واحد تحقیقات مدیریت صنعتی " دانشگاه استن که مدیریت آن از ۱۹۶۱ الی ۱۹۷۰ به عهده درک پیو بود چند نسل از محققین علوم اجتماعی که تخصص های آنان شامل روانشناسی، جامعه شناسی، اقتصاد و علوم سیاسی می شد همکاری و مشارکت داشتند. در واحد مذکور تخصص هایی که به هیچ رشته خاصی ربطی نداشت نیز یافت می شد. در تحقیقات منتشره بوسیله واحد مورد بحث اسامی افراد بنامی چون جان چایلند (John Child)، دیوید هیکسن (David Hickson)، باب هاینینگز (Bob Hinings)، روی پاین (Roy Payne)، دیانا فی سی (Diana Pheysey) و چارلز مک میلان (Charles Mcmillan) که همراه دیوید هیکسن بسیاری از تحقیقات بین المللی بعدی را پایه گذاشت، در کنار نام بسیاری دیگر از محققان مشاهده می شود. ماهیت کار گروهی اینست که نام یک فرد را بخود نمی پذیرد. کار گروه مورد بحث نیز نام هیچ فرد بخصوصی، حتی درک پیورا که در رأس گروه قرار داشته، بخود نپذیرفته است و هر چند دیگر گروه مذکور با دانشگاه استن ارتباطی ندارد، گروه همچنان با همان اسم نامیده می شود. برنامه تحقیقاتی گروه استن مانند اعضای گروه متفرق شده است و اعضای گروه همراه با کسانی که با آن در ارتباط بوده اند در بریتانیا و دیگر کشورهای جهان به تحقیقات خود ادامه داده اند.

گروه استن برخی از روشهای تحقیق و مفروضیات روانشناسی را با مفاهیم سازمانی و آنچه از آن مفاهیم در قلمرو جامعه شناسی و اقتصاد استنتاج می شود تلفیق کرده و از این راه بر غنای نظریه های سازمانی افزوده است. نگرش گروه استن به سازمان و نظریه های مربوط به آن بر سه پیش فرض بنیانی استوار است.

پیش فرض اول: سازمان و اعضای آن در حال تغییر و پیچیده هستند، بنابراین مجموعه خصوصیت های آنها باید با هم و از نظر میزان تفاوت آنها با یکدیگر و نه از لحاظ اینکه یکی واجد و دیگری بکلی فاقد آن خصوصیت ها است مطالعه شود. این پیش فرض حکم می کند جهان بعنوان جایگاه متغیرهای چندگانه و محل پدیده های تغییر یابنده خاکستری (جمع سیاه و سفید)، و نه محل پدیده های که یا سفید هستند و یا سیاه، دیده شود. این نگرش به سازمان حاکی از آن است که نمی توان برای تاسیس و ادامه حیات یک سازمان تنها یک عامل را موثر دانست، بلکه باید حیات یافتن و بقای سازمان را

ناشی از کارکردهای عوامل مختلف به حساب آورد (توجیه علی چند متغیره) بدین ترتیب اینکه سازمان به یک شکل یا شکلی دیگر عمل می‌کند (مثلاً به صورتی بوروکراتیک و یا بشکلی کاملاً متمرکز) را نمی‌توان فقط مثلاً به بزرگی یا کوچکی، یا به تکنولوژی تولید خاص آن نسبت داد، بلکه آن نحوه عملکرد را می‌باید علاوه بر عوامل یاد شده از عوامل دیگری هم که به درجات مختلف فرآیند حیات و بقای سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، ناشی دانست.

پیش فرض دوم: سازمانها بیش از افرادی که در آنها استخدام و یا از آنها بهره‌دلیلی منفصل می‌شوند دوام می‌آورند بنابراین کار درست این است که جنبه‌های غیر شخصی و فردی یا نهادی سازمان‌ها مطالعه شود. به این لحاظ برای تحقیق در مورد سازمانها قاعدتاً باید اطلاعات مربوط به چگونگی تقسیم‌کار، سیستم‌های کنترل، و سلسله مراتب رسمی اداری در آنها بکار رود. برای این منظور با اعضاء سازمان باید بعنوان مطلعین در موارد مذکور مصاحبه کرد و نباید از آنان پرسید خودشان بعنوان کارکنان نسبت به سازمان متبوع خود چه احساسی دارند. در واقع اگر از اعضاء سازمان خواسته شود به پرسشنامه‌ای در مورد خود پاسخ گویند به احتمال بسیار زیاد احساس شخصی خود را نسبت به سازمان بیان خواهند کرد و مطلب زیادی در مورد جنبه‌های رسمی سازمان نخواهند گفت.

پیش فرض سوم: سازمانها مجموعه‌هائی فعال هستند، به این لحاظ برای مجسم ساختن تصویری کامل و واقعی از یک سازمان تنها نباید به آن از یک دیدگاه نگاه کنیم، بلکه آنرا باید از زوایای مختلف مورد ملاحظه قرار دهیم. بنابراین در پاسخ به این سؤال پابرجا که «آیا انسان سازمان را می‌سازد یا سازمان انسان را؟» می‌توان تصور کرد که هر دو دائماً در حال وقوع است و انسان سازمان را و سازمان انسان را می‌سازد. به این ترتیب گروه استن مرتبط ساختن موارد زیر را هدف خود قرار داد:

۱- ساختار سازمانی و عملکرد سازمان

۲- ترکیب گروه و تعامل درون گروهی

۳- شخصیت و رفتار فرد

در ابتدا آرزوهای اولیه در مورد ملحوظ نمودن ویژگی‌های جامعه در برگزیده

سازمانها تحقق نیافت، اما وقتی دامنه تحقیقات گروه استن گسترش یافت و سازمانهای خارجی واقع در بطن جوامعی غیر از جامعه بریتانیا را در بر گرفت، تأثیر عوامل محیطی بر سازمان نیز مورد توجه واقع شد.

برنامه استن ابتدا با انجام دادن یک پروژه تحقیقاتی در منطقه بیرمنگام در انگلستان آغاز شد و سر منشاء تحقیقات بسیار دیگری که در این زمینه انجام گرفته و یا در حال انجام است قرار گرفت. در تحقیقات اولیه که در آن سازمان به عنوان واحد تجزیه و تحلیل مورد توجه قرار گرفته بود چهل و شش سازمان بخش خصوصی و دولتی (که در میان آنها تولید کننده اتومبیل و شوکلات، واحدهای شهرداری، خدمات عمومی مثل تامین اجتماعی و فروشگاههای زنجیره‌ای و سازمانهای شاغل در رشته‌های دیگر وجود داشت). بعنوان نمونه مورد مطالعه قرار گرفت، ساختار رسمی آنها از نظر اینکه تا چه میزان با موارد زیر مرتبط است بررسی شد:

- تخصصی شدن وظایف و نقش‌ها (Specialization of Functions and Roles)
- یکدست شدن راه کارها (Standardization of Procedures)
- فرم و قالب یافتن اسناد و مدارک (Formalization of Documentation)
- تمرکز اختیار و قدرت (Centralization of Authority)
- ترکیب ساختار نقش‌ها (Configuration of Role Structure)

مفاهیم فوق بیانگر عقاید متداول در مورد دیوان سالاری (بوروکراسی) و مدیریت است. عقاید مذکور را می‌توان در آثار وبر (Weber) و فایول (Fayol) که در شماره‌های قبل و بعد نشریه علمی تخصصی "مطالعات مدیریت" از نظرتان گذشته و خواهد گذشت مطالعه کرد.

گروه استن راههای متعددی را برای سنجش و اندازه‌گیری آن جنبه‌های ساختار سازمانی طراحی کرد و از آن هنگام بسیاری از محققان از آن روش‌ها برای انجام دادن تحقیقات خود استفاده کرده‌اند. بارزترین روش اندازه‌گیری گروه استن، که نوعی نوآوری در تحقیقات مربوط به سازمانها بشمار می‌آید، نشان دادن این امر بود که مثلاً تعداد وظایفی (مانند مالی و یا روابط عمومی) را که یک سازمان می‌تواند در آنها متخصص شود جمع پذیر است و می‌توان حاصل جمع تخصص‌های سازمان را در

زمینه‌های مختلف با طیب خاطر امتیاز سازمان از نظر تخصص به حساب آورد. با به کار گرفتن روشی که به یافتن امتیاز سازمان از نظر حصول به تخصص‌های مختلف یاری می‌دهد در مورد یکدست یا همسان کردن (Standardization)، شکل و قالب دار کردن (Formalization) و تمرکز (Centralization)، می‌توان امتیاز یا نمره سازمان را از نظر توسل به همسان سازی راه کارها و سایر موارد مذکور تبیین کرد. ابداع روش اندازه‌گیری فوق برای اولین بار امکان مقایسه سازمانها را از نظر میزان تخصص، تمرکز و نظایر آنها به وجود آورد.

هر چند وسعت تحقیق زیاد و شاخه‌هایی که از آن سرزد متعدد بودند، نتایج بارز آن به سوی سادگی سوق یافت. اول معیار اندازه‌گیری ویژه کاری یا تخصصی شدن. همسان سازی و قالبی شدن در یک امتیاز یا نمره ساده برای هر سازمان خلاصه شد. برای آنکه این امتیاز خلاصه شده از امتیازات سه عنصر تشکیل دهنده آن متمایز شود، آن امتیاز نمره میزان ساختار بودن فعالیتها به حساب آمد.

از این رو اگر نمره ساختاردار بودن فعالیت‌های یک سازمان بالا بود، اینطور نتیجه می‌داد که سازمان دارای واحدهای تخصصی متعدد (مثل خرید، آموزش، حرکت و زمان سنجی و...) است و برای انجام دادن کلیه امور از روالها، راه کارهای یکدست و یکنواخت، و از مشی‌ها، قوانین و مقررات مشخص و مدونی برخوردار است. طبعاً آنچه از این روال حاصل می‌آید، اینست که برای همه کارها و امور، ساختار طراحی شده و کلیه فعالیتها می‌باید در چارچوب و قالبی که برای تک تک آنها به وجود آمده است، انجام گیرد. دوم، تمرکز تصمیم‌گیری و اختیار سازمان برای تصمیم‌گیری از جهت وسعت عملی که یک سازمان مادر به آن سازمان می‌دهد، توأم تحت عنوان تمرکز اختیارات قرار گرفت. با این تعریف، اگر در سازمان اختیارات به صورتی متمرکز باشد، نه تنها بسیاری از تصمیم‌ها در راس سلسله مراتب سازمانی اتخاذ خواهد شد، بلکه سازمان مادر که مالک همه یا بخشی از آن است تصمیم‌های عمده مربوط به آن را خواهد گرفت.

به این ترتیب اگر بخواهیم موضوع را به شکل ساده‌ای بیان کنیم باید بگوئیم، گروه استن دو عنصر را از دیگر عناصر متشکله سازمان منتزع (جدا) کرد. یکی از آن عناصر نشان می‌دهد تا چه حد فعالیتها و وظایف اعضاء یک سازمان با ساختار و یا بدون

چارچوب و حد و مرز است. دومی نشان می‌دهد که تا چه حد اختیار تصمیم‌گیری در رأس سازمان متمرکز یا در رده‌های مختلف سلسله مراتب اداری توزیع شده است. حال با تعیین جایگاه یک سازمان در فواصل بین تمرکز و عدم تمرکز اختیارات و نیز بین شدیداً ساختاردار یا بدون ساختار بودن فعالیت‌ها و وظایف اعضای آن می‌توان به ماهیت آن پی برد. اگر به درک این موارد نایل آئیم با ماهیت سازمان آشنا خواهیم شد زیرا عناصر مورد بحث دو پایه اصلی سازمان هستند.

برنامه استن به دلایل زیاد سازمانها را آنچه که هستند و مشاهده می‌شوند می‌پندارد ولی علیرغم پیش فرض مذکور، توضیحات بنیانی گروه استن برای تبیین ماهیت سازمان نسبتاً ابتدائی بود. آنان برای برطرف کردن این کاستی عمده تحقیقات خود، ویژگی‌هایی از قبیل هدف، مالکیت، تکنولوژی، اندازه و وابستگی سازمان را مطالعه کردند تا تاثیر آنها را بر میزان ساختاردار شدن وظایف کارکنان و تمرکز اختیارات در سازمان آشکار سازند. معلوم شد مالکیت و تکنولوژی هیچکدام بر ساختار سازمانی اثر قابل‌ذکری نمی‌نهد. مالکیت دولتی یا خصوصی، چه محدود به یک خانواده کوچک و یا گسترده در بین جمع بزرگی از افراد غیر مرتبط بهم و نیز تکنولوژی تولید هیچ تغییر محسوسی در چارچوب دار کردن فعالیت‌های اعضای سازمان و تمرکز اختیارات سازمانی به وجود نیاورد. این یافته علمی حتی نتایج حاصل از تحقیقات خانم جون وودوارد\* را قابل تعمق‌تر و ارزش و اعتبار آنرا محدود کرد.

عواملی که بر ساختار سازمانی اثر گذاشته و اثر می‌گذارد اندازه سازمان و اتکاء یا وابستگی آن به سازمان‌های دیگر است. هر قدر سازمانی بزرگتر شود احتمال اینکه شمار تخصص‌های مورد نیاز آن فزونی یابد بیشتر خواهد شد و هر قدر سازمان بزرگتر شود (یعنی تعداد کارکنان آن افزایش یابد) نیاز به کنترل امور از طریق تدوین و اعمال راه کارهای استاندارد و استفاده از دستورالعمل‌ها و چارچوب‌های مشخص بیشتر خواهد بود. نمره سازمانی که در چنین موقعیتی قرار گیرد به لحاظ با ساختار بودن فعالیت‌های آن بالا خواهد بود و به این ترتیب بسیاری از ویژگیهای بوروکراسی را از خود نشان خواهد داد. هر قدر وابستگی سازمان به تعدادی از اشخاص حقیقی یا حقوقی اعم از سهامداران،

\* برای آشنائی با تحقیقات خانم جون وودوارد مراجعه کنید به: Joan Woodward, جون وودوارد، جون (ترجمه حسین رحمان سرشت)، (۱۳۷۰) مطالعات مدیریت دوره اول شماره ۴ صفحات ۶۹-۶۴.

فروشنندگان مواد اولیه، خریداران محصولات تمام شده بیشتر باشد (وابستگی تام وقتی اتفاق می افتد که یک سازمان بطور کامل به سازمانی که از یک طرف کلیه نیازهای آنرا تأمین و از طرف دیگر همه تولیدات آن را مصرف کند وابسته باشد) برای تصمیم‌گیری از آزادی عمل کمتری برخوردار خواهد بود. حتی اگر به یک سازمان وابسته اختیار تصمیم‌گیری در بعضی موارد داده شود، باز تصمیم‌ها در درون خود حالتی متمرکز خواهد داشت و بطور غیر متمرکز قابل اتخاذ نخواهد بود.

هر چند بسیاری از تحقیقات بعدی مویده نتایج فوق، که بوسیله گروه استن بدست آمد، بود معذالک یافته‌های مذکور را نمی‌توان بیانگر جهانی لایتغیر با محدودی از عوامل عمده ثابت بشمار آورد. نه تنها تمام این عوامل دائم تغییر می‌کنند (چون سازمان‌ها از نظر اندازه بزرگ می‌شوند و بسیاری از روالهای تثبیت شده خود را کنار می‌گذارند و بجای آنها از روالهای جدید بهره می‌گیرند) بلکه این عوامل همراه با دیگر عواملی که گروه استن مطالعه کرد همواره در معرض امکان‌گزینش استراتژیک قرار دارد. در واقع به یک مفهوم عوامل مذکور انتخاب شده بودند و دائماً انتخاب میشوند. مدیران و رؤسا این امر را که به سازمانشان اجازه دهند رشد و یا با دیگر سازمانها روابطی ایجاد کنند که وابستگی آنها را به دنبال آورد، خود "انتخاب" می‌کنند. آنان طریق مدیریت و نحوه کنترل سازمان خویش را خود انتخاب می‌کنند و آن راه و روش مدیریت و کنترل به فعالیت‌های جاری شکل می‌دهد و حدود اختیارات را تعیین می‌نماید. اما انتخاب هر گزینه، انتخاب کردن گزینه‌های دیگر را محدود می‌سازد. مثلاً وقتی در مورد اندازه سازمان تصمیمی گرفته شود، اتخاذ هر گونه تصمیم دلخواه در مورد ساختار سازمان ممکن نخواهد بود یا به عبارت دیگر پس از آنکه در مورد بزرگی یا کوچکی سازمان تصمیم گرفته شد، سازمان به خودی خود ساختاری متناسب با بزرگی یا کوچکی خود خواهد یافت و پس از آن تصمیم اولیه، در مورد ساختار خود از سلیقه‌ها و علاقه‌های مدیران خود پیروی موثری نخواهد کرد. بارزترین مثالی که می‌تواند گویای اثر تصمیم‌گیری در یک مورد در ایجاد محدودیت برای تصمیم‌گیری در سایر موارد باشد تصمیم‌گیری در مورد بسط یکی از دو عنصر اساسی یعنی بوروکراسی یا تمرکز سازمانی است. در واقع چنانکه گفته شد تصمیم در مورد بسط یکی، تصمیم‌گیری در مورد بسط دیگری را محدود می‌سازد. زیرا می‌دانیم رابطه عناصر مذکور تا حدودی معکوس است و یا به عبارتی بسط یکی به

محدود شدن دیگری منجر می‌شود. عناصر مذکور در حد فاصل ارتباط معکوسی که با یکدیگر دارند اهرمهای متمایزی برای کنترل سازمان محسوب می‌شوند. البته هیچگاه عناصر مورد بحث مانعاً الجمع نیستند (زیرا کلیه سازمانها هر دو اهرم را تا حدودی بکار می‌برند) معذالک معمولاً بطور متناوب مورد تاکید قرار می‌گیرند.

اولین پروژه تحقیقاتی گروه استن در بیرمنگام در مورد سازمانهای نامتجانس به اجراء درآمد ولی از آن پس جامعه آماری مورد مطالعه پروژه مزبور در مناطق دیگر به سازمانهای متجانس مثل بنگاههای تجاری، اتحادیه‌های کارگری، دولتهای محلی (شهرداری‌ها)، کلیساها و نظایر آنها محدود شد. منظور از مطالعه سازمانهای متجانس روشن ساختن تفاوت احتمالی موجود در میان مجموعه‌های مختلف سازمان‌ها بود. این مطالعات در مرزهای بریتانیا محدود نماند و دامنه آن به سایر کشورهای اروپائی، ایالات متحده آمریکا و کانادا، ژاپن، (افریقا)، خاور میانه و هندوستان گسترش یافت. نتایج حاصل از تحقیقات گسترده در داخل بریتانیا و در جهان مؤید نتایجی بود که گروه استن در اولین تحقیقات خود به دست آورده بود. معذالک تحقیقات جهانی در مقایسه با تحقیقات اولیه تفاوتهایی را نیز نشان می‌دهد که عمدتاً بیانگر ویژگیهای محلی، تفاوت در نهادهای آموزشی و تفاوت بین کشورها و امثال آنها است. مثلاً معلوم شد که سازمانهای لهستانی به شدت متمرکز و حال آنکه سازمانهای ژاپنی تا حد بالائی با ساختار هستند که این امر نشان می‌دهد سازمانهای ژاپنی از روشهای مدرن مدیریت بهره‌می‌جویند.

گروه استن نتایج حاصل از تحقیقات خود را در چارچوبی که بر اساس مطالعات علمی برای طبقه بندی ساختار سازمانها ابداع کرده بود قرار داد و بر اساس اولین پروژه خود تصویری از اشکال مختلف سازمانهای صنعتی معاصر در بریتانیا و به احتمال زیاد در سایر نقاط جهان عرضه کرد. شرکتهای عظیم و تجارخانه‌های بزرگ معمولاً بوروکراسی‌های چرخش کاری (Workflow Bureaucracies) هستند. آنها ماهیتی به شدت با ساختار دارند ولی چندان متمرکز نیستند. سازمانهای خدمات عمومی وابسته به دولت‌های محلی و مرکزی بوروکراسی‌های کارگری و کارمندی (Personnel Bureaucracies) به شمار می‌آیند. آنها ساختارهای چندان دقیق و مشخصی ندارند، اما قدرت تصمیم‌گیری در آنها بسیار متمرکز است و از روالهای مشخصی برای استخدام،



ارتقاء و اخراج کارکنان برخوردار هستند. واحدهای کوچکتر درون سازمانهای بزرگ خصوصی و دولتی بوروکراسی‌های تام (Full bureaucracies) محسوب می‌شوند. در این بوروکراسی‌ها ساختار چرخش کار مشخص و دقیق (مثل بوروکراسی‌های چرخش کاری) و اختیارات بسیار متمرکز (مثل بوروکراسی کارگری و کارمندی) است. بنگاههای کوچک تحت مالکیت خصوصی از هیچ کدام از خصوصیات که برای سه بوروکراسی قبلی برشمرده شد به مقدار قابل ذکری برخوردار نیستند. ساختار آنها به سادگی مشاهده و لمس نمی‌شود. آنها را می‌توان غیر بوروکراسی (Non - bureaucracies) نامید. البته سازمانها انواع دیگری نیز دارند ولی موارد مذکور، چهار نوع اصلی سازمانها به شمار می‌آید و در قالب تصویر زیر به سادگی قابل نمایش هستند.

بوروکراسی‌های تام	بوروکراسی‌های کارگری - کارمندی	بالا
بوروکراسی‌های چرخش کار	غیر بوروکراسی‌ها	پائین
بالا	پائین	تمرکز قدرت

ساختار فعالیت‌ها

گروه استن تحقیقاتی را نیز در زمینه گروه، ویژگی‌های نقش‌ها و شکل‌گیری تجربیات فرد در مواجهه با جو و فرهنگ حاکم بر سازمان انجام داده‌اند. این تحقیقات به تبعیت از مشی گروه استن در مورد متصل ساختن تجزیه و تحلیل‌های مرتبط با سه سطح سازمان، گروه، و فرد انجام گرفته ولی مانند دیگر تحقیقات گروه مورد بحث مطرح نشده است. نتایج حاصل از تحقیقات مذکور کلیه جوانب موارد مطالعه را کاملاً مشخص نمی‌سازد. اما آنچه در مجموع از تحقیقات مذکور استنتاج می‌شود چهره تیره‌ای را که برداشتهای عمومی برای بوروکراسی تصویر کرده روشن می‌سازد. طبق برداشتهای عمومی، ماهیت

بوروکراسی ملال آور و خفه کننده است. البته ممکن است بوروکراسی چنین ماهیتی داشته باشد، ولی اگر هم اینطور باشد بوروکراسی برای کارکنانی که در پائین ترین رده سلسله مراتب اداری قرار دارند ماهیتی ملال آور دارد در حالیکه بوروکراسی برای افرادی که در بالای سلسله مراتب اداری هستند لزوماً همان ماهیت را ندارد. برای کارکنان رده بالا کار در یک سازمان بوروکراتیک با کار در یک سازمان بوروکراتیک دیگر تفاوت دارد.

محققان گروه استن طی یک سلسله پژوهش و مطالعات موارد که با استفاده از مجموعه‌ای از روشهای تحقیق به انجام رساندند نشان دادند که ساختاردار کردن فعالیتها، در سطح تعامل میان اعضای گروه با قالبی شدن اقدامات ملازم است و تمرکز اختیارات آزادی عمل افراد را محدود می‌سازد و بطور سنتی توجه بیشتر به قوانین و مقررات را به دنبال می‌آورد. با این حال ایشان دریافتند که اگر کلیه سطوح یک سازمان دارای ساختاری بوروکراتیک و یکنواخت باشند سازمان کارساز خواهد بود و کارکنان آن کارکردن در آنرا دوست خواهند داشت. حداقل این امر در مورد یک بنگاه کوچک که به یک شرکت بین المللی بزرگ متعلق بود صدق می‌کرد. این بنگاه کوچک یکی از موارد مطالعه گروه محققان بود. این بنگاه که عملکردی کارساز داشت "استن" نامیده شد. سازمانهایی که شدیداً با ساختار بودند و تمرکز اختیارات در آنها بالا بود (گروه استن بسختی این سازمانها را بوروکراسی به حساب می‌آورد) لزوماً دارای جو و محیط دلننگ کننده نبودند (از جهت نحوه استفاده از اختیارات، علاقه به کار و روابط بین کارکنان). معمولاً در رأس اینگونه سازمانها مدیرانی جوان و با کفایت قرار داشتند. این مدیران انعطاف پذیر بوده و روحیه‌ای مبارزه جو داشتند. بنگاههایی که مدیران جوان داشتند از لحاظ فروش و دارائی رشد بیشتری داشتند (در واقع هیچگاه به این سؤال که آیا مدیران جوان باعث رشد می‌شوند یا رشد سازمانی مدیران جوان را به خود جذب می‌کند پاسخ داده نشد). البته معمولاً کسانی که سازمانهای نوع بوروکراتیک را اداره می‌کردند خود محتاط و محافظه کار نبودند، بلکه بیشتر احتمال داشت نوگراورسک جو باشند.

هر چند گروه استن سازمانها را در سطوح فرد و گروه نیز مطالعه کرده است، دست آوردهای پژوهشی آن در زمینه مطالعه سازمان در سطح کلان بیش از دیگر تحقیقات آن گروه مورد توجه و اطمینان بوده است. در عین حال باید بخاطر داشت که غالب اطلاعاتی

که این گروه برای تحقیقات خودگرد آورده به وجود یا عدم وجود راه کارها، چارچوب اختیارات و ابزارهای کنترل در سازمان‌ها مربوط است و با اینکه این عناصر تا چه حد استفاده می‌شود یا نمی‌شود کاری ندارد. به این ترتیب برنامه استن نشان می‌دهد که اگر عناصر مذکور مبنای مقایسه سازمان‌ها باشد عملاً می‌توان همه انواع سازمانها را با هم مقایسه کرد. تحقیقات استن مفاهیم مفید و معیارهائی برای سنجش ساختار سازمانی عرضه کرده که قابلیت استفاده خود را در طول زمان به کرات به ثبوت رسانده است.

### فهرست منابع به شکلی که در منبع اصلی عرضه شده

Pugh, D.S. and Hickson, D.J., Organizational Structure in its Context : The Aston Programme I, Gower Publishing, 1976.

Pugh, D.S. and Hinings, C.R. (eds.) Organizational Structure-Extensions and Replications: The Aston Programme II. Gower Publishing, 1976.

Pugh, D.S. and Payne, R.L. (eds.) Organizational Behaviour in its Context: The Aston Programme III. Gower Publishing, 1976.

Hickson, D.J. and McMillan, C.J. ( eds. ) Organization and Nation: The Aston Programme IV. Gower Publishing, 1981.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی