

مروری بر نظریه نهادینگی ساختار سازمانی «سلز نیک»^(۱)

نوشته دکتر حسین رحمان سرشت^(۲)

چکیده

طبق نظریه «نهادینگی»، سازمانها فقط در صورتی که به نهاد تبدیل شوند می توانند به بقای خود ادامه دهند. اما سازمان وقتی نهاد می شود که مانند دیگر نهادهای جا افتاده اجتماعی رفتار کند. فرایند گذر یک مجموعه انسانی از سازمان به نهاد، پویه «غوطه‌ور شدن در ارزشهایی فراتر از ملزومات فنی کار» است. این نظریه به عنوان دومین نظریه منسجم مورد استفاده در مباحث مربوط به سازمان و مدیریت پس از نظریه بوروکراسی در نیمه اول قرن حاضر به وسیله فیلیپ سلز نیک در آمریکا مطرح شد. هرچند این نظریه - به خصوص به دلیل بهره‌گیری از توجیه‌های کارکردگرایانه - از هنگام تولد مورد انتقاد بوده، به وسیله برخی از محققان دیگر شاخ و برگ و بسط یافته است. متأسفانه اهمیت این مقوله باعث نشده است صاحب‌نظران و صاحب‌قلمان کشور ما به آن بپردازند. مقاله حاضر برای پر کردن این خلا نوشته می‌شود. هرچند محققان متأخر به جنبه‌ها و جلوه‌های جدیدتر این نظریه پرداخته‌اند، این مقاله با مروری انتقادی بر دیدگاههای واضح‌نخستین این نظریه هدف خود را دنبال می‌کند و پی‌جویی موضوع را با نگرش به دیدگاههای دیگر برجستگان این مضمون، به سایر علاقه‌مندان این مباحث می‌سپارد.

مقدمه

دیدگاههای کسانی که سازمانها را نظامهایی طبیعی می‌دانند (مثلاً پارسونز - ۱۹۶۱، Parsons و بارنارد - ۱۹۳۸، Barnard) سازمانها برای افرادی که آن را تشکیل می‌دهند کمتر جنبه وسیله دارند و بیشتر هدف هستند، و این افراد به دلیل علاقه به حفظ بقای مجموعه خود به فعالیتهایی که ساختارهایی نامتشکل دارند مبادرت می‌ورزند.

طرفداران این نگرش با ذهنیتی که از سازمان ابراز می‌دارند چگونگی شکل‌گیری ساختار این نظامهای اجتماعی را از ابعاد نظری و پژوهشهای تجربی مورد مطالعه قرار می‌دهند. از این منظر - که کاملاً تحت تأثیر

نظریه نهادینگی پس از نظریه دیوانسالاری (بوروکراسی) از نظریه‌های قدیمی مربوط به سازمان در دوره نوین یا نوگرایی (مدرنیسم) به شمار می‌آید. بعید نیست این نظریه را کسانی قبل از فیلیپ سلز نیک مطرح کرده باشند، مع‌ذالک در مورد اینکه «نهادینگی» را ابتدا سلز نیک به طور منسجم و مستقل از دیدگاههای دیگر، هرچند شاید به صورتی مقدماتی، مطرح کرد اتفاق نظر وجود دارد. نهادینگی سلز نیک - که سازمان را نظامی اجتماعی طبیعی با ویژگیهای خاص خود تلقی می‌کند - بیانگر نگاه به سازمان از دیدگاهی متفاوت است. اولاً از

وارد شده سهیم شده است.

اما سلزینیک به عنوان واضح این نظریه، پس از کتاب اخیرش (۱۹۹۲) که در خلال آن نهادینگی را حداقل به طور ضمنی تأکید کرده است - در مقاله خود (۱۹۹۶) نه تنها کم توجهی نظریه پردازان جدید را به مفاهیم اولیه نهادینگی، بلکه دست کم بخشی از انتقادهای وارده به این دیدگاه را بی مورد دانسته است.^(۳) او با جمع بندی اجمالی مجموعه نظریات پیشین خود - که روشنگریهایی نیز دربر دارد - مدعی شده است که نظریه نهادینگی بسیاری از نظریه‌های متأخر و به خصوص بعضی از مواردی را که در آغاز دوره پسانوگرایی (یا پُست مدرنیسم) مطرح شده و می‌شود دربر می‌گیرد. به علاوه او معتقد است که گذشت زمان در عمل صحت بنیادهای نظریه او را بر کرسی اثبات نشانده است. از این رو جا دارد کلیات نظریه نهادینگی آن‌گونه که در ابتدا سلزینیک مطرح کرد، مرور شود. این مقاله مرور اجمالی آن نظریه را وجهه همّت قرار می‌دهد و احتمالاً زمینه‌های دیگری را برای انتقادهایی غیر از آنچه پرو و دنالدسون و بسیاری دیگر مطرح کرده‌اند، عرضه می‌دارد.

نظریه نهادینگی

فیلیپ سلزینیک به عنوان یکی از پیشگامان تحقیق در زمینه سازمان و جامعه‌شناسی سازمانی، پژوهشگری در زمینه دیوان‌سالاری (بوروکراسی) را زیر نظر رابرت مرتون (Robert Merton) که خود از محققان صاحب نام جامعه‌شناسی در دانشگاه کلمبیای آمریکا بوده است آغاز کرد. اما تحت تأثیر ذهنیتهای عمیق دو محقق و مدیر اندیشمند و صاحب‌نظر یعنی رابرت میشلز (Robert Michels) آلمانی و چستر بارنارد (Chester Barnard) آمریکایی قرار داشت و نمی‌توانست کورکورانه از آموخته‌های ماکس وبر و نظایر او - که واضعان بوروکراسی بوده‌اند - پیروی کند. بنابراین دیری نپایید که سلزینیک چارچوب نظری خاص

نگرشهای کارکرد باورانه (Functionalistic) است. ساختار سازمانی به عنوان جاننداری تطبیق‌پذیر در واکنش به ویژگیها و تعهدات اعضای داخلی خویش از یک سو و فشارهای محیط نهاد سازنده بیرونی خاص خود، از سویی دیگر، شکل می‌گیرد. با توجه به دیدگاههای جدید عمدتاً سه نیرو باعث می‌شود ساختار یک سازمان با ساختار سازمانهای مشابه خود همشکل شود. پاول و دیماجیو (Powell & Dimaggio, 1991) معتقدند که چند پویایی - که ایشان همشکلی اجباری (مثلاً فشار قانونی)، همشکلی تقلیدی میل یک بنگاه به تقلید از بنگاهای دیگر، و همشکلی هنجاری (مثلاً به دلیل آن که مدیران واحدهای مختلف در معرض آموزشهایی همسان قرار می‌گیرند) نامیده‌اند - باعث می‌شود ساختار یک سازمان مانند ساختار سازمانی دیگر شود. ساختارهای مشروع و قابل تقلید در زبان و نماد تجسم پیدا می‌کنند و به افکار و اذهان چنان جهت می‌دهند که جایی باقی نمی‌ماند که دیگر شکل‌های ساختار سازمانی به مُخپله‌ها باقی نمی‌ماند، مفهوم هنجاری سازمان فرض به حساب می‌آید و این فرآیند از ابتدا اساساً زمینه‌ای برای تفکر در مورد دیگر شکل‌های ساختار سازمانی باقی نمی‌گذارد (زوکِر - ۱۹۸۷، Zuker).

نهادینگی عموماً به عنوان نظریه‌ای که سازمانها را تجسم شعائر، آیینها، و نهادها معرفی می‌کند شناخته شده است. چارلز پرو (Charles Perrow, ۱۹۸۵) این موضوع را مستمسکی عمده برای انتقادهایی گزنده به نظریه مورد بحث قرار داده است. او انتقاد خود را به نهادینگی تحت عنوان نظریه‌ای «انباشته از اسطوره و نهادهایی» که از بی‌توجهی دیگران نسبت به واقعیتهای اجتماعی و سازمانی در نهادینگی تأسف می‌خورد مطرح ساخته است. لکس دنالدسون (Donaldson, ۱۹۹۵) هم با اِشکال گرفتن به این نظریه براساس دیدگاههای منبعث از رویکرد اقتضایی در مجموعه انتقادهای متعددی که به این دیدگاه

خود - که نگاه به سازمان به عنوان یک نظام طبیعی را ایجاب می‌کرد - عرضه داشت. این دیدگاه در سالهای اخیر با پیچیدگی بیشتر نوسازی و با عنوان نظریه نهادینگی به صورتی گسترده تر مطرح شده است. در اینجا آثار بنیادین او مطرح می‌شود. قابل ذکر است که سلزینیک برخلاف بارنارد - که ابعاد مختلف دیدگاه خویش را به یک کتاب محدود کرده است - عناصر نظریه اصلی خود را در چندین کتاب پیش روی خوانندگان قرار داده است. ابتدا این عناصر در یک چارچوب مشخص عرضه می‌شود. از نظر سلزینیک، «هر سازمانی برای خود حیاتی دارد، هر چند می‌توان سازمانها را کلاً» ابزار به شمار آورد» (۱۹۴۹:۱۰).

سلزینیک با نظر خاص محققانی که - برخلاف سایر محققان این مقولات - به سازمانها به عنوان ابزارهایی عقلایی، قانونی، ضابطه‌مند، و قابل استفاده به صورتی حسابگرانه برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده می‌نگرند، موافق است. مع‌ذلک او معتقد است که این ساختارهای عقلایی، قانونی و ضابطه‌مند هرگز نمی‌توانند «در فایق آمدن بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی موفق باشند» (۲۵: ۱۹۴۸). اما عواملی که به سازمان جنبه‌هایی غیرعقلایی می‌دهد عبارت‌اند از: ۱) افراد، که با «کلّیت» ابعاد وجودی خود - که صرفاً حسابگرانه نیستند - عضو سازمان می‌شوند و در آن حضور می‌یابند و ۲) ساختارهای سازمانی، که هر چند ضابطه‌مند و متشکل هستند، در عین حال نظامهایی پیچیده و نامتشکل به شمار می‌آیند. این نظامهای پیچیده و نامتشکل از یک سو اعضای تشکیل‌دهنده سازمان را به یکدیگر و از سویی دیگر عناصری را که به لحاظ مرزهای رسمی سازمان عناصر بیرونی محسوب می‌شوند با اعضای سازمان پیوند می‌دهند. بنابراین، قلمرو عقلانیت و حسابگریهای سازمانی را می‌توان به «تسلیم‌ناپذیری ابزارهای کار (مثلاً» سازمانها)» محدود دانست: آدمها با ویژگیهای خاص خود به سازمان ملحق می‌شوند و سپس به عنوان اعضا و

عناصر تشکیل‌دهنده مجموعه سازمان ناگزیر تعهداتی را می‌پذیرند که ظرفیت و توان آنان را برای عمل و اقدام حسابگرانه محدود می‌سازد، رعایت راه‌کارها و روشهای انجام امور در حد هدفهای سازمان اهمیت پیدا می‌کند و اصولاً» به جای هدفهای اصلی سازمان می‌نشیند؛ سازمان نیز به طور ضمنی به کوتاه آمدن از هدفهای اصلی و قبول محدودیت امکانات آتی خود تن درمی‌دهد. در این شرایط بعید نیست دستورها یا بخشنامه‌های صادره به وسیله رؤسا را مرئوسان نه به درستی مورد توجه قرار دهند و نه به شکل مورد نظر رؤسا از آنها تبعیت کنند.

سلزینیک ساختار سازمان را محصول ویژگیها، تعهدات اعضای خود و فشارهای بیرونی می‌داند و به این سان در تجزیه و تحلیل خود موضعی کارکردگرایانه اتخاذ می‌کند. از نظر سلزینیک:

هر نظام واقعی، هرچند ناخواسته، نیازهایی اساسی دارد. این نیازها در درجه اول به آنچه بقای نظام را تضمین می‌کند مربوط می‌شوند. از این رو نظام وسیله‌ای با قابلیت استفاده مکرر برای دفاع مؤثر از خود به وجود می‌آورد؛ و کارهای روزانه برحسب میزان موفقیت هر کار در حفظ نظام تعبیر و ارزشیابی می‌شود. (۱۹۴۸:۲۹).

سلزینیک با تأکید بر اینکه نیاز کلیه نظامها «حفظ تمامیت و بقای خودشان است» سعی خود را برای احصای ویژگیهایی که از آن نیاز یا نیازها نتیجه می‌شوند - «پویاییهای منتجه» - به کار می‌گیرد. به نظر او آن پویاییهای منتجه مواردی از قبیل حفظ امنیت کلیت سازمان در رویارویی با محیط، حفظ سلسله مراتب سازمانی و ارتباطات، حفظ ثبات روابط نامتشکل (غیررسمی) درون سازمان، و تأمین نگرش هماهنگ و همسو به معنا و نقش سازمان را دربر می‌گیرند. سلزینیک خود موارد مذکور را قطعی نمی‌داند. او به مبهم بودن نیازهای سازمانی اذعان دارد، مع‌ذلک از بیان مؤکد آنها

تصمیمهای حساسی که سازمان طی یک دوره اتخاذ می‌کند به شخصیت خاص ساختاری آن شکل می‌دهد، (سلزنیک، ۱۹۵۷).

سلزنیک فرایندی را که طی آن شخصیت متمایز ساختاری سازمان شکل می‌گیرد نهادینگی یا نهادشوندگی می‌نامد. از نظر این محقق نهاد شدن «در ارزشهایی فراتر از مقتضیات فنی کار غوطه‌ور شدن» است. (۱۷ : ۱۹۵۷) از دیدگاه سلزنیک:

از این لحاظ واژه «سازمان» نوعی بی‌روحو و مجموعه‌ای از فعالیت‌های خشک و در ظاهر معنی‌داری را که آگاهانه هماهنگ شده‌اند القا می‌کند. «سازمان» وسیله‌ای کاربردی و ابزاری منطقی را که برای انجام کار طراحی شده است به ذهن متبادر می‌سازد. به عکس «نهاد» تا حد زیادی محصول طبیعی نیازها و فشارهای اجتماعی است - جان‌داری پاسخگو و تطابق‌پذیر است. (۵ : ۱۹۲۵)

کلیه سازمانها بلافاصله پس از به وجود آمدن تحت پویاییهای بیرونی و درونی قرار می‌گیرند. این پویاییها، ساختارهای خشک و ماشینی سازمانها را به سوی ساختاریهایی منعطف و تطبیق‌پذیر سوق می‌دهند تا از حالت سازمانی به نهاد تبدیل شوند. سازمانها از بدو تولد از یک طرف با خواسته‌ها، توقعات، محدودیتها و فشارهای محیطی مواجه و از طرفی دیگر، برخلاف انتظار، عرصه ظهور و افول علاقه‌ها و بی‌علاقه‌گیهای کارکنانی که غالباً به جای تمایل به پاسخگویی به انتظارات قانونی سازمان، نسبت به روابط غیرسازمانی خود احساس تعهد می‌کنند می‌شوند. نیاز سازمان به حفظ بقای خود آن را ناگزیر از پاسخگویی به فشارهای مذکور یا کنار آمدن با آنها می‌کند. این فرایند کنار آمدن با فشارها به تعهدات نهادی سازمان شکل می‌دهد. هر قدر سازمان بیشتر نهادینه شود کمتر به دنبال روشهایی برای کاهش هزینه‌ها و دستیابی مطلوب به هدفهای اساسنامه‌ای و از پیش تعیین شده

پرهیز می‌کند زیرا معتقد است که این مقوله توجه را به سوی ربط درونی رفتار سازمانی، هرچند به ظاهر بیرون‌نگر، جلب می‌کند (۳۵-۲۹ : ۱۹۴۸).

از آنچه تاکنون شرح داده شد این طور به نظر می‌آید که سلزنیک نیز مانند همه کسانی که سازمانها را مجموعه‌هایی طبیعی می‌دانند به نکاتی که صرفاً همین مطلب را اثبات می‌کنند اشاره کرده است. اما واقعیت این است که سلزنیک مطالب جالبتری نیز دارد. به نظر او ما برای شناخت نباید به تمام نیازهای پاسخ یافته سازمان توجه کنیم، به عکس اگر - چنانچه فروید امکان پی بردن به مشکلات افراد با تعمق در مورد نیازهای سرکوب شده آنان را مطرح می‌سازد - به آن «نیازهای سازمانی که از طریق مجراهای پذیرفته شده پاسخ نیافته‌اند» (۳۲ : ۱۹۴۸) پردازیم ماهیت سازمان را بهتر خواهیم شناخت. بنابراین بهتر است به جای توجه به ساختارها و راه‌کارهای نظام‌مندی که به روال مطلوب عمل می‌کنند توجه خود را به سوی آن راه‌کارهای غیر معمولی که سازمان برای مواجهه با نیازهای پاسخ نیافته به کار می‌برد معطوف سازیم. از نظر سلزنیک این راه‌کارهای غیر معمول ساختارهای نامتشکل، یدئولوژی، و جذب افرادی خاص را دربر می‌گیرد.

او پی بردن به چگونگی راه‌کارهای غیر معمول سازمانی را با استفاده از روش روانشناسان تجربی توصیه می‌کند و معتقد است این کار با بهره گرفتن از روش روانشناسان بالینی - که فرایند تطابق موجود زنده را با شرایط در طول زمان مطالعه می‌کنند - بهتر می‌تواند انجام شود. اگر توصیه سلزنیک را به کار بندیم دیگر نباید تصمیمهایی را که روزانه در سازمان گرفته می‌شوند مطالعه کنیم، بلکه باید مطالعه خود را بر آن محدود تصمیمهای حساسی که اتخاذشان تغییراتی را در ساختار سازمان به دنبال می‌آورد معطوف سازیم. همان طور که تصمیمهای حساس یک فرد و شیوه خاص او در رویارویی با مسایل منجر به شکل‌گیری شخصیت متمایز او می‌شود، الگوی

(YMCA) از یک سازمان مذهبی به مرکزی تفریحی، و آیزنهارت (Eisenhardt, ۱۹۸۸) که با استفاده از این چارچوب دلیل اینکه خرده‌فروشیهای مختلف شیوه‌های متفاوتی را برای جبران خدمات به کار می‌برند بررسی کرده است، ارزش نظریه نهادینگی را در بوتۀ تجربه آزموده‌اند. هرچند این تحقیقات نهادینگی را قابل انتقاد دانسته‌اند، ارزشهای آن را منکر نشده‌اند. مطالعه آن تحقیقات را به علاقه‌مندان این بحث می‌سپاریم و در صفحات آتی به بررسی اولین تحقیق تجربی که سلزینیک انجام داد و مبنای نظریه نهادینگی را ساخت می‌پردازیم. مشهورترین تحقیق سلزینیک تجزیه و تحلیل عملکرد اداره عمران درۀ تنسی (Tennessee Valley Authority, T.V.A.) است. اداره مذکور در هنگام رکود شدید اقتصادی آمریکا برای بهبود وضع اقتصادی ساکنان درۀ تنسی واقع در ایالت آلاباما به وجود آمد. منطقه تنسی قلمروی فقیر و دائماً در معرض سیل بوده است. دولت فدرال با توجه به معیارهای آن زمان بودجه قابل توجهی را برای رفع مشکلی که بسیار گسترده ارزیابی می‌شد اختصاص داده بود. قرار بود طرحهایی منسجم برای کنترل سیل، ایجاد نیروی برق آبی، احیای خاک و نظایر آنها به اجرا گذاشته شود. مسئولان سطح بالای طرح تنسی در منطقه مستقر شده بودند تا کارها در دست کسانی که با زندگی در پایتخت از دور دستی بر آتش داشتند نباشد.

اداره عمران درۀ تنسی و خرده‌پاها

اداره عمران درۀ تنسی در ۱۹۳۳ در اجرای بخشی از سیاستهای اقتصادی روزولت، رئیس جمهور وقت آمریکا، که تحت عنوان «طرح نو» (New Deal) مطرح شده بود برای کمک به رفع رکود اقتصادی حاکم بر آن کشور ایجاد شد. فشارهای وارده به دولت آمریکا برای تبدیل به احسن کردن داراییهای نظامی در درۀ تنسی و ایجاد کارخانه‌های برق و کود شیمیایی، انگیزه اصلی دولت برای دایر ساختن این

خواهد بود. احتمالاً مدیران باورشان می‌شود که با کنار آمدن با عوامل مؤثر می‌توانند، بی‌نیاز از تفکر در مورد کاهش هزینه‌ها و یا یافتن بهترین راه‌ها برای دستیابی به هدفهای از پیش تعیین شده، به نتایج مترتب بر تحقق آن هدفهای رسمی برسند. هیچ سازمانی در هیچ بخشی به طور کامل از این فشارهای بیرونی و درونی به دور نیست، اما در همین حال سازمانها در معرض فشارهای یکسانی به لحاظ نوع و شدت برای تبدیل شدن به نهاد نیستند.

سلزینیک به پیروی از بارنارد معتقد است که رهبری می‌تواند در فرایند حرکت سازمان به سوی نهاد شدن (نهادینگی) نقشی اساسی بازی کند. رهبران باید مأموریت بنگاه را تعریف کنند: گزینش و پاسداری از ارزشهای ویژه بنگاه به عهده آنان است و ایشان باید «ساختارهایی اجتماعی که تجسم‌بخش آن ارزشها باشند» ایجاد کنند. (۱۹۵۷:۶۰) از اتخاذ آنهاست تصمیم‌گیری در مورد پایگاه اجتماعی بنگاه - مشتریان / ارباب رجوع، بازار، محور نهادینگی - گزینش کارکنان اصلی، و تعیین ماهیت و زمان قالب‌مند کردن ساختار و راه‌کارهاست (۲۷-۱۰: ۱۹۵۷).

به این ترتیب سلزینیک ما را به مطالعه فرایندی که طی آن ساختارها، تواناییها و کاستیهای ویژه سازمان شکل می‌گیرد دعوت می‌کند. به طور خلاصه او مطالعه تاریخ طبیعی سازمانها را توصیه می‌کند.

حال اگر تحقیقات تجربی را که با استفاده از چارچوب نظری سلزینیک - یعنی نهادینگی سازمانی - انجام شده است تجزیه و تحلیل کنیم نقاط قوت و ضعف نگرشی را که این محقق عرضه داشته است بهتر خواهیم شناخت. پس از سلزینیک عده‌ای مانند کلارک (۱۹۵۶ Clark)، با مطالعه برنامه آموزش بزرگسالان، مسینجر (Messinger, ۱۹۵۵) با مطالعه نهضت تاونزند (Townsend Movement)، زالد و دنتون (Zald and Denton, ۱۹۶۳) با تجزیه و تحلیل تغییر ماهیت جامعه مسیحی مردان جوان

اداره بود. اداره عمران مذکور باید ترتیبی می داد تا آن تأسیسات برای تأمین منافع همه مردم منطقه تحت مالکیت کلیه ساکنان آن محدوده جغرافیایی قرار می گرفت. مجلس ملی (فدرال) اختیاراتی را به آن اداره تفویض کرد اما این اداره نباید منافع ملی را تأمین می کرد بلکه باید تأمین منافع منطقه را وجهه همت قرار می داد. اختیارات اداره یاد شده از اختیارات دولتهای ایالتی که بخشهای مختلف دره تنسی در آنها قرار داشت فراتر بود زیرا قرار بود که منطقه تنسی به عنوان منطقه ای یکپارچه به صورتی هماهنگ توسعه یابد. سلز نیک مطالعه موردی عمیق خود را با استفاده از اطلاعات کتبی مندرج در روزنامه ها و ضبط شده در بایگانیها در خلال سالهای ۴۳-۱۹۴۲ انجام داده است.

از آنجا که این اداره موظف بود سیاست برنامه ریزی مردم سالارانه (دموکراتیک) را به اجرا گذارد باید به نحوی نمایندگان جوامع محلی را به درون هیئت اداره عمران تنسی جذب می کرد. این سیاست به عنوان سیاست «خرده پاهای» (Grass-Roots)^(۴) شناخته می شد و رئیس جمهور شخصاً از آن حمایت می کرد. اداره تنسی مسئولیت «جلب مشارکت فعال مردم» (و نه شخصی دیگر) را عهده دار بود. این مسئولیت در شرایط مطلوب قابل شدن حقوق برابر برای بخشهای فقیرتر جامعه، به ویژه کشاورزان مستأجر، را ایجاب می کرد.

هدف این راهبرد، عناصر ذیل را دربر می گیرد که از فصل اول کتاب اصلی سلز نیک خلاصه شده است:

۱- نمایندگی یا اداره مربوط در منطقه عملیاتی مجاز به اخذ تصمیمهای مهم با مسئولیت خود است. آنچه در چارچوب این بحث از اهمیت بالایی برخوردار است میل به این است که «مسئولان عملیاتی از توان و موقعیت لازم برای هماهنگ کردن سیاستهای کلی با شرایط خاص محلی برخوردار باشند و بتوانند این کار را به طوری که اقتدارشان در مورد امور محلی به وسیله

مردم منطقه به رسمیت شناخته شود انجام دهند.

۲- مردم باید در برنامه ریزی و اجرای برنامه های محلی، مشارکتی فعال داشته باشند. مدیریت باید برای جلب مشارکت فعال و آگاهانه مردم از طریق انجمنهای خصوصی موجود و انجمنهای اضطراری داوطلبانه ای که برای اجرای امور اداره دره تنسی دایر می شوند چاره اندیشی کند.»

۳- «به مدیریت غیر متمرکز نقش کلیدی ایجاد هماهنگی میان کارهای ایالتی، منطقه ای، و برنامه های ملی (فدرال) مربوط به منطقه، و به واحد توسعه منطقه ای مسئولیت اصلی رتق و فتق منابع در منطقه داده می شود تا امور مربوط را به صورت مجموعه ای یکپارچه سامان دهد؛ امور برنامه در محل اجرای آنها به دور از دفاتر سیاستگذاران رده بالایی - که در درگیریهای منطقه ای و نفع طلبی های سازمانی غرق هستند - هماهنگ می شود.»

سلز نیک در ادامه، موارد سه گانه فوق را از سه بعد به شرحی که در پی می آید مورد بحث قرار می دهد:

اول) مفهوم آزادی عمل مدیریت،

دوم) مشارکت اداره عمران تنسی و دولت محلی

سوم) آرمان مبتنی ساختن وحدت مدیریت بر یکپارچگی طبیعی منطقه به عنوان منطقه عملیاتی در توسعه منابع.»

سلز نیک در تجزیه و تحلیل ماجرا، اجبار کلی

مسئولان اداره عمران را در جذب (Co-optation) نمایندگان

جوامع محلی به درون هیئت تصمیم گیران آن اداره عاملی

«سلیقه ای» و در معرض تعبیرهای گوناگون دلبخواه

توصیف می کند. غیر از پیامدهایی که عدم تمرکز (در

مقایسه با تفویض اختیار) برای مدیریت دارد، این عامل

امکان استفاده از سلیقه در کلیه نظامهای مدیریتی

موضوعیت پیدا می کند زیرا فردی که در شرایط نامشخص

و نامعلوم قرار می گیرد کاملاً «بعید است به طور دقیق بداند

از کدام مقررات، راه کارها، و دستور کارهای نظام مند

ثروتمندتر، تحت تأثیر قرار دادند. اولین انحرافها از هدفهای اولیه طرح تنسی تکوین یافت. در زمینهای کم بازده، که در اختیار کشاورزان مستأجر قرار داشت، به صورتی غیرقابل مقایسه با زمینهای بهتر، برای تولید برق، سد ایجاد شد. در همین حال کودهای شیمیایی نیترات و فسفات عمدتاً در اختیار کشاورزان سفیدپوست برخوردار (یا دارای امکانات) قرار گرفت. به این ترتیب آرمانهای جامعه گرایانه «طرح نو» تعدیل شد و تخفیف یافت.

سلزنیکی فرایندی را که طی آن نمایندگان عناصر قدرتمند به درون هیئت سیاستگذاران دعوت می شوند - تا تهدیدهای احتمالی ناشی از سنگ اندازیهای آنان خنثی شود - جذب غیرنظام مند یا نامتشکل (Informal Co-optation) می خواند و آنان را از جذب نظام مند یا متشکل تفکیک می کند. به نظر او حضور قانونی صاحبان حق در هیئت سیاستگذاری بیانگر جذب متشکل و تحقق یافتن مشی اعتلای جایگاه خرده پاهاست. اما در اداره عمران دره تنسی سیاست جذب متشکل از طریق دایر ساختن واحدهای داوطلبانه و هدایت افراد ذیحق به داخل آن مؤسسه ها به عنوان عضو فعال صورت می گرفت. هرچند که این مؤسسه ها از طریق نمایندگان خود می توانستند بر سیاستگذاری مدیران رده بالای طرح اثر گذارند درعین حال سیاستگذاران طرح هم می توانستند ضمن اینکه وانمود می کنند رفتاری مردم سالارانه دارند از مشارکت مستقیم افراد کمتر مورد علاقه خود در جریان تصمیمهای مهم ممانعت کنند.

بدین سان سلیقه از دو طریق اعمال می شد. یکی تعیین افرادی که باید برای تصمیم گیریهای راهبردی دعوت می شدند و دیگری از طریق تصمیم گیری در مورد ایجاد ساختاری که از یک طرف به ظاهر به گروههای نابرخوردار اجازه شرکت در فرایند تصمیم گیریهای راهبردی را بدهد و از طرف دیگر در واقع اثر تصمیمهای آنان را در سیاستهای متخذه به حداقل برساند. تا اینجا با خلاصه دیدگاههای

(رسمی) باید استفاده کند. در شرایط مورد بحث مصلحت اندیشیها و تعبیر موقعیتهای به وسیله مدیران - که طبعاً از نظام ارزشی، تعصبها، باورها و شیوه های جاری انجام امور تأثیر می پذیرند - چگونگی تعبیر شدن رهنمودهای راهبردی و نیز شیوه سلیقه ای عمل کردن را تحت الشعاع قرار می دهد. چنانکه قبلاً هم اشاره شد از دیدگاه سلزنیکی مقررات و راه کارهای از پیش تدوین شده «هرگز نمی توانند بر ابعاد غیرعقلایی رفتار سازمانی فایق آیند.»

آرمانهای ذهنی اداره مسئول و نامتمرکز تنسی، که در فلسفه پیش گفته تجلی می یافت، با نفوذ سیاسی زمین داران جنوب و افرادی که اقتدارشان در زمینه فعالیتهای کشاورزی دولت فدرال را تحت تأثیر داشت، سازگار نبود. بزودی معلوم شد که به اجرا در آوردن سیاستهایی از قبیل ایجاد سد برای تولید برق آبی مستلزم جذب نمایندگان این گروههای قدرتمند سیاسی به درون هیئت تصمیم گیران اداره تنسی است. این گروهها اگر در تصمیم گیریهای هیئت مدیره شرکت داده نمی شدند حتماً به سناتورها و نمایندگان خود در مجالس فدرال (ملی) مراجعه می کردند و از طریق آنان تصمیمهای شرکت را تحت تأثیر قرار می دادند و بعید نبود نمایندگان را وادار به توقف کامل برنامه دره تنسی کنند.

به این لحاظ منظور از گنجاندن عنصر امکان اعمال سلیقه در جریان اداره امور دره تنسی چیزی که اتفاق افتاد نبود، اما مدیران رده بالای طرح عباراتی چون «جلب مشارکت مردم» را جلب مشارکت نهادهای «غالب» در جامعه تعبیر کردند. این نوع برداشتها به طبقات زمین دار اجازه داد تا برای خود بر سکوی قدرت جای پای کسب کنند. بدین سان اولین گامها در جهت جا به جایی هدف و وسیله برداشته شد. افرادی که اخیراً به درون هیئت سیاستگذاری طرح جذب شده بودند سیاستهای اتخاذ شده را به سود همفکران خود، یعنی کشاورزان سفیدپوست

سلزنیك در مورد نهادینگی آشنا شدید، حال به تجزیه و تحلیل آنها می پردازیم.

تجزیه و تحلیل دیدگاههای سلزنیك و نتیجه گیری (الف) مطالعه موردی دیوان سالاری (بوروکراسی)

سلزنیك قبلاً آشکارا به نظریه دیوان سالاری سازمانی پرداخته (۱۹۴۳)، مع الوصف هیچگاه اشاره‌ای محسوس به ماکس وبر نکرده بود. جالب توجه است که او در کتاب *اداره عمران تنسی و خرده پاهای* در زیر عنوان مطالعه جامعه‌شناختی سازمان متشکل فقط در یک پی‌نویس به اولین شارح نظریه دیوان سالاری یا ماکس وبر اشاره می‌کند. مع ذلک این کتاب معمولاً به عنوان مطالعه مدیریت دیوان سالار مطرح می‌شود. درعین حال مروری بر مطالعه عمیق در دو جنبه نظامهای دیوان سالار به وسیله سلزنیك - که او آنها را تجزیدات تحلیل ناشده (Unanalysed Abstractions) و سلیقه و صلاحدید مدیریتی یا اداری (Administrative Discretion) می‌نامد، ما را با مفاهیم نهفته در مقوله دیوان سالاری یا بوروکراسی بهتر آشنا خواهد کرد.

حکمهایی چون «جلب مشارکت فعال خود مردم» و درگیر ساختن «نهادهای نزدیک به مردم» نمونه‌هایی برای تجزیدات تحلیل ناشده هستند. اختیار داده شده به مدیران برای استفاده از داوری خود جهت تفسیر عبارتهای پیش گفته، بیانگر امکان اعمال «سلیقه مدیریتی و اداری» است. برای روشن شدن مطلب قابل ذکر است که از بالا، کسی گروه یا سازمان خاصی را به عنوان «نهاد نزدیک به مردم» معرفی نکرده بود اما با توجه به قراین به سادگی می‌شد حدس زد منظور جلب اعضای نابرخوردار جامعه بود، اما چون عبارت به کار رفته برای بیان منظور انتزاعی محسوب می‌شد می‌توانست تعبیر به رأی شود یا حتی مورد استفاده سوء قرار گیرد. این خیال که در یک نظام ماشینی دیدگاههای شخصی افراد بر شیوه تعبیر و تفسیرشان از

پدیده‌ها و تصمیمهایی که براساس آن تعبیرها می‌گیرند اثر نمی‌گذارند خیال خامی است. به همین دلیل به عینه می‌بینیم که در ماجرای اداره عمران تنسی نمایندگان گروههای بی‌نماینده - که شاید اصلاً نباید نماینده‌ای در هیئت سیاستگذاری می‌داشتند - به هیئت مذکور دعوت شدند. حال آنکه از یک نظام دیوان سالار انتظار می‌رود بی‌طرفی خود را حفظ کند و مانع از اثر گذاردن تعصبات مدیران یا درگیریهای شخصی بر فعالیتهای محتوایی سازمان شود. به عبارتی، از دیوان سالاری انتظار می‌رود میدان فعالیتهای اساسی سازمانی را به دور از تعصبات مدیران و درگیریها و روابط شخصی صاحبان نفوذ، محل استیلای خردمندیهای حسابگرانه و ضوابط مشخص و عینی کند.

به محض آنکه صاحبان نفوذ در عرصه سیاستگذاری اداره تنسی ظاهر شدند آنها نیز سلیقه و دیدگاههای خود را در تعبیر هدفها و برنامه‌های اولیه طرح تنسی به کار بردند. نتیجه آنکه ماهیتی که در ابتدا برای طرح در نظر گرفته شده بود به تدریج کاملاً تحریف شد. البته چنانکه ملاحظه می‌شود ما تا اینجا به صاحبان نفوذی که در جریان برنامه‌ریزی مردم سالارانه به درون حلقه سیاستگذاران جذب شده‌اند اشاره کرده‌ایم و عناصری چون کارکنان نا‌نادیده‌گذاشته‌ایم. قابل ذکر است که کارکنان نیز به همین شیوه می‌توانند بر سیاستهای سازمان اثر گذارند.

ب) «توضیح» کارکردگرایانه

«توضیح» کارکردگرایانه سلزنیك برای مواقع این است که جذب کشاورزان سفیدپوست قدرتمند به درون فرایند تصمیم‌گیری و به دنبال آن پذیرفتن وقوع جا به جایی هدف برای حفظ اداره عمران تنسی کاملاً لازم بود. طبق استدلال محقق، اگر این کار انجام نمی‌شد به احتمال زیاد افراد قدرتمند از طریق نمایندگانشان در پایتخت یعنی سناتورها و نمایندگان خود در مجلس و دیگر نمایندگان

یالتهای روستایی جنوب، با ارائه طرحی در مجلس ادامه اجرای طرح دره تنسی را ناممکن می ساختند. چنانکه ملاحظه می شود ظاهراً "حفظ بقای «نظامی» که تحت عنوان اداره عمران تنسی به وجود آمده بود از هدفهایی که در اصل آن نظام باید محقق می ساخت مهمتر شده بود.

دلیل آنکه توضیح با استفاده از علایم نقل قول داده شده این است که هرچند ممکن است نظریه ساختاری - کارکردی بتواند رفتاری را توضیح دهد، توان آن در عرضه توضیح یا حتی (بهانه‌ای) برای عمل، مشکوک به نظر می رسد. اگر این نظریه را در توضیح و توجیه عمل توانمند بدانیم پذیرفته‌ایم که وقتی مدیران طرح سلیقه و رأی خویش را برای تفسیر و تعبیر سیاست کلی طرح تنسی به کار می بردند چاره‌ای جز جذب نمایندگان قدرت به درون هیئت سیاستگذاران و رد گروههای ضعیف سیاسی - که با حضور در جلسات تصمیم‌گیری به مخالفت با قدرتمندان

می پرداختند - نداشتند. به قول گولدنر (Gouldner, ۱۹۹۵) به خصوص اگر این موضع بخواهد به عنوان صغری و کبرایی به منظور نتیجه‌گیری برای چگونگی تطابق سازمان با شرایط محیطش به کار رود موضعی کاملاً بدبینانه است. گولدنر، در عبارتی که با توجه به زمان خود از نظر عمق و

بکتهدسنجی در تاریخ نظریه‌های سازمانی بی سابقه بود، این طور استدلال می کند: درحالی که سلزینیک «برداشت مشترک اعضای سازمان از مفهوم و نقش سازمان» (سلزینیک، ۱۹۴۸) را برای بقای آن ضروری می داند. احتمالاً "متجانس نبودن برداشتها و چندگانگی دیدگاهها

برای نظامی که بقای خود را دنبال می کند لازم است. ... اگر برداشتهای نامتجانس وجود نداشته باشد، سازمان چگونه و از کجا وسایل و انعطاف لازم را برای پاسخگویی به دگرگونی محیط کسب خواهد کرد؟

(گولدنر، ۱۹۵۵)

بنابراین از قراین می توان نتیجه گرفت که مسئولان دره بالای اداره عمران تنسی می توانستند طیف گسترده‌تری

از علاقه‌های مربوط به عناصر برخوردار و نابرخوردار را در هیئت سیاستگذاری گرد هم بیاورند. اگر این کار انجام می شد مدیران آن اداره باید با استفاده از رهبری قوی بر تنشهای جلسات تصمیم‌گیری نظام چندگانه باورانه (Pluralist) فایق می آمدند. با در نظر گرفتن اجزای تصویری

که از نحوه کار اداره مذکور ترسیم شد بهتر است به جای آنکه رویدادهای تنسی برحسب سرنوشت باوری و نیروهای جبر باورانه‌ای که خارج از کنترل رهبری اداره بود (یک توضیح کارکردگرایانه خشک و بی‌روح) توضیح داده شود، تدبیر، مهارتها و حتی اخلاق رهبران آن اداره مورد

سؤال قرار گیرد (توضیحی با قبول عامل اراده انسانی). سلزینیک نیز در اثر بعدی خود (۱۹۵۷) تا حدی به این موضوع اذعان دارد، اما او کار را به وسیله «رهبری خلاقی» که بتواند «یک تنواره یا مجموعه سیاسی متعهد» با ارزشهایی مشترک به وجود آورد انجام شدنی می داند. از این رو او سرنوشت اداره تنسی را به شکست رهبریتی که

دارای حسن نیت تصور می شد نسبت می دهد، موضوعی که چالز پرو (Perrow) را برانگیخت تا بگوید: «وقتی ما به نتایج مطلوب خود می رسیم آن را به رهبری نسبت می دهیم و وقتی چنین نتایجی عاید نمی شود، آن را جا به جایی هدف می نامیم» (پرو، ۱۹۷۹، ص ۱۹۰). آیا انسان

می تواند «جا به جایی هدف» را رهبری «بد» (یا غیراخلاقی) بخواند؟ عبارت «جا به جایی هدف» هم مانند واژه «کارکردگرایانه» البته ضمناً دارای بار ارزشی است. تصور منطقی نهفته در تجزیه و تحلیل‌های سلزینیک

(و حتی انتقادهای منتقدین او) این است که بسیاری از ما نسبت به سرنوشت طرح دره تنسی احساس تأسف می کنیم. البته شاید عده‌ای هم این احساس را نداشته باشند. آنان ممکن است تصمیم‌گیری در مورد جذب عناصر صاحب نفوذ را به درون هیئت سیاستگذاری و

امکان دادن به حوادث برای حرکت در جهتی را که هدایت شدند رهبری خوب بدانند و آن را توافقی ضروری میان

برای این موارد است و باید کاری کند تا از ارزشهای مورد توافق و سیاستهای مورد نظر تبعیت و از رفتار فرصت طلبانه و خودخواهانه افراد و گروهها ممانعت شود. حال به پیامهای مدیریتی می پردازیم که تحقیق سلزنیک به ترتیب برای صلاحدید و سلیقه، تعهدات و رهبری دارد.

۱- صلاحدید و سلیقه مدیریت

طبق تعریف، امکان اعمال سلیقه در فرایند عدم تمرکز گنجانده شده و جزء ذات آن است. اما جالب توجه این است که حتی محدودیتهای خاص دستورهای دیوان سالاری به دلیل کیفیت مبهم زبان و واژههای مورد استفاده موقعیتهای ناخواسته ای را جهت اعمال سلیقه برای مجریان خود ایجاد می کنند. این موقعیتهای هم در جریان عادی امور و هم در جریان استفاده از اختیاری که در شرایط اضطراری، رئیس با قبول مسئولیت نتایج حاصل، آن اختیار را به مرئوس خود وامی گذارد (یا در جریان تفویض اختیار) بروز می کند. در ماجرای اداره تنسی ما با مقوله صلاحدید یا با امکان اعمال سلیقه به طور خواسته (از طریق ساختار غیرمتمرکز که با دربر داشتن یک تصمیم اولیه اجازه جذب نمایندگان صاحب نفوذ محلی را به داخل هیئت سیاستگذاری یا اجرایی اداره عمران تنسی می داد) مواجه می شویم. درعین حال درمی یابیم که امکان اعمال سلیقه به طور ناخواسته (از طریق کاربرد تجربیات تحلیل ناپذیر که امکان حضور غیرآزاد - غیرمردمی - نمایندگان زمین داران قدرتمند و کشاورزان صاحب نفوذ را در هیئت سیاستگذاری به وجود آورد و درعین حال زمینه ساز تضعیف سیاهان و کشاورزان مستأجر شد) نیز وجود داشته است.

نکته حایز اهمیت زیاد این است که ایدئولوژی خرده پاهای - که به عنوان ویژگی عمده فرهنگی طرح تنسی مطرح شد - عمدتاً برای توجیه اتخاذ تصمیمهای

آرمانگرایی غیرواقعی از یک طرف و واقعیت سخت از طرف دیگر تلقی کنند. این امر ماهیت ارزشی رأی و سلیقه و بعد اخلاقی گریزناپذیر مدیریت را آشکار می سازد.

ج) ارتباط با مدیریت

برای بررسی رابطه مطالعه موردی سلزنیک با مدیریت باید تفاوت میان تدوین کنندگان مقررات، احکام و فرمانهای قالبمند اداری را از یک سو و کسانی که باید در چارچوب آن ابزارها و مظاهر دیوان سالاری عمل می کردند از سویی دیگر، در نظر گرفته شود. در مورد اداره عمران تنسی، مسئولان فدرال در واشنگتن تدوین کنندگان مقررات و دستور کارها بودند و مدیران دره تنسی مجریان آنها. ممکن است تصور شود که این مثال در جاهای دیگر مصداقی ندارد و استفاده از آن مثلاً در شرکتهای بازرگانی بی وجه است. اما گفتنی است که این مطالعه موردی در کتابهای عمومی مدیریت مثل کتاب معروف مارچ و سایمون (March & Simon, ۱۹۵۸) نقل شده و همراه با دیگر مقالات پیشین مربوط به این موضوع سلزنیک در بسیاری از کتابهای سازمان و مدیریت برای توضیح و تشریح مقولات مورد استفاده قرار گرفته است.

آنچه که باید درک شود این است که منطق بحث سلزنیک در همه انواع سازمانها صادق است. مطلب را می توان به شرح آتی ساده کرد. به سخنی دیگر، مقررات قالبمند، بوروکراتیک، و دستورهای اداری غالباً جایی برای تفسیر سلیقه ای و تعبیر به رأی دارند؛ تعبیر به رأی و اقدام سلیقه ای غالباً باعث می شود سازمان تعهداتی را بپذیرد؛ این تعهدات، مثل وابسته کردن سازمان به دیگر سازمانها و ارگانها یا حتی به اعضای تازه استخدام (که هر دو علاقه ها و منافع خود را دنبال می کنند)، با پیشینه اقدامی را به وجود آوردن، می توانند سازمان را از هدفها و سیاستهایی که در اصل برای آنها ایجاد شده است دور کنند، و (به نظر سلزنیک، ۱۹۵۷) رهبری مسئول انجام کاری

تامپسون و مک ایون (Thompson & McEvan, ۱۹۵۸) توجه خود را مشخصاً به سوی نتایج راهبردی شکل‌های گوناگون روابط میان سازمان و محیط معطوف ساخته‌اند. آنان به این نتیجه دست یافتند که محیط و به خصوص سازمانهای دیگر به شدت بر هدفهای سازمانی اثر می‌گذارند. این محققان استفاده از رقابت، چانه‌زنی، جذب و ائتلاف را به عنوان راهبردهایی برای مدیریت دیگر سازمانها و مؤسسه‌ها مورد بحث قرار داده‌اند. تامپسون و مک ایون معتقدند که جذب برخی عناصر به درون هیئت‌های سیاستگذاری سازمانها متضمن منافعی برای جامعه است. این امر می‌تواند درک مشترک مسایل را به دنبال بیاورد، احتمال دستیابی به هدفهای مشترک را در بین شبکه پیچیده سازمانهایی که به فعالیتهایی مشترک اشتغال دارند افزایش می‌دهد و از طریق کاهش رقابتهای بی‌مورد و کارهای تکراری امکان بهره‌گیری بهتر از منابع اجتماعی را فراهم می‌آورد. بر موارد مذکور می‌توانیم این نکته را هم اضافه کنیم که شبکه‌های پیچیده مورد اشاره تعهداتی را برای سازمانهای درگیر ایجاد می‌کنند و این تعهدات ممکن است تغییراتی را در خط‌مشی‌ها و فعالیتها به وجود آورند.

اگر خود را از تجزیه و تحلیل فوق کمی عقب‌تر بکشیم تا فضای وسیع‌تری در قلمرو دید ما قرار گیرد روشن می‌شود که دیدگاه عرضه شده به وسیله سلزینیک با نوعی مجوز، چارچوب نظری را در اختیار قرار می‌دهد که علاوه بر واحدهای برنامه‌ریزی مردم سالارانه (دموکراتیک) مانند اداره عمران تنسی در مورد سازمانهای بازرگانی و دیگر سازمانها نیز قابل استفاده است. این مجوز برای آنکه عناصر داوطلب مردمی هم مانند کارکنان رسمی در تجزیه و تحلیل بگنجد لازم است. هر تصمیم راهبردی که مستلزم استخدام کارکنان جدید باشد طبعاً تعهدآور است. چنانکه در مورد مسئولان تمام وقت اداره عمران تنسی ملاحظه می‌شود افرادی که در سازمانی صاحب نقشی شده‌اند غالباً برای حفظ نقش خود تلاش می‌کنند. آنان سعی خود

سلیقه‌ای، مانند درگیر ساختن سازمانهای مردمی، به کار رفت. این ایدئولوژی افسانه مردم سالارانه (دموکراتیک) بودن طرح تنسی را مطرح و افکار را از جنبه‌های کمتر قابل قبول آن طرح منحرف ساخت.

۲- تعهدات

به یک معنی همه تعهدات از محیط سازمان نشئت می‌گیرند. تعهدات برای سلزینیک در شکل جذب، جذب عناصر قدرتمند محیطی به درون هیئت سیاستگذاری یا به لحاظی اجرایی یک سازمان، نمود یافته‌اند. چنانکه قبلاً نیز اشاره شد، سلزینیک به دو شکل جذب اشاره کرده است، اما باید در نظر داشته باشیم که ممکن است این تفکیکی که برای تحلیل پدیده مورد بحث انجام می‌دهیم خاص نظامهای مردم‌سالار (دموکراتیکی) چون ساختار اداره عمران تنسی باشد. از نظر سلزینیک جذب نظام‌مند (رسمی) هنگامی که دعوت از عناصر قدرتمند جامعه یا جایی دیگر برای مشارکت در سیاستگذاری یک مجموعه منعی نداشته و قابل قبول باشد اتفاق می‌افتد. قابل توجه این است که این نوع جذب ضرورتاً به درد رفع «نیاز به بقای» سازمان نمی‌خورد. به عکس، جذب غیرنظام‌مند (غیررسمی) هنگامی که وارد ساختن افراد قدرتمند به درون هیئت سیاستگذاری سازمان به مسئولان رده بالای آن - به خصوص وقتی این طور می‌انگارند که باید مقاومت بیرونی را به شکلی خنثی کنند - تحمیل می‌شود، مانند وقتی که در جریان طرح تنسی کشاورزان قدرتمند سیاسی توانستند در هیئت سیاستگذاران اداره یاد شده برای نمایندگان خود جایی دست و پا کنند، موضوعیت می‌یابد. «جذب» نوع دوم غالباً با منطق اولیه سازمان ناهماهنگ است و ممکن است آژیر دور شدن سازمان از سیاستهای از پیش تعیین شده برای آن را به صدا درآورد و امکان دارد خود را به صورت درگیر شدن غیرنظام‌مند و حتی پنهانی عناصر بیرونی جلوه‌گر سازد.

مقررات و راه کارهای نظام مند مانع از بروز انحرافها شود باید با تلقین هنجارها و ارزشها به فرهنگ سازمانی، زمینه‌ای به وجود آورد برای آنکه این فرهنگ هدایتگر رفتارها باشد.

سلز نیک میان سازمانها و نهادها قایل به تفکیک می شود. به نظر او سازمانها عقلایی و ماشینی هستند و به عنوان وسیله‌ای که باید بدون اتلاف منابع دستیابی به هدفهای روشن را ممکن سازند طراحی می شوند. اما نهادها نظامهای اجتماعی تطبیق پذیری هستند که ارزشهای محیطی را که برنامه‌ای در آن اجرا می شود جذب می کنند و به آنها پاسخ می دهند. افراد در سازمانها از خود مایه‌ای نمی گذارند و اهمیت چندانی به رها شدن هیچ برنامه‌ای نمی دهند. زندگی، آرمانها و هویت شخصی اعضای نهادها با مأموریتها و فعالیتهای نهاد پیوند می خورد. نهاد شدن (Institutionalization) جذب کردن این فعالیتها به درون شریانهای حیاتی جامعه به شکلی است که به سازمانهای نهاد شده و برنامه‌آن به شدت اهمیت داده شود. شاید بتوان ادامه بقای برخی از باشگاههای فوتبال کشور و ارزشمند شدن برخی از باشگاههای دیگر را در سالهای اخیر - با وجود سرمایه گذاری نسبتاً زیادی که برغم شرایط نه چندان خوب اقتصادی برای این گروههای ورزشی می شود - به همین فرایند نهادی شدن نسبت داد.

سلز نیک میان نظامهای انعطاف پذیر و انعطاف ناپذیر تفکیک قایل می شود. نهادها و (سازمانها) می توانند انعطاف ناپذیر و نسبت به خود بی اعتنا شوند. از این رو برای ممانعت از این رویداد رهبری نهادی لازم است. این نوع رهبری باید از اینکه تعهدات شخصی اعضای سازمان حجابی میان خودخواهیهای آنان و منابع و ارزشهای جامعه شود جلوگیری کند. اما در هر حال ثبات و تداوم عمل سازمانی نیز لازم است. بنابراین رهبری سازمان باید افراد را چون اعضای یک گروه به هم پیوند دهد و روحیه‌آرمان خواهی و تعهد نسبت به هدفهایی را - که باید

را برای نیازمند نگه داشتن سازمان به خود، به کار می برند. با این استدلال نگرانی مدیران اداره عمران تنسی در مورد حفظ بقای سازمان، حتی به قیمت جا به جایی هدف، قابل درک می شود. محتملاً ارزشهای خاص اعضای جدید انحراف از هدفها و مشی‌های پیشین را به دنبال می آورد. ممکن است استفاده از یک فناوری خاص در یک بنگاه تولیدی استخدام کارکنانی خاص را ایجاب کند. بعید نیست رفتار کارکنان جدید با رفتار کارکنان قدیم فرق داشته باشد و این افراد خواسته‌های جدیدی را مطرح کنند یا خواستار ملاحظات خاصی در تصمیم‌گیریها شوند. حضور افرادی با تخصصهای مختلف در سازمان پیامهای روشنی برای مدیریت دارد. از آنجا که آنان نگرشها و ارزشهای نامتجانس را با خود به سازمان می آورند باید انتظار داشت در برابر نیروهایی که سعی خود را برای ایجاد تجانس به کار می برند مقاومت کنند. به احتمال زیاد متخصصان نسبت به انجمنهای تخصصی بیشتر متعهدند تا به سازمانهای متبوع خود (گولدر، ۱۹۵۷-۵۸).

۳- رهبری

در پرتو بحث فوق، مطرح کردن مفهوم «گزینش راهبردی» (Strategic Choice) - که به وسیله جان چایلد (J. Child, ۱۹۷۲) مطرح شد - قابل توجیه است. پرهیز از برخی گزینه‌ها، با همه پیامدهایی که از نظر طرح علاقه‌های جدید و متضاد در جریان تصمیم‌گیری دارد، یکی از راههای پیش پای مدیران است. طبعاً بحث اختیار گزینش راهبردی برای مدیریت نکاتی در خور توجه دارد. اما از آنجا که فعلاً در حال مرور اثر سلز نیک هستیم بیان نظر او در مورد رهبری نهادی لازم است.

سلز نیک (۱۹۵۷) با یادآوری اینکه منابع انحراف از مقاصد، هدفها و مشی‌ها متعددند، مسئولیت اصلی رهبری را «نهادسازی» قلمداد می کند. منظور او از نهادسازی این است که رهبری به جای آنکه فقط سعی کند با تأکید بر

علی‌رغم فرصتهایی که سلیقه مدیریت برای انحرافها به وجود آورد - عاملی برای برداشتن گامهایی در یک جهت مشخص باشد.

بازتابی از ارزشهای جاری جامعه دربردارنده سازمان باشد - در آنان زنده و پایدار نگه دارد. این همان «تجانس در نگرشی است» که قبلاً به آن اشاره شده و می‌تواند -

جدول شماره ۱. تفکر سلزنیك از دیدگاه پرو (۱۹۷۹)

نوع نظام	سازمان	نهاد
انعطاف‌ناپذیر؛ منشأ درونی ارزشها	نگرش ابزاری؛ وسیله‌ای که با حسابگریهای مهندسی طراحی شده است و متخصصان آن را هدایت می‌کنند.	مجمع سیاسی متعهد، با هویت و هدف مشخص در خدمت خواسته‌های خودخواهانه اعضای خود
انعطاف‌پذیر؛ منشأ بیرونی ارزشها	نگرش سیال؛ فرصت‌طلبی و بدون رهبری هدفمند	تطبیق‌پذیری، پاسخگویی؛ درآمیخته با ارزشهای اجتماعی

چنانکه پرو دریافته‌است سلزنیك درحل تضاد میان ثبات و تعهد از یک طرف و پاسخگویی از طرفی دیگر مشکل دارد. بعلاوه سلزنیك (۱۹۶۹) دربسط عقایدخودنگرش سرآمد باورانه (نخبه‌گرایانه/Elitist) تعهد فردی را که ابتدادرکتاب رهبری درمدیریت (۱۹۵۷، Leadership in Administration) مورد اشاره قرار داده بود دنبال کرده است. او مدعی می‌شود که افراد مفهوم زندگی را با عضویت در سازمانها می‌یابند و این نظر را که رهبری مجوز تعیین ارزشهای فردی کارکنان را به منظور پیگیری هدفهای نهادی به مدیریت می‌دهد توجیه می‌کند. به عبارت بهتر، او بحث تطابق تعهد فردی با مأموریت سازمانی را مطرح می‌سازد.

این نظریات مبنای تعهد سازمانی اعضا را زیر سؤال می‌برد. اگر هم بپذیریم افراد مفهوم زندگی را با عضویت در سازمانها می‌یابند آن وقت بعید نیست آن مفهوم را با عضویت در سازمانهایی غیر از محل اشتغال خود (یا جایی که عضو آن هستند) کسب کنند. مثلاً، چنانکه قبلاً اشاره شد، رفتار کارکنان متخصص تحت تأثیر ارزشهای القا شده به وسیله مجامع و انجمنهای تخصصی و حرفه‌ای شکل می‌گیرد. طبعاً این ارزشها همیشه با هدفهای کارفرما تطبیق نمی‌کنند. مدیریت باید با این تنشها دست و پنجه نرم کند و درعین حال پیامدهای اخلاقی تلاشهای خود را برای ایجاد «وحدت نظر» - که حتی اگر بتواند به ثمربخشی سازمانی کمک کنند ممکن است و ازهایی خوش ظاهر برای تغییر تحمیلی نگرش یا دستکاری ناخواسته نگرشها باشد - در نظر گیرد.

چنانکه پرو دریافته‌است سلزنیك درحل تضاد میان ثبات و تعهد از یک طرف و پاسخگویی از طرفی دیگر مشکل دارد. بعلاوه سلزنیك (۱۹۶۹) دربسط عقایدخودنگرش سرآمد باورانه (نخبه‌گرایانه/Elitist) تعهد فردی را که ابتدادرکتاب رهبری درمدیریت (۱۹۵۷، Leadership in Administration) مورد اشاره قرار داده بود دنبال کرده است. او مدعی می‌شود که افراد مفهوم زندگی را با عضویت در سازمانها می‌یابند و این نظر را که رهبری مجوز تعیین ارزشهای فردی کارکنان را به منظور پیگیری هدفهای نهادی به مدیریت می‌دهد توجیه می‌کند. به عبارت بهتر، او بحث تطابق تعهد فردی با مأموریت سازمانی را مطرح می‌سازد.

این نظریات مبنای تعهد سازمانی اعضا را زیر سؤال می‌برد. اگر هم بپذیریم افراد مفهوم زندگی را با

پی‌نوشتها

(1). Philip Selznick & the Institutional Theory.

(۲). تهیه این مقاله حاصل تشویق استاد بزرگوار پاتریک مک‌لگان (P.McLegan) است که با معرفی چند منبع مهمّ علاقه‌نگارنده را نسبت به موضوع مقاله برانگیخت.

(۳). کلیات نظریه سلزنیک مورد استفاده در مقدمه مقاله از کتاب «سازمانها...» نوشته اسکات (۱۹۹۲) صفحات ۶۴ تا ۶۸ برگرفته شده است. از آنجا که اسکات به عنوان محققی صاحب نام در مطالعات سازمانی با بیش از چهل سال سابقه پژوهش در این زمینه‌ها پیرو نگرش به سازمان از دیدگاهی طبیعی و تا حدودی مدافع دیدگاه سلزنیک بوده است، استفاده از مطالب اسکات می‌تواند این نویسنده را از تعصبات بی‌مورد مصون نگاه دارد. درعین حال برای تشریح بنیادهای نظری و شاید اولین تحقیق تجربی انجام شده در این زمینه بخشهای قابل توجه کتاب سلزنیک با عنوان «اداره عمران دره تنسی و خرده‌پاها» (TV.A. & the Grass Roots) نیز به اجمال مرور شده است.

(۴). این واژه دارای معانی متفاوتی است ولی در متنهای مدیریت معمولاً "معادل «خرده‌پا» را می‌توان به کار برد.

منابع

1. Barnard, C.I. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938.
2. Child, J. "Organizational Structure, Environment & Performance: The Role of Trategic Choice," *Sociology*, Vol. 6, No. 1, 1972, pp. 1-22.
3. Clark, B.R. *Adult Education in Transition*. Berkeley, University of California Press, 1956.
4. Donaldson, L. "American Anti-Management Theories of Organizations", A Critique of Paradigm Proliforation, Cambridge, Cambridge University Press, 1995.
5. Eisenhardt K.M. "Agency and Institutional - Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation", *Academy of Management Journal*, No. 31, 1988, pp. 488-511.

6. Gouldner, A. "Metaphysical Pathos and the theory of Bureaucracy", *American Political Science Review*, No. 49, 1955, pp. 493-507, Reprinted in L. Coser & B. Rosenberg, eds. 1, *Readings in Sociological Theory*, 3rd. ed. London, MacMillan, 1969.
7. _____. "Locals and Cosmopolitans: Towards an Analysis of Latent Social" Roles, *Administrative Science Quarterly*, No. 2, 1957-58, pp. 281 & 306 & 444-480.
- 8- March, J. & Simon H. *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
9. Messinger, S.L. "Organizational Transformation: A Case Study of a Declining Social Movement", *American Sociological Review*, No. 20, 1955, pp. 3-10.
10. Parsons, T. "Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations," In Amitai Etzioni, (ed.), *Complex Organizations: A Sociological Reader*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1961.
11. Perrew, C. " The Analysis of Goals in Complex Organizations", *American Sociological Review*, No. 26, 1961, pp. 854-66.
12. _____. " Overboard with Myth and Symbols", *American Journal of Sociology*, No. 91, 1985, pp. 151-5.
13. Powell, W.W. & Dimaggio, P. J. (eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991.
14. Scott, W.R. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, 3rd. ed. Englewood Cliffs. N.J., Prentice-Hall, 1992.
15. Selznick, P. " An Approach to a Theory of Bureaucracy," *American Sociological Review*, Vol. 8, No. 1, 1943, pp. 47--54.
16. _____. " Foundations of the Theory of Organizations," *American Sociological Review*, Vol. 13, No. 6, 1948, pp. 25-35, Reprinted in F. Emery, ed., *Systems Thinking*, Vol. 1, Harmondsworth, Penguin, 1969.
17. _____. *TV.A. and the Grass - Roots*, Berkeley, Ca., University of California Press, 1949.
18. _____. *Leadership in Administration*, Evanston, Ill., Row, Peterson & Co., 1957
19. _____. *Law, Society and Industrial Justice*, New York, Russell Sage Foundation, 1969.
20. _____. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*, Berkeley, University of California Press, 1992.
21. _____. " Institutionalism 'Old' and 'New' ", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, pp. 270: 277, 1996.

22. Thompson, J.D. & McEvan, W.J. " Organizational Goals and Environment: Goal-setting as an Interaction Process", *American Sociological Review*, Vol. 23, No. 1, 1958, pp. 23-31, Reprinted in G. Salaman & K. Thompson, eds., *People and Organizations*, London, Longman/OUP, 1973.
23. Zald, M. N. & Denton, P. " From Evangelism to General Service: The Transformation of the YMCA", *Administrative Science Quarterly*, No. 8, 1963, pp. 214 - 34.
24. Zucker, Lynne G. " Institutional Theories of Organization", *American Review of Sociology*, No. 13, 1987, pp. 443-64.