

# سیمای سازمان از نگاه مورگان

سید حامد وارث<sup>۱</sup>

## چکیده مقاله

در این مقاله، ضمن بررسی نقش استعاره‌های مورگان در مطالعه سازمان‌ها، قوت‌ها و ضعف‌های تفکر استعاره‌ای تبیین می‌گردد. آموزه اصلی نگرش منشوری مورگان این است که می‌توان از استعاره‌های متعدد جهت ایجاد طیفی از بینش‌های رقیب اما مکمل بهره برد و اندیشه خود را بر مبنای نقاط قوت نقطه نظرهای مختلف قرار داد.

## واژه‌های کلیدی

تمثیل<sup>۱</sup> - تفکر استعاره‌ای<sup>۳</sup> - ماشین<sup>۴</sup> - موجود زنده<sup>۵</sup> - مغز<sup>۶</sup> - فرهنگ<sup>۷</sup> - نظام سیاسی<sup>۸</sup> - زندان روح<sup>۹</sup> - جریان سیال<sup>۱۰</sup> - ابزار سلطه<sup>۱۱</sup> - پدیده کثیرالوجه<sup>۱۲</sup> - بینش‌های رقیب و مکمل.

---

۱- دوره دکتری مدیریت دولتی / مدیر انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

2- Analogy

3- Metaphorical Thinking

4- Machine

5- Organism

6- Brain

7- Culture

8- Political System

9- Psychic Prison

10- Flux & Transformation

11- Instrument of Domination

12- Multifaceted Phenomenon

13- Competing & Complementary Insights

## مقدمه

همچنانکه کونتز می‌گوید برای اینکه در جنگل تئوری‌های مدیریت گم نشویم به راهنما نیاز داریم. به نظر می‌رسد این راهنما چیزی جز طبقه‌بندی<sup>۱</sup> نیست. گرچه طبقه‌بندی‌های اولیه نظیر تقسیم تئوری‌ها به کلاسیک، نوکلاسیک، سیستمی و اقتضایی صرفاً تاریخی<sup>۲</sup> بودند و برحسب تقدم و تأخر پیدایش تئوری‌های سازمان و مدیریت آنها را دسته‌بندی می‌کردند اما با گذشت زمان ما با طبقه‌بندی‌های بدیع و بسیار پیچیده‌تری نظیر طبقه‌بندی پارادایماتیک<sup>۳</sup> بارل و مورگان (Burrell & Morgan, 1979) و طبقه‌بندی متقاطع یا برشی<sup>۴</sup> اسکات (Scott, 1987) مواجه می‌شویم. یکی از طبقه‌بندی‌های صورت گرفته طبقه‌بندی مورگان (Morgan, 1997) است که بنای آن بر استعاره‌های ریشه‌ای تئوری‌های سازمان و مدیریت قرار دارد. طبق نظر هچ هر دیدگاه نظریه سازمان می‌تواند مبتنی بر یک استعاره ریشه‌ای<sup>۵</sup> خاص خود باشد (Hatch, 1997).

استعاره را اغلب به عنوان یک صنعت ادبی که زینت بخش گفتمان است تلقی می‌نمایند در حالی که نقش آن بسیار مهمتر از این است. بکارگیری استعاره بر یک شیوه دیدن و یک شیوه تفکر دلالت دارد. با عنایت به اینکه در تقسیم‌بندی انواع استدلال از قیاس<sup>۶</sup>، استقراء<sup>۷</sup> و تمثیل نام برده می‌شود، تفکر استعاره‌ای را می‌توان اساساً زیرمجموعه تمثیل دانست. استعاره زمانی بکار می‌رود که بخواهد یک عنصر از تجربه برحسب عنصر دیگری درک شود لذا هر استعاره بطور صریح یا تلویحی مدعی شباهت چیزی به چیز دیگر است. همانند هر تشبیهی، در اینجا نیز باید یک مشبه، مشبه‌به و وجه شبه وجود داشته باشد. برای مثال وقتی می‌گوییم انسان شیر است در واقع استعاره شیر را برای جلب توجه به ویژگی‌های شیرگونه انسان نظیر شجاعت و قدرت بکار می‌بریم اما باید توجه داشت که تفاوت‌های این

1- Classification

2- Chronological Classification

3- Paradigmatic Classification

4- Cross - Classification

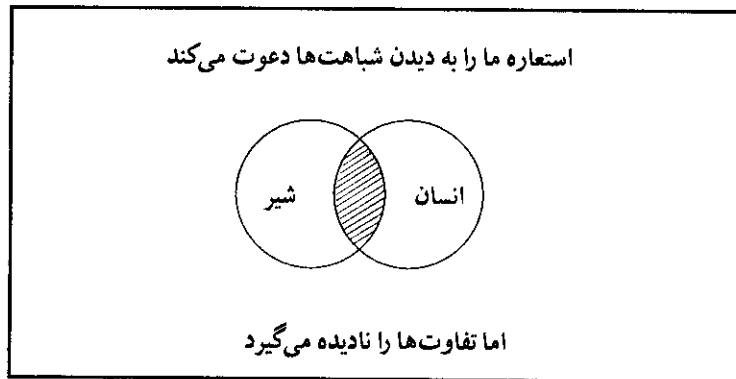
5- Root Metaphor

6- Reasoning

7- Deduction

8- Induction

دو را نادیده می‌گیریم. این امر بدین معنی است که استعاره همواره یک بینش یک بُعدی<sup>۱</sup> به وجود می‌آورد. بطور مشابه می‌توان گفت نگرش به سازمان بمثابة یک ماشین توصیه‌های ارزشمندی را درباره چگونگی ساختار دهی سازمان جهت دستیابی به نتایج از پیش تعیین شده ارائه می‌دهد اما توصیه‌هایی که ناقص می‌باشد زیرا جنبه‌های انسانی سازمان را نادیده می‌گیرد. بنابر این استعاره ماهیتاً متناقض<sup>۲</sup> است زیرا در عین اینکه بینش‌هایی را بوجود می‌آورد تحریف‌هایی را نیز ایجاد می‌کند. در واقع در تفکر استعاره‌ای یک شیوه دیدن، یک شیوه ندیدن نیز می‌باشد، چیزی که مورگان آنرا «خطای سازنده»<sup>۳</sup> می‌نامد.



شکل شماره ۱ - ماهیت استعاره

از آنجا که همه تئوری‌های سازمان و مدیریت بر مبنای استعاره‌ای ضمنی<sup>۴</sup> قرار دارند که ما را به دیدن و درک سازمان به شیوه‌ای متمایز اما بخشی<sup>۵</sup> رهنمون می‌سازد می‌توان گفت که یک تئوری واحد<sup>۶</sup> نمی‌تواند برای ما یک نقطه نظر جامع یا چند منظوره به وجود آورد. اگر چه هر

1- One - Sided Insight

2- Paradoxical

3- Constructive Falsehood

4- Implicit Metaphor

5- Partial

6- A Single Theory

تئوری بینش‌های ارزشمندی را ارائه می‌دهد اما به طور همزمان ناقص<sup>۱</sup>، اریب‌دار<sup>۲</sup> و بالقوه گمراه‌کننده<sup>۳</sup> است (Morgan 1997).

در حالی که Hatch (1997) برای مطالعه سازمان از استعاره‌های مختلفی چون ماشین، موجود زنده، فرهنگ، پرده نقاشی، جاز و ... نام می‌برد و Robbins (1987) سازمان‌ها را بمثابة موجودیت‌های عقلایی، سیستم‌های باز، سیستم‌های با ارتباط ضعیف، واحدهای پردازشگر اطلاعات، ائتلافی از عوامل قدرتمند، قراردادهای اجتماعی و ... می‌بیند ساختار این مقاله بر اساس هشت استعاره مورگان قرار دارد.

## حاکمیت تفکر ماشینی:

### سازمان بمثابة ماشین

سازمان‌ها به ندرت به عنوان هدف تلقی می‌گردند. آنها همانند ماشین‌ها، ابزارهایی هستند که جهت تحقق اهداف دیگری طراحی شده‌اند. این امر در ریشه لغوی کلمه Organization که از واژه یونانی Organon به معنای وسیله یا ابزار<sup>۴</sup> مشتق گردیده نیز مستتر است. تفکر مکانیکی<sup>۵</sup> درباره سازمان‌ها ریشه در انقلاب صنعتی قرن هیجدهم دارد. پیدایش ماشین‌ها علاوه بر اینکه ماهیت فعالیت‌های تولیدی را دچار تغییرات اساسی نمود بر تخیل، اندیشه و احساسات آدمی نیز تأثیر گذاشت. دانشمندان آن دوران تفاسیری مکانیکی از جهان طبیعت ارائه نموده و به ما آموختند که جوامع و سازمان‌های خود را بر اساس اصول مکانیکی شکل دهیم. در واقع بکارگیری ماشین‌ها پس از انقلاب صنعتی مستلزم سازمان‌هایی بود که با الزامات این ماشین‌ها سازگار بوده و همانند عقربه‌های ساعت، دقیق، تکراری و مکانیکی رفتار نمایند.

بر این اساس، سازمان‌های مدرن مشابه ماشین طراحی شده‌اند و از کارکنان آنها انتظار

1- Incomplete

2- Biased

3- Misleading

4- Tool or Instrument

5- Mechanical Thinking

می‌رود همانند اجزایی از این ماشین رفتار نمایند. همچنانکه Weber می‌گوید به موازات مکانیزه شدن صنعت ما شاهد پیدایش اشکال بوروکراتیک و ماشینی سازمان‌ها می‌باشیم زیرا همانطور که ماشین فرایند تولید را تکراری می‌نماید بوروکراسی نیز فرایند اداره امور<sup>۱</sup> را تکراری می‌کند. او بوروکراسی را به عنوان شکلی از سازمان که از طریق ایجاد تقسیم کار ثابت، سرپرستی سلسله مراتبی و قوانین و مقررات تفصیلی بر دقت، سرعت، شفافیت، نظم، قابلیت اتکاء، قابلیت پیش‌بینی و کارآیی تأکید می‌کند تعریف می‌نمود (Morgan, 1997).

Scott<sup>۲</sup> در تبیین سازمان به عنوان یک سیستم عقلایی<sup>۳</sup> (ابزاری جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده با حداکثر کارایی) می‌گوید: یک ماشین خوب طراحی شده مثالی از کل سازمان است که در آن یکسری وسایل به هم مرتبط جهت تحقق یک هدف واحد تعبیه شده‌اند. ماشین همواره شامل اجزای خاصی است که هر یک جدا از کل سازمان یافته‌ای که در آن مشارکت می‌کنند بی معنی بوده و هیچ کاری را انجام نمی‌دهند. این اجزاء به منظور رسیدن ماشین به بالاترین کارآیی ممکن گرد هم می‌آیند. در یک ماشین ایده‌آل، هیچ جزء تصادفی و هیچ حرکت تصادفی وجود ندارد و همه عناصر جزء به جزء و حرکت به حرکت در جهت کارکرد کل تنظیم شده‌اند.

Morgan<sup>۳</sup> تحت استعاره ماشین نظریه‌هایی چون بوروکراسی وبر، مدیریت علمی تیلور و اصول مدیریت کلاسیک فایول (شامل اصول وحدت فرماندهی، سلسله مراتب، حیطه نظارت، صف و ستاد، تقسیم کار، تمرکز، انضباط و ...) را طبقه‌بندی نموده و معتقد است نظریه پردازان مذکور، با عینک ماشینی به سازمان می‌نگریسته‌اند.

قوت‌ها و ضعف‌های این استعاره بر اساس قوت‌ها و ضعف‌های سازمان ماشینی در صحنه عمل مشخص می‌گردد. سازمان ماشینی صرفاً زمانی به بهترین نحو کار می‌کند که بخواهد وظیفه ساده‌ای را انجام دهد، محیط با ثبات باشد، دقت اهمیت داشته باشد و اجزاء انسانی این ماشین دقیقاً همان رفتاری را که از پیش برای آنها طراحی شده انجام دهند یعنی

1- Administration

2- Rational System

3- Machine Metaphor

مطابق واژه‌شناسی Scott، ساختار رفتاری (نظم موجود) بر ساختار هنجاری (نظم مطلوب) منطبق باشد.

علیرغم نقاط قوت مذکور، این رویکرد اشکالی از سازمان را بوجود می‌آورد که خود را به سختی با شرایط متغیر محیطی انطباق می‌دهند و می‌تواند به یک بوروکراسی بدون مغز و بی چون و چرا<sup>۱</sup> منجر شود که اثراتی غیر انسانی بر کارکنان، بویژه کسانی که در سطوح پایین سلسله مراتب قرار دارند برجا می‌گذارد. (Robbins (1987 در تبیین پی‌آمدهای مخرب و غیر کارکردی بوروکراسی ماشینی به نقل از افرادی چون مرتون، گولدرن، سلزنیک و تامپسون معتقد است که بوروکراسی با تأکید بیش از حد بر قوانین و مقررات منجر به جابجایی هدف<sup>۲</sup> می‌گردد. بدین معنی که قوانین و مقررات که صرفاً وسیله‌ای جهت دستیابی به هدف می‌باشند خود مهمتر از هدف می‌گردند و در این جابجایی، اثربخشی سازمانی از بین می‌رود. همچنین در یک بوروکراسی به علت تخصص‌گرایی و انفکاک ساختاری زیاد، دستیابی به اهداف بخشی واحدها مهمتر از تحقق اهداف کلی سازمان می‌گردد. بعلاوه از آنجا که قوانین و مقررات علاوه بر رفتارهای غیر قابل قبول، سطح حداقل عملکرد قابل قبول را نیز تعریف می‌نماید در صورتی که اهداف سازمان در کارکنان نهادینه نشده باشد افراد صرفاً حداقل کاری را که از آنها انتظار می‌رود انجام می‌دهند. و بالاخره اینکه بوروکراسی منجر به «از خود بیگانگی»<sup>۳</sup> کارکنان می‌گردد. Scott از خود بیگانگی را شامل وجوه مختلفی چون ضعف قدرت<sup>۴</sup> (احساس کنترل اندک بر وقایع) و بی‌معنایی<sup>۵</sup> (احساس غیر قابل درک بودن امور شخصی و اجتماعی) در کار می‌داند و معتقد است برای یک کارمند از خود بیگانه شده، کار عنصری خارجی بوده و بخشی از ماهیت وجودی او نیست. در واقع بجای اینکه کار برای او از روی میل شخصی باشد امری تحمیلی و اجباری است. در نتیجه کارمند تحقق خویش را در کار نمی‌یابد بلکه خود را انکار می‌کند. در این رابطه Robbins معتقد است در یک

1- Mindless &amp; Unquestioning

2- Goal Displacement

3- Alienation

4- Powerlessness

5- Meaninglessness

بوروکراسی، غیر شخصی بودن سازمان<sup>۱</sup> میان کارکنان و کارشان فاصله انداخته و آنان خود را بمثابة دندانهای یک چرخ دنده می‌یابند. فعالیت‌های تکراری کارکنان در این سازمان‌ها به سادگی به وسیله افراد دیگر قابل یادگیری است و در نتیجه آنان خود را همانند یک ابزار، قابل تعویض و فاقد قدرت می‌یابند، ادراکی که به شدت تعهد سازمانی آنها را کاهش می‌دهد.

### مداخله طبیعت:

#### سازمان بمثابة ارگانیزم

مشکلات نگرش ماشینی به سازمان‌ها موجب گردیده که بسیاری از نظریه پردازان سازمان و مدیریت از علوم مکانیکی فاصله گیرند و به سوی زیست‌شناسی به عنوان منبعی جهت تفکر درباره سازمان‌ها گرایش یابند. در چنین فرایندی به موازات تمایزات و روابط میان مولکول‌ها، سلول‌ها، ارگانیزم‌ها، گونه‌ها و اکولوژی در زیست‌شناسی، روابط میان افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها، گونه‌ها یا جمعیت‌های سازمانی و اکولوژی اجتماعی آنها در تئوری سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرد.

تئوری سازمان، تحت تأثیر استعاره ماشین در شکلی از مهندسی که مجذوب روابط میان اهداف، ساختار و کارایی بود خلاصه می‌شد اما استعاره موجود زنده توجه ما را به سوی مباحث عمومی‌تری نظیر بقاء، روابط سازمان با محیط و اثربخشی سازمانی معطوف می‌نماید. در حالی که تأکید عمده مدیریت کلاسیک بر اهداف عملیاتی مشخص بود در مدیریت نوکلاسیک و اقتضایی، بقاء هدف اصلی و وظیفه اولیه هر سازمانی تلقی می‌گردد (Morgan, 1997).

بر این اساس Scott (1987) در تبیین سازمان به عنوان یک سیستم طبیعی<sup>۲</sup> (گروهی سرشار از تمایلات قوی برای بقاء و حفظ خود به عنوان یک ارگانیزم یا موجود زنده) می‌گوید: سازمان‌ها بیش از آنکه ابزاری جهت دستیابی به اهداف مشخص باشند اساساً گروه‌های اجتماعی‌اند که برای انطباق و بقاء در محیط خاصی تلاش می‌کنند. لذا همچنانکه گولدنر

می‌گوید بعضی مواقع ممکن است تلاش در جهت بقاء به عنوان یک هدف برتر، منجر به فراموشی اهداف سازمانی و یا انحراف از آنها گردد. اگر بقای سازمان‌ها در خطر باشد آنها از پیگیری هدف‌های صریح خویش به منظور حفظ خود صرف نظر می‌کنند. به دلیل این تمایل به بقاء است که سازمان‌ها را نمی‌توان عمدتاً وسایلی برای رسیدن به اهداف به حساب آورد بلکه آنها به نوبه خود، هدف نیز محسوب می‌شوند. گزینه بقای سازمان‌ها ناشی از این است که برخی از افراد نسبت به بقای سازمان ذینفع می‌باشند زیرا که سازمان برای آنها منشاء قدرت، ثروت، منزلت یا لذت است. طبیعی است که این گروه مایل باشند سازمان را حفظ کنند زیرا در این صورت این خود آنها هستند که حفظ و تقویت می‌گردند.

Morgan تحت این استعاره نظریاتی چون سلسله مراتب نیازهای مازلو، سازمان به عنوان سیستم باز، نظریه اقتضایی و ضرورت انطباق سازمان با محیط، سازمان‌های مکانیکی و ارگانیک، نظریه اکولوژی جمعیت یا انتخاب طبیعی و ... را طبقه‌بندی می‌نماید.

استعاره موجود زنده نیز همانند استعاره ماشین دارای نقاط قوت و ضعفی است. با نگرش به سازمان به مثابه یک موجود زنده به نظریه‌ها و تبیین‌های متفاوتی در حوزه سازمان و مدیریت دست می‌یابیم. از نقاط قوت اصلی این استعاره درک رابطه سازمان با محیط است. در حالی که نظریه‌های مکانیکی نقش محیط را نادیده گرفته و سازمان را به عنوان سیستمی نسبتاً بسته در نظر می‌گرفتند با بکار بردن انگاره یک ارگانیسم که در تبادل مستمر با محیط است سازمان به عنوان یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود. بعلاوه این استعاره از طریق تمرکز بر اکولوژی به درک اهمیت «روابط میان سازمانی»<sup>۱</sup> کمک می‌نماید. همچنین استعاره موجود زنده بر نقش اشکال سازمانی ارگانیک در فرایند نوآوری تأکید نموده و از طریق توجه سیستماتیک به نیازهایی که باید برای بقای سازمان ارضاء شود مدیریت سازمان‌ها را بهبود می‌بخشد.

اما باید توجه داشت که یک شیوه دیدن، یک شیوه ندیدن نیز هست و این استعاره دارای نقاط ضعف عمده‌ای می‌باشد. همچنانکه گفته شد در مطالعه استعاره‌ای تفاوت‌های میان دو



پدیده لحاظ نمی‌گردد. یکی از تفاوت‌های سازمان‌ها و ارگانیسم‌ها در این است که موجودات زنده در جهان طبیعت زندگی می‌کنند که جهانی قابل رؤیت، ملموس و محسوس بوده و در تمامی جنبه‌ها عینی و واقعی است. این در حالی است که سازمان‌ها و محیط آنها پدیده‌هایی هستند که تا حدود زیادی به طور اجتماعی وضع و ساخته می‌شوند. بعلاوه سازمان‌ها بر خلاف ارگانیسم‌ها در جبر اکولوژیکی<sup>۱</sup> بسر نبرده و قادر به انتخاب همکاری بجای رقابت می‌باشند. آنها می‌توانند در همکاری با یکدیگر محیط مطلوب خود را شکل دهند. لذا اینکه گفته شود سازمان‌ها برای بقاء نیازمند انطباق با محیط خود هستند (نظریه اقتضایی) یا این محیط است که سازمان‌ها را برای بقاء یا فنا انتخاب می‌کند (نظریه اکولوژی جمعیت) تحلیل‌هایی گمراه‌کننده می‌باشند زیرا به جای اینکه سازمان‌ها و اعضای آنها را بازیگران فعالی بدانند که به همراه یکدیگر محیط خود را می‌سازند آنها را عوامل منفعلی می‌دانند که صرفاً به جهان خارج متکی هستند. محدودیت دیگر این استعاره از فرض «وحدت کارکردی»<sup>۲</sup> ناشی می‌شود. ارگانیسم‌ها در طبیعت دارای مشخصه «وابستگی متقابل کارکردی»<sup>۳</sup> می‌باشند. این ویژگی بدین معنی است که در سیستم‌های طبیعی، تحت شرایط نرمال هر عنصر از سیستم برای سایر عناصر کار می‌کند. برای مثال در بدن انسان در شرایط نرمال، تمامی اعضاء و جوارح جهت حفظ «کارکرد خود تعادلی کل»<sup>۴</sup> با یکدیگر کار می‌کنند. با اندک تأملی می‌توان گفت که چنین شرایطی صرفاً در حالات استثنایی در سازمانها وجود دارد. وحدت کارکردی در بیشتر سازمان‌ها به شدت وحدت کارکردی در یک ارگانیسم نیست. اجزاء مختلف یک سازمان معمولاً قادرند به طور مجزا از یکدیگر زندگی نمایند و اغلب این کار را نیز انجام می‌دهند. استعاره موجود زنده منجر به تقویت این باور غلط می‌شود که وجود ویژگی‌های وحدت و هارمونی موجودات زنده در سازمان‌ها امری ضروری و مطلوب است. بر این اساس وحدت نشانه سلامتی سازمان و مترادف با آن تلقی می‌شود و فعالیت‌های سیاسی برای سازمان مخرب فرض می‌شود، تفکری که ما را از واقعیت زندگی سازمانی دور می‌سازد.

1- Ecological Determinism

2- Functional Unity

3- Functional Interdependency

4- Homeostatic Functioning of the Whole

## یادگیری و خودسازماندهی:

### سازمان بمتابه مغز

در جهان امروز که تغییر و تحولات سریع، امری رایج و فراگیر می‌باشد سازمان‌ها علاوه بر وظایف برنامه‌ریزی و اجرای کارآمد و عقلایی، نیازمند یادگیری مستمر و مهمتر از آن آموختن یادگیری هستند. در حالی که استعاره موجود زنده ضرورت نوآوری و انطباق سازمان را در پاسخگویی به چالش‌های محیط پویا آشکار می‌سازد، استعاره مغز رهنمودهای معین و منقحی در این خصوص ارائه می‌دهد.

همچنانکه مورگان می‌گوید در سایبرنتیک مدرن میان فرایند یادگیری<sup>۱</sup> و آموختن یادگیری<sup>۲</sup> یا به تعبیری میان یادگیری تک حلقه‌ای<sup>۳</sup> و دو حلقه‌ای<sup>۴</sup> تمایز قائل می‌شوند (شکل شماره ۲). یادگیری تک حلقه‌ای نوعی از یادگیری است که در سیستم‌های سایبرنتیکی ساده نظیر ترموستات یافت می‌شود. این سیستم‌ها از طریق بازخور منفی دارای توان خود تنظیمی<sup>۵</sup> هستند. این امر بدان معنی است که آنها قادر به کشف و اصلاح هر نوع انحراف از هنجارهای از پیش تعیین شده می‌باشند اما باید توجه داشت که قادر به ارزیابی این هنجارها و تناسب آن با شرایط متغیر محیطی نیستند. در مقابل سیستم‌های سایبرنتیکی پیچیده نظیر مغز انسان و کامپیوترهای پیشرفته دارای توان خود ارزیابی<sup>۶</sup> بوده و می‌توانند استانداردهای هدایت کننده عملیاتشان را تعدیل نمایند، چیزی که یادگیری دو حلقه‌ای نامیده می‌شود (Morgan, 1997). در این سیستم‌ها به جای تعقیب کورکورانه چند مکانیزم داخلی از پیش تعیین شده، این انحرافات خود اهداف از الزامات محیطی است که رفتار سیستم را هدایت می‌کند. در حالی که حلقه بازخور اول صرفاً هر نوع انحراف از اهداف استقرار یافته را مشخص می‌کند بدون اینکه به علت آن توجهی داشته باشد، حلقه بازخور دوم نه تنها منجر به فعالیت‌های متفاوت بلکه منجر به روش‌های متفاوت برای انتخاب فعالیت‌ها می‌گردد

1- Learning

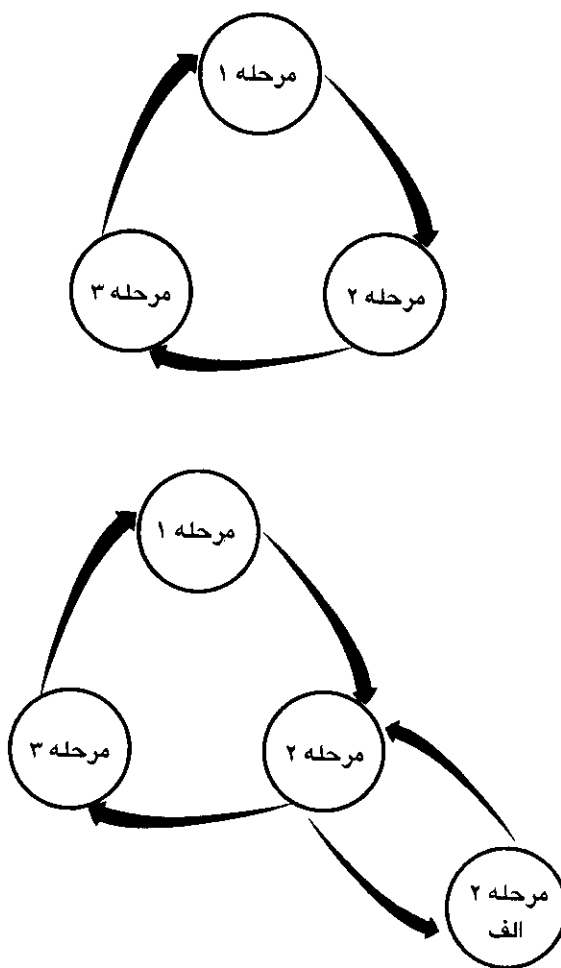
2- Learning to Learn

3- Single-Loop Learning

4- Double-Loop Learning

5- Self-Regulating

6- Self-Questioning



مرحله ۱- پیمایش و نظارت محیطی

مرحله ۲- مقایسه اطلاعات بدست آمده با هنجارهای عملیاتی

مرحله ۲-الف - ارزیابی تناسب هنجارهای عملیاتی با الزامات محیط

مرحله ۳- انجام اقدامات اصلاحی

شکل شماره ۲ - یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای

(Scott, 1987).

بر این اساس، مورگان تحت این استعاره به انتقاد از سازمان‌های بوروکراتیک به عنوان سازمان‌های نزدیک بینی<sup>۱</sup> که در دام وضع موجود گرفتار آمده و واقعیت جاری را به عنوان یک واقعیت غیر قابل اجتناب می‌پذیرند، می‌پردازد. او معتقد است بوروکراتیزاسیون از طریق تقویت تقسیمات افقی و عمودی، الگوهای بخش‌بخش شده‌ای<sup>۲</sup> از فکر و عمل را به وجود می‌آورد که از جریان آزاد دانش و اطلاعات در سازمان جلوگیری می‌کند. بدین ترتیب، بخش‌های مختلف یک سازمان بوروکراتیک اغلب بر مبنای تصاویر مختلفی از وضعیت کلی عمل نموده و اهداف بخشی را به عنوان اهداف نهایی تعقیب می‌کنند. وجود چنین شرایطی بعلاوه بودجه‌ها و سایر کنترل‌های مدیریتی که از طریق نظارت بر هزینه‌ها، فروش، سود و سایر شاخص‌های عملکرد سعی در حفظ فعالیت‌های سازمان در درون محدوده‌های از پیش تعیین شده دارند منجر به تقویت یادگیری تک حلقه‌ای گردیده و می‌تواند عملاً سازمان را در یک مسیر غلط حفظ کند.

لذا مورگان در مقام ارائه راه حل، علاوه بر تبیین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده<sup>۳</sup> به عنوان سازمانی که به یادگیری دو حلقه‌ای مجهز بوده و می‌تواند قواعد اساسی بازی<sup>۴</sup> را تغییر دهد، یک گام فراتر رفته و به معرفی سازمان هولوگرافیک<sup>۵</sup> می‌پردازد. سازمان هولوگرافیک سازمانی است که در آن ویژگی‌های کل در تمامی اجزاء منعکس می‌باشد به طریقی که سازمان دارای توان خود سازماندهی<sup>۶</sup> گردیده و می‌تواند خود را به طور مستمر باز تولید نماید. شکل شماره ۳ اصول طراحی هولوگرافیک را نشان می‌دهد. همچنانکه ملاحظه می‌شود جهت دستیابی به ظرفیت تکامل و خود سازماندهی<sup>۷</sup> مغز در یک سازمان، باید علاوه بر رعایت اصل انعکاس

1- Myopic

2- Fragmented Patterns

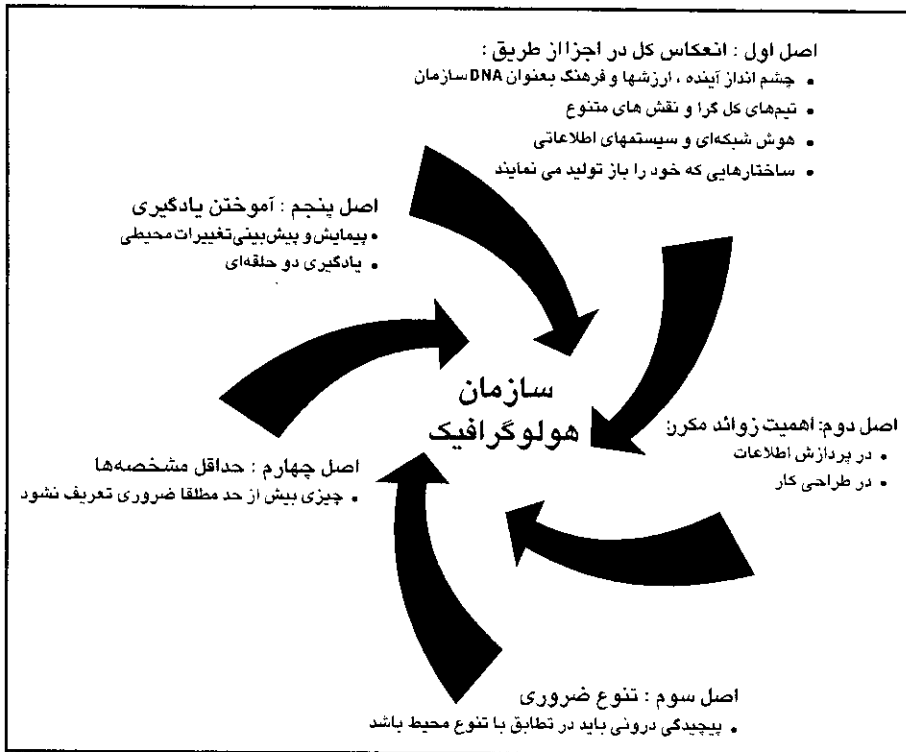
3- Learning Organization

4- Basic Rules of the Game

5- Holographic Organization

6- Self-Organizing

7- Capacity to Evolve



شکل شماره ۳- اصول طراحی هولوگرافیک

کل در اجزاء<sup>۱</sup>، دو اصل ضرورت تنوع<sup>۲</sup> و اهمیت زوائد مکرر<sup>۳</sup> نیز در سازماندهی مد نظر قرارگیرد. از آنجا که طبق قانون ضرورت تنوع Ashby، تنوع را فقط تنوع خنثی می‌کند ضرورت دارد که تنوع و پیچیدگی درونی یک سازمان در تطابق با تنوع و پیچیدگی محیط باشد. بدین منظور هر عنصر از سازمان باید در بردارنده ویژگی‌های حیاتی خرده محیطی باشد که با آن در تعامل است. همچنین اهمیت زوائد مکرر در سازمان، از طریق پردازش موازی داده‌ها، تسهیم اطلاعات و سیستم‌های تصمیم‌گیری مشارکتی مورد تأکید قرار می‌گیرد. البته باید توجه داشت که جهت طراحی یک سازمان هولوگرافیک، صرف ایجاد ظرفیت

1- Building Whole Into The Parts

2- Requisite Variety

3- Importance of Redundancy

تکامل و خود سازماندهی در یک سازمان کافی نیست بلکه سازمان باید دارای آزادی عمل<sup>۱</sup> لازم جهت تکامل و خود سازماندهی نیز باشد، چیزی که از طریق رعایت اصل حداقل مشخصه‌ها<sup>۲</sup> تأمین می‌گردد.

از نقاط قوت اصلی استعاره مغز ارائه اصول و تئوری‌های مدیریت متناسب با عصر اطلاعات می‌باشد. بر این اساس اهمیت رهبری و کنترل متمرکز، تدوین اهداف شفاف، نقش سلسله مراتب، تحمیل سیستم‌ها از بالا به پایین و ... که شالوده تفکر مدیریتی در عصر صنعتی را تشکیل می‌دادند مورد بازاندیشی و تجدید نظر قرار می‌گیرد تا سازمان از آسیبهای یادگیری تک حلقه‌ای در محیط پویای عصر اطلاعات مصون بماند.

البته همانند سایر موارد این استعاره نیز دارای محدودیت‌ها و نقاط ضعفی می‌باشد. همچنانکه ملاحظه گردید تحلیل سازمان‌ها بر اساس استعاره مغز مستلزم بکارگیری استعاره‌های دیگری نظیر هولوگرام است زیرا هیچ انگاره منسجمی از مغز وجود ندارد. بنابر این یکی از نقاط ضعف این استعاره مشکلی است که به علت ویژگی خود مرجعی<sup>۳</sup> مغز در تحلیل پدیده‌ها به وجود می‌آید. همچنین فرایند یادگیری مستلزم میزانی از باز بودن و خود انتقادی<sup>۴</sup> می‌باشد که اغلب مدیران سنتی با آن بیگانه‌اند. بعلاوه تحت این استعاره ممکن است تعارض قابل ملاحظه‌ای میان یادگیری و خود سازماندهی از یک طرف و واقعیت‌های قدرت و کنترل در سازمان از طرف دیگر رخ دهد چرا که هر گونه تحولی از ساختارهای سلسله مراتبی به سوی ساختارهای منعطف منجر به توزیع مجدد قدرت و کنترل در درون سازمان گردیده و طبیعتاً با مقاومت کسانی که در حفظ وضع موجود ذینفع می‌باشند روبرو می‌شود. و بالاخره باور عمیقی وجود دارد مبنی بر این که اساساً نظم مترادف با ساختار شفاف و کنترل سلسله مراتبی بوده و ارائه هر نوع جایگزینی برای این ساختار، حرکت در مسیر هرج و مرج و آشوب است.

1- Freedom to Evolve

2- Minimum Specifications

3- Self-Reference

4- Openness &amp; Self-Criticism

## خلق واقعیت اجتماعی:

### سازمان بمثابه فرهنگ

ارزش‌ها و باورهای مشترک، معانی مشترک و درک مشترک شیوه‌های مختلفی جهت توصیف مفهوم فرهنگ می‌باشند. فرهنگ، چارچوب مرجع مشترک اعضای سازمان را تشکیل می‌دهد.

در نگارش به سازمان بمثابه فرهنگ در واقع سازمان بمثابه «وضع یک واقعیت مشترک»<sup>۱</sup> در نظر گرفته می‌شود. Karl Weick با ارائه نظریه وضع<sup>۲</sup> بر نقش فعالی که افراد به طور ناخودآگاه در خلق جهان خود ایفا می‌نمایند تأکید نمود. بر اساس این نظریه، فرهنگ به عنوان یک فرایند مستمر واقعیت سازی<sup>۳</sup> نگریسته می‌شود (Morgan, 1997). به نظر ویک واژه سازمان هم یک اسم است و هم یک افسانه. اگر کسی به دنبال سازمان بگردد آن را نخواهد یافت. آنچه که یافت می‌شود رویدادهایی است که به یکدیگر مرتبط شده‌اند و در چارچوب دیوارهای سیمانی واقع می‌شوند و ما به خطا هنگام صحبت از سازمان‌ها آنها را در نظر می‌گیریم. او با مقدم دانستن تجربه ذهنی بر واقعیت عینی، موضعی پدیدار شناسانه<sup>۴</sup> گرفته و می‌گوید: همچنانکه موجودات بشری با ادراک خود فعالانه دنیای اطراف را می‌سازند، افراد سازمان نیز صرفاً به عینیت محیط فیزیکی واکنش نشان نمی‌دهند بلکه محیط خود را از طریق فرایند ادراک و خلق معنا، وضع می‌نمایند (Scott, 1987).

Hatch نظریه وضع را در زمره نظریات دیدگاه نمادین - تفسیری<sup>۵</sup> به تئوری سازمان می‌داند. به نظر او گرچه این نظریه بر منشأ ذهنی واقعیت‌های سازمانی تأکید می‌کند اما معمولاً افراد این واقعیت‌ها را به صورت انفرادی خلق نمی‌نمایند بلکه در این خصوص باید میزانی از توافق اجتماعی حاصل شده باشد. این امر ما را به نظریه «ساخت اجتماعی واقعیت»<sup>۶</sup> که توسط Berger & Luckmann ارائه گردیده رهنمون می‌سازد. همچنانکه Morgan می‌گوید با

1- Enactment of a Shared Reality

2- Enactment Theory

3- Reality Construction

4- Phenomenological

5- Symbolic - Interpretive Perspective

6- Social Construct of Reality

نگرش به سازمان به عنوان یک پدیده فرهنگی در می‌یابیم که سازمان‌ها اساساً واقعیت‌هایی هستند که به طور اجتماعی وضع و ساخته شده‌اند<sup>۱</sup> و بیش از آن که در ساختارها، خط‌مشی‌ها، مقررات و رویه‌های عینی قابل ملاحظه باشند در اذهان اعضای خود واقعیت می‌یابند.

یکی از نقاط قوت استعاره فرهنگ تأکید بر اهمیت نمادین تمامی جنبه‌های زندگی سازمانی است. بر این اساس حتی عینی‌ترین و عقلایی‌ترین جنبه‌های سازمان نظیر ساختار، سلسله مراتب، قوانین و مقررات و ... سازهایی اجتماعی بوده و معانی را در بر دارند که اطلاع از آنها جهت درک عملیات سازمان ضروری می‌باشد. بعلاوه استعاره فرهنگ توجه ما را به این نکته معطوف می‌نماید که رابطه میان سازمان و محیط، به طور اجتماعی وضع و ساخته می‌شود. سازمان‌ها از طریق تفسیر، محیط خود را وضع می‌نمایند لذا می‌توان گفت محیط امتداد خویشتن ما می‌باشد. در این خصوص مورگان، وضع را شکلی از خودستایی<sup>۲</sup> می‌داند و معتقد است سازمانها بجای محیط، با فرافکنی خود در تعامل می‌باشند. از دیگر نقاط قوت این استعاره تأکید بر این نکته است که فرهنگ پدیده‌ای زنده، خود سازمانده و تکاملی است که نمی‌توان آن را به شیوه‌ای مطلق طراحی و کنترل نمود و در واقع بیشتر هولوگرافیک است تا مکانیکی. لذا همچنانکه Hatch می‌گوید بر عکس دیدگاه مدرن یا کلاسیک مدیریت که در آن کنترل سازمان امری ممکن، ضروری و مطلوب فرض می‌شد در نگرش به سازمان بمثابه فرهنگ، جنبه مدیریت ناپذیری سازمان مورد تأکید است. بدین معنی که به جای نگرش به مدیر بمثابه یک مهندس که می‌تواند سازمان را همانند ماشین، مهندسی و کنترل نماید باید او را به عنوان یک سمبل در درون فرایندهای فرهنگی در نظر گرفت که صرفاً می‌تواند از طریق تغییر خود در سازمان تحول ایجاد کند.

البته به نظر Morgan در بکارگیری این استعاره پی‌آمدهای منفی بالقوه‌ای نیز وجود دارد. به عنوان مثال این ایده که چیزی بنام فرهنگ خوب و فرهنگ بد وجود دارد یا اینکه وجود یک فرهنگ سازمانی قوی پیش‌نیاز موفقیت هر سازمانی است می‌تواند هنر مدیریت را به



نوعی کنترل ایدئولوژیک یا مهندسی ارزش‌ها<sup>۱</sup> تبدیل نماید. در واقع اگر فرهنگ به جای بیان ویژگی انسان‌ها، به یک ابزار و استراتژی مدیریتی جهت کنترل افراد تبدیل گردد سیستم توتالیتری را به وجود می‌آورد که مقاومت و بی‌اعتمادی کارکنان را در پی خواهد داشت.

## منافع، تعارض و قدرت:

### سازمان بمثابه نظام سیاسی

نگرش به سازمان بمثابه ماشین یا ارگانیزم، ما را از درک اینکه سیاست<sup>۲</sup> یکی از جنبه‌های اساسی زندگی سازمانی بوده و لزوماً امری غیرکارکردی و مخرب نیست باز می‌دارد. متأسفانه اغلب سیاست را به عنوان فعالیتی زشت و منفی در نظر می‌گیرند در حالی که سیاست در معنای اولیه و اصلی خود ناشی از این ایده است که در هر جامعه‌ای بعلت وجود تکثر منافع باید ابزارهایی جهت رفع اختلافات افراد از طریق مذاکره و گفتگو وجود داشته باشد. در یونان باستان، ارسطو از سیاست به عنوان وسیله‌ای جهت ایجاد وحدت در دولت - شهرهای<sup>۳</sup> یونان دفاع می‌نمود. او سیاست را ناشی از تکثر منافع می‌دانست و به آن به عنوان وسیله‌ای جهت ایجاد نظم اجتماعی<sup>۴</sup>، به شکلی غیر اجباری<sup>۵</sup> و بدور از تمامیت‌خواهی<sup>۶</sup> می‌نگریست.

بر این اساس نگرش به سازمان به عنوان یک نظام سیاسی به درک این واقعیت که سیاست یکی از جنبه‌های غیر قابل اجتناب زندگی سازمانی است کمک می‌نماید. سیاست سازمانی<sup>۷</sup> زمانی رخ می‌دهد که افراد به طور متفاوت می‌اندیشند و می‌خواهند به طور متفاوتی نیز عمل نمایند. این تکثر، تنش را بوجود می‌آورد که باید از طریق ابزارهای سیاسی حل و فصل شود. کاری که می‌توان آن را به روش‌های مختلفی چون اتوکراتیک، بوروکراتیک،

1- Values Engineering

2- Politics

3- City-State

4- Social Order

5- Noncoercive

6- Totalitarian Rule

7- Organizational Politics

تکنوکراتیک و یا دموکراتیک انجام داد. جدول شماره ۱ این روش‌ها را نشان می‌دهد.

مورگان برای تجزیه و تحلیل سیستماتیک سیاست سازمانی بر روابط میان سه متغیر کلیدی حوزه سیاست یعنی منافع<sup>۱</sup>، تعارض<sup>۲</sup> و قدرت<sup>۳</sup> تمرکز می‌نماید. با نگرش به سازمان به عنوان یک حکومت کوچک<sup>۴</sup> می‌توان روابط میان افراد و سازمان را به موازات روابط میان افراد و حکومت و در تناظر با آن تعریف نمود. بر این اساس مورگان سه چارچوب مرجع کثرت‌گرا، وحدت‌گرا و بنیادگرا را مطابق جدول شماره ۲ ارائه می‌دهد. این چارچوب‌های مرجع علاوه بر ابزارهای تحلیلی به عنوان ایدئولوژی‌های سازمانی نیز قابل ملاحظه می‌باشند. چارچوب مرجع کثرت‌گرا<sup>۵</sup> بر ماهیت متکثر منافع، تعارض و قدرت در شکل دهی زندگی سازمانی تأکید می‌نماید. از نظر اصطلاحی واژه تکثرگرایی یا پلورالیسم در علوم سیاسی جهت مشخص نمودن نوع ایده‌آل لیبرال دموکراسی بکار می‌رود که در آن، تمایل به اقتدارگرایی از طریق بازی آزاد گروه‌های ذینفع تحت کنترل قرار می‌گیرد. نگرش کثرت‌گرا به جامعه‌ای تعلق دارد که در آن گروه‌های مختلف جهت بدست آوردن سهمی در موازنه قدرت به رقابت و چانه‌زنی با یکدیگر پرداخته و نفوذ خود را جهت تحقق آرمان ارسطو در عرصه سیاست بکار می‌گیرند: یک نظم توافق شده<sup>۶</sup> که از کثرت، وحدت به وجود می‌آورد.

نگرش کثرت‌گرا در نقطه مقابل چارچوب مرجع وحدت‌گرا<sup>۷</sup> قرار دارد. نگرش وحدت‌گرا جامعه را به عنوان یک کل منسجم در نظر می‌گیرد که در آن منافع افراد و منافع جامعه با یکدیگر مترادف می‌باشند. این ایدئولوژی که با پیدایش و توسعه دولت - ملت<sup>۸</sup> رشد و نمو یافته، بر اهمیت حاکمیت دولت و اولویت‌دهی به منافع آن جهت تحقق خیر عمومی<sup>۹</sup> تأکید می‌کند. اگر چه نگرش وحدت‌گرا ممکن است دیدگاهی قدیمی و محدود محسوب شود اما

1- Interest

2- Conflict

3- Power

4- Mini-State

5- Pluralist Frame of Reference

6- Negotiated Order

7- Unitary Frame of Reference

8- Nation - State

9- Common Good

توسط بسیاری از نظریه پردازان سازمان و مدیریت حمایت شده است. به عنوان مثال تئوری‌هایی که مبتنی بر استعاره‌های مکانیکی و ارگانیک می‌باشند نگرش وحدت‌گرا را تأیید می‌نمایند.

سازمان‌ها نظیر حکومت‌ها یک قاعده سیاسی را جهت ایجاد و حفظ نظم در میان اعضای خود بکار می‌گیرند. موارد زیر، متداول‌ترین قواعد سیاسی است که در سازمان‌ها یافت می‌شود:

**اتوکراسی:** حکومت مطلقه‌ای که در آن قدرت در دست یک فرد یا گروه اندکی بوده و به وسیله کنترل منابع حیاتی، اموال و دارایی‌ها، حق مالکیت، سنت، کاریزما و سایر امتیازات فردی حمایت می‌شود.

**بوروکراسی:** حکومت از طریق بکارگیری مستندات مکتوب که مبنایی برای اختیار عقلایی - قانونی ارائه می‌دهند اعمال می‌شود.

**تکنوکراسی:** حکومت از طریق بکارگیری دانش، قدرت تخصص و توان حل مسأله اعمال می‌شود.

**دموکراسی نمایندده:** حکومت از طریق نمایندگانی که از طرف رأی دهندگان جهت اقدام وکالت دارند اعمال می‌شود.

**دموکراسی مستقیم:** سیستمی که در آن هر کس دارای حق مساوی جهت قانونگذاری بوده و در کلیه تصمیم‌گیری‌ها مشارکت دارد.

البته در عمل، به ندرت سازمانی را می‌یابیم که صرفاً یکی از این قواعد سیاسی را بکار گیرد بلکه معمولاً ترکیبی از این قواعد در هر سازمانی وجود دارد.

نگرش متغیر	نگرش وحدت‌گرا	نگرش کثرت‌گرا	نگرش بنیادگرا
منافع	بر تحقق اهداف و منافع مشترک تأکید می‌نماید. سازمان به‌شابه موجودیتی که تحت چتر اهداف مشترک وحدت یافته نگریسته می‌شود.	بر تکرر منافع افراد و گروه‌ها تأکید می‌نماید. سازمان به‌شابه ائتلافی ضعیف که منافعش گذرا در اهداف رسمی سازمان دارد نگریسته می‌شود.	بر ماهیت متضاد منافع طبقات مختلف تأکید می‌نماید. سازمان به‌شابه یک میدان جنگ که در آن نیروهای رقیب (به عنوان مثال مدیریت و اتحادیه‌ها) جهت تحقق اهداف پشت‌ناسازگار خود تلاش می‌نمایند نگریسته می‌شود.
تعارض	به تعارض به عنوان یک پدیده نادر و زودگذر می‌نگرد که می‌تواند از طریق اقدامات مدیریتی مناسب رفع شده و وقتی تعارض رخ می‌دهد معمولاً به فعالیت‌های آشوب‌طلبان نسبت داده می‌شود.	تعارض را بعنوان یک ویژگی ذاتی زندگی سازمانی در نظر می‌گیرد و بر جنبه‌های مثبت یا کارکردی باقی‌مانده آن تأکید می‌شود.	تعارض سازمانی به عنوان امری غیر قابل اجتناب و بخشی از تضاد طبقاتی گسترده‌تر موجود در جامعه نگریسته می‌شود که نهایتاً ساختار کلی جامعه را تغییر می‌دهد.
قدرت	به میزان زیادی نقش قدرت در زندگی سازمانی نادیده گرفته می‌شود. اعمال اختیار و کنترل حق طبیعی مدیران جهت هدایت سازمان به سوی تحقق اهداف مشترک تلقی می‌شود.	به قدرت به عنوان یک متغیر کلیدی می‌نگرد. قدرت وسیله‌ای است که از طریق آن تعارض منافع حل می‌گردد. سازمان به‌شابه تکثری از صاحبان قدرت که قدرت خود را از منابع متعددی بدست می‌آورند نگریسته می‌شود.	به قدرت به عنوان یک جنبه کلیدی سازمان می‌نگرد اما به عنوان پدیده‌ای که به طور نابرابر توزیع شده و از تقسیمات طبقاتی پیروی می‌کند. روابط قدرت در سازمان‌ها به عنوان بازتابی از روابط قدرت در جامعه نگریسته می‌شود.

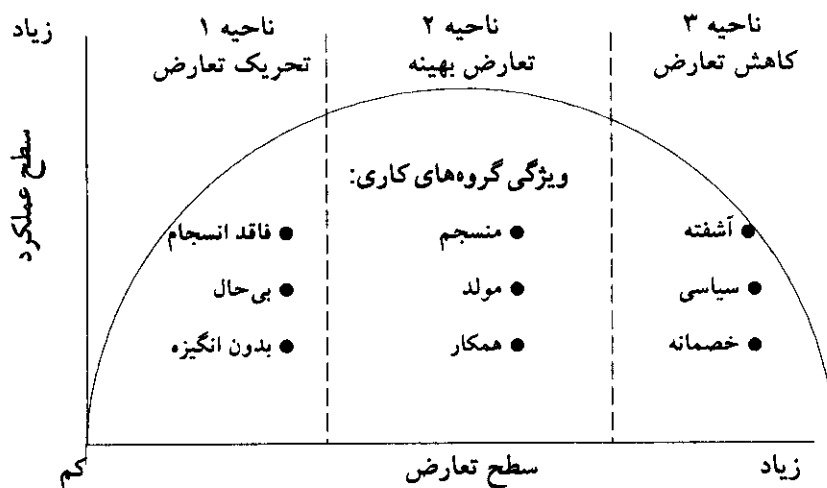
لازم به ذکر است که هر یک از این چارچوب‌های مرجع منجر به رویکرد متفاوتی به مدیریت می‌گردد. مدیر وحدت‌گرا معتقد است که سازمان باید دارای وحدت و جهت مشترک باشد، چیزی که ما در ماشین‌های به دقت طراحی شده یا در موجودات زنده و در طبیعت می‌یابیم. چنین سیستمی جذابتر از نظام سیاسی آشوب‌زده‌ای است که می‌خواهد در آن واحد در جهات بسیاری حرکت کند. لذا گرایش مدیر وحدت‌گرا معمولاً به حذف یا جلوگیری از بروز تعارض تا حد ممکن است و در ایدئولوژی او جایی برای پذیرش هیچ نوع سیاست سازمانی وجود ندارد. در مقابل، مدیر کثرت‌گرا سیاست سازمانی را به عنوان امری غیر قابل اجتناب می‌پذیرد و در جستجوی راه‌هایی است که از تعارض به عنوان یک نیروی انرژی زا جهت غلبه بر توقف و سکون استفاده نماید. به نظر او تعارض می‌تواند خود - ارزیابی<sup>۱</sup> را تشویق و خرد مرسوم<sup>۲</sup> را به چالش طلبد. همچنین تعارض می‌تواند یادگیری و تحول را تحریک نموده و منبعی برای نوآوری مستمر باشد. در تصمیم‌گیری گروهی فقدان تعارض منجر به گروه‌اندیشی می‌گردد، در حالی که وجود نقطه نظرهای رقیب و اهداف متفاوت می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود بخشد. لذا یکی از وظایف عمده مدیر کثرت‌گرا، یافتن و حفظ سطح بهینه تعارض می‌باشد. در حالی که تعارض بسیار زیاد موجب خصومت و فعالیت‌های غیر مولد و تعارض بسیار کم موجب سکون و بی‌حالی می‌گردد تنها سطح متوسطی از تعارض است که کارکردی و سازنده می‌باشد. Hatch (1997) این رابطه میان سطح تعارض و عملکرد سازمانی را در قالب شکل شماره ۲ نشان داده است.

نگرش به سازمان بمثابة نظام سیاسی نیز دارای قوت‌ها و ضعف‌هایی است. از نقاط قوت این استعاره این است که محدودیت‌های نگرش به سازمان به عنوان یک ارگانیزم یا سیستمی که دارای انسجام کارکردی<sup>۳</sup> است را آشکار می‌سازد و زمینه پذیرش سیاست به عنوان یک جنبه غیر قابل اجتناب زندگی سازمانی که طبق نگرش ارسطو دارای نقش سازنده‌ای در ایجاد نظم اجتماعی است را فراهم می‌کند. همچنین مدل «منافع - تعارض - قدرت»، ابزاری

1- Self-Evaluation

2- Conventional Wisdom

3- Functionally Integrated Systems



شکل شماره ۴ - رابطه میان تعارض و عملکرد سازمانی

تحلیلی و نظام یافته جهت درک روابط میان سیاست و سازمان ارائه نموده و بر نقش کلیدی قدرت در تعیین پی‌آمدهای سیاسی تأکید می‌کند. به‌علاوه بر اساس این استعاره تمامی فعالیت‌های سازمان به عنوان اقداماتی منفعت‌مدار<sup>۱</sup> ارزیابی گردیده و مشخص می‌شود که جنبه‌های به ظاهر رسمی و عقلایی عملیات سازمان نظیر تعیین اهداف، طراحی ساختار، طراحی شغل، سبک رهبری و ... دارای یک بعد سیاسی نیز می‌باشد. به عنوان مثال Robbins در تبیین دیدگاه قدرت - کنترل در طراحی ساختار سازمانی، ضمن اشاره به این نکته که سازمان‌ها علاوه بر افراد، از ائتلاف‌هایی از منافع<sup>۲</sup> نیز تشکیل می‌شوند معتقد است ساختار سازمانی تا حدود زیادی نتیجه تنازع قدرت<sup>۳</sup> میان این ائتلافها بوده و بیش از اینکه منافع سازمان را منعکس نماید بازتابی از منافع ائتلاف غالب<sup>۴</sup> می‌باشد. به نظر او تصمیم‌گیرندگان مسلط سازمانی بجای انتخاب ساختاری که دارای حداکثر اثربخشی باشد در جستجوی

1- Interest Based

2- Coalitions of Interests

3- Power Struggle

4- Dominant Coalition

ساختاری هستند که حداقل اثربخشی را برای سازمان اما حداکثر قدرت و کنترل را برای آنها فراهم کند. لذا Morgan معتقد است از نقاط قوت اصلی استعاره نظام سیاسی زیر سؤال بردن اسطوره عقلانیت سازمانی<sup>۱</sup> است. بدین ترتیب که سازمان‌ها ممکن است اهدافی را تعقیب نموده و بر اهمیت مدیریت عقلایی، کارا و اثربخش تأکید کنند اما سؤال اساسی این است که عقلایی، کارا و اثربخش برای چه کسی؟ اهداف چه کسی تعقیب می‌شود؟ چه منافعی برآورده می‌گردد؟ اهداف سازمانی ممکن است از منظر منافع برخی افراد عقلایی باشد اما برای دیگران عقلایی نباشد. یک سازمان عقلانیت‌های متعددی را در برمی‌گیرد زیرا عقلانیت، همواره منفعت مدار بوده و بر حسب دیدگاهی که به آن نگریسته می‌شود تغییر می‌کند. عقلانیت همیشه سیاسی است و هیچ کس در سازمان‌ها خنثی نیست، حتی مدیران! مدیران نیز همانند دیگران اغلب ایده عقلانیت را به عنوان پوششی جهت تعقیب دستور کار سیاسی خود و توجیه اقداماتی که منافع شخصی آنها را برآورده می‌سازد بکار می‌برند. بنابر این باید اهمیت ایدئولوژیک مفهوم عقلانیت مورد بازنگری قرار گیرد.

علیرغم نقاط قوت مذکور باید توجه داشت که این استعاره دارای نقاط ضعف عمده‌ای نیز می‌باشد. زمانی که اعضای سازمان به سازمان به عنوان یک نظام سیاسی بنگرند احتمال دارد در همه جا نشانه‌هایی از فعالیت سیاسی را یافته و در همه موقعیت‌ها به دنبال کشف انگیزه‌های مخفی و دستور کارهای پنهانی باشند که حتی وجود خارجی نیز نداشته باشد. این شیوه تفکر به جای اینکه ایده ارسطو یعنی ایفای نقش سازنده سیاست در خلق نظم اجتماعی را در سازمان محقق سازد منجر به سیاست زدگی<sup>۲</sup> سازمان می‌گردد. بر این اساس، زندگی سازمانی به عنوان یک «بازی با مجموع صفر»<sup>۳</sup> تلقی می‌شود که در آن الزاماً برخی برنده و برخی دیگر بازنده هستند. لذا تحت این استعاره می‌تواند همه چیز سیاسی گردد و نوعی تفسیر ماکیاولیستی از فعالیت‌های سازمانی به وجود آید که پی‌آمد آن پیدایش جوی از خودپسندی، بدبینی و عدم اعتماد در سازمان است.

1- Myth of Organizational Rationality

2- Politicization

3- Zero-Sum Game

همچنانکه در جدول شماره ۲ ملاحظه می‌شود نگرش کثرت‌گرا در مقابل آنچه چارچوب مرجع بنیادگرا<sup>۱</sup> نامیده می‌شود نیز قرار دارد. نگرش بنیادگرا چارچوب مناسبی را جهت مطالعه سازمان بمتابه ابزار سلطه ارائه می‌دهد.

## حکایت غار افلاطونی:

### سازمان بمتابه زندان روح

ایده زندان روح برای نخستین بار در حکایت مشهور غار افلاطونی در کتاب جمهوری ارائه گردید. این حکایت غاری را به تصویر می‌کشد که در درون آن افرادی به زنجیر کشیده شده‌اند که پشت به دهنه غار بوده و تنها می‌توانند دیواری را که مستقیماً در مقابل آنها قرار دارد ببینند. در دهنه غار آتشی شعله‌ور است که روشنایی نور آن سایه‌های افراد و اشیاء بیرونی را بر دیوار می‌اندازد. زندانیان غار این سایه‌ها را واقعیت پنداشته، برای آنها نامگذاری نموده و پیرامون آنها صحبت می‌کنند و حتی صداهای بیرون را با حرکات‌های روی دیوار مرتبط می‌نمایند. برای آنها، حقیقت و واقعیت در همین جهان سایه‌ها خلاصه می‌شود زیرا آنها از هیچ چیز دیگری اطلاع ندارند. اگر به یکی از زندانیان اجازه داده شود تا آنجا را ترک کند درمی‌یابد که آن سایه‌ها صرفاً انعکاسی از یک واقعیت بسیار پیچیده‌تر هستند و دانش و ادراکات دوستان او که همچنان ساکن غار می‌باشند تحریف شده و معیوب است. اکنون اگر او به غار بازگردانده شود هرگز نمی‌تواند به شیوه قبلی زندگی کند زیرا برای او جهان واقعی جای بسیار متفاوتی است. بدون شک پذیرش این حبس برای او سخت بوده و برای وضع خود و دوستانش احساس دلسوزی می‌نماید اما اگر سعی کند دانش جدید خود را با دوستانش در میان‌گذارد احتمالاً مورد استهزاء قرار می‌گیرد. برای سایر زندانیان، تصورات آشنای غار بسیار معنادارتر از جهانی است که هرگز ندیده‌اند. بدین ترتیب یک شیوه دیدن تبدیل به یک شیوه ندیدن می‌گردد، چیزی که ماهیت زندان روح را تشکیل می‌دهد. شیوه‌های مطلوب تفکر و عمل تبدیل به زندان‌هایی می‌گردند که افراد را در درون خود محبوس نموده و از پیدایش



شیوه‌های دیگر جلوگیری می‌نمایند. موجودات انسانی دارای استعداد بدام افتادن در تارهای خود ساخته می‌باشند. بر این اساس سازمان‌ها نیز به عنوان سازه‌های اجتماعی می‌توانند سازندگان خود را زندانی نمایند.

استعاره زندان روح ریشه در استعاره فرهنگ و کیفیت زندان گونه آن دارد. اگر چه فرهنگ جهان انسانها را شکل می‌دهد اما آنها را در همان جهان زندانی می‌سازد. Morgan تحت این استعاره، ضمن ذکر این نکته که فروید، فرهنگ و ناخودآگاه<sup>۱</sup> را دوروی یک سکه می‌دانست به اهمیت تأثیر ابعاد ناخودآگاه شخصیت در شکل دهی و ساخت واقعیت اشاره می‌کند. در حالی که فروید در تبیین منشأ و ماهیت ناخودآگاه، آن را با تمایلات سرکوب شده جنسی مرتبط می‌دانست سایر روانکاوان بر اهمیت ارتباط آن با ساختار پدر سالارانه خانواده، ترس از مرگ، اضطراب‌های اوایل کودکی، ناخودآگاه دسته جمعی و نظایر آن تأکید می‌نمایند. وجه مشترک تمامی این نظریه‌ها این است که از طریق ناخودآگاه، گذشته به شکلی در زمان حال احیاء می‌گردد که روابط تحریف شده‌ای را با جهان خارج به وجود می‌آورد. جدول شماره ۳ نمونه‌ای از این روابط تحریف شده را در قالب مکانیزم‌های دفاعی فرویدی و شوفرویدی نشان می‌دهد.

در حالی که افلاطون مسیر روشنگری و خروج از غار را در جستجوی دانش عینی توسط فلاسفه می‌دانست روانکاوان آن را در شکلی از خودشناسی<sup>۲</sup> می‌دانند که به افراد نشان دهد چگونه در برخورد با جهان خارج، در واقع با ابعاد پنهانی شخصیت خود مواجه می‌شوند. بر این اساس، Morgan از ناخودآگاه به عنوان یک نیروی خلاق و سازنده نام می‌برد و معتقد است از طریق این خودشناسی، اعضای سازمان می‌توانند از دامهای شناختی<sup>۳</sup> رهایی یابند و انرژی ناخودآگاه خود را به شیوه‌ای سازنده بکارگیرند.

استعاره زندان روح نیز همانند سایر موارد دارای نقاط قوت و ضعفی است. بر اساس این استعاره، افراد به معانی پنهان و مستتر در اقدامات و تمایلات روزمره خود حساس گردیده و

1- Unconscious

2- Self-Understanding

3- Cognitive Traps

- سرکوب<sup>۱</sup>: فرو بردن محرکهای ناخواسته به ضمیر ناخودآگاه.
- انکار<sup>۲</sup>: امتناع از شناخت یک حقیقت، احساس یا خاطره.
- جابجایی<sup>۳</sup>: انتقال از یک انگیزه یا هدف سخت به هدفی آسانتر.
- تثبیت<sup>۴</sup>: تعهد خشک و غیر قابل انعطاف به یک نگرش یا رفتار خاص.
- فرافکنی<sup>۵</sup>: اسناد یک انگیزه یا احساس خود به دیگران.
- درون فکنی<sup>۶</sup>: درونی سازی جنبه‌هایی از جهان خارج در روان خود.
- توجیه<sup>۷</sup>: طرح یکسری توجیهات جهت پنهان کردن انگیزه‌ها و مقاصد اصلی خود.
- واکنش وارونه<sup>۸</sup>: تبدیل یک نگرش یا احساس به حالت متضادش.
- واپس گرایی<sup>۹</sup>: بکارگیری الگوهای رفتاری کودکانه جهت کاهش تقاضاهای موجود از فرد.
- والایش<sup>۱۰</sup>: کانالیزه کردن انگیزه‌های اساسی خود در قالب اشکال قابل قبول اجتماعی.
- آرمانی ساختن<sup>۱۱</sup>: دادن اهمیت بیش از حد به جنبه‌های خوب یک وضعیت جهت محافظت خود از جنبه‌های بد آن.
- تجزیه<sup>۱۲</sup>: جدا کردن عناصر خوب تجارب از عناصر بد آن.

جدول شماره ۳ - مکانیزم‌های دفاعی فرویدی و نئوفرویدی

1- Repression

2- Denial

3- Displacement

4- Fixation

5- Projection

6- Introjection

7- Raionalization

8- Reaction Formation

9- Regression

10- Sublimation

11- Idealization

12- Splitting

درمی یابند که زندانی زبان، مفاهیم، باورها و فرهنگ خود هستند. این شناخت، راهی را برای خروج از دامهای شناختی و تفکرات گروهی به اعضای سازمان نشان می دهد. بعلاوه این استعاره، دیدگاه جدیدی از مبحث عقلانیت سازمانی ارائه می دهد. در حالی که در قرن بیستم، جهت گیری تئوری های سازمان و مدیریت، به سوی طراحی سازمانهای به شدت کنترل شده و عقلایی بود و برای مدیریت سازمان ها یک مبنای عینی و عقلایی فرض می شد، بر اساس استعاره زندان روح، عدم توازن این جهت گیری نمایان می گردد. بدین معنی که به جای تلاش جهت افزایش عقلانیت سازمان به عنوان یک هدف غایی، باید جنبه های عقلایی و غیرعقلایی سازمان را نیز همانند جنبه های خودآگاه و ناخودآگاه شخصیت افراد، به عنوان اجزای یک پدیده واحد درک و تحلیل نمود.

البته این استعاره دارای نقاط ضعف و محدودیت هایی نیز می باشد. در حالی که این استعاره تأکید زیادی بر الگوهای ناخودآگاه رفتار می نماید، عوامل ایدئولوژیکی مؤثر بر زندگی سازمانی را نادیده می گیرد. برخلاف مفروضات استعاره زندان روح، علت اینکه افراد اسیر یک الگوی رفتاری خاص می گردند می تواند این باشد که ایجاد و تداوم آن الگو، همسو با منافع افراد و گروه های خاصی است. بعلاوه، این استعاره به جهت تأکید زیادی که بر نقش فرایندهای شناختی در ایجاد، تداوم و تغییر سازمان می نماید در معرض انتقاد قرار دارد. بسیاری معتقدند بجای نگرش به سازمان ها به عنوان زندان روح، بهتر است آنها را صرفاً به عنوان زندان در نظر گرفت زیرا استثمار و سلطه بر افراد چیزی است که بیشتر از طریق کنترل منابع مادی صورت می گیرد تا کنترل اندیشه ها، احساسات و ایده ها.

### کشف منطق تحول:

#### سازمان بمتابه جریان سیال

استعاره جریان سیال، ریشه در گفته هراکلیتوس فیلسوف یونانی در ۵۰۰ سال قبل از میلاد مسیح دارد که «هرگز نمی توان از یک رودخانه واحد، دوبار عبور کرد زیرا آب رودخانه به طور مستمر در جریان تغییر و تحول قرار دارد». در واقع او در زمره نخستین فلاسفه غرب بود که جهان را به عنوان یک جریان سیال و در وضعیت ثابتی از تغییر می دید.

Morgan تحت استعاره جریان سیال به نظریاتی چون نظریه آشوب<sup>۱</sup> و دیالکتیک<sup>۲</sup> اشاره می‌کند و معتقد است به کمک این نظریات می‌توان منطق تحولات سازمانی را درک کرد. همچنانکه اسکات می‌گوید با حرکت از سیستم‌های مکانیکی به سمت سیستم‌های ارگانیک و اجتماعی، این سیستم‌ها به تدریج پیچیده‌تر، وابسته‌تر به جریان اطلاعات، توانا تر برای رشد و تغییر و بازتر نسبت به محیط گردیده و روابط میان اجزاء آنها از روابط قطعی و تعیین کننده به روابط ضعیف<sup>۳</sup> تبدیل می‌شود (Scott, 1987). مجموعه این ویژگی‌ها دلالت بر پیچیده‌تر بودن سیستم‌های اجتماعی نسبت به سیستم‌های مکانیکی نموده و با این افزایش پیچیدگی، احتمال بروز رفتار آشوبی در سیستم افزایش می‌یابد. تا جایی که برخی معتقدند آشوب و پیچیدگی، دو بُعد یک موضوع واحد بوده و حتی می‌توان این واژه‌ها را به جای یکدیگر بکار برد (Marion, 1999).

در حالی که در فیزیک نیوتنی که زیربنای تفکرات کلاسیک مدیریت بود نوعی تناسب و رابطه خطی میان علت و معلول وجود داشت و آینده قابل پیش‌بینی فرض می‌شد، نظریه آشوب که بر مبنای نظریه نسبیت انشتین و مکانیک کوانتوم قرار دارد (Freedman, 1992) بیان کننده این قضیه است که در سیستم‌های پیچیده غیر خطی نظیر سیستم‌های اجتماعی و سازمان‌ها:

اولاً علت متقابل<sup>۴</sup> جایگزین علت مکانیکی گردیده و میان علت و معلول تناسب و سنخیتی وجود ندارد. لذا یک تغییر کوچک می‌تواند منجر به تأثیرات بزرگی شود، چیزی که اثر پروانه‌ای<sup>۵</sup> نامیده می‌شود.

ثانیاً بی‌نظمی‌هایی که مشاهده می‌شود در یک افق دید وسیع‌تر از الگویی بنام جاذبه‌های غریب<sup>۶</sup> تبعیت نموده و در نهایت به یک نظم غایی منجر می‌گردد (Morgan, 1997).

مورگان سپس به تبیین تفکر دیالکتیکی و نتایج آن در مدیریت می‌پردازد. بر اساس این

1- Chaos Theory

2- Dialectic

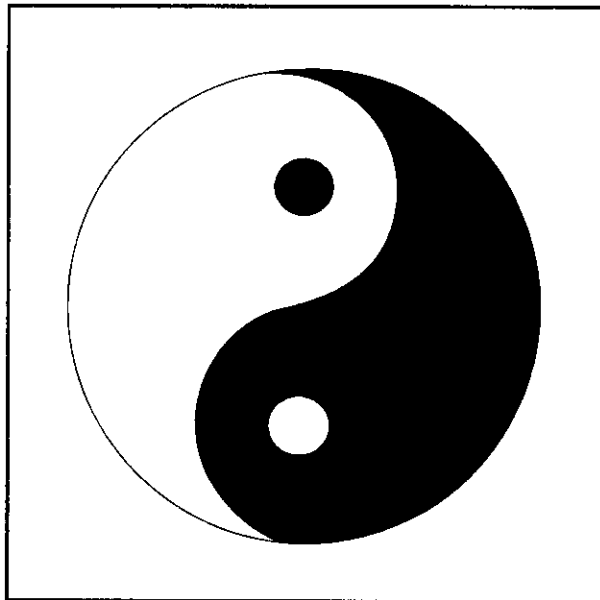
3- Loosely Coupled

4- Mutual Causality

5- Butterfly Effect

6- Strange Attractor

تفکر که تضاد را منشأ تحول می‌داند، هر پدیده‌ای بر ضد خود دلالت نموده و آن را به وجود می‌آورد. روز و شب، گرم و سرد، خوب و بد، زندگی و مرگ همگی زوج‌هایی متضاد می‌باشند که یک کل واحد و موزون را پدید می‌آورند. در هر یک از این موارد، وجود هر بعد بستگی به وجود دیگری دارد. ما نمی‌توانیم بدانیم سرد چیست بدون آنکه بدانیم گرم چیست. مانمی‌توانیم بدانیم روز چیست بدون آن که بدانیم شب چیست. خوب، بد را تعریف می‌کند و زندگی به مرگ معنا می‌بخشد. به لحاظ تاریخی، تفکر دیالکتیکی ریشه در فلسفه تائو<sup>۱</sup> در چین باستان دارد. طبق این فلسفه، در طبیعت جریان مستمری از تغییر وجود دارد که بوسیله بازی متقابل yin و yang شکل می‌گیرد. yin و yang دو عنصر اساسی مؤنث و مذکر در فلسفه چینی هستند که اولی منفعل، تاریک و منفی است و دومی، فعال، روشن و مثبت. این دو عنصر با یکدیگر کل جهان را تشکیل می‌دهند.



شکل شماره ۵ - yin و yang: زوج‌های متضادی که تمامی تغییرات را هدایت می‌کند

در توضیح شکل شماره ۵ می‌توان گفت همچنانکه yin به ماکزیمم خود می‌رسد جای خود را به yang می‌دهد و دوباره yang به طور سیکلی به نقطه شروع خود باز می‌گردد. در واقع زمانی که یک وضعیت به حد نهایی خود می‌رسد وضعیت متضاد خود را به وجود می‌آورد درست همچنانکه روشن‌ترین حالات روز به تاریک‌ترین حالات شب منجر می‌شود. این یک تقارن چرخشی است که یک حرکت سیکلی مستمر را نمایش می‌دهد. همه چیز در حال شدن است و سراسر حیات انسان و طبیعت بوسیله این سیکل آمد و رفت یا رشد و افول شکل می‌گیرد.

این ایده‌ها نتایج مهمی را برای مدیریت در بردارد. همچنانکه (Ritzer 2000) در طرح دیالکتیک سازمان و جامعه می‌گوید مدیران باید تعامل دیالکتیکی میان کنشگران اجتماعی نظیر سازمان‌ها و ساختارهای کلان جامعه را در سیر زمانی گذشته، حال و آینده در نظر گیرند (شکل شماره ۶). بر این اساس Morgan معتقد است بسیاری از مسایلی که مدیران سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشند تضادهای ثانویه‌ای<sup>۱</sup> است که خود از تضادهای اولیه<sup>۲</sup> موجود در جامعه مشتق می‌شود. لذا او با طرح بحث مدیریت خرد<sup>۳</sup> و مدیریت کلان<sup>۴</sup> معتقد است راه حل‌هایی که مدیران سازمان‌ها در سطح خرد ارائه می‌دهند قادر به حل کامل مسایل سازمانی نمی‌باشد. از آنجا که مسایل سازمانی، تجلی مسایل عمیق تراجتماعی است، حل کامل آنها از طریق اقدامات سیاسی اجتماعی که قواعد اساسی بازی را هدف قرار دهد امکان‌پذیر است.

البته او بلافاصله متذکر می‌شود که مدیران سازمان‌ها نمی‌توانند در انتظار حل مسایل کلان باقی بمانند. آنها باید جریان سیال خرد<sup>۵</sup> حاکم بر سازمان خود را کشف کنند. بدین منظور مورگان ضمن طرح دیالکتیک مدیریت، معتقد است حل بسیاری از مسایل سازمانی در گرو مدیریت مؤثر تناقض<sup>۶</sup> می‌باشد. نخستین مرحله در این راه تشخیص این نکته است که هر دو بعد تضادهایی که مدیران در سازمان‌ها با آن مواجه می‌باشند همانند دو عنصر yin و yang

1- Secondary Contradictions

2- Primary Contradictions

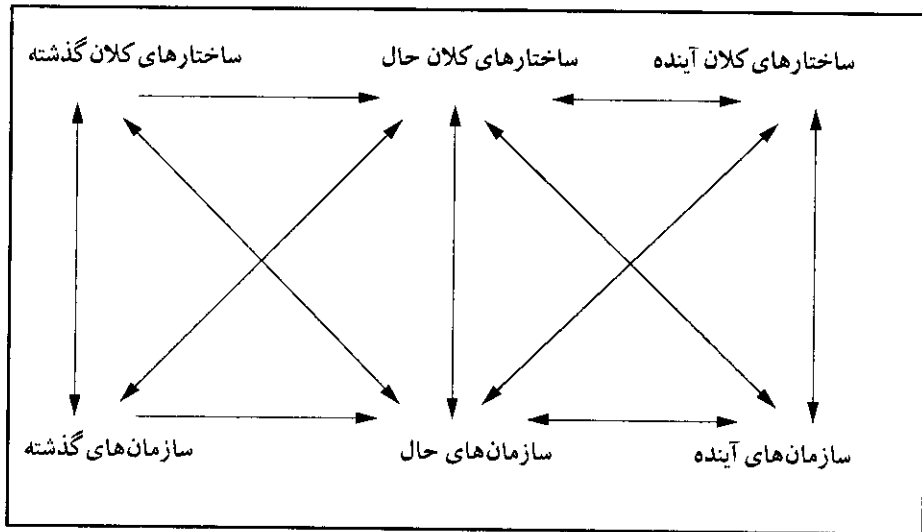
3- Micromanagement

4- Macromanagement

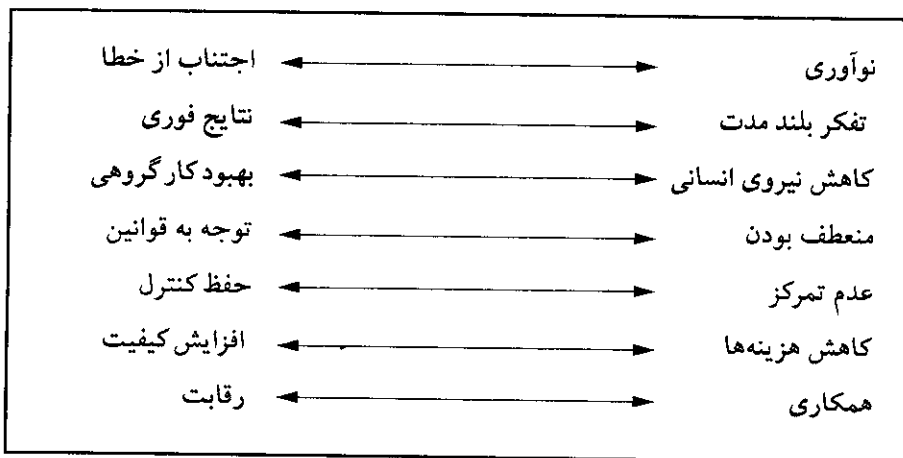
5- Micro-Flux

6- Effective Management of Paradox

درخور توجه بوده و به همراه یکدیگر یک کل موزون را خلق می‌نمایند. لذا وظیفه مدیریت یافتن روشی جهت ادغام این عناصر متضاد و رقیب می‌باشد (شکل شماره ۷).



شکل شماره ۶ - دیالکتیک سازمان و جامعه



شکل شماره ۷ - دیالکتیک مدیریت

استعاره جریان سیال نیز دارای نقاط قوت و ضعفی است. از نقاط قوت اصلی این استعاره این است که شیوه‌های مکملی را برای درک منطق تحول ارائه می‌دهد که از طریق آن می‌توان به یک تئوری منسجم و کل‌گرا<sup>۱</sup> در رابطه با تحول سازمانی دست یافت. بعلاوه از آنجا که بر اساس این استعاره، اقدامات و مداخله‌های مدیر در سازمان، دارای تأثیر پروانه‌ای است، مدیران سازمان‌ها درمی‌یابند که با انجام تغییرات کوچک اما کلیدی و در زمان‌های کلیدی، می‌توانند تحولات بزرگی در سازمان بوجود آورند. لذا وظیفه مدیران یافتن این نقاط اهرمی و تخصیص منابع سازمان به آنهاست.

در مقابل از نقاط ضعف این استعاره این است که بر «قدرت بی قدرتی»<sup>۲</sup> مدیران تأکید می‌کند، پیامی که مغایر بسیاری از نظریات تاریخی سازمان و مدیریت در خصوص قابلیت پیش‌بینی، سازمандهی و کنترل امور بوده و در نتیجه برای بسیاری از مدیران ناگوار است.

## چهره زشت:

### سازمان بمتابه ابزار سلطه

همچنانکه گفته شد از نقاط قوت اصلی استعاره نظام سیاسی، زیر سؤال بردن اسطوره عقلانیت سازمانی است. از نقاط قوت استعاره ابزار سلطه نیز این است که توجه ما را به ماهیت دولبه<sup>۳</sup> عقلانیت جلب می‌نماید. آنچه که از یک نقطه نظر سازمانی عقلایی است ممکن است از نقطه نظری دیگر مصیبت‌آمیز باشد (Morgan, 1997).

همچنانکه Scott می‌گوید نظریه پردازان سازمانی مارکسیست معتقدند ساختارهای سازمانی سیستم‌هایی عقلایی نیستند که برای انجام کارها به کاراترین روش بوجود آمده باشند. آنها بیشتر سیستم‌های قدرتی هستند که برای به حداکثر رساندن کنترل و سود طراحی شده‌اند. در نگرش به سازمان‌ها به عنوان «ابزارهایی عقلایی جهت دستیابی به اهداف» از این سؤال اساسی غفلت می‌شود که «اهداف چه کسی؟». فرض می‌شود که بجای تعارض اهداف

1- Integrated & Holistic Theory

2- Powerless Power

3- Double - Edged Nature



درباره آنها اجماع وجود دارد.

نظریه پردازان مارکسیست معتقدند تقسیم مکرر کار نه برای بهبود کارآیی بلکه برای مهارت زدایی از کارگران و ایجاد تقسیمات مصنوعی میان آنان صورت می‌گیرد. همچنانکه Hatch (1997) می‌گوید فرضیه مهارت زدایی<sup>۱</sup> مارکسیست‌ها مبین این نکته است که مالکان ابزارهای تولیدی یعنی سرمایه‌داران، کار را تحت عنوان عقلانیت و افزایش کارایی به طور سیستماتیک تقسیم و تجزیه می‌نمایند. این تقسیم کار تا نقطه‌ای ادامه می‌یابد که کارگران نتوانند کاری را که انجام می‌دهند درک کنند. در این نقطه کار به اندازه‌ای ساده می‌گردد که آموزش‌های بسیار کمی برای انجام آن مورد نیاز است. این امر قابلیت جایگزینی کارگران را افزایش داده و قدرت چانه‌زنی آنها را کاهش می‌دهد. بر این اساس مالکان می‌توانند با کاهش قیمت نیروی کار، سود خود را حداکثر نمایند. این امر همچنین کارگران را تنزل مرتبه داده و منجر به استثمار و از خود بیگانگی آنها می‌شود.

Scott در ادامه به نقل از نظریه پردازان مارکسیست می‌گوید سلسله مراتب نیز نه به منزله وسیله‌ای عقلایی جهت هماهنگی بلکه به عنوان ابزاری جهت کنترل و وسیله‌ای برای انباشت سرمایه از طریق ضبط ارزش افزوده طراحی شده است. اصلاحات روابط انسانی کافی نیستند زیرا اساس ماهیت استثماری سازمان‌ها را رد نمی‌کنند. در واقع جنبش روابط انسانی با فرض سازگاری اهداف مدیران و کارگران و تجهیز مدیران به ابزارهای روانشناختی به ادامه استثمار کارگران کمک می‌نماید. در این جنبش تضادهای واقعی منافع انکار گردیده و صرفاً به مسکن‌هایی اکتفا می‌شود. کل جنبش به عنوان «جامعه‌شناسی گاو»<sup>۲</sup> برچسب می‌خورد زیرا درست مانند گاوهای راضی که شیر بیشتری تولید می‌کنند از کارگران راضی نیز انتظار بازدهی بیشتری می‌رود.

لذا به نظر Morgan عنصری از سلطه در همه سازمان‌ها وجود دارد. از نگاه او بجای اینکه سازمان، ابزاری عقلایی جهت تعقیب اهدافی باشد که منافع همگان را دربر می‌گیرد می‌تواند ابزاری برای سلطه باشد که منافع شخصی نخبگان را تحت هزینه دیگران تأمین می‌نماید. در

این خصوص میشل جامعه‌شناس فرانسوی «قانون آهنین الیگارش»<sup>۱</sup> را ارائه می‌دهد. طبق این قانون، همچنانکه رهبران به قدرت می‌رسند مجذوب شیوه نگرش خود به امور شده و گرایش می‌یابند بخشی از یک گروه نخبگان گردند و منافع گروه خود را پیش برند. لذا او معتقد است سازمان‌های مدرن، در نهایت تحت کنترل گروه‌های محدودی قرار می‌گیرند. در نتیجه به نظر میشل، هر که از سازمان صحبت می‌کند در واقع از الیگارش سخن می‌گوید.

از نقاط قوت استعاره ابزار سلطه این است که جایگزینی برای تئوری سنتی سازمان<sup>۲</sup>، ارائه می‌دهد. در حالی که تئوری سنتی سازمان از طراحی کارا و اثربخش سازمان بحث می‌کرد از این نکته اساسی غفلت می‌نمود که سازمان طراحی شده می‌تواند جهت مقاصد بسیار متفاوتی از تولید کارآمد محصولات کشاورزی گرفته تا تولید کارآی تسلیحات کشتار جمعی بکار رود. بنابر این استعاره ابزار سلطه توجه ما را به این نکته جلب می‌کند که بهبود عقلانیت و کارآیی یک سازمان، ممکن است مبنای اقدامی قرار گیرد که برای قشر عظیمی از جامعه، غیر عقلایی باشد. لذا از این دیدگاه، عقلانیت دارای یک ماهیت دو لبه است. از نقاط قوت دیگر این استعاره ارائه چارچوب مرجع بنیادگرا جهت درک موضوعات سازمانی است، چارچوبی که مبنایی برای انتقاد بنیادی<sup>۳</sup> از سازمان و تئوری سازمان فراهم می‌نماید.

علیرغم این نقاط قوت، باید توجه داشت که استعاره ابزار سلطه صرفاً بر حد نهایی ایدئولوژی چپ<sup>۴</sup> تمرکز می‌نماید و با معادل فرض نمودن سازمان و سلطه، ما را از دیدن اشکال سازمانی غیر سلطه‌آمیز باز می‌دارد.

## نتیجه‌گیری

سازمان‌ها در آن واحد، چیزهای زیادی هستند. آنها پدیده‌هایی پیچیده، کثیرالوجه و متناقض بوده و استعاره‌هایی که در این مقاله ارائه گردید این پیچیدگی را منعکس می‌نماید. لذا باید توجه داشت که در مطالعه استعاره‌ای سازمانها، یک شیوه دیدن، یک شیوه ندیدن نیز

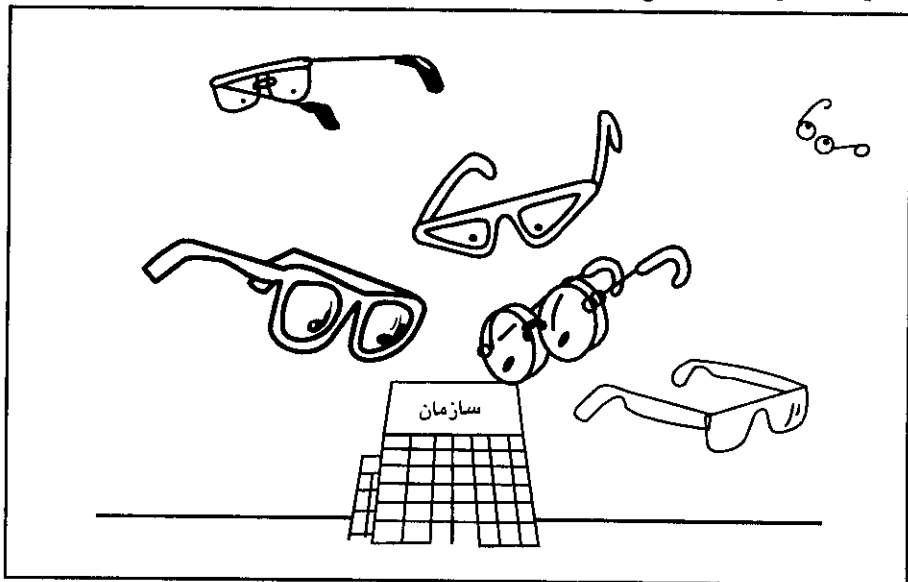
1- Iron Law of Oligarchy

2- Traditional Organization Theory

3- Radical Critique

4- Extreme Form of Left Ideology

می‌باشد. دانش استعاره‌ای، بخشی است و این بخشی بودن، ماهیت و ذات استعاره و تئوری‌هایی که بر مبنای آن بنا می‌شود را تشکیل می‌دهد. این امر بدین معنی است که یک تئوری یا استعاره واحد، نمی‌تواند برای ما یک نقطه نظر جامع به وجود آورد. هر تئوری یا استعاره، عنصری از حقیقت را به همراه خود دارد اما عنصری که پیچیدگی دنیای واقعی را نادیده می‌گیرد. در واقع، هر استعاره بیش‌های متمایزی را با قوت‌ها و محدودیت‌های خاص خود به وجود می‌آورد. لذا طبق نظر (Burrell 1999) همچنانکه دو چشم بر یک چشم برتری دارد، دو استعاره نیز به همراه یکدیگر تصویر بهتری از واقعیت اجتماعی تحت مطالعه ارائه می‌دهند. با بکارگیری استعاره‌های متعدد، شیوه‌های مختلفی از دیدن پدید آمده و افق دید ما گسترش می‌یابد. لازمه این امر سبکی از تفکر است که همواره باز و در حال تکامل<sup>۱</sup> باشد. بدین منظور باید تئوری‌ها و بینش‌ها رقیب را نه جایگزین بلکه مکمل یکدیگر بدانیم و به یک پدیده پیچیده اجتماعی نظیر سازمان با عینک‌های مختلف بنگریم، چیزی که نگرش منشوری به سیمای سازمان نامیده می‌شود.



شکل شماره ۸- نگرش منشوری به سیمای سازمان

## منابع و مأخذ

- 1- Burrell, Gibson (1999); "Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis"; In Stewart R. Clegg & Cynthia Hardy (Eds.), *Studying Organization: Theory & Method*; Sage Publications.
- 2- Burrell, Gibson & Gareth Morgan (1979); *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*; London: Heinemann.
- 3- Freedman, David H. (1992); "Is Management Still a Science?", *Harvard Business Review*; Nov.Dec. pp. 26-38.
- 4- Hatch, Mary Jo. (1997); *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*; Oxford University Press.
- 5- Ritzer, George (2000); *Classical Sociological Theory*; 3rd ed., McGraw-Hill.
- 6- Robbins, Stephen P. (1987); *Organization Theory: Structure, Design & Applications*; 2nd ed., Prentice-Hall, Inc.
- 7- Scott, Richard W. (1987); *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*; 2nd ed., Prentice-Hall, Inc.
- 8- Marion, Russ (1999); *The Edge of Organization*; Sage Publications.
- 9- Morgan, Gareth (1997); *Images of Organization*; Sage Publications.