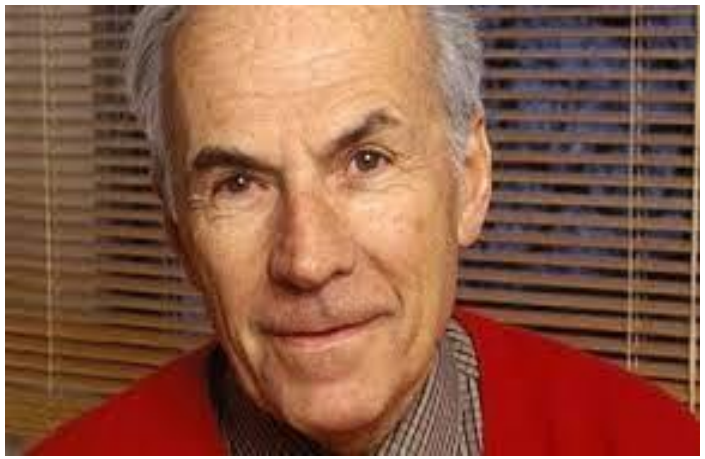
عنوان مقاله:پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب–میشل کروزییر

ترجمه: حسین رحمان سرشت

منبع: مطالعات مدیریت ۱۳۷۳ شماره ۱۵

صص ۵۱- ۵۸



میشل کروزییر

۱ - میشل کروزیر (Michel Crozier) ترجمه صفحه‌های ۱۲۹ - ۱۲۵ کتاب زیر است :

Pugh, D. S. and D. Hickson. (1988). *Writers on organizations*. 3rd ed. London: Penguin Books.

- دیدگاه مشخصا فرانسوی میشل کروزییر دو سر منشا دارد. اولف محال تولد این محقق که کشور فرانسه است و دوم محل کار کروزییر که برای مدتی مدید در امریکا بوده است. دوران طولانی را که کروزییر در ایالات متحده گذرانده باعث شد او در مورد جامعه فرانسوی دید خاصی پیدا کنند. کروزیر مدیر مرکز جامعه شناسی سازمان ها که در پاریس تحت پوشش مرکز کلی تحقیقات علمی قرار دارد است و سابقه ای طولانی در امر تحقیقات در فرانسه دارد. تحقیقات او طیف وسیعی از سازمان های خصوصی، دولتی و مسائل اجتماعی را در بر می گیرد. اما مطالعات کروزیر بر مدیریت دولتی و صنایع زیر پوشش دولت تاکید بیشتری داشته است.

سازمان های خصوصی، دولتی و مسائل اجتماعی

- معذالک او اموزش های مقدماتی خود در زمینه جامعه شناسی را عمدتا در امریکا دریافت کرد و سال های بعدی عمر خود را به کار در دانشگاه های هاروارد و استنفورد اختصاص داد.
- نظریات کروزیر در تحقیقاتی که او در فرانسه انجام داد. ریشه دارد با این حال آنها در مورد بسیاری از نظام های دولتی در جهان صادق هستند . به نظر کروزیر نظام های دولتی ساختارهای یک پارچه و عقالین نیستند. به عکس این نظام ها ساختارهایی هستند که در آنها افراد و گروه ها، به رغم تلاش هایی که برای کنترل آنها به عمل می آید، از آزادی عمل قابل توجهی برخوردارند. در این نظام ها دایما یک رشته کش و واکنش های متقابل بین افراد و سیستم ها در جریان است.

آزادی عمل قابل توجه

- این نظریه مشخصا بر مفهوم بازی قدرت استواراست. با نگرش از این دیدگاه با سازمان، شبکه ای از بازی های قدرت یا به قول محقق «مجموعه ای» از بازی ها است. این تفکر تصوری خیالی از واقعیت نیست. بازی ها برای اعضای سازمان ها کاملا واقعی هستند. در واقع سازمان ، پیش و بیش از آن که محصول برنامه ای آگاهانه و از پیش تعیین شده باشد. حاصل مجموعه ای از بازی ها است. بازی، مسیر روابط قدرت را تعیین می کند، زمینه همکاری را به وجود می آورد و آزادی اعضای سازمان را با محدودیت های که خود برای آنها ایجاد می کند متوازن می سازد.

- گروه های متفاوت شاغل در سازمان همگی به بازی با هم می پردازند، برای مثال روسا با مرئوسانف مدیران با افراد تحت امر خود و اداره های کل با اداره ها و دوایر ... همه با هم بازی می کنند. بازی کنندگان به تناسب کاری که انجام می دهند، شگرد های خاصی را برای کسب موقعیت به کار می برند. ممکن است روسا از شیوه «تفرقه بینداز و حکومت کن» استفاده کنند و احتمال دارد مرئوسان با تبعیت از یک سیاست تدافعی همه امکانات و اختیارات خود را برای ان که کارها را به دور از مداخله روسا با مقررات جدید انجام دهند، به کار برند. ممکن است گروه های حرفه ای مانند مهندسان تعمیرات و نگهداری، شیوه هایی محافظه کارانه (یا به عکس پرخاشجویانه) را در مورد نوسازی های فنی پیشه کنند، به همین ترتیب هر گروهی با روشی خاص خود اقدام یم کند. کروزییر استفاده گروه های سازمانی از روش های خاص خود در بازی های قدرت را مدل استراتژیکی سازمان می نامند.

- بازیکنان تا جایی که بتوانند می تازند ولی درپیگیری شگردها و استراتژی های خود زیاده روی نمی کنند. هر یک از بازیکنان تا وقتی بتواند در حد امکان از شگری که به صورتی عقلایی برای تامین منافع خود تمهید کرده است سود حریف ادامه حیات سازمان را برای ادامه بازی لازم خواهد دانست. این ها، تلاش هایی برای مرگ یا زندگی نبوده ، بلکه بازی هایی برای کسب موقعیت در سیستم هستند و به این لحاظ، محدودیت هایی برای آن بازی ها مورد قبول واقع می شوند. اگر فرد یا گروهی بخواهد به بازی ادامه دهد باید آن محدودیت ها یا قواعد بازی را بپذیرد.

محدودیت ها یا قواعد بازی

- این قواعد، مقررات که رسما تایید شده باشد، نیستند بلکه اصولی هستند که همان طور که می تون استراتژی ها و شگردهای بازیکنان را با مشاهده کارهایی که آنان انجام می دند تشخیص داده می توانند با تجزیه و تحلیل رفتارهای تکراری اعضای سازمان مشخص شوند ممکن است آن قواعد را همه نپذیرند. چنان که با کمی تامل معلوم می شود که عده ای در صدد تغییر آنها هستند. با این حال این اصول آن قدر پذیرفته شده و پایدار هستند که تازه وارد ها بخواهند آنها با بیاموزند و می توانند هنجارها و ارزش هایی که شگرد هایی قابل قبول و غیر قابل قبول را توجیه می کنند، به شمار آیند ویاد گرفته شوند

اصول پذیرفته شده و پایدار

- شرکت کنندگان رد یک باز یبه هیچ وجه با هم برابر نیستند. بعضی از بعضی دیگر قوی ترند و نقش های آنان در بازی های مختلف تغییر می کند. بنابراین شرکت کنندگانی که در یک بازی قوی هستند ممکن است در بازی دیگر ضعیف باشند. معذالک، شگرد های بازیکنان دارای یک هدف اساسی مشترک است و آن عبارت است از حداکثر منفعت طلبی در متن قواعد محدود کننده بازی با سلب آزادی عمل دیگران در عین حفظ یا وسعت بخشیدن به آزادی عمل شخصی. هدف ایشان حداقل حفظ آزادی عمل خویش و سوق دادن دیگران به جهت هایی است که بالاخره با قرار گرفتن در موقعیت های خاص عملی را انجام دهند که بازیکنان می خواهند. هر یک لز بازیکنان سعی می کند از قملرو صلاحدید خود دفاع کرده، ان را وسعت بخشد و از وابستگی خویش به دیگران بکاهد و در عین حال دیگران را در موقعیتی معکوس قرار دهد.

حداکثر منفعت طلبی

- گویاترین قضیه از قضایای که کروزیر نقل می کدن، مورد کارکنان تعمیر و نگهداری جایی است که محقق آن را انحصار صنعتی می نامد و در اصل همان صنعت و دخانیات ملی شده فرانسه است. در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ یعنی وقتی کروزیر مبادرت به تحقیق خود کرد، تعدا نسبتا زیادی کارخانه کوچک تقریبا هم شکل و پراکنده در سراسر فرانسه صنعت دخانیا آن کشور را تشکیل می داد.هر یک از این کارخانه ها بین ۳۵۰ تا ۴۰۰ کارمند و کارگر را در استخدام داشت که حدود یک سوم آنان مستقما در خط تولید اشتغال داشتند. کارگران بخش تولید زن بودند و وظیفه شان کار کردن با ماشین های نیمه خودکار یبود که سیگار و دیگر محصولات دخانی می ساختند. سازمان شرکت دخانیات از ثبات بالایی برخوردار بود و هر یک از کارخانه های کوچک در محیطی با ثبات به کار اشتغال داشت.

- امور مالی، خرید مواد اولیه، توزیع و فروش همه به طور متمرکز در پاریس انجام یم گرفت و به این ترتیب هر کارخانه محلی می توانست وظیفه تولید خود را بدون مشکل انجام دهد. اما به هر حا ی مشکل وجود داشت: مشکل وقفه در کار ماشین آلات.
- وقفه هایی که در کار ماشین آلات پیش می آمد به دو دلیل بود : اول آن که دستگاه های عیب پیدا می کردند و خراب می شدند دوم ان که چون ارقام مختلف برگ توتون ویژگی های خاص خود را دارند، ماشین آلاتی که با آن ها کار می کردند می باید متناسب با خصوصیات ان برگ ها تنظیم می شدند. این ها تنها موارد عمده ای بودند که امکان کنترل شان با استفاده از مقررات خشک و بی روح از مرکز وجود نداشت اما اگر ماشین ها متوقف می شدند وط بعا کارخانه هم نمی توانست محصولی را که باید تولید می کرد، تولید کنند.

- اما چه کسی می توانست در این مورد کاری کند؟ فقط معدود تعمیرکاران مردی که زیر نظارت مهندسی فنی کار می کردند راه تعمیر و راه اندازی ماشین آلات را می دانستند. نه بوروکراتیکی در پاریس، نه مدیر کارخانه یا در محلع و نه حتی هیچ یک از کارکنان تولید (که با ماشین ها آشنایی داشتند) با ان چه تعمیرکاران می دانستند، آشنایی نداشتند آنان لم و قلق کار خود را از یکدیگر می آموختند و انها را در سین های خود حفظ می کردند. آنها کار خود را برای کسی شرح نمی دادند. به نظر آنان «بازی کردن کارگران تولید با ماشین ها نابخشودنی بود و هر یک از آنان تنها حق داشت به طور عادی با ماشین خود کار کند.
- به این ترتیب تعمیر کاران موفق می شدند کارگران تولید و دیگران را به طور مستقیم و غیر مستقیم به خود متکی سازند.

- توانایی تعمیرکاران برای برطرف کردن عیوب دستگاه ها، دیگران را محدود می ساخت، ولی به خود انان اجازه می داد تا خودشان در مرد کار خویش و نحوه انجام ان تصمیم بگیرند.
- تعمیرکاران می توانستند مطابق میل خود عمل کنند، چون قدرتمند بودند و انان قدرتمند بودند چون بر اخرین منشا ابهام نهفته در یک نظام سازمانی کاملا جا افتاده و بدون تغییر تسلط داشتند. «خرابی های ماشین ها به صورتی غیر قابل پیش بینی اتفاق می افتدو این تعمیر کاران بودند که می توانستند در مورد کاری که باید انجام می دادند تصمیم بگیرند.

غیر قابل پیش بینی

- این روال به تعمیرکاران قدرت می بخشید، زیرا افرادی که با ابهام ها مواجه می شوند و با آنها دست و پنجه نرم می کنند ، برکسانی که به تصمیم های آن افراد در مورد ابهام متکی هستند تسلط می یابند. با گذشت زمان، قدرت کاملا با ابهام هایی که حیات سازمانی به آنها وابسته است پیوند می خورد و به این لحاظ گروه های درگیر در بازی های قدرت با راهبرد های خود سلطه بر «حساس ترین خاستگاههای نهایی ابهام ها» را هدف قرار می دهند. ابهام، قدرت را توجیه می کند.
- از این رو تعمیرکاران قدرتمند بودند زیرا بر خلاف همه امور که زیر کنترل دیوانسالاری قرار داشت، خرابی های غیر قابل پیش بینی و مبهم دستگاه ها با استفاده زا روش های دیوان سالارانه قابل کنترل نبود، به مجرد آن که اشکالی بروز می کرد، باید در جا برطرف می شد.

خرابی های غیر قابل
پیش بینی و مبهم

- این ورال فرصتی مشخص و آشکار در اختیار تعمیرکاران قرار می داد، زیرا این اشکال ها تنها منشا ابهام در سازمن بودند. اما در دیگر سازمان ها سرمنشا ابهام ها به اندازه ای که منشا ابهام ها در شرکت دخانیات فرانسه اشکار است، ظاهر نیست. به هر حال در تمام سازمان ها ابهام هایی می ایند و می روند و درست به همین شکل، قدرت کسانی که از عهده آنها بر می ایند نیز ظاهر و همراه با سرامدن دوره آن ابهام منجر می شود.قضیه تعمیرکاران تنها یک نمونه است و این جریان در مورد ظهور و افول کارشناسان مالیف کارشناسان کنترل تولید و دیگران نیز صادق است.

- سوالی که در اینجا مطرح می شود این است که چرا کارشناسان قدرتمند نمی توانند برای همیشه قدرت خود را حفظ کنند؟ در واقع اگر ابهام ادامه یافتنی و همراه با ان دانش فنی خاص رفع ابهام مستمرا مورد نیاز بودف کارشناسان دارای آن دانش فنی می توانستند همواره قدرت خود را حفظ کنندف اما این امر غیرمحتملا است زیرا موفقیت آن کارشناسان ناقض غرض و خود شکننده است. سازمان ها ذاتا به سوی عقلایی شدن می روند واین امر باعث می شود دائما تلاش به عمل اید تا حوزه های مبهم به درون مرزهای کنترل های قالب دار و رسمی کشیده شوند.

- در واقع هر کارشناس به سهم خود به صورت یک عامل عقلایی سازی در سازمان کار می کند و این فرایند قدرت او را تحلیل می برد. کارشناس هر اندازه در متبلور ساختن دانش فنی خود در مقررات و راه کارهای دیوانسالارانه موفق تر باشد، قدرت خود را برای مواجهه با ابهام ها کمتر می کند. به این ترتیب آزادی عمل او محدود می شود. به این جهت تعمیرکاران در کارخانه های ودخانیا فرانسه تمام هم خود را برای حفظ روش های سرانگشتی و بی حساب و کتاب به کار می بردند تا اجازه ندهند شگرد های مذکور در قالب فرانید های دیوان سالارانه گنجانده شوند.

روش های سرانگشتی و
بی حساب و کتاب

- البته در اداره مرکزی کارخانه های دخانیات مستمرا در پاریس دستورالعمل های مشخصی برای نگهداری و تعمیرات ماشین آلات تدوین و به واحد های تابعه ارسال شده بود. با این وجود تعمیرکاران، آن دستروالعمل ها را به کلی نادیده می گرفتند و اصولا هیچ رونوشت یا نسخه یا از انها در کارخانه ها یافت نمی شد. روزمرگی و عادی شدن ابهام قدرت را از بین می برد.

روزمرگی و عادی شدن ابهام قدرت را از بین می برد

- این واقعیت منجر به شکل گیری راهبرد هایی در بالا ، پایین و نیز در وسط سلسله مرابت گروه های شغلی می شود. درگیری بین روسا و مرئوسان به صورت یک راهبرد کلی و معمولی جلوه می کند. به موجب ان راهبرد مرئوسان در برابر کلیه مقرراتی که راه اعمال سلیقه به وسیله آنان را می بندد، می ایستند و در عین حال تلاش به عمل می اورند تا مقرراتی که قدرت تصمیم گیری روسا را در مورد مرئوسان محدود می سازد به تصویب رسد.

راهبرد کلی و معمولی

- ممکن است راهبرد های متضاد در یک رشته دوره های باطل به هم پیوندند و اجازه ایجاد هیچ گونه تغییری را ندهند. از یکسو دیوانسالاران برای بسط دادن مقرات اداری تلاش می کنند و از سویی دیگر کسانی که مورد یا مجری آن مقررات هستند در برابر انها می ایستند. مدیران کارخانه های دخانیات نوعا برای تجدید راه کارها تلاش می کردند و این در حالی بود که مهندسان فنی در برابر هر آن چه موقعیت تعمیرکاران آنان را تغییر می دادند مقاومت می کردند.

بسط دادن مقرات اداری

- کروزییر جامعه فرانسه را در کل جامعه ای با ویژگی های یاد شده می داند. زیرا ان جامعه با گرایش های شدید به سوی تمرکز دیوانسالارانه و قوانین و مقررات خشک و بی روح باعث می شود تا کسانی که اماج ان گرایش ها، قوانین و مقررات هستند با راهبرد های تلافی جویانه به پاسخ گویی برخیزند و این راهبرد ها به نوبه خود دیوانسالاری را تشدید می کند

- در هر شاخه از شاخه های اداری، در هر سطح از سوح در سلسله مراتب سازمانی از طبقاتی که در یا بالا و یا در پایین ان سطح قرار دارند محافظت می شود. افراد سطوح پایین تر، از دادن اطلاعات صحیح و کارساز به افراد سطوح بالاتر مضایقه می کنند و در همین حال، افراد سطوح بالا، تصمیم های بی پایه ای می گیرند که طبق توقعات آنان به اجرا در نمی آیند، اما در عین حال مدیران رده بالا را از عواقب عدم اجرای صحیح ان تصمیم ها مصون باقی می گذارد.

- آنچه در بالا توصیف شد، فرایند خاصی از تغییرات را در همه سازمان های دیوانسالار در فرانسه و شاید هم در دیگر کشورها به دنبال می اورد . ان فرایند دگرگونی، عبارت از جایگزین شدن دوره های طولانی ثبات و بی تحرکی با دوره های کوتاه تغییر و بحران است. اختلافات انقدر مخفی نگه داشته می شوند تا به مرحله انفجار برسند. از این رو بحران های انفجار آمیز، از ویژگی های این نظام اداری است و در واقع به عنوان عاملی برای تغییر انها لازم نیز هست. در دوره های انفجار وقتی در نظام های اداری دیوان سالارانه فرانسه یک نفر استفاده از بحران را برای ایجاد تغییر وظیفه خود می بیند، قدرت و اقتدار فردی بر مقررات پیشی می گیرد. مستبدین مصلح تا لحظه بحران وزمانی که نظام به آنها اظهار نیاز کند در متن روزمرگی دیوانسالاری انتظار می کشند.

- علیرغم آن چه گفته شد، کروزییر خوش بین است او امیدوار است با اصلاح سیستم اموزش و گزینش کارکنان دولت و نظام قبیله ای ان، سیستم تخبگان اجتماعی و اداری ان بر روی دیگران باز شود. او معتقد است که سازمان های بزرگ امروز جهان لزوما با «تغییر» دشمنی ندارند، زیرا هیچ گاه سرعت تغییرات به این شدت نبود و سرعت ان تغییرات در جوامعی که بزرگترین سازمان ها را در خود جای داده اند بیشترین است اما همیشه این خطر وجود دارد که ساختارهای دیوان سالارانه اداری، سازما ها را به میدانی برای بازی قدرت که می تواند مانع از تغییرات مطلوب شود، تبدیل کنند.

❑ فهرست مآخذ به شرح مذکور در متن اصلی :

Crozier, M., *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications and University of Chicago Press, 1964.

Crozier, M. and Friedberg, E. *Actors and Systems*, University of Chicago Press, 1980.