

جامعه جدید سازمانها

نویسنده: پیتر درا کر^۱

مترجم: عباس منوریان

است که دیگر تاریخ غرب یا تمدن غرب به شکل مجرد وجود ندارد و آنچه هست، تاریخ «جهانی» و تمدن «جهانی» است.

اینکه آیا این دگرگونی با ظهور اولین کشور غیر غربی، یعنی ژاپن، به عنوان قدرت بزرگ اقتصادی آغاز شده است، یا با پیدایش اولین کامپیوتر - یعنی با اطلاعات، چندان مشخص نیست. به اعتقاد من واکنش مثبت جامعه به تحصیلات و تمایل به کسب علم و دانش، عامل اصلی این دگرگونی به شمار می آید.

در این جامعه، دانش برای افراد و کل اقتصاد منبع اصلی است. زمین، نیروی کار و سرمایه (عوامل سنتی تولید از دید اقتصاددانان) از بین نرفته اند، ولی در درجه دوم اهمیت قرار گرفته اند.

تاکنون در تاریخ غرب، هر چند صد سال یکبار تغییرات عمیقی انجام گرفته است و در هر چند دهه یکبار، کل جامعه (چشم اندازهای آن، ارزشهای بنیادینش، ساختارهای اجتماعی و سیاسی و هنرها و نهادهای کلیدی آن)، آرایشی جدید پیدا کرده است. پنجاه سال بعد، دنیایی جدید وجود خواهد داشت و افرادی که در آن هنگام متولد شوند، به راحتی نخواهند توانست دنیایی را تصور کنند که اجداد و والدینشان در آن به دنیا آمده اند.

عصری که ما در آن زندگی می کنیم نیز، دوره تغییر و دگرگونی است. در این دوران، تغییر و دگرگونی تنها به جامعه غرب و تاریخ غرب منحصر نمی شود و در واقع یکی از تغییرات بنیادین، این

۱ - Peter. F. Drucker، استاد علوم اجتماعی و مدیریت دانشکده کلیرمونت (Claremont) کالیفرنیا است. این مقاله از کتاب جدید وی با عنوان «جامعه بعد از سرمایه داری» از مجله بازگانی هاروارد (۱۹۹۲) اقتباس شده است.

خواهند بود. حل این مسائل در فلسفه بافی و قانونگذاری نیست. آنها در جایی حل می‌شوند که بوجود آمده‌اند، یعنی در افراد، سازمانها و دفتر مدیران.

جامعه، اجتماع و خانواده، همگی نهادهایی نگاهدارنده‌اند و در جهت کند کردن تغییر و ایجاد ثبات گام برمی‌دارند. ولی سازمان مدرن اثر ثبات‌گریزان است. این سازمان باید برای نوآوری سازماندهی شود و به قول اقتصاددان معروف «جوزف شومپتر»^۴، نوآوری، «ویران‌سازی خلاقانه»^۵ است. این سازمان باید سازماندهی شود تا آنچه را که استوار و مرسوم و آشنا و راحت است، ترک کند. اعم از اینکه آن چیز یک کالا، یا خدمت، فراگرد، یک مجموعه مهارت، روابط انسانی و اجتماعی، و یا خود سازمان باشد. وظیفه سازمان این است که دانش را در کار، ابزار، تولیدات، فراگردها، طراحی کار و در خود دانش و آگاهی به کار گیرد. این، ماهیت دانش است که به تندی تغییر می‌یابد و مسائل مسلم امروز، مدام به سخنان بی‌ربط فردا تبدیل می‌شوند.

مهارتها، بتدریج و بندرت تغییر می‌یابند. اگر یک سنگتراش یونان قدیم زنده شود و به کارگاه سنگتراشی برود، مشاهده خواهد کرد که تنها تغییر مهم، طرحی است که باید روی سنگ گور حکاکی کند. ابزاری که وی استفاده خواهد کرد، مشابه همان ابزاری است که در زمان خود به کار می‌برد و شاید فقط ابزار کنونی الکتریکی باشد. در سرتاسر

این عوامل را، می‌توان به‌دست آورد، و به شرط وجود دانش تخصصی^۶، امکان دستیابی به آنها، بسیار ساده است. باوجود این، دانش تخصصی به خودی خود چیزی تولید نمی‌کند و تنها هنگامی سودمند است که با یک وظیفه یا کار تلفیق شود، و به این دلیل است که جامعه دانش و آگاهی، جامعه سازمانها نیز هست. هدف و کارکرد هر سازمان - اعم از تجاری و غیرتجاری -، تلفیق دانشهای تخصصی است در جهت هدفی مشترک.

اگر بتوان تاریخ را به‌عنوان یک راهنما قلمداد کرد، درمی‌یابیم که این تغییر شکل تا پیش از سال ۲۰۱۰ یا ۲۰۲۰ تکمیل نخواهد شد. بنابراین تلاش برای پیش‌بینی ابعاد مختلف جهانی در حال ظهور، یک ریسک است. ولی به اعتقاد من، با درجه بالایی از احتمال، می‌توان کشف کرد که در چنین جامعه‌ای، چه مسائلی بروز خواهند کرد و مسائل عمده در کجا نهفته‌اند.

اینک، با تنش‌ها و مسائل مبتلا به جامعه سازمانها آشنا می‌شویم. تنش ناشی از نیاز جامعه به ثبات و نیاز سازمان به عدم ثبات؛ رابطه میان فرد و سازمان و مسؤولیت‌های هر یک در قبال یکدیگر؛ تنش ناشی از نیاز سازمان به استقلال و سهم جامعه در کالاهای مشترک^۳؛ نیاز فزاینده به سازمانهایی که در قبال جامعه مسؤول باشند؛ تنش میان متخصصان و دانشهای تخصصی و عملکرد به‌عنوان یک تیم. همه این موارد در سالهای آینده، بویژه در جهان توسعه‌یافته، از اهمیت محوری برخوردار

2- Specialized Knowledge

3- common good

4- Joseph Schumpeter

5- Creative Destruction

تکنولوژی دیگر نبود، بلکه این عامل، کشف عناصر غیر بانکدار بود که در آن، برای تأمین مالی شرکتها، از یک ابزار مالی قدیمی ولی گمنام، یعنی اوراق بازرگانی استفاده شد و از این رو بانکهای تجاری را از چیزی محروم کرد که ۲۰۰ سال در انحصار خود داشتند و بیشتر درآمدها از آن بود، یعنی وام تجاری. مهمترین تغییر، احتمالاً آن است که در چهل سال گذشته نوآوری سازمان یافته فنی و اجتماعی، به رشته‌ای تبدیل شد که هم یادداندنی است هم یادگرفتنی.

تغییر سریع دانش - مدار، برخلاف آنچه که اکثر مردم تصور می‌کنند فقط به عرصه تجارت محدود نمی‌شود. در پنجاه سال پس از جنگ جهانی دوم، هیچ سازمانی بیشتر از ارتش آمریکا دگرگون نشده است. در این مورد نیز در یونیفورمها و عناوین نظامی تغییری بوجود نیامده است، ولی همانطور که در جنگ ۱۹۹۱ خلیج فارس دیدیم، سلاحها، دکترین و مفاهیم نظامی؛ بسیار بیشتر از ساختارهای سازمانی خدمات نظامی، ساخت فرامین، روابط و مسؤولیتها تغییر یافته‌اند.

همچنین با احتمال زیاد می‌توان پیش‌بینی کرد که مدارس و دانشگاهها در ۵۰ سال آینده، بیشتر از ۳۰۰ سال قبل، یعنی زمانی که حول محور کتابهای چاپی، تجدید سازمان یافتند، تغییر خواهند کرد. آنچه باعث این تغییرات خواهد شد، تاحدی از تکنولوژی جدید نظیر کامپیوتر، ویدئو و تله کاست از طریق ماهواره و تاحدی نیز از الزامات جامعه مبتنی بر دانش سرچشمه می‌گیرد که در آن آموزش سازمان یافته باید به فراگرد مادام‌العمر

تاریخ، یک صنعت‌گر تمام چیزهایی را که در طول زندگی باید به کار گیرد، در سنین هجده یا نوزده سالگی و پس از پنج تا هفت سال شاگردی می‌آموزد. اما در جامعه سازمانها، هر فرد با هر دانش، باید هر چهار یا پنج سال یکبار، دانش تازه‌ای به دست آورد وگرنه، دانش گذشته او بی‌استفاده و مهجور خواهد شد.

این نکته بسیار مهم است، زیرا تغییراتی که عمیقاً مجموعه دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به‌عنوان یک ضابطه، از دامنه آن دانش سرچشمه نمی‌گیرد. پس از آنکه گوتنبرگ برای اولین بار سیستم چاپ متحرک را به کار گرفت، عملاً تا ۴۰۰ سال، هیچ تغییر قابل توجهی در این صنعت رخ نداد، تا آنکه موتور بخار پا به عرصه وجود گذاشت. عمده‌ترین چالش در راه آهن، از تغییرات حادث در اتومبیل‌سازی، واگن‌سازی و صنعت هواپیما سرچشمه گرفته است نه از نحوه ریل‌گذاری در راه آهن. تحول صنعت داروسازی امروز، به دلیل دانش ناشی از ژنریک و میکروبیولوژی، بوده است و تا ۴۰ سال پیش، اطلاعات ما از این دانش، بسیار محدود بود.

گفتنی است که فقط علوم یا تکنولوژی نیستند که دانش جدیدی ابداع می‌کنند و دانش قدیمی را منسوخ می‌نمایند، نوآوری اجتماعی نیز از همین میزان اهمیت برخوردار است و اغلب از ابداعات علمی نیز مهم‌تر است. در واقع، آنچه بحران جهانی حاضر را تعدیل کرد - یعنی بانک جهانی - و می‌توان با آن نسبت به مؤسسات قرن نوزدهم فخر ورزید، کامپیوتر یا هرگونه تغییر

کارکنان تبدیل شود. همچنین این تغییرات، تاحدی به دلیل تئوری جدید چگونگی آموزش انسانهاست.

در رابطه با مدیران، پویاییهای دانش همه چیز را روشن کرده است: هر سازمانی باید مدیریت تغییر را در ساختار خود بوجود آورد.

این امر به این معناست که هر سازمانی باید خود را برای کنار گذاردن هر آنچه انجام می دهد، آماده کند. مدیران باید هر چند سال یکبار در رابطه با همه فراگردها، کالاها، روشها و خط مشی ها این پرسش را مطرح سازند که: «اگر آنچه را که اکنون انجام می دهیم قبلاً انجام نمی دادیم، آیا می توانستیم از آگاهیایی که داریم، مطلع شویم؟» اگر پاسخ منفی است، سازمان باید از خود بپرسد: «اکنون ما چه باید انجام دهیم؟» و بر این اساس باید کاری انجام دهد، نه آنکه بگوید: «بیا بید به یک بررسی دیگر دست بزنیم». در واقع سازمانها، به جای تلاش برای ادامه حیات یک کالا، یا خط مشی یا یک اقدام موفق، در مورد کنار گذاردن آنها باید به شکلی فزاینده «برنامه ریزی» کنند. این اقدامی است که تاکنون فقط تعداد محدودی از شرکتهای بزرگ ژاپنی با آن مواجه بوده اند.

هر سازمان، باید به خلاقیت های تازه بیندیشد و مدیران باید به ۳ اقدام سیستماتیک دست بزنند.

۱- تداوم در بهبود بخشیدن به همه کارهایی که سازمان انجام می دهد، یعنی فراگردی که

ژاپنی ها آن را «کای زن^۶» می نامند. همه هنرمندان، در طول تاریخ، «کای زن» یا خود - بهبودی^۷ مستمر و سازمان یافته را تجزیه کرده اند. ولی تاکنون فقط ژاپنی ها - احتمالاً به دلیل سنت «زن^۸» - آن را در امور روزمره و کسب و کار سازمانهایشان به کار گرفته اند. البته این امر در دانشگاههایشان که عموماً در مقابل تغییر مقاومت می کنند، دیده نمی شود. هدف کای زن، بهبود یک کالا یا خدمت است، نه اینکه هر دو، سه سال یکبار، به خدمت یا کالای متفاوتی تبدیل شود.

۲- هر سازمان باید بیاموزد که از دانش خود استفاده کند، به این معنا که نسل بعد نیز، بتواند از موفقیت های سازمان در کارهایش بهره گیرد. در این رابطه واحدهای تجاری ژاپنی به عنوان بهترین مطرح بوده اند، که تجلی آن را می توان در کار تولیدکنندگان مصنوعات مصرفی الکترونیکی مشاهده کرد که از یک کالای ابداعی آمریکایی، مثلاً ضبط صوت، به طور انبوه کالاهای جدیدی تولید می کنند.

۳- هر سازمانی باید بیاموزد که به عنوان یک فراگرد سیستماتیک، دست به ابداع بزند - و امروزه ابداع می تواند و باید سازمان یافته باشد. البته، پس از چند سال، مرحله کنار گذاردن همین ابداعات فرا می رسد. این واقعیت باید در تمام جوانب و مسائل مورد توجه قرار گیرد. وگرنه سازمان مبتنی بر دانش، خود را به سرعت مهجور خواهد یافت و

به دلیل از دست دادن توانایی عملکرد؛ امکان جذب و نگهداری نیروی انسانی ماهر و مطلع خود را که عملکردش به آنها بستگی دارد، از دست خواهد داد.

ضرورت سازماندهی برای تغییر نیز مستلزم درجه بالایی از عدم تمرکز است، زیرا سازمان باید برای تصمیم‌گیری سریع بتواند ساخت مناسبی به دست آورد و این تصمیمات باید مبتنی باشد بر همجواری با عملکرد، بازار، تکنولوژی و تمامی تغییرات حادث در جامعه، محیط، آمار انسانی و دانشی که در صورت شناسایی و به کارگیری، به ایجاد نوآوری، کمک خواهد کرد.

تمامی موارد پیش‌گفته تلویحاً به این معنی است که سازمانهای جامعه پس از سرمایه‌داری، مدام باید اجتماع را دگرگون کنند و سازماندهی و ثبات آن را بر هم زنند. آنها باید تقاضا را، برای مهارتها و دانشها تغییر دهند. درست هنگامی که هر دانشگاه فنی خود را برای آموزش فیزیک آماده می‌کند، سازمانها به متخصصان ژنتیک نیازمند می‌شوند. دقیقاً وقتی که کارکنان بانک در تحلیل اعتبارات، به بیشترین حد شایستگی می‌رسند، احساس می‌کنند که باید به مشاوران سرمایه‌گذاری تبدیل شوند. ولی در عین حال، واحدهای تجاری باید در تعطیل کردن کارخانه‌هایی که جوامع محلی به آن متکی هستند، آزادی عمل داشته باشند. همچنین برای جایگزین کردن جوانانی که به شبه‌سازی کامپیوتری آشنایی دارند، به جای مدل‌سازان کهنسالی که برای آموختن حرفه خود سالها وقت صرف کرده‌اند، محدودیت نداشته

باشند.

تغییرات در دانش تکنولوژی و اقدامات پزشکی مبین آن است که بیمارستانی با کمتر از ۲۰۰ تخت، غیراقتصادی است و نمی‌تواند خدمات درجه یک ارائه کند. در چنین حالتی باید بتوانیم این بیمارستانها را کاملاً تعطیل کنیم. اگر تغییرات در تکنولوژی، یا دانش یا آمارهای جمعیتی، برای عملکرد مناسب، پیش نیازهای جدیدی را الزام‌آور کند، باید بتوانیم یک بیمارستان، یا یک مدرسه، یا هر سازمان اجتماعی دیگری را که قادر به ایفای وظایف کارساز نیست، بدون توجه به اینکه تا چه حد در جامعه ریشه دوانده یا مورد علاقه افراد جامعه محلی است، کاملاً تعطیل کنیم.

هر یک از این تغییرات، اجتماع را دگرگون می‌کند و پیوستگی آن را در هم می‌شکند. هیچ‌یک از این تغییرات، جهت‌گیری مشخصی ندارند و تمام آنها باعث بی‌ثباتی خواهند شد.

واقعیت دیگری که در حیات سازمانی، به همین میزان شکننده است، عبارت است از اینکه سازمان مدرن باید «در» اجتماع باشد ولی نمی‌تواند «از» آن باشد. اعضای یک سازمان در محل مشخصی زندگی می‌کنند، به زبان خاصی سخن می‌گویند، رأی می‌دهند، مالیات می‌پردازند و نیاز دارند که در جامعه احساس راحتی کنند. با وجود این، سازمان نمی‌تواند خود را در اجتماع حل کند و نیز نمی‌تواند خود را تابع اهداف جامعه قرار دهد. «فرهنگ» سازمان باید فائق بر اجتماع باشد.

در واقع آنچه فرهنگ یک سازمان را تعیین

نهایی، کمک به اجتماع و جامعه‌ای است که در آن به فعالیت مشغولند. بنابراین، هر سازمانی در فرهنگ خود همواره فائق بر اجتماعش خواهد بود. اگر فرهنگ سازمانی و ارزش‌های اجتماعی با هم درآویزند، سازمان باید از میان برود. یک ضرب‌المثل قدیمی می‌گوید: «دانش حد و مرز نمی‌شناسد». از ۷۵۰ سال قبل که اولین دانشگاه تأسیس شد، بین «اجتماع و مؤولان دانشگاهها»^{۲۷} همواره تعارض وجود داشته است. ولی این تعارض (میان استقلالی که سازمان برای انجام کار به آن نیاز دارد، با خواسته‌های اجتماع، میان ارزشهای سازمان و ارزشهای اجتماع، بین تصمیمات اتخاذ شده از سوی سازمان و خواسته‌ها و علائق اجتماع) جزء جدانشدنی جامعه سازمانهاست.

موضوع مسؤولیت اجتماعی نیز از اجزاء لاینفک سازمانها به‌شمار می‌آید. سازمان مدرن، قدرت اجتماعی بسیاری دارد و باید هم داشته باشد. سازمان نیازمند قدرت است تا بتواند در مورد افراد تصمیم بگیرد که چه کسانی را استخدام کند، چه افرادی را اخراج نماید و چه کسانی را ارتقاء دهد. سازمان از آن رو به قدرت نیاز دارد که بتواند اصول و ضوابط مورد نیاز برای دستیابی به نتایج را تدوین کند. به‌عنوان مثال تعیین مشاغل و وظایف و مشخص کردن ساعات کار. سازمان به قدرت نیاز دارد تا در مورد اینکه چه کارخانه‌هایی در کجا ایجاد و چه کارخانه‌هایی تعطیل شوند، تصمیم

می‌کند، ماهیت کار است نه اجتماعی که کار در آن انجام می‌گیرد. یک کارمند خدمات کشوری آمریکا، گرچه کاملاً با کمونیسم مخالف است، ولی آنچه را که همکار چینی او در مورد کارشکنی‌های بوروکراتیک در پکن می‌گوید، بلافاصله درک خواهد کرد.

هر سازمانی برای انجام دادن وظایف خود باید همانند سازمانهای مشابه سازماندهی و مدیریت شود. مثلاً ما چیزهای زیادی از اختلافات مدیران در شرکتهای ژاپنی و آمریکایی می‌شنویم ولی یک شرکت بزرگ ژاپنی، برای رفع این اختلافات بسیار شبیه به یک شرکت بزرگ آمریکایی اقدام می‌کند و هر دوی آنها بسیار شبیه به یک شرکت بزرگ آلمانی یا انگلیسی فعالیت می‌کنند. به همین شکل، وقتی فردی در بیمارستان است، برایش مهم نیست، بیمارستان در کجا واقع شده است. این مسأله دربارهٔ مدارس، دانشگاهها، اتحادیه‌های کارگری، آزمایشگاههای پژوهشی، موزه‌ها و سالنهای اپرا و مزارع بزرگ نیز مصداق دارد.

افزون بر این، هر سازمانی یک نظام ارزشی دارد که بوسیلهٔ کارش تعیین می‌گردد. در هر بیمارستانی، مراقبت بهداشتی هدف غایی قلمداد می‌شود. در هر واحد تجاری، تولید و توزیع کالاها و خدمات، هدف غایی به‌شمار می‌آید. اعضای سازمانی که در سطح استاندارد بالایی فعالیت می‌کنند، معتقدند که آنچه انجام می‌دهند، در تحلیل

بحث و جدل در مورد اینکه واحدهای کسب و کار (همانطور که «میلتون فریدمن^{۱۰}»، اقتصاددان برجسته آمریکایی و برنده جایزه نوبل بیان داشته) فقط دارای مسئولیت «عملکرد اقتصادی^{۱۱}» است، چندان ضرورتی ندارد. عملکرد اقتصادی «اولین» مسئولیت یک کسب و کار است. در واقع کسب و کاری که سودی، حداقل برابر با هزینه سرمایه‌اش نداشته باشد، غیرمسئول است؛ چنین واحدی منابع جامعه را به هدر می‌دهد. عملکرد اقتصادی مبنایی است که بدون آن یک واحد تجاری نمی‌تواند مسئولیتهای دیگری را تقبل کند و نمی‌تواند یک کارگزار خوب، یک شهروند خوب و یا یک همسایه خوب باشد.

اگر قدرت بوسیله مسئولیت متوازن نشود، به عاملی مخرب تبدیل خواهد شد. افزون بر این، قدرت، بدون مسئولیت به بی‌عملی یا سوء عملکرد منجر می‌شود، درحالی‌که سازمانها باید دارای اقدام و عملکرد باشند. از این رو در آینده، تقاضا برای سازمانهایی با مسئولیت اجتماعی، بیشتر خواهد شد.

خوشبختانه، هر چند به شکلی نه چندان دقیق، ما می‌دانیم که چگونه به مشکل مسئولیت اجتماعی پاسخ دهیم. هر سازمانی باید در قبال تأثیراتش بر محیط، کارکنان، مشتریان و هر آنکه یا هر آنچه را که لمس می‌کند کاملاً مسئول باشد. زیرا این امر به منزله مسئولیت اجتماعی سازمان است. ولی ما همچنین می‌دانیم که جامعه به شکلی فزاینده

بگیرد و سرانجام برای تعیین قیمت‌ها و نظایر آن به قدرت نیازمند است.

با وجود این، واحدهای غیرتجاری از بیشترین قدرت اجتماعی برخوردارند، به نحوی که قدرت آنها بسیار بیشتر از بنگاههای تجاری است. در طول تاریخ، هرگز به سازمانها قدرتی که امروزه دانشگاهها دارند، اعطاء نشده است. امتناع از دادن دانشنامه به دانشجوی، یا اجازه ندادن به وی برای ورود به دوره‌های خاصی که به اخذ دانشنامه می‌انجامد، در حکم جلوگیری از پیشرفت حرفه‌ای و از دست دادن فرصت‌ها است. به همین شکل، قدرت بیمارستان در مورد خودداری از پذیرفتن مجوز یک پزشک، به معنای قدرت اوست در ممانعت از انجام عملیات پزشکی. قدرت اتحادیه‌های کارگری در رابطه با دادن مجوز برای کارآموزی یا داشتن کنترل برای به دست آوردن شغل در «بازار کار کنترل شده»، یعنی جایی که فقط اعضای اتحادیه می‌توانند استخدام شوند، باعث افزایش بسیار زیاد قدرت اجتماعی اتحادیه‌ها خواهد شد.

قدرت سازمان می‌تواند بوسیله قدرت سیاسی محدود شود، همچنین می‌تواند در معرض پردازش شایسته قرار گیرد و از سوی دادگاهها بررسی شود. البته این امر باید از سوی سازمانها اعمال شود، نه از طرف مراجع سیاسی. به این دلیل است که جامعه پس از سرمایه‌داری در مورد مسئولیتهای سازمان بسیار صحبت می‌کند.

به سازمانهای بزرگ، اعم از انتفاعی و غیرانتفاعی توجه خواهد داشت تا نسبت به رفع بیماریهای عمده اجتماعی اقدامی انجام دهند. در این حالت باید بیشتر مراقب باشیم، زیرا داشتن قصد و نیت خوب الزاماً به معنای داشتن مسؤولیت اجتماعی نیست. وقتی سازمانی مسؤولیتهایی را تقبل می‌کند که توانایش را در انجام وظایف و رسالت اصلی سازمان کاهش می‌دهد و یا باعث می‌گردد در زمینه‌هایی فعالیت کند که اساساً شایستگی آن را ندارد، این امر خود نوعی بی‌مسؤولیتی تلقی می‌شود.

«سازمان»، به واژه‌ای با کاربرد روزمره تبدیل شده است. وقتی می‌گویید: «در سازمان ما همه چیز باید حول مشتریان دور بزند» یا «در این سازمان، مسؤولان هرگز یک اشتباه را نمی‌پذیرند»، همه افراد سر خود را به علامت مثبت تکان می‌دهند. در تمامی کشورهای توسعه یافته اگر نگوئیم همه کارها، ولی اکثر فعالیتهای اجتماعی در یک «سازمان» و از طریق «سازمان» انجام می‌شود. باوجود این تا پس از جنگ جهانی دوم در آمریکا - یا هر جای دیگر - هیچکس در مورد «سازمانها» صحبتی نمی‌کرد. حتی در «دیکشنری مختصر آکسفورد» چاپ ۱۹۵۰، اساساً از این واژه ذکر به میان نیامده بود و صرفاً پس از ظهور مدیریت پس از جنگ جهانی دوم، که من آن را «انقلاب مدیریت» می‌نامم، این امکان فراهم شد که سازمان را جدای از دیگر

نهادهای جامعه مشاهده کنیم.

برخلاف «اجتماع»، «جامعه» یا «خانواده»، طراحی سازمانها هدف - مدار است و سازمانها همواره تخصصی هستند. «جامعه» و «اجتماع» بر مبنای عوامل مختلفی تعریف می‌شوند که آن عوامل افراد را گرد هم نگاه می‌دارد. از جمله این عوامل می‌توان به زبان، فرهنگ، تاریخ و محل جغرافیایی اشاره کرد. مثلاً یک سازمان براساس وظایف مربوطه‌اش تعریف می‌شود. ارکستر سمفونی^{۱۲} هرگز برای مداوای یک درد تلاش نمی‌کند؛ بلکه وظیفه اصلی‌اش نواختن موسیقی است. بیمارستان وظیفه مراقبت از بیماران را برعهده دارد و مسلماً نمی‌کوشد تا سمفونی بتهوون را بنوازد.

در واقع، یک سازمان فقط زمانی کارساز خواهد بود که بر وظایفش تأکید کند. تنوع‌گرایی، توان عملکردی سازمان (اعم از یک واحد تجاری، یک اتحادیه کارگری، یک مدرسه، یک بیمارستان یا واحد خدمات اجتماعی) را کاهش می‌دهد. جامعه و اجتماع باید چند بعدی باشند؛ آنها محیط هستند. سازمان یک وسیله است و همانند سایر ابزارها و وسایل، هرچه تخصصی‌تر باشد برای انجام وظایف مشخص از توانایی بیشتری برخوردار خواهد بود.

چون سازمان مدرن متشکل از متخصصانی است که هر یک قلمرو کارشناسی خاص و محدودی دارند، از این رو رسالت آن باید کاملاً

۱۲- به عنوان یک سازمان - ۲.

مشخص باشد. وظایف سازمان باید کاملاً روشن و دقیق باشد، وگرنه کارکنان آن گیج خواهند شد. آنها به جای توجه به وظیفه مشترک، هر یک رشته کاری تخصصی خود را تعقیب خواهند کرد و هر یک «نتایج» را براساس تخصص خود تعریف می کنند و ارزشهای خود را بر سازمان تحمیل خواهند کرد. فقط یک رسالت مشترک و مشخص است که تمامیت سازمان را حفظ می کند و آن را برای انجام وظایف توانا خواهد نمود. بدون چنین رسالتی، سازمان بزودی اعتبار و به دنبال آن توانایی خود را در جذب افراد مختلف مورد نیاز، از دست خواهد داد.

فراموش کردن این نکته از سوی مدیران که ملحق شدن به سازمان همواره امری است داوطلبانه، چندان دشوار نیست. ولی حتی در جایی که عضویت اجباری است - مثلاً عضویت در کلیسای کاتولیک در تمام کشورهای اروپایی، برای قبطیان و یهودیان - افسانه انتخاب داوطلبانه همواره دقیقاً حفظ شده است.

همچنین، ترک یک سازمان نیز می تواند دشوار باشد - مثلاً خارج شدن از مافیا یا از یک شرکت بزرگ ژاپنی. ولی این امر همواره امکان پذیر است و هر چه دانش کارکنان سازمانی بیشتر باشد، ترک آن و انتقال به جایی دیگر برای این دسته از کارکنان آسان تر خواهد بود. بنابراین سازمان همواره برای اساسی ترین منبع خود، یعنی افراد مجرب و بااطلاع، با دیگر سازمانها در رقابت

است.

امروزه همه سازمانها مدعی هستند که: «نیروی انسانی بزرگ ترین سرمایه ماست». ولی تعداد اندکی براساس گفته خود اقدام می کنند و اساساً تعداد کمی از سازمانها واقعاً به این گفته اعتقاد دارند. هنوز بسیاری از سازمانها، هر چند ناآگاهانه، نظیر کارفرمایان قرن نوزدهم معتقدند که: «افراد بیش از آنچه ما به آنها نیاز داریم، نیازمند ما می باشند.» ولی در واقع سازمانها باید به همان میزان که برای کالاها و خدمات بازاریابی می کنند، باید برای به عضویت درآوردن افراد نیز تلاش کنند. آنها باید افراد را جذب و نگهداری کنند و به آنان پاداش دهند و در آنها انگیزه ایجاد نمایند و در جهت خدمت به آنها و راضی کردنشان، بکوشند. رابطه میان کارکنان فکری^{۱۳} (کارکنانی که براساس دانش خود اقدام می کنند) و سازمانهایشان، پدیده ای کاملاً جدید است، و از این رو هنوز واژه مناسبی برای آنها ساخته نشده است. به عنوان مثال، یک کارمند کسی است که برای کاری که انجام می دهد، پولی دریافت می کند. با این وجود گروه بزرگی از کارکنان در آمریکا، شامل میلیونها زن و مرد در هفته چندین ساعت برای سازمانهای غیرانتفاعی کار می کنند و در قبال آن نیز پولی نمی گیرند. آنها مسلماً از قشر «کارکنان» سازمانها هستند و خود نیز همین تلقی را دارند ولی داوطلبانی هستند که در قبال کارشان پولی دریافت نمی کنند. همچنین، بسیاری از افراد

بنابراین آنها نیز وابسته هستند. ولی درعین حال، آنها از «ابزار تولید» خود - یعنی دانشی که دارند - برخوردارند. از این جهت، آنها افرادی مستقل و به شدت متحرک و پویا هستند.

البته کارکنان فکری (که از دانش خود استفاده می‌کنند) نیز نیازمند ابزار تولید هستند. در واقع سرمایه‌گذاری در رابطه با ابزار کارکنان فکری، ممکن است، حتی از سرمایه‌گذاری ابزار کارکنان تولیدی (یا یدی) بیشتر باشد. (و سرمایه‌گذاری اجتماعی، مثلاً سرمایه‌گذاری در مورد تحصیلات کارکنان فکری چندین برابر سرمایه‌گذاری برای تحصیلات کارکنان یدی است). ولی این سرمایه‌گذاری تنها زمانی بهره‌وری خواهد داشت که کارکنان فکری، دانش خود را به شکل کارساز به کار گیرند و آن را به فراموشی نسپارند. اپراتورهای ماشین‌آلات کارخانه‌ها درست همانطور که به آنها دستور داده می‌شود، فعالیت می‌کنند. در این حالت ماشین است که تصمیم می‌گیرد، چه کاری را، چگونه انجام دهند. کارگر فکری نیز مسلماً به ماشین، اعم از کامپیوتر، یا یک تلسکوپ نیاز خواهد داشت، ولی این ماشین نیست که برای کارگر فکری مشخص می‌کند که «چه کاری» را چگونه انجام دهد. بدون این دانش که متعلق به فرد است، ماشین فاقد سودمندی است.

افزون بر این، به اپراتورهای ماشین، نظیر همه کارگران طول تاریخ، می‌توان گفت که چه

که به‌عنوان کارمند یا کارگر کار می‌کنند، حالت استخدام قانونی ندارند، زیرا برای کسی کار نمی‌کنند. تعداد زیادی از این افراد، متخصصان تحصیلکرده‌ای هستند که در پنجاه یا شصت سال پیش، «افراد مستقل»^{۱۴} نامیده می‌شدند. اما امروز با عنوان «خود اشتغال»^{۱۵} از آنها یاد می‌شود.

این اختلافها - که تقریباً در هر زبانی دیده می‌شود - نشان می‌دهد که چرا واقعیت‌های جدید، مستلزم واژه‌های جدید هستند. تا پیش از یافتن چنین واژه‌هایی، تعریف زیر احتمالاً بهترین تعریف از کارکنان جامعه بعد از سرمایه‌داری است: افرادی که توانایی آنها برای کارکردن، به دسترس داشتن آنها به یک سازمان بستگی دارد.

مادامی که کارکنان شاغل در حرفه‌های سطح پایین مورد نظر باشند - نظیر فروشنده جزء در یک سوپر مارکت، نظافتچی بیمارستان، یا باربر - اعتبار و نفوذ این تعریف محدود است. از نظر اهداف عملکردی، ممکن است موقعیت آنها با مزدگیران یا «کارکنان» دیروز که اجداد مستقیم این افراد بودند، چندان تفاوتی نداشته باشد. در واقع این امر دقیقاً یکی از مشکلات اجتماعی محوری مبتلا به جامعه مدرن است.

ولی رابطه میان سازمان و کارگران فکری، که تعداد آنها حداقل یک سوم و به احتمال بیشتر دوپنجم کل کارکنان است، با نحوه ارتباط افراد داوطلب و سازمانها تفاوت دارد. آنها فقط به این دلیل می‌توانند کار کنند که سازمانی وجود دارد،

کاری را چگونه و با چه سرعتی انجام دهند. ولی کارکنان فکری را نمی‌توان به شکل کارساز سرپرستی کرد. ممکن است مدیر بازاریابی بتواند به پژوهشگر بازار بگوید که شرکت در مورد طرح یک کالای جدید و بخشی از بازار که کالا باید در آن عرضه شود، به چه چیزهایی نیازمند است. ولی اینکه بازار به چه نوع پژوهشی نیاز دارد، چگونه می‌توان آن را انجام داد و نتایج حاصل چه خواهد بود، از وظایف پژوهشگر است که باید برای رئیس شرکت بیان نماید.

در مدت بازسازی ضربتی کسب و کار آمریکا در دهه ۱۹۸۰، هزاران نفر (اگر نگوئیم صدها هزار نفر) از کارکنان فکری، مشاغل خود را از دست دادند. زیرا شرکتهای آنها یا در دیگر شرکتهای ادغام شدند، یا ورشکست گردیدند و یا بوسیله شرکتهای دیگر خریداری شدند. باوجود این، در عرض چند ماه، اکثر این افراد، مشاغل جدیدی به دست آوردند تا بتوانند دانش خود را در آنها به کار گیرند. البته این دوره انتقالی، بسیار دردناک بود و در نیمی از موارد، میزان پرداختی، همچنین لذت کار به اندازه مشاغل قدیمی نبود. ولی تکنسین‌ها، متخصصان و مدیرانی که موقتاً از کار برکنار شده بودند، دریافتند که آنها از «سرمایه» ای ارزشمند، یعنی «دانش» خود برخوردارند. به عبارت دیگر آنها پی بردند که مالک ابزار تولید هستند. از دیگر سو سازمان نیز دارای ابزار تولید بود. این دو (کارکنان فکری و

سازمان) متقابلاً به یکدیگر نیاز داشتند. یکی از پیامدهای این ارتباط جدید - که خود در جامعه مدرن تنش جدید دیگری است - آن است که وفاداری، از طریق پرداخت پول امکان پذیر نیست. سازمان برای کارکنان فکری، وفاداری را باید از طریق اثبات این نکته به دست آورد که برای آنها فرصتهایی استثنایی بوجود آورد. تا بتوانند از دانش خود استفاده کنند. در گذشته‌ای نه چندان دور از واژه «نیروی کار»^{۱۶} استفاده می‌شد، اما امروزه به شکلی فزاینده، واژه «منابع انسانی»^{۱۷} به کار می‌رود. این تغییر به معنای آن است که این فرد، و بویژه افراد یا کارکنان ماهر و تحصیل کرده هستند که در مقیاسی وسیع تصمیم می‌گیرند چه کمکی به سازمان خواهند کرد و میزان سودمندی حاصل از دانش آنها چقدر خواهد بود. چون سازمان مدرن، شامل متخصصان فکری است، از این رو باید بین تمام اعضای سازمان برابری کامل حاکم باشد. هیچ دانشی بالاتر از دانشهای دیگر نیست؛ هر دانشی براساس کمکش در انجام دادن کارهای مشترک، مورد قضاوت قرار می‌گیرد، نه براساس متعالی تر یا پست تر بودن ذاتی آن. بنابراین، سازمان مدرن نمی‌تواند سازمان رئیس و مرئوس باشد، بلکه باید به عنوان یک تیم سازماندهی شود. تنها سه نوع تیم وجود دارد. در یک نوع تیم، نظیر تنیس دو نفره، چهار نفر دوه دو باهم بازی می‌کنند. در این تیم - که باید کوچک هم

تیمی، هر عامل، کار خود را انجام می‌دهد، ولی از ابتدا همگی با هم کار می‌کنند. آنها با کار حرکت می‌نمایند و به تعبیر دیگر، همانند یک تیم فوتبال با یک توپ به حرکت در می‌آیند. پانزده سال طول می‌کشید تا ژاپنی‌ها توانستند این روش را بیاموزند. هنگامی که بخوبی با این مفهوم جدید آشنا شدند، زمان آن را تا دوسوم کاهش دادند. به طوری که در گذشته ساخت یک اتومبیل مدل جدید، پنج سال طول می‌کشید، امروز برای تولید اتومبیل‌هایی نظیر تویوتا، نیسان و هوندا، فقط به ۱۸ ماه وقت نیاز دارند. این امر، همانند کنترل کیفیت آنها، باعث برتری ژاپنی‌ها در بازار اتومبیل آمریکا و اروپا شده است.

برخی از تولیدکنندگان آمریکایی می‌کوشند کار خود را براساس مدل ژاپنی انجام دهند. به عنوان مثال، «شرکت موتور فورد^{۱۸}» از اوایل دهه ۱۹۸۰ از روش آنها تقلید کرد و ده سال بعد، یعنی در اوایل دهه ۱۹۹۰، پیشرفت قابل توجهی کرده بود. ولی پیشرفت آن هنوز به میزانی نبود که بتواند با شرکتهای ژاپنی رقابت کند. تغییر تیم، مستلزم دشوارترین آموزش قابل تصور یعنی «عدم آموزش^{۱۹}» است. این اقدام مستلزم رها کردن مهارتهایی است که به دشواری کسب شده، کنار گذاردن عاداتی که در یک عمر آموخته شده، فارغ شدن از ارزشهای پرورانده شده پیشه‌گری و حرفه‌گرایی و - احتمالاً دشوارتر از همه - کنار گذاردن روابط انسانی قدیمی و ارزشمند است. این

باشد - هر عضو خود را با شخصیت، مهارتها، تواناییها و ضعفهای عضو یا اعضای دیگر تطبیق می‌دهد. نمونه دیگر، تیم فوتبال است. در این حالت هر بازیکن یک وظیفه مشخص دارد، ولی همه اعضا، با هم فعالیت می‌نمایند. این در حالی است که هر یک از بازیکنان موقعیت نسبی خود را نیز حفظ می‌کنند. نمونه سوم، تیم بیس‌بال آمریکایی - یا ارکستر - است که در آن تمام اعضا، وظیفه‌ای ثابت دارند.

در هر زمان، یک سازمان می‌تواند تنها یک نوع بازی انجام دهد و برای انجام یک کار مشخص، فقط می‌تواند از یک نوع تیم استفاده کند. تصمیم‌گیری در مورد اینکه برای بازی کردن، از چه تیمی استفاده شود، دشوارترین تصمیم در حیات سازمان است و دشوارتر از آن، انتقال از یک نوع تیم به تیم دیگر است.

صنعت آمریکایی، به شکل سنتی برای تولید یک کالا یا مدل جدید، از سبک تیم بیس‌بال استفاده می‌کند. در این سبک، بخش تحقیقات کار خود را انجام می‌دهد و نتایج را به بخش مهندسی منتقل می‌کند. بخش مهندسی نیز پس از تکمیل کار، آن را به بخش تولید انتقال می‌دهد. این بخش نیز با انجام وظایف خود، کار را به بخش بازاریابی می‌سپارد. کارکنان، معمولاً فقط هنگامی در صحنه حضور می‌یابند، که بحرانی جدی رخ دهد. ژاپنی‌ها برای توسعه کالاهای جدید خود، قالب مناسب را در تیم فوتبال یافته‌اند. در چنین

مدرسه‌ای در حومه یکی از شهرهای آمریکا مشاهده کرد. یا مدیریت ممکن است تمام وقت و پرمشغله باشد که نمونه آن را می‌توان در ارتش، بنگاههای تجاری، اتحادیه‌های کارگری و دانشگاهها مشاهده کرد. ولی به هر حال باید افرادی وجود داشته باشند که تصمیم‌گیری کنند، وگرنه هیچ کاری انجام نخواهد شد. همچنین باید افرادی باشند که در قبال رسالت سازمان، روح حاکم بر آن، عملکرد و نتایج آن، مسؤول و پاسخگو باشند. جوامع، اجتماعات یا خانواده‌ها ممکن است «رهبرانی» داشته باشند، ولی فقط سازمانها هستند که «مدیریت» را می‌شناسند و درحالی‌که این مدیریت باید از اختیارات قابل توجهی برخوردار باشد، در سازمانهای مدرن، وظیفه‌اش دستور دادن نیست؛ بلکه روحیه دادن و ایجاد انگیزه است.

در تاریخ انسانها، جامعه سازمانها در توانایی عملکردش بی‌سابقه است. زیرا اولاً هر یک از سازمانهای تشکیل دهنده آن برای یک کار مشخص، ابزاری کاملاً تخصصی هستند، ثانیاً هر یک از آنها بر سازمان و دانش تخصصی آن مبتنی می‌باشند. همچنین، این جامعه از نظر ساختار و تنش‌ها و مشکلات مبتلا به، در موقعیت منحصر به فردی قرار دارد. البته همه این مسائل جدی نیستند و برخی از آنها را می‌توان حل کرد. مثلاً مسائل مرتبط با مسؤولیت اجتماعی، ولی زمینه‌های دیگری هست که ما پاسخ صحیحی در رابطه با آنها

امر مجموعاً به معنای رها کردن آن چیزی است که مردم همواره از آن با عنوان «جامعه ما» یا «خانواده ما» یاد می‌کنند.

به هر حال اگر سازمان بخواهد عملکرد مطلوبی داشته باشد، باید همانند یک تیم سازماندهی شود. هنگامی که سازمانهای مدرن در واپسین سالهای قرن نوزدهم و برای اولین بار پا به عرصه وجود گذاشتند، تنها مدل موجود، مدل نظامی بود. ارتش پروس در دنیای ۱۸۷۰ به همان اندازه عجیب و جالب بود که خط تولید هنری فورد در دنیای ۱۹۲۰. در ارتش ۱۸۷۰، هر فرد عمدتاً یک کار خاص انجام می‌داد و تعداد افراد آگاه و صاحب دانش، بسیار کم بود. این ارتش براساس دستور و کنترل، سازماندهی شده بود و بنگاههای تجاری و دیگر نهادها نیز همین مدل را کپی کردند. این حالت در حال حاضر به سرعت در حال تغییر است. همان‌طور که هر روز تعداد سازمانهای «مبتنی بر اطلاعات»^{۲۰} افزایش می‌یابد، آنها خود را در قالبهایی نظیر تیمهای فوتبال یا تنیس، یعنی براساس سازمانهایی «مبتنی بر مسؤولیت»^{۲۱} سازماندهی می‌کنند که در آنها هر عضوی باید همانند یک تصمیم‌گیر مسؤول اقدام کند؟ به عبارت دیگر، تمام اعضا باید خود را به عنوان «مدیران اجرایی»^{۲۲} قلمداد نمایند.

به هر حال، هر سازمانی باید مدیریت شود. مدیریت ممکن است نوبتی و پاره‌وقت باشد، که نمونه آن را می‌توان در انجمن معلمان و والدین

مالیات، ارتشهای خصوصی که در قبال پول آماده به خدمت هستند و دیگر موارد نام برد.

تاریخ مدرن در اروپا - و به همین شکل در ژاپن - تاریخ انقیاد کلیه مراکز قدرت رقیب در یک مرجع مرکزی است. در اواسط قرن نوزدهم، دولت واحد در تمام کشورهای توسعه یافته، فائق گردیدند. البته بجز آمریکا که در سازمانهای مذهبی و آموزشی خود، عمیقاً جمع‌گرا باقی ماند. در واقع، از بین رفتن جمع‌گرایی برای مدتی حدود ۶۰۰ سال، عامل اصلی «ترقی و پیشرفت» محسوب می‌شد.

درست زمانی که پیروزی دولت به نظر مطمئن می‌رسید، اولین سازمان - یعنی بنگاههای تجاری بزرگ - پا به عرصه وجود نهاد. از آن زمان به بعد، سازمانهای جدید، مدام بوجود آمدند. سازمانهای قدیمی نظیر دانشگاهها که در اروپا تحت کنترل دولتهای مرکزی بودند، مجدداً مستقل شدند. متأسفانه، توتالیتراریسم قرن بیستم، بویژه کمونیسم، نمایانگر آخرین تلاش ناامیدانه‌ای بود برای نجات دادن اعتقاد مترقی قدیمی، که در آن به جای گروهی از سازمانهای رقیب و مستقل، فقط یک مرکز قدرت و یک سازمان مورد نظر بود.

همانگونه که می‌دانید، آن تلاش با شکست مواجه شد ولی نارسایی مرجع مرکزی، در رابطه با مسائلی که از یک جامعه جمع‌گرا ناشی می‌شود، کاری انجام نمی‌دهد.

چارلز ویلسون^{۲۶} در طول زندگیش همواره

ندرایم و حتی در برخی موارد پرسشهای درستی نیز مطرح شده است.

به‌عنوان مثال، بین نیاز جامعه به استمرار و ثبات و نیاز سازمان به ابتکار و عدم ثبات، اختلاف و تنش وجود دارد. بین یک «فاضل و دانشمند»^{۲۳} و «مدیر» تفاوتی هست ولی به هر دوی آنها نیاز داریم، زیرا افراد فاضل، دانش تولید می‌کنند و مدیران دانش را به کار می‌گیرند و آن را سودمند می‌نمایند. گروه نخست بر کلمات و ایده‌ها تأکید دارند، درحالی‌که محور توجه گروه دوم؛ افراد، کار و عملکرد است. در رابطه با بنیان جامعه سازمانها، تهدیدی وجود دارد - مبنای دانش - که از تخصص‌گرایی بیشتر و از انتقال دانش به «دانشها» ناشی می‌شود. ولی بزرگترین و دشوارترین چالش آن جمع‌گرایی^{۲۴} جدید جامعه است.

برای بیش از ۶۰۰ سال، مراکز قدرت هیچ جامعه‌ای به اندازه جامعه‌ای که ما در آن زندگی می‌کنیم، نبوده است. در قرون وسطا نیز جمع‌گرایی وجود داشت. جامعه متشکل از صدها مرکز قدرت رقیب و مستقل بود. لردها و شوالیه‌های فئودال، راهبان مستقل، شهرهای آزاد و اسقفها. در برخی از موارد، مثلاً در اتریش، حتی «رعیتهای آزاد» وجود دارند که فقط زیر نظر امپراتور کار می‌کنند. از موارد دیگر می‌توان از اصناف مستقل و اتحادیه‌های تجاری بین‌المللی، نظیر «بازرگانان هانسی تیک»^{۲۵} و بانکهای تجاری فلورنس، تول و پارلمانهای محلی با قدرت قانونگذاری و وضع

23- Literati

24- Pluralism

25- Hanseatic Merchants

26- Charles E. Wilson

مشخصه‌ای که به آنها توان اجرای کار می‌دهد، دقیقاً آن است که هر یک مستقل و تخصصی هستند و تنها بر رسالت و چشم‌انداز و ارزشهای دقیق خود توجه دارند و به ملاحظات جامعه و اجتماع بی‌توجه می‌باشند.

بنابراین، ما به مشکل قدیمی جامعه جمع‌گرا برمی‌گردیم: چه کسی از کالاهای مشترک مراقبت می‌کند؟ چه کسی آن را تعریف می‌نماید؟ چه کسی اهداف و ارزشهای مجزا و بعضاً رقیب نهادهای اجتماعی را تعریف می‌کند؟ تصمیمات بده - بستان از سوی چه کسی و بر چه مبنایی گرفته می‌شوند؟

فئودالیسم قرون وسطا به این دلیل جای خود را به دولت واحد حاکم داد که نمی‌توانست به این پرسشها پاسخ دهد. ولی دولت فائق واحد نیز جای خود را به جمع‌گرایی جدید - جمع‌گرایی وظیفه‌به‌جای جمع‌گرایی قدرت سیاسی - می‌دهد، زیرا نه تنها نتوانست نیازهای جامعه را ارضاء کند، بلکه قادر به اجرای وظایف ضروری جامعه نیز نبود. در تحلیل نهایی، این نکته، بنیادی‌ترین درسی است که می‌توان از نارسایی سوسیالیسم، یعنی نارسایی اعتقاد به دولت فراگیر با کنترل تمامی اختیارات، فراگرفت. چالشی که ما اکنون با آن مواجهیم و بویژه در جوامع توسعه یافته با بازار آزاد نظیر آمریکا دیده می‌شود، بوجود آمدن جمع‌گرایی سازمانهای مستقل و مبتنی بر دانش است که به عملکرد اقتصادی و اتحاد سیاسی و اجتماعی منجر می‌شود.

به‌عنوان یک شخصیت برجسته در آمریکا مطرح بود. نخست به‌عنوان رئیس و مدیرعامل جنرال موتورز، فعالیت داشت که در آن زمان بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تولیدکننده جهان بود و پس از آن به‌عنوان وزیر دفاع، در کابینه آیزنهاور به خدمت مشغول شد. ویلسون هرگز به یاد نمی‌آورد که گفته باشد: «آنچه برای جنرال موتورز خوب است، برای آمریکا خوب است». آنچه وی واقعاً در سال ۱۹۵۳ در رابطه با شغلش در وزارت دفاع گفت این بود که: «آنچه برای آمریکا خوب است، برای جنرال موتورز خوب است».

ویلسون در باقی عمر خود، کوشش کرد تا این نقل قول غلط را اصلاح کند، ولی هیچکس به حرف او گوش نداد. همه مردم معتقد بودند: «اگر هم وی چنین چیزی را نگفته باشد، مطمئناً به آن اعتقاد دارد - در واقع «وی باید به این امر اعتقاد داشته باشد». به هر حال همانطور که گفته شد، مدیران اجرایی سازمانها - اعم از مدیران شاغل در مشاغل تجاری یا در دانشگاه یا در بیمارستان - باید معتقد باشند که رسالت و وظیفه آنها مهمترین رسالت و وظیفه جامعه و همچنین مبنایی برای هر چیز دیگر است. اگر آنها به این امر اعتقاد نداشته باشند، سازمان آنها بزودی اعتماد به نفس، غرور و توانایی انجام کار را از دست خواهد داد.

تنوع، که مشخصه یک جامعه توسعه یافته است و قدرت برجسته آن را فراهم می‌سازد، تنها به‌دلیل سازمانهای تخصصی و تک وظیفه‌ای حاصل شده است. که از زمان انقلاب صنعتی، بویژه طی ۵۰ سال اخیر توسعه یافته‌اند. ولی

REFERENCES

- 1 - Baker, F. (Ed.). (1973). *Organizational systems: General systems approaches to complex organizations*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- 2 - Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- 3 - Burack, E. H. (1975). *Organization analysis: theory and applications*. Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- 4 - Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (1989). *Management*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 5 - Henderson, B. D. (1983). The anatomy of competition. *Journal of Marketing*, 47 (2), 7-11.
- 6 - Hofstede, G. (1984). The culture relativity of quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389-398.
- 7 - Kolb, D. A., Rubin, I. M., & Osland, J. S. (Eds.). (1991). *The organizational behavior reader* (5th ed.). Englewood cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- 8 - Koontz, H., & Weihrich, H. (1989). *Management* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- 9 - Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1983). *In search of excellence*. New York: Warner Books.
- 10 - Waterman, R. H. (1982). The seven elements of strategic fit. *The Journal of Business Strategy*, 2, 333-339.