

# گسترده‌گی نظریه تعادل و نقش آن در تجزیه و

## تحلیل دیوان سالاری (۱)

یوسف فربودی

### مقدمه

با ژرف نگری در تمام زوایای حیات فردی، سازمانی، اجتماعی و یا جهان هستی آشکارا می‌توان به مفهوم تعادل پی برد. مفهوم تعادل بسیار زیبا و دلنشین است. همه از یک فرد، سازمان، اجتماع و یا جهان متعادل واقعاً لذت می‌برند و آن را به عنوان الگو می‌ستایند. زیرا فرد یا سازمان و یا اجتماع متعادل، مفهوم سلامت را در سطوح فردی، سازمانی و یا اجتماعی به ذهن آدمی القا می‌کند.

### تعریف تعادل و مفاهیم مربوط به آن

مرحوم دکتر محمد معین، که در طول حیات دانشگاهی و علمی خود به رشد فرهنگ و ادب فارسی خدمت بسزایی کرد، در «فرهنگ فارسی» خود، واژه تعادل را «با هم برابر شدن» و یا «همتا بودن» معنا می‌کند. وی همین واژه را از نظر علم فیزیک چنین معنا می‌کند: «هنگامی جسمی در حال تعادل است که نتیجه همه نیروهای وارد بر آن برابر صفر باشد<sup>۱</sup>». وی واژه «اعتدال» را که به مفهوم تعادل مربوط است، این گونه معنا می‌کند «میانه حال گشتن»، «حد میانه گرما و سرما» و یا «حد میانه رطوبت و خشکی<sup>۲</sup>».

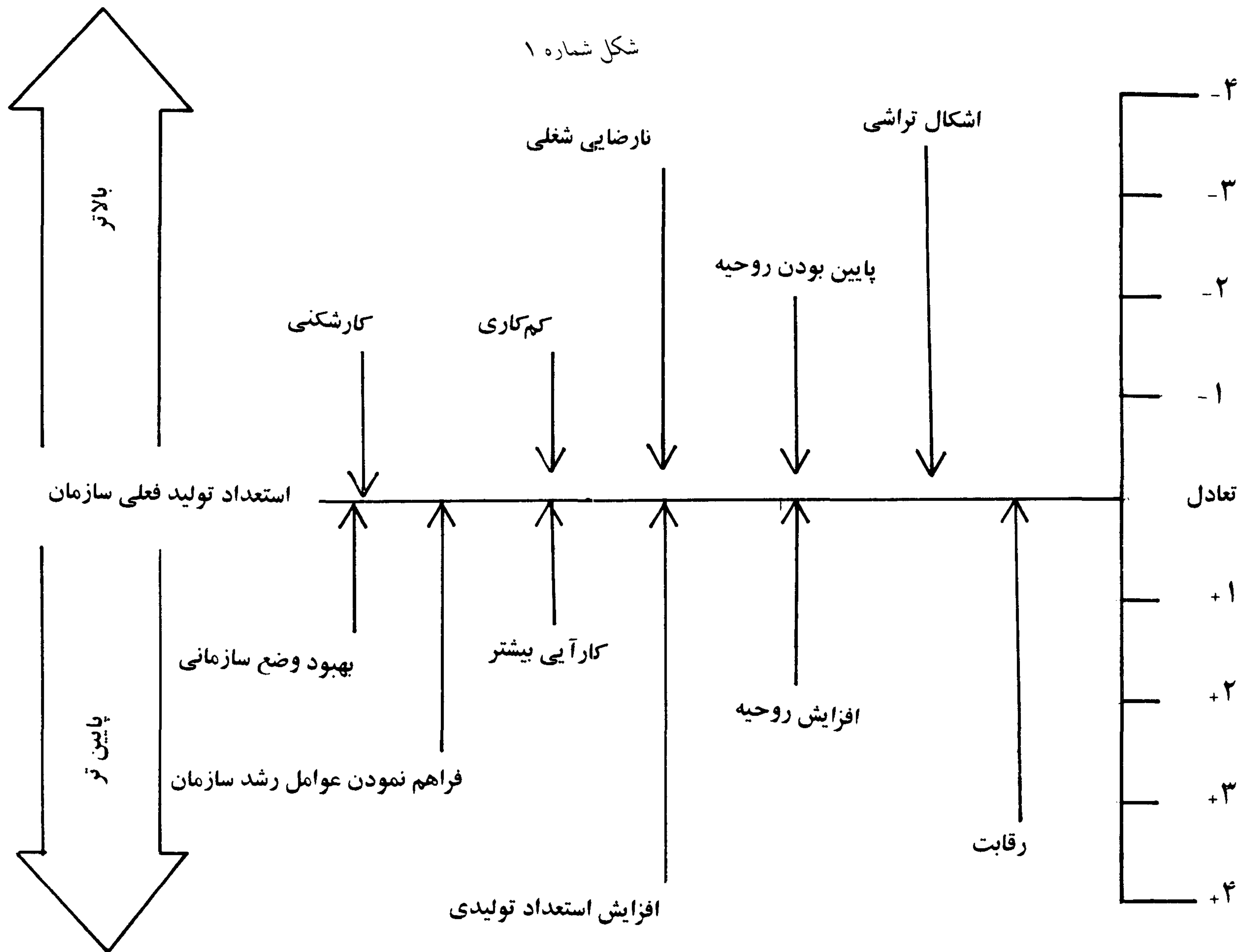
در علم اقتصاد، واژه تعادل به وضعیتی اشاره می‌کند که عوامل اقتصادی موجود در یک زمان معین، میلی به تغییر نداشته باشند. نظریه تعادل در اقتصاد می‌گوید: «وقتی وضع تعادل از سوی یک عامل مؤثر خارجی بهم بخورد، آنگاه عوامل اقتصادی بیدرننگ وارد میدان عمل می‌شوند تا وضع جدید تعادل را دوباره برقرار سازند، مثلاً قیمت متعادل طبق نظریه قیمت، قیمتی است که میزان تقاضا برای یک کالای خاص دقیقاً با میزان عرضه آن کالا برابر باشد. البته این نوع تعادل به تعادل کوتاه مدت در یک بازار در یک روز معین مربوط است.<sup>۳</sup>»

«مفهوم تعادل از برقراری حالت سازگاری در بین دو دسته عوامل مخالف، سخن به میان می‌آورد. مفهوم تعادل، بیانگر حرکت یک نظام سازمانی به سویی است که در سایه آن عوامل مخالف یا صاحبان نفوذ در آن نظام با توجه به اختلاف نظرها بتوانند به توافق و راه حل مشترکی برسند. در مورد پدیده‌های اجتماعی، دو نوع تعادل را می‌توان بکار برد. یکی تعادل ایستا<sup>۴</sup> و دیگری تعادل پویا<sup>۵</sup>، تعادل ایستا چنان وضعیتی است که محیط نظام برای زمان معینی ثابت پنداشته شده است. اما تعادل پویا، بیانگر تغییر و توانایی یک نظام سازمانی در حفظ روابط درون ساختاری خود در مقابل یک محیط متغیر و ناپایدار است. هیچیک از این دو نوع تعادل، بدان معنا نیست که چرخ فعالیت‌های داخلی سازمان از حرکت باز می‌ایستد. حتی این مفهوم در این

اواخر، به منظور تبیین فرایندهای روان‌شناختی و جامعه‌شناختی، به عرصه پژوهشها و نظریه‌های روان‌شناسی و جامعه‌شناسی قدم نهاده است. پاره تو<sup>۶</sup>، متوجه سودمندی مفهوم تعادل و کاربرد آن در نظامهای اجتماعی شد. وی مشاهده کرد که نظامها وقتی عنان سازگاری اصلی خود را از دست می‌دهند، میل دارند دوباره به حالت تعادل برگردند.<sup>۷</sup>»

«عرصه سازمان را می‌توان به میدان نیروهای متنوع و متضاد همانند کرد. به همین خاطر، کورت لوین<sup>۸</sup> به تحلیل میدان نیرو<sup>۹</sup> در داخل سازمان پرداخته است. وی سازمان را عرصه قدرت نمایی دو دسته نیروهای مخالف یکدیگر می‌داند. یکی نیروهای وا دارنده<sup>۱۰</sup> و دیگری نیروهای باز دارنده<sup>۱۱</sup>. مسلماً چگونگی برخورد این دو دسته نیروهای مخالف یکدیگر در تعیین اثر بخشی سازمان و اتخاذ راهبرد صحیح ایجاد تغییر در سازمان بسیار مؤثر است. نیروهای وا دارنده در شمار عواملی هستند که در راستای اثر بخشی سازمان و رسیدن به هدفهای سازمانی، کوشا و فعالند، مانند بهبود وضع سازمان، فراهم نمودن عوامل رشد

سازمان، رشد سطح کارآیی سازمان، بالا رفتن استعداد تولیدی کارکنان، بالا بودن روحیه کارکنان، بالا بودن سطح وجدان کار، مناسب بودن شیوه رهبری با نوع ساختار سازمانی، رقابت با سازمانهای مشابه دیگر و نظایر آن. نیروهای باز دارنده در زمره عواملی هستند که به عللی میل ندارند که سازمان اثر بخشی لازم را داشته باشد و با خیال آسوده به هدفهای خود نایل آید. عوامل باز دارنده را اصطلاحاً آن دسته از عواملی می‌دانیم که می‌خواهند چوب لای چرخ سازمان بگذارند، مانند کار شکنی عده‌ای از کارکنان، پایین بودن روحیه برخی از آنان، ناراضی بودن برخی از آنان از شغل خود، ضعیف بودن وجدان کار برخی از آنان، بهانه تراشی و ایجاد درگیری در میان کارکنان، تأخیر ورود شماری از کارکنان، تمارض تعدادی از کارکنان، کم کاری و عدم دلسوزی. وقتی قدرت تقریبی نیروهای باز دارنده در سازمان با قدرت تقریبی نیروهای وا دارنده برابر باشد، در این حالت، سازمان در حال تعادل است. این وضع را در شکل شماره یک می‌توان نمایش داد:





اگر سازمانی در برخورد دو نیروی متضاد، در حال تعادل به سر برد، سازمانی اثر بخش و پویا به معنای واقعی نیست، بلکه سازمانی سالم، آرام و متعادل است. مدیران در چنین حالتی باید سعی کنند با اجرای سیاستهای صحیح و بجا از میزان عوامل باز دارنده بکاهند تا آرام آرام زمینه ظهور اثر بخشی بیشتر و اجرای راهبردهای ایجاد تغییر و جهشهای آینده آماده شود.<sup>۱۲</sup>

توضیح یک نکته بجا و ضروری است: مفهوم تعادل این معنا را به ذهن انسان متبادر می‌سازد که حتماً باید دو مفهوم مخالف مانند سرما و گرما و یا رطوبت و خشکی و یا افراط و تفریط و یا عرضه و تقاضا وجود داشته باشند تا در حد میانه آنها به مفهوم تعادل برسیم؛ یا دو دسته عوامل ضد یکدیگر مانند نیروهای باز دارنده و نیروهای وا دارنده و یا جاذبه و دافعه و یا نیروی متمایل به مرکز و نیروی گریز از مرکز و یا نیروی تقرب‌گرا و نیروی واگرا و یا صادرات و واردات و یا درآمد و هزینه در سازمان وجود داشته باشند تا سازگاری در بین آنها ایجاد شده و مفهوم تعادل، مصداق خارجی پیدا کند. بنابراین، با توجه به تعریفها و مثالهایی که آمد، مفهوم تعادل یک مفهوم دو قطبی را به ذهن آدمی القا می‌کند.

### تعریف توازن

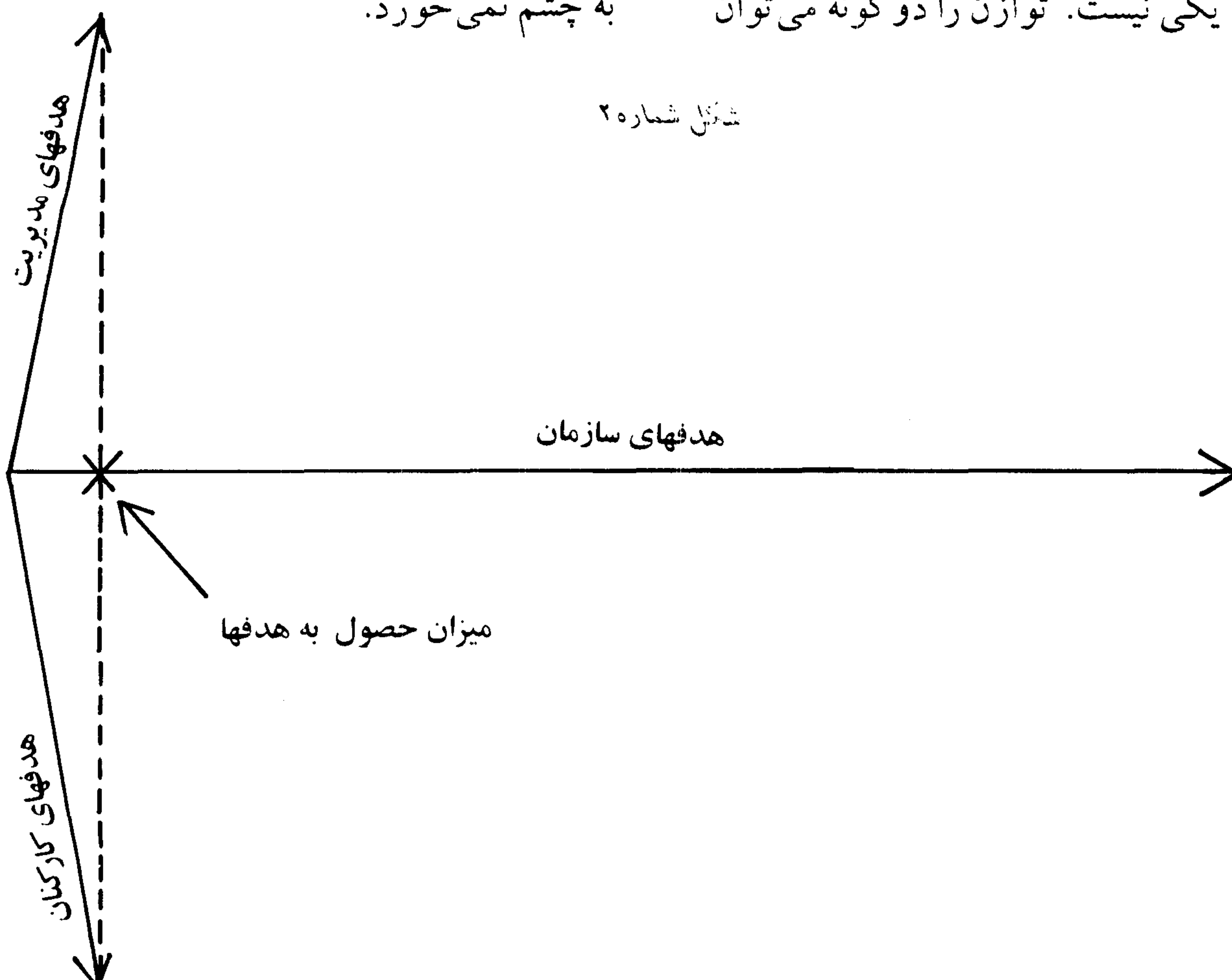
یکی از مفاهیمی که به تعادل بسیار نزدیک است، مفهوم توازن<sup>۱۳</sup> است. اما این دو با هم عیناً یکی نیست. توازن را دو گونه می‌توان

تعریف کرد. یکی در معنای خاص و دیگری در معنای عام:

### ۱- توازن در معنای خاص

اشاره به فرایندی می‌کند که وظیفه‌اش ایجاد سازگاری و حفظ روابط متقابل درون ساختاری در میان عناصر و عوامل بسیاری است که نظام سازمانی را به وجود آورده است. لزوماً مفهوم ضدیت یا مخالفت را در بین این عوامل متعدد سازمانی نمی‌توان استنباط نمود. به دیگر سخن، توازن به وضع و حالتی اشاره می‌کند که هدفش ایجاد توافق، همسویی، هماهنگی و وحدت در میان انواع هدفهای موجود در سازمان است. طبق نظریه قدیمی مدیریت، کلاً در سازمان سه نوع هدف وجود دارد. یکی هدفهای مدیریت، دیگری هدفهای سازمانی و سومی هدفهای کارکنان. در واقع وقتی این هدفهای سه گانه، همسو، متقارن و هماهنگ با یکدیگر نباشند، دلالت بر این دارد که سازمان بر اثر نفوذ عوامل متعدد درون سازمانی از حالت توازن و هماهنگی خارج شده است. ارتباط هدفهای سه گانه را در شکل ساده شماره ۲ که از کتاب رفتار سازمانی بلانچارد اقتباس شده است، می‌توان نمایش داد.<sup>۱۴</sup>

این شکل بیان می‌کند که همسویی، تقارن و هماهنگی لازم بین هدفهای سه گانه وجود ندارد، بنابراین، هیچ توفیق سازمانی مثبتی به چشم نمی‌خورد.





چنان فرایندی است که می‌خواهد ثبات نظام سازمانی را در مقابل شرایط متغیر، تضمین کند. این شرایط متغیر می‌توانند انواع هدفهای افراد، مدیریت، سازمان رسمی، سازمان غیر رسمی و مشاغل سازمانی باشند که همگی حالت درون سازمانی دارند. این شرایط متغیر می‌توانند شرایط برون سازمانی یا محیطی هم باشند. سازمان از دید توازن در معنای عام به عنوان یک نظام باز تلقی می‌گردد. در اصل، این دو تعریف توازن به فرایند یکسان و همانندی اشاره می‌کند که آن ایجاد هماهنگی در بین عوامل گوناگونی است.<sup>۱۵</sup>

### تعریف تعادل حیاتی<sup>۱۶</sup>

از مفاهیم دیگری که به تعادل نزدیک است ولی عیناً با آن یکی نیست، مفهوم تعادل حیاتی است. تعادل حیاتی اشاره به حالت ثابت و پایدار حیاتی می‌کند که هدفش ایجاد تعادل در حیات موجود زنده است. این مفهوم به فرایندی اشاره می‌کند که در پرتو آن، یک نظام زنده و جاندار می‌کوشد به وضع خود که به عللی دچار تنش گردیده است، انتظام و سامان بخشی دوباره دهد تا به یک حالت پایدار حیاتی مجدد برسد. گو اینکه این مفهوم از رشته زیست‌شناسی به عاریت گرفته شده است اما به زعم پرنرز<sup>۱۷</sup> یک اصل بنیانی (به نام خود تنظیمی<sup>۱۸</sup>) وجود دارد که اصلاً از نوع اصل زیست‌شناسی نیست. خود تنظیمی یک اصل عمومی سازمانی است. مثالهایی از آن را می‌توان در زیست‌شناسی، مکانیک و سازمان اجتماعی مشاهده کرد.

خود تنظیمی مستلزم، استفاده از بازخورد و کنترل است. این دو به گونه‌ای عمل می‌کنند تا اینکه اثرات مخالف تحول را بر نظام به حداقل برسانند. ظاهراً چنین به نظر می‌رسد که مفاهیم «تعادل» و «تعادل حیاتی» کاملاً با یکدیگر همانند و یکی هستند. اما باید گفت که تمام حالت‌های تعادل شامل مفهوم تعادل حیاتی نمی‌شود. ثبات به معنای بازخورد نیست. دیویس<sup>۱۹</sup>، درباره نظامی مثال می‌زند که حالات مختلفی را پشت سر می‌گذارد. این حالات عبارتند از: ...، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲ و ۱ اگر این حالات به یکدیگر بستگی نداشته باشند و همگی از احتمال مساوی برخوردار باشند، آنگاه می‌توان پیش بینی کرد که حالت بعدی صفر است. ثبات یا تعادل این نظام به وسیله و طرز کار بازخورد

بستگی ندارد.

به پیروی از دیویس، بازخورد به منزله یک خصوصیت بنیانی برای تعادل حیاتی به حساب می‌آید. به دیگر سخن، باید از قسمت آخری یک نظام، مقداری نیرو گرفته و به قسمت ابتدایی نظام داده شود تا این تغییر به وجود آمده در نظام را جبران کند. در نظامهای بشری، اطلاعات به نیرو شباهت دارد و در حکم قسمت عمده بازخورد تلقی می‌شود.<sup>۲۰</sup> ناگفته نماند که مفاهیم «تعادل»، «توازن» و «تعادل حیاتی» نه تنها در عرصه نظامهای سازمانی، ضد یکدیگر نیستند بلکه مکمل یکدیگرند. بنابراین، مدیران سازمانها باید هشیارانه زمینه را طوری فراهم سازند که این سه مفهوم نزدیک بهم در سالم سازی فضای سازمانی و اثر بخشی آن، کارساز و گره‌گشا باشند و همگی در جهت تحکیم روابط سازمانی و حفظ یکپارچگی آن دوشادوش یکدیگر کار کنند.

### تعریف واژه طبیعت

به منظور رفع هر گونه سوء تعبیر و توهم، معانی گوناگون واژه طبیعت را ذیلاً نقل می‌کنیم. فرهنگ دانشگاهی آمریکایی، معانی زیر را برای این واژه بیان کرده است:

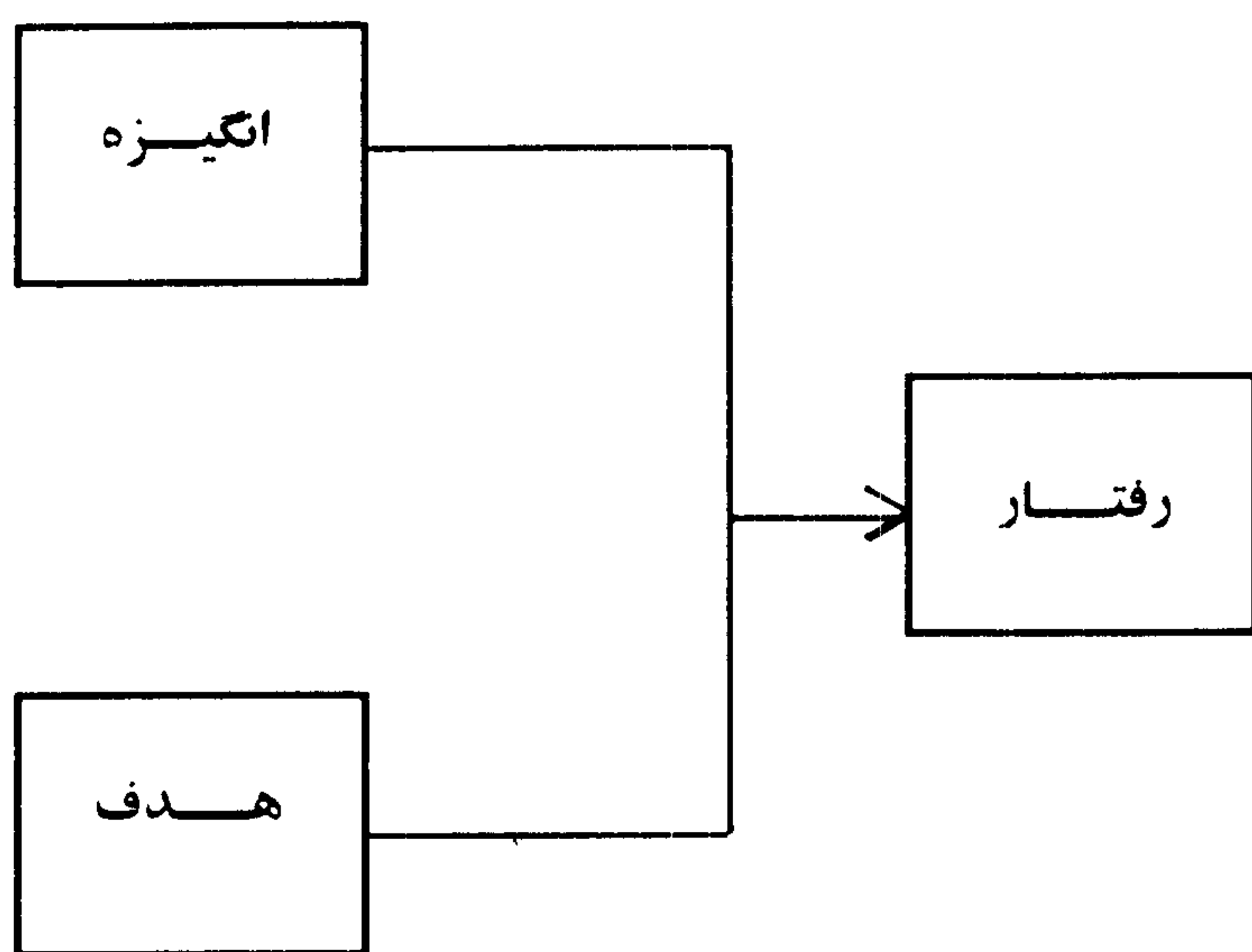
- ۱- مجموعه کیفیات و صفات مربوط به یک فرد یا یک شیء.
- ۲- غرایز یا امیال باطنی که رفتار آدمی را هدایت می‌کند.
- ۳- شخصی که دارای سرشت خاصی است.
- ۴- جهان مادی که از فعالیت‌های بشری مستقل است.
- ۵- جهان هستی با تمام پدیده‌هایش.
- ۶- مجموع عوامل دست‌اندرکار در جهان هستی.
- ۷- واقعیت.
- ۸- وجود مادی و طبیعی.
- ۹- قوای حیاتی.

۱۰- وضع و حالت ابتدایی و دست‌نخورده<sup>۲۱</sup>.

فرهنگ جدید دانشگاهی وبستر، معانی زیر را برای واژه طبیعت نقل می‌کند:

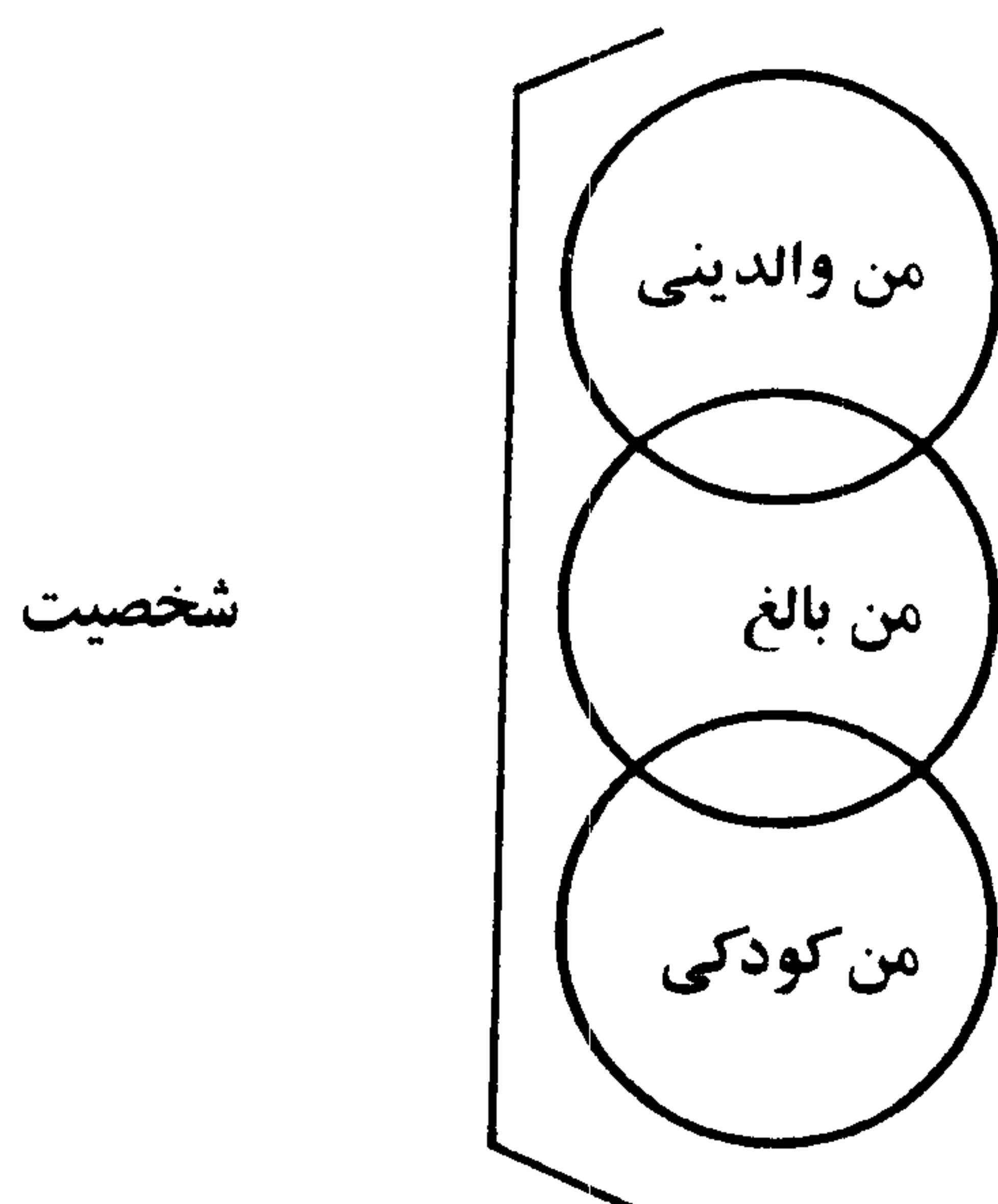
- ۱- جوهر و اصل وجود انسان یا یک شیء.
- ۲- طبع و سرشت بنیادی انسان.
- ۳- نیروی خلاق و کنترل‌کننده در جهان هستی.
- ۴- نیروی باطنی و یا مجموع اینگونه نیروهای باطنی در یک فرد.





شکل شماره ۳

من بالغ یا بزرگسالی و من کودک که می توان آن را در شکل شماره ۴ نمایش داد.



شکل شماره ۴

من والدینی از زمان کودکی برای تربیت و اجتماعی شدن، ارزشهایی را در ما تزریق می کند. هر فردی از زمان کودکی، یک سلسله ارزشهایی را از بزرگان خود فرا می گیرد و آنها را به ارث می برد. او آنها را در حافظه خود مانند نوارهای ضبط شده نگهداری می کند. من بالغ، کارش تصمیم گیریهای عقلایی است. اگر شخص در زیر نفوذ من بالغ و بزرگسالی خود، اعمالی را انجام دهد، اصطلاحاً آن اعمال را عقلایی می خوانیم. زیرا کار من بالغ، ارزشیابی، نقد و سنجش اعمال است. فرد در این مرحله، اعمال خود را با ترازوی عقل می سنجد و حاضر نیست بدون دلیل، منطق و تفکر، کاری انجام دهد.

اما فردی که غالباً تحت تأثیر من کودکی خویش به سر می برد، در زمینه های مختلف تصمیم های احساساتی و فوری می گیرد. می خواهد مانند کودک با جیغ و فریاد کشیدن حرف خود را به

۵- نوع و جنس خاص.

۶- نهاد طبیعی یا انگیزه های موجود زنده.

۷- یک نگرش طبیعی.

۸- کل جهان خارجی.

۹- وضع طبیعی و اصیل آدمی.

۱۰- روش ساده زندگی.

۱۱- منظره طبیعی.

در این مقاله، در بحث «دوگانگی طبیعت انسان»، منظور ما از کاربرد واژه طبیعت، اشاره به معنای نخستین آن است، یعنی «مجموعه کیفیات و صفات مربوط به یک فرد یا یک شیء» یا «جوهر و اصل وجود انسان یا یک شیء».

### دوگانگی طبیعت انسانی

عرصه زندگی اجتماعی بشر همچون دریایی ژرف و پهناور است. در این دریاگاه سکون و آرامشی حکمفرماست و زمانی دیگر، موج و بسیار بی تاب و بیقرار است و حالتی متلاطم، توفنده و طوفانی دارد. زیرا تحت تأثیر محرکهای گوناگون و ضد و نقیض است. در این دریای زندگی اجتماعی همواره دو دسته عوامل متضاد، سکان دار کشتی وجود آدمی بوده اند و رفتار انسان را در جهت مخالف از دیگری سوق داده اند. این دو دسته عوامل متضاد، همان عوامل معروف عقلایی و غیر عقلایی اند. اعمال عقلایی از نیروی تعقل بشر سر چشمه می گیرند و در راستای دستیابی به هدفهای مناسب و سنجیده او بسیج می شوند. بنابراین، همگی از این بابت، منطقی و معنی دارند. اما اعمال غیر عقلایی بشر ناشی از نادانی اوست.

می دانیم که پیدایش رفتار خاص در فردی، در پرتو دو عامل امکان پذیر است: وجود انگیزه (نیاز، غریزه، و یا سائقه) و دیگری هدف. در شکل ساده شماره ۳ می توان آن را نمایش داد.

فروید می گوید شخصیت آدمی از سه قسمت تشکیل شده است:

۱- نهاد (یا نیروی حیاتی).

۲- من.

۳- فرا من یا من برتر.

دانشمندانی که در تحلیل مراوده ای (تعاملی)، دست دارند، معتقدند که «من» آدمی سه حالت دارد که عبارتند از: من والدینی،



کرسی بنشانند و از این راه به هدف خود برسند. بنابراین، مجال تعمق، تدبر و تفکر عمیق را ندارد. از این رو، رفتار غیر عقلایی از او سر می‌زند.

رفتار همه ما در زمانهای مختلف بلوغ و رشد متأثر از ترکیب سه حالت «من» است. شخص سالم و متعادل کسی است که بین این حالات سه گانه «من»، توازن و هماهنگی برقرار کند. خوشا به حال کسی که رفتار غالباً تحت تأثیر من بزرگسالی او باشد. چنین شخصی، وجدانی آگاه و بیدار دارد و حتی می‌تواند دست به اصلاح یا حتی ریشه کن کردن ارزشهای خود که از زمان کودکی توسط پدر و مادر و بزرگان در وجودش ریشه دوانیده و رسوب کرده‌اند، بزند و آنها را از میان ببرد. بنابراین، بخشی از رفتار آدمی که از من کودکی او ناشی می‌شود و نسنجیده و همراه با احساسات شدید است، به رفتار غیر عقلایی تعبیر می‌شود. اما بخشی از رفتار او که تحت تأثیر من بزرگسالی است، حساب شده و پخته است و رنگ منطقی و عقلایی دارد. گاه ممکن است رفتار آدمی از دید نظام ارزشهای اجتماعی هم تعبیر به عقلایی یا غیر عقلایی شود. وقتی رفتار انسان با معیارها و نظام ارزشهای اجتماعی، سازگاری نداشته باشد، در این صورت، اجتماع رفتار او را غیر عقلایی تلقی می‌کند.

### نمونه‌های انسان شناسی دانشمندان

قبل از هر چیز باید اذعان داشت که انسان شناسی از دیدگاه دانشمندان گوناگون بر همین بحث دوگانگی طبیعت بشر مبتنی است. اما بیشتر دانشمندان در این باره یک سو نگرایی کرده و فقط یک طرف قضیه را دیده‌اند. برخی از دانشمندان با دید منفی به انسان نگرسته و انگشت روی جهل او گذاشته‌اند و انسان جاهل را دیو سیرت معرفی کرده‌اند. قطعاً از انسان دیو صفت و جاهل جز رفتار غیر عقلایی نمی‌توان انتظار دیگری داشت. برخی دیگر با دید مثبت به انسان نگرسته و او را موجودی عاقل پنداشته و از این رو به فرشته خویی بشر توجه کرده‌اند. از چنین انسانی عاقل و فرشته خوقط رفتار عقلایی سر می‌زند. زیرا او غالباً تحت تأثیر حالت من بزرگسالی خویش است. برای مثال، از دیدگاه چند دانشمند مختلف درباره طبیعت بشر، ذیلاً می‌توان نام برد:

۱- توماس هابس<sup>۲۳</sup> فیلسوف فرن هفدهم انگلیس درباره طبیعت بشر نظر خاصی دارد. او از جمله دانشمندانی است که با

دید منفی و روح بدبینی به طبیعت بشر نگرسته است. وی انسان را گرگ صفت و درنده خو معرفی می‌کند. از این رو، می‌کوشد از روی انگیزه قدرت طلبی بشر و خوی پرخاشگری و خصومت آمیز او پرده بردارد. وی این صفات منفی را در شمار نیروهای محرک در طبیعت بشر می‌داند. او وجود اینگونه نیروها را نتیجه منطقی و برخاسته از نفع شخصی می‌داند. وی می‌گوید چون انسانها مساوی هستند و آرزوی یکسانی برای سعادت‌مند شدن دارند خواه نا خواه به سوی اینگونه صفات کشیده می‌شوند. از سوی دیگر، چون ثروت به حد کافی نیست که همگان را به یک اندازه ارضا کند بنابراین، آنان گرگ‌وار به جان و مال یکدیگر دست اندازی می‌کنند تا طعمه قدرت را از چنگ یکدیگر برابیند. آنان قدرت را برای این منظور می‌خواهند که از آنچه در حال حاضر در دست دارند بتوانند همچنان در آینده هم از آن برخوردار گردند. ناگفته نماند تصویری که هابس از انسان شناسی به دست می‌دهد، امروزه گرد کهنگی بر آن نشسته است<sup>۲۴</sup>. در واقع، توماس هابس زیربنای تمام این صفات منفی را ناشی از جلب نفع شخصی می‌داند. سخن او تازگی ندارد. ریشه سخن او را باید در تعقل ابزاری جستجو کرد و ما آن را در مقاله پیشین مفصلاً توضیح داده‌ایم. می‌دانیم که در دنیای غرب، تعقل ابزاری طرفداران بسیار و بازار گرمی دارد. در همه موارد از دید پیروان آن، نفع شخصی را دنبال کردن، دلیل بر عقلایی بودن رفتار بشری است.

۲- زیگموند فروید<sup>۲۵</sup>، روان پزشک اتریشی و بنیانگذار روانکاوی<sup>۲۶</sup> است. از او درباره انسان شناسی باید نام برد. او بیشتر پیروانش تصور بسیار ساده‌ای از آنچه که در جامعه بشری می‌گذرد، داشتند. بیشتر کاربردهای روان‌شناسی او در مسائل اجتماعی در زمره مفاهیم گمراه کننده بودند. اما وی با اختصاص دادن علاقه خود به پدیده‌های اختلالات ذهنی و عاطفی فردی، ما را به جوشش خواسته‌ها و تمایلات درونی بشر راهنمایی کرد. فروید بیش از هر فرد ما قبل خود، توجه آدمی را به مشاهده و تحلیل نیروهای غیر عقلایی و ناخود آگاه بشر معطوف نموده است. زیرا نیروهای غیر عقلایی و ناخود آگاه، تعیین کننده قسمتهایی از رفتار بشرند. او و پیروانش در روان‌شناسی نوین نه تنها از روی قسمت نا خود آگاه و غیر عقلایی طبیعت بشر پرده برداشتند بلکه نشان دادند که اینگونه پدیده‌های غیر عقلایی از



قوانین خاصی پیروی می‌کند و بنابراین، آنها را می‌توان خردمندانه شناسایی کرد. این چیزی بود که از دید خردگرایی نوین پوشیده مانده بود. وی گرایش به خرابکاری، شرارت و خباثت طبیعت بشر را می‌پذیرفت. انسان از دیدگاه او، اساساً موجودی ضد اجتماع است. جامعه باید او را رام و اهلی کند. رابطه فرد با جامعه در نظریه فروید اساساً رابطه ایستایی است. یعنی فرد واقعاً ثابت باقی می‌ماند و فقط زمانی دستخوش تغییر می‌شود که جامعه فشار بیشتری بر نیازهای طبیعی او وارد سازد.<sup>۲۷</sup>

۳- علم زیست‌شناسی و ژنتیک (علم بهبود نژاد) ثابت کرده‌اند که وقتی کروموزمهای زن و مرد در حین عمل لقاح با یکدیگر ترکیب می‌شوند، ژنها هم مانند خط مستقیمی در کنار کروموزمها قرار دارند. ژنها حاصل تمام صفات یک انسانند. هر نوزادی هنگام تولد، بسته به چگونگی ترکیب کروموزمهای پدر و مادرش، مقداری از صفات پدر و مادر خود را از طریق ژنها به ارث می‌برد. همین مسأله، زیربنای طبیعت بالقوه او را تشکیل می‌دهد. در واقع، نقش جامعه و فرهنگ بشری فقط در تکوین، جهت‌گیری، هدایت و شکوفایی طبیعت بشری مؤثر است. یک دانه سیب در بردارنده تمام صفات، آثار و نیروی حیاتی مخصوص به خود است. فقط به شرایط لازم و محیط مناسب نیاز دارد تا تمام آثار و نیروی حیاتی بالقوه خود را فعلیت بخشد و رشد کند. در غیر این صورت، طبیعت آن دانه سیب همچنان دست نخورده، ناشکفته و بطور بالقوه باقی خواهد ماند. در صورت نبودن شرایط مناسب رشد، باید در گوش آن دانه سیب چنین خواند: باشد تا صبح دولتت بدمد.

«دانشمند دیگری که پیرامون طبیعت بشر اظهار نظر کرده است، کارل مارکس است. بسیاری از روان‌شناسان و جامعه‌شناسان معاصر منکر وجود طبیعت ثابت، متعین و از پیش ساخته شده بشر هنگام تولد او هستند. حتی آنان طبیعت بشر را به لوح سفیدی همانند می‌کنند که دست فرهنگ بشری روی آن می‌نگارد. در واقع، آنان جایگاه شکل‌گیری و تکوین طبیعت بشری را دامان اجتماع و عرصه فرهنگ بشری می‌دانند. اما مارکس بر خلاف این نسبت‌گرایی جامعه‌شناسانه، اعتقادش بر این بود که انسان موجودی شناختی و قابل تشخیص است. به گمان او انسان را از ابعاد زیست‌شناسی، تشریح، تنکارشناسی و روان‌شناسی می‌توان تعریف کرد. وی طبیعت بشر را در مفهوم خاص و عام در نظر

می‌گیرد. در مفهوم خاص می‌خواهد ثابت کند که طبیعت بشر در فرهنگهای مختلف، شکلهای گوناگون به خود می‌گیرد. وی می‌گوید: برای اینکه تشخیص دهیم برای سگ چه چیزی سودمند است باید ابتدا طبیعت سگ را مطالعه کرد. خود این طبیعت از اصل سودمندی ناشی نمی‌شود. اگر بخواهیم همین موضوع را در مورد بشر بکار ببریم باید بگوییم آنکه می‌خواهد تمام اعمال، حرکات، روابط و ... بشر را از روی اصل سودمندی مورد انتقاد قرار دهد، باید اول طبیعت بشر را بطور عام بررسی کند و سپس طبیعت بشر را، که در هر دوره تاریخی دستخوش تغییر می‌گردد، مطالعه کند.<sup>۲۸</sup> مارکس دو گونه انگیزه‌های بشری و تمایلات را تشخیص می‌دهد: یکی انگیزه‌های دائمی یا ثابت مثل گرسنگی و تمایل جنسی که اساس طبیعت بشر را تشکیل می‌دهد. این انگیزه‌ها تحت تأثیر فرهنگهای گوناگون، شکل و جهت‌گیری خاصی پیدا می‌کنند. دیگری تمایلات نسبی<sup>۲۹</sup> است. این تمایلات، اساس طبیعت بشری را تشکیل نمی‌دهند اما این تمایلات ریشه و مبنای خود را مدیون ساختار اجتماعی خاص و شرایط ویژه تولید و ارتباطات می‌دانند.<sup>۳۰</sup> «فلسفه مارکس مانند بسیاری از متفکران و پیروان مکتب اصالت وجود<sup>۳۱</sup>، نمایشگر اعتراض علیه از خود بیگانگی انسان است. این زبان اعتراض علی‌رغم گم‌شدگی انسان و تبدیل شدن او به شیء است. فلسفه او، نهضتی علیه انسان‌زدایی<sup>۳۲</sup> و ماشینی شدن آدمی است که در رشد صنعتی شدن دنیای غرب نهفته است. او به انسان ایمان دارد و او را مملو و سرشار از استعدادهای نهانی و بالقوه می‌داند. خواهان خودشناسی انسان و رهاشدن او از قیود و اسارت نیروهای اجتماعی است<sup>۳۳</sup>».

### نقدی بر نمونه‌های انسان‌شناسی دانشمندان

متأسفانه هر یک از دانشمندان نام برده شده، از دوگانگی طبیعت بشر غافل مانده و هر کدام از آنان فقط کوشیده‌اند یک طرف سکه را بنگرد. معرفی انسان‌شناسی آنان فقط در بردارنده بیان جزئی از یک واقعیت است نه تمام آن. از این رو، دید تمام آنان نسبت به انسان‌شناسی ناقص، سطحی و گاه آمیخته با تعصبات است. جزء نگری را به جای کل نگری نشانیدن، خطای فکری محض است. باید پرسید این همه رفتارهای عقلایی و غیر عقلایی که در طول شبانه روز از انسانهای متعدد سر می‌زند از کجا ناشی می‌شود.



مسئلاً قطع نظر از عوامل محیطی، منبع اصلی آنها همین دوگانگی طبیعت بشر است. اعمال بی‌رویه، کورکورانه، نسنجیده، ناپخته و هوس آلود تماماً از جلوه‌های گوناگون عوامل غیر عقلایی بشرند. این اعمال نهایتاً به رفتار او جهت داده و رنگی خاص به آن می‌بخشد.

## تعادل در سطح فردی

شگفتیهای جهان گرداگرد ما بسیارند اما شگفت انگیزتر از همه وجود آدمی است. انسان، دنیایی پر از عجایب و اسرار گوناگون است. انواع قوانین زیستی و فیزیکی در وجود آدمی نهفته‌اند. وجودش مالا مال از مجموعه اضداد است. موجودی بسیار پیچیده، مرموز و ناشناخته و در عین حال، موجودی شناختی است. هنوز بسیاری از رموز خلقت او کشف نشده، و آنچه تا بحال کشف شده است، مثنی از خروار است.

با توجه به نقص نمونه‌های انسان شناسی دانشمندان و یکسونگری آنان نسبت به طبیعت بشر، متوجه این واقعیت می‌شویم که در وجود انسان، آثاری از مفاهیم تعادل، توازن و تعادل حیاتی را به وضوح می‌توان مشاهده نمود و این چند نمونه از شاهکارهای خلقت است. خداوند جسم و جان بشر را طوری آفریده است که او در موارد و موقعیتهای مختلف از مفاهیم سه گانه فوق استفاده کند. تا او بتواند به قول آبراهام مزلو<sup>۳۴</sup> در عین سیراب کردن نیازهای رده مادون، به سوی ارضای نیاز خودیابی و کمال طلبی خویش نیز گام بردارد و در فعلیت بخشیدن به استعدادهای باطنی خود کامیاب گردد. خداوند برخی از اندامهای انسان را به صورت جفت آفریده است. مانند دو چشم، دو گوش، دو سوراخ بینی، دو شانه، دو دست، دو فک، دو لب، دو شش، دو کلیه، دو پا و نظایر آن. این دو که در نقطه مقابل یکدیگر قرار دارند، بطور خود به خود مفهوم تعادل را به ذهن آدمی القا می‌کنند. اما خداوند برخی از اعضای بدن ما را تک آفریده است. مثل مغز، قلب، کبد، معده، روده کوچک، روده بزرگ و نظایر آن. پروردگار حکیم و مهربان بدین وسیله خواسته که از طریق هر یک از این اعضا، توازن و هماهنگی در سراسر اندامهای بدن حفظ شود. به لحاظ اینکه وابستگی متقابل تمام اعضای بدن، ایجاب می‌کند که در سراسر بدن، هماهنگی حکمفرما باشد. مثلاً مغز به تمام اعضای بدن فرمان می‌دهد تا حرکات آنها را موزون و

هماهنگ کند. قلب به تمام بدن خون می‌فرستد تا اعضای بدن بتوانند حرکات موزون خود را ادامه دهند و ...

مفهوم تعادل حیاتی را در بدن انسان به وفور می‌توان مشاهده کرد. آثاری از مفاهیم دستگاه دما تنظیمی<sup>۳۵</sup>. علم ارتباطات و کنترل<sup>۳۶</sup>، خود تنظیمی و باز خورد<sup>۳۷</sup> را در بدن انسان می‌توان مشاهده کرد. اینها همگی اعمالی هستند که در خدمت ایجاد تعادل حیاتی می‌باشند تا نهایتاً بدن انسان پس از ارضای انواع نیازهای خود، فرصت خودشناسی، خودیابی و کمال جویی پیدا کند و استعدادهای بالقوه و نهانی خویش را شکوفا سازد و مرتباً از مرحله «هست‌ها» به سوی مرحله «بایدها» و «شدنها» گام بردارد. مدیران هم در حیات سازمانی باید از مفاهیم سه گانه فوق استفاده کنند تا سازمان پویاتر و اثر بخشتر، گشته و به کمال سازمانی خویش برسد.

اما آیات قرآن درباره تعادل بودن خلقت بشر: پروردگار در سوره انفطار آیات ۷-۶ چنین می‌فرماید: یا أَيُّهَا الْإِنْسَانُ مَا غَرَّبَكَ بِرَبِّكَ الْكَرِيمِ الَّذِي خَلَقَكَ فَسَوَّيَكَ فَعَدَلَكَ (ای انسان چه باعث شد که به خدای کریم و بزرگوار خود مغرور گشتی؟ آن خدایی که تو را به وجود آورد و به صورتی تمام و کامل بیاراست و به اعتدال برگزید). بشر به خاطر جهل عمیق و ریشه دارش از خلقت متعادل خود بیخبر است. غالباً می‌کوشد با هوسبازیهای کودکانه خود این تعادل خویش را بر هم زند و دچار افراط و تفریط شود. نتیجه این زیاده رویها و یا کم رویها، سقوط و سرنگونی حتمی است. به یک بند باز سیرک توجه کنید. اگر او در حال بندبازی، تعادل خود را از دست دهد، طبعاً از طرف راست و یا از طرف چپ سقوط می‌کند. حضرت علی (ع) در نهج البلاغه می‌فرماید: الْجَاهِلُ إِمَّا مُفْرَطٌ أَوْ مُفْرِطٌ (کار جاهل یا افراط است و یا تفریط). یعنی در کارش اثری از میانه روی و اعتدال نیست. خداوند در سوره تین آیه ۴ چنین می‌فرماید: لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ (مسئلاً ما انسان را به نیکوترین صورت حساب شده و موزون بیافریدیم). این آیه به جنبه موزون بودن خلقت بشر اشاره می‌کند، یعنی تمام اعضای بدن انسان حساب شده و بر اساس اصل تقسیم کار آفریده شده و در سر جای خاص و معین خود قرار گرفته‌اند تا اولاً ارتباط متقابل آنها، معقول و منطقی باشد. ثانیاً همگی، یک وحدت یکپارچه، موزون و هماهنگی را ایجاد کنند.

احسن التقویمی ای یار نکو



با که گویم شرح آن را مو به مو  
گوش دل خواهم من از خلق جهان  
تا بگویم شرح اسرار نهان  
آفریده جسم و جان را معتدل  
تا شود از عشق جانان مشتعل  
صورت موزون خودگر بنگری  
آفرین خوانی بر این صورتگری  
این توازن را اگر برهم زنی

می شوی فرمانبر نفس دنی  
آیه شریفه فوق، با صراحت به گوش دل ما این نکته را فرو  
می خواند که خلقت بشر از نظر توازن و هماهنگی نیکو آفریده  
شده است. دست توانگر الهی، عظمت و شاهکاری در خلقت  
آدمی بکار برده است. این عظمت به کدامین جنبه انسانی مربوط  
است؟ آیه مزبور هر دو جنبه جسم و جان آدمی را شامل می شود.  
علوم و معارف زیر تا اندازه ای از عظمت ساختمان جسم مادی  
آدمی پرده بر می دارد:

الف - رشته های گوناگون علم تشریح، از گوشه هایی از عظمت  
کالبد انسانی پرده برداشته اند. واقعیاتی از همین جسم مادی آدمی  
را در پیش دیدگان ما نهاده اند که باعث حیرت عقل انسان می شود.  
به ساختمان چشم، گوش، بینی، دستگاه گوارش، جهاز هاضمه،  
گردش خون، عوامل دفاع کننده بدن در مقابل هجوم میکربها و  
مضرات گوناگون که در خلقت بشر بکار رفته اند. بنگرید. همگی  
از برنامه ریزی دقیق و هدفدار بودن خلقت بشر حکایتها دارند.  
همگی روشن ترین دلیل بر احسن التقویم بودن خلقت آدمی  
می باشند. احسن التقویم نمایشگر جلوه های گوناگون توازن و  
هماهنگی در خلقت انسان است. کالبد آدمی از نظر تغذیه به مواد  
غذایی گوناگون نیاز دارد. مانند آهن، فسفر، کلسیم، پتاسیم،  
نمک، نشاسته، چربی، آب، قند و ده ها مواد ضروری دیگر.  
چنانچه در مصرف هر یک از آنها زیاده روی یا کم روی کنیم  
دچار اختلالات جسمی می شویم، یعنی از تعادل حیاتی خارج  
شده و سلامت خود را از دست داده ایم.

ب - رشته های متعدد تنکار شناسی نیز توسعه سرسام آوری  
پیدا کرده است. هر روزی که می گذرد تازه های اعجاب انگیزی  
در قلمرو علم مزبور آشکار می شود و همگی دلیل بر این واقعیت

است که جسم انسان هم متعادل و هم موزون آفریده شده است.  
ج - مسائل روانی و تأثیرات و تأثرات آدمی انکار ناپذیرند.  
انسان استعداد های باطنی و نیرو های درونی متعدد دارد. مانند قوه  
فکر، نیروی اراده، قوه خیال، قدرت تصمیم گیری، برخی از غرایز  
و ده ها نیروی دیگر که هر یک عظمت روان آدمی را به ما نشان  
می دهد. تمام اینها برای موزون بودن خلقت انسان لازم و  
ضروری هستند. باید اعتراف کرد که در شناخت طبیعت انسان،  
هنوز اندر خم یک کوچه ایم!

اشباهی که بیشتر افراد و حتی دنیای غرب مرتکب شده و  
می شوند این است که بشر در چگونگی بهره گیری از نیروی کار و  
این همه استعداد های باطنی خود به خطا رفته و از حد اعتدال  
خارج شده است. در استفاده از چند غریزه یا نیرو هایی که در  
کارگاه وجود آدمی بطور حساب شده و دقیق تنظیم شده، نباید راه  
افراط یا تفریط را در پیش گرفت. به دیگر سخن، نباید یکی را  
تقویت و دیگری را تضعیف کرد. عده ای از غرایز و نیروها در  
وجود انسان، نظام معینی را تشکیل داده اند. مجموعه این نظام  
موقعی به فعالیت مطلوب خود ادامه می دهد که غرایز و نیرو های  
مزبور، تعادل را از دست ندهند. در غیر این صورت، انسان از نظر  
جسمی یا روانی سلامت خود را از دست می دهد و دچار  
اختلالات جسمی و یا روانی می شود. در اینگونه موارد است که  
رفتار های غیر عقلایی از آدمیان سر می زند.

دنیای غرب با عوامل گوناگون برای ارضای مقاصد سود  
جویانه خود، غریزه جنسی را در آدمیان تقویت کرده است.  
تشدید غریزه جنسی و استفاده از آن در ساختن فیلم های جنسی و  
شهوت انگیز و بهره گیری از آن در انواع روش های تبلیغاتی، دمار  
از روزگار تعقل و احساسات بشری در آورده است و بینندگان و  
مصرف کنندگان کالاهای تبلیغاتی را کلاً تحت الشعاع خود قرار  
داده است. دنیای غرب با حيله گری و حسابگری عمداً به تمام  
نیاز های بشری آنگونه که لازم است امکان رشد و شکوفایی نداده  
است. اگر در فرهنگ غرب، نیاز به خودیابی یا خودشناسی میدان  
بیشتری برای رشد خود پیدا کند، مسلماً انسانهای خودیاب و خود  
شناس کمتر حاضرند تن به هر کاری دهند. همین وضع به زیان  
دیوان سالاری های موجود در دنیای غرب تمام می شود. پس باید  
از دید غریبان، نیاز مادی و کسب درآمد بیشتر برای مصرف بیشتر  
تقویت شود تا در پرتو گسترش تولید، از نیروی کار انسانها بتوان



بیشتر استفاده کرد. انسانی که در طول شبانه روز اجباراً ۱۲ تا ۱۶ ساعت کار می‌کند، معلوم است که چنین انسانی رمق گرفته و از نفس افتاده‌ای، دیگر فرصت خودیابی و خودشناسی ندارد. این راه به استثمار، شخصیت زدایی، از خود بیگانگی و اسارت آدمیان منجر می‌شود. مسلماً هر انسان اسیری تمام ابعاد، استعدادها و نیروهای باطنی و بالقوه‌اش رشد متعادلی نخواهند کرد. زیرا او وقت اضافی و آسایش کافی نخواهد داشت تا به نیاز خودیابی خویشتن پاسخ مثبت دهد.

دین اسلام، انسان را به توازن و تعادل دعوت کرده است تا تمام ابعاد هستی آدمی رشد موزون و هماهنگ پیدا کند. سعادت و سلامت جسم و روان بشر در گرو همین توازن و تعادل است.

### نظریه تعادل در سطح سازمانی

در قلمرو نظریه سازمان، مفاهیم گوناگونی کاربرد دارند. در نظریه سازمان، هر مفهوم از نظر درجه اهمیت، جایگاه خاص خود را دارد. در صفحات پیشین، ظهور و کارکرد مفاهیم سه‌گانه «توازن»، «تعادل» و «تعادل حیاتی» را در عرصه حیات فردی با ذکر مثالهایی نشان دادیم. این مفاهیم سه‌گانه نه تنها ضد یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم و در عین حال دوشادوش یکدیگر کار کرده و در جهت حفظ یکپارچگی عناصر حیات فردی، دست اتحاد و همکاری به یکدیگر داده‌اند. اینک می‌خواهیم همکاری صمیمانه این مفاهیم سه‌گانه را در عرصه حیات سازمانی یکبار دیگر نیز گوشزد کنیم و در عین حال، جایگاه آنها را در قلمرو نظریه سازمانی، مشخص کنیم. والاترین جایگاه در نظریه سازمانی، به مفهوم توازن اختصاص دارد.

اساساً مفاهیم گوناگون به عالم ذهن و مجرد تعلق دارند. عالم مجرد برای خود، سطوح مختلفی دارد. در یک سطح از مجرد، به توازن می‌توان به صورت یک فعالیت اداری نگاه کرد. هدف این توازن استفاده از فنون لازم به منظور حصول هماهنگی و ثبات سازمانی است. اما همین توازن در سطح بالاتری از مجرد، به شکل نوعی عقیده و تفکر خاص مدیران سازمان تجلی پیدا می‌کند. توازن، نمایشگر «حالت آرمانی» امور سازمانی است. در پرتو توازن به تشهای سازمانی مجال عرض اندام و تظاهر داده نمی‌شود. در نتیجه، سازمان به سوی هماهنگی و یکپارچگی گام خواهد برداشت. به همین خاطر است که در نظریه سازمان، توازن

در قطب مخالف تعارض و کشاکشهای اداری قرار می‌گیرد. همین امر، زمینه را برای ظهور مفهوم تعادل در بین این دو قطب مخالف فراهم می‌کند.

چون توازن در عرصه حیات سازمانی، مفهومی آرمانی و مطلوب است، از این رو مدیران سازمانها از نظر فکری و عقیدتی باید همواره و مشتاقانه جویای آن باشند. مدیران سازمانها باید به خاطر وحدت و یکپارچگی سازمانی، هشیارانه در راستای «خط و جهت گیری تأیید شده سازمان» گام بردارند. زیرا تعارض و اختلاف نظر کارکنان اداری با یکدیگر در قطب مخالف توازن قرار دارد و دوباره زمینه ساز ظهور مفهوم تعادل است. از این رو، در زوایای حیات سازمانی از آثار فرسایش تعارض و اختلاف نظر کارکنان با یکدیگر نباید غافل بود<sup>۳۸</sup>. اینکه در قلمرو نظریه سازمان و در عرصه حیات سازمانی، برای کشاکش اداری و اختلاف نظر کارکنان با یکدیگر باید محلی از اعراب قائل شد یا نه، از دید مکاتب مختلف مدیریت فرق می‌کند، مثلاً مکتب مدیریت قدیمی و سستی<sup>۳۹</sup> از اختلاف سلیقه و تصادم فکری کارکنان پرهیز می‌کند و آن را برای بقای حیات سازمانی، بد و زیانبار می‌داند. زیرا از دید این مکتب، هر نوع تعارض و تصادم اندیشه در بین کارکنان سازمان، محکوم است و بنابراین، اثر منفی نسبت به اثر بخشی سازمان خواهد داشت. مکتب قدیمی و سستی مدیریت، واژه تعارض و اختلاف نظر کارکنان را با مفاهیم خشونت، تخریب و عمل غیر عقلایی، یکسان و همسنگ می‌داند. بنابراین، یکی از مسؤلیتهای عمده مدیران این است که جلوی بروز برخورد اندیشه‌های کارکنان را بگیرند و در صورتی که این برخوردها پیش آیند، به سرعت آن را حل و فصل کنند.

«مکتب مدیریت قدیمی و سستی، چندین نوع تعریف از واژه تعارض به دست می‌دهد که مفهوم تمام آنها یگانه است ولی عبارت بندی آنها با یکدیگر متفاوت است. ذیلاً به چند فقره از آنها اشاره می‌کنیم: در تعریف نخست «تعارض رفتار برخی از اعضای سازمان است که مخالف با اعضای دیگری باشد». در تعریف دوم، «تعارض اشاره به فرایندی دارد که یک عضو سازمان احساس می‌کند که عضو دیگر به خاطر عمل یا علاقه او در یک مورد خاص، دچار ناکامی شده است.» در تعریف سوم، «تعارض کارکنان با یکدیگر زمانی آغاز می‌شود که فعالیتهای ناهماهنگ در بین آنان در جریان باشد». شرط وجود تعارض این



است که طرفین متعارض آن را احساس کنند. اگر هیچیک از طرفین متعارض آن را احساس نکنند، این نشانه آن است که کشاکش و اختلاف نظری در بین آنها حاکم نیست. چیزی که به غنای مفهوم تعارض می‌افزاید، وجود مفاهیمی چون مخالفت، کمیابی و ایجاد سد و مانع بر سر راه کارکنان دیگر است. قدر مسلم این است که مدیران در حل و فصل اینگونه اختلاف نظرها و تعارضات در بین کارکنان، از مفهوم تعادل استفاده می‌کنند<sup>۴۰</sup>».

مکتب مدیریت قدیمی و سنتی نوین<sup>۴۱</sup>، برخورد اندیشه کارکنان و اختلاف سلیقه آنان را در عرصه سازمان، امری اجتناب ناپذیر می‌داند. اما در عین حال، هدفش کاستن اینگونه برخوردهای فکری و اختلاف نظر در میان کارکنان است.

مکتب تعامل‌گرایی نمادین<sup>۴۲</sup> به گونه دیگری به اختلاف سلیقه و تصادم فکری کارکنان می‌نگرد. سازمان نمی‌تواند کلاً از اختلاف نظر و برخورد اندیشه در بین کارکنان تهی باشد. در غیر این صورت، سازمان احتمالاً وضع ایستا، خونسرد و بی تفاوت به خود می‌گیرد و نمی‌تواند در برابر نیاز به تحول پذیری پاسخگو باشد. از دیدگاه این مکتب، تعارض و برخورد اندیشه در بین کارکنان دارای بار عملکرد مثبت است. اما این عملکرد مثبت و مطلوب زمانی است که زمینه را در سازمان به منظور پژوهش در جهت یافتن راه‌های جدید و بهتر برای انجام امور فراهم کند. تحول در خلاء ایجاد نمی‌شود بلکه به محرک نیاز دارد. از دید این مکتب، این محرک همان وجود اختلاف سلیقه و فکر در میان کارکنان است. سازمانی که از وضع عملکردهای موجود خویش کاملاً راضی و دلخوش باشد، سازمانی است که در آن از تصادمات فکری در بین کارکنانش خبری نیست. در این صورت، چنین سازمانی فاقد عوامل داخلی برای نوآوری و تحول آفرینی است. ناگفته نماند که مکتب تعامل‌گرایی بر تمام اختلاف نظرها و تصادمات فکری، مهر تأیید نمی‌زند و آنها را سازنده و در بردارنده عملکردهای مطلوب نمی‌داند. بطور قطع و یقین باید گفت که تعدادی از این کشاکشهای فکری و اختلاف نظرها اثر منفی بر اثر بخشی سازمان دارند. بنابراین، در این گونه موارد، مدیران باید هشیارانه عمل کنند و مانند مدیران مکتب مدیریت قدیمی و سنتی، به کاستن تعارض در میان کارکنان اقدام کنند. مکتب تعامل‌گرایی، نقش وسیع‌تر و سنگین‌تری در رابطه با تعارض بر دوش مدیران می‌گذارد. در حقیقت، وظیفه مدیر در

این راستا این است که محیطی فراهم کند که در پرتو آن، تعارض و برخورد اندیشه در بین کارکنان، وضعی مطلوب، متعادل و سالم به خود گیرد و به سوی زیاده رویهای آسیب‌پذیر و زیانبار گرایش پیدا نکند<sup>۴۳</sup>.

اینکه علل وریشه‌های این اختلاف نظر کدامند و از چه راههایی می‌توان از شدت آن کاست و آن را به حد مطلوب، متعادل و سالم رساند، از حوصله این مقاله خارج است و به یک مقاله مستقل در این خصوص نیاز دارد.

دیدیم که در قلمرو نظریه سازمان و در عرصه حیات سازمانی، مفاهیم «تعادل» و «تعادل حیاتی» بهترین دستیاران دیرین و وفادار برای مفهوم توازن محسوب می‌گردند. به گونه‌ای که مفهوم توازن بدون یاری آنان کار چندانی از پیش نخواهد برد. توازن به مراتب وظیفه سنگین‌تری از مفاهیم «تعادل» و «تعادل حیاتی» بر دوش خود دارد. از این رو، از دیرباز ذهن دانشمندان و نظریه پردازان سازمان و مدیریت را زودتر از مفاهیم همانند دیگر به خود جلب کرده است.

«هدف هماهنگی سازمانی به وسیله تلاش آگاهانه مدیریت به دست می‌آید. بنابراین، رسیدن به هماهنگی سازمانی، محصول نیروهای بدون تفکر و کور نیست. بدین خاطر است که توازن انحصاراً یک پدیده‌ای اداری است که مدیران به عنوان یک وضع مطلوب سازمانی، طالب و مشتاق آنند. به توازن در پرتو استفاده از انواع فنون و روشهای اداری می‌توان رسید. بسیاری از این فنون و روشهای اداری از علوم رفتاری سرچشمه گرفته‌اند. سالها قبل از اینکه نظریه سازمانی به عنوان یک حوزه مطالعه مشروع، نقاب از چهره برگرفته و نمایان شود، دانشمندان به توازن توجه داشتند، مثلاً مفاهیمی از قبیل اشتراک علاقه، تمرکز اختیار، هماهنگی و کنترل همگی به وجهی از وجوه در رابطه با حل و فصل عوامل سازمانی بودند. به دیگر سخن، همگی در صدد حصول توازن بودند، علاقه و اشتیاقی که دانشمندان نهضت روابط انسانی به یکپارچگی سازمان داشتند، گویای سند دیگری از توجه دیرین نظریه پردازان اداری به مفهوم توازن است. مراد از ذکر اینگونه دیدگاه‌های تاریخی این است که جهت‌گیری دیرین نظریه اداری را در راستای حصول توازن و استقرار هماهنگی در سازمانها نشان دهیم. می‌بینیم امروزه هم این علاقه و اشتیاق در ذهن مدیران همچنان پایدار و پابرجا باقیمانده است.<sup>۴۴</sup>»



با افزایش پیچیدگی سازمانها، درک حاکمیت اداری توازن، دشوارتر شده است. با وجود این، می توان قلمروی را که مدیر می کوشد که به توازن دست یابد یا روابط اداری را «سالم و طبیعی» سازد، به آسانی توضیح داد. چهار عنصر مشخص در این قلمرو وجود دارند که عبارتند از:

۱- افراد و کارکنان در سازمانها که باید آنها را به تنهایی در حکم «نظامهای باز» تلقی کرد.

۲- کارهای سازمان که شامل مشاغل، فرایندهای اجرای وظایف و تخصص و حتی شامل وسایل مادی لازم برای انجام کارها و مشاغل هم می شود.

۳- گروههای کوچک یا سازمانهای غیر رسمی که نیازهای افراد خود را جدا از نیازهای شغل رسمی برآورده و ارضا می کنند. اینگونه سازمانهای غیر رسمی حتی دارای نقشها و منزلتهایی جدا و مستقل از منزلتهای رسمی هستند.

۴- سازمان رسمی که در بر دارنده سلسله مراتب کلی اختیار است و علاوه بر آن از ساختار مشخص، سیاست گذاری و فعالیتهای هماهنگ نیز برخوردار است<sup>۴۵</sup>.

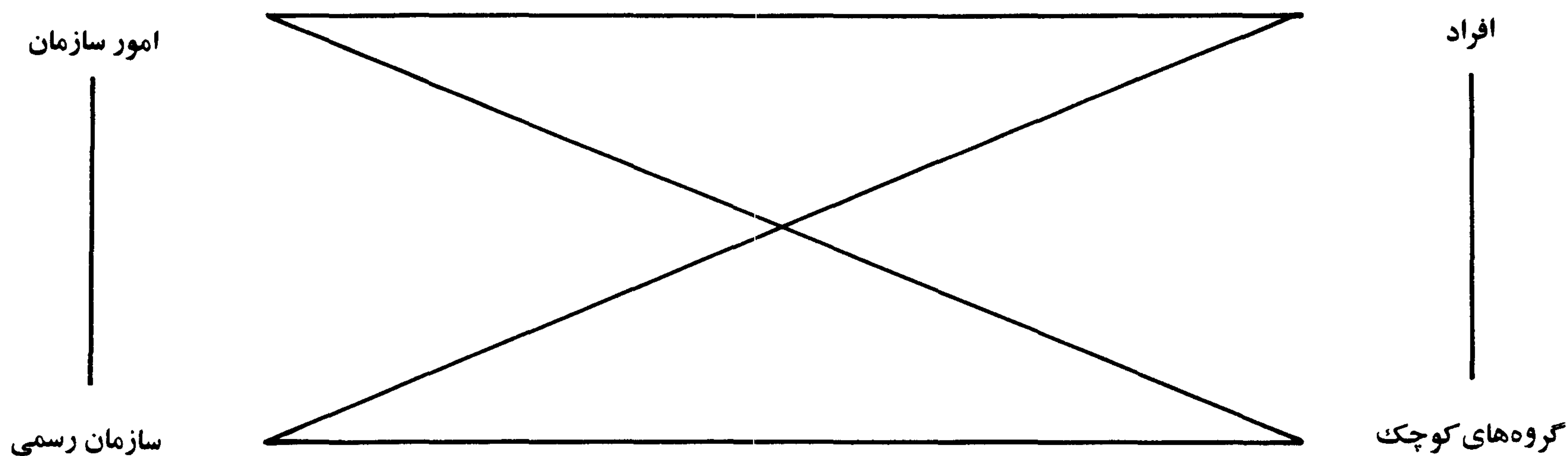
این عناصر مستقلند و مدیر می تواند از دیدگاههای مختلف به آنها بنگرد. مثلاً می تواند از دیدگاه کل سازمان به اینگونه عوامل بر حسب کنش متقابل که در سازمان دارند، بنگرد. یا از زاویه یک بخشی از سازمان به آنها نظر افکند. یا اینکه از زاویه درون اداره خویش به آنها نظاره کند. یک راه نگرش راحت و آسوده به توازن در سازمان، استفاده از الگوهای توازن است که نمایشگر

ایجاد توازن در بین عناصر گوناگون در سازمان است. الگوهای توازن را در شکل شماره پنج می توان نمایش داد.

شکل شماره پنج حکایت از این دارد که بین عناصر عمده سازمان، دوازده حوزه توازن وجود دارد. هدف مدیران با استفاده از مهارتهای فنی و رفتاری خویش، این است که در بین هدفهای گوناگون اینگونه خرده نظامهای سازمان، هماهنگی و وحدت برقرار سازند. به سخن دیگر، منظور این است که تنشهای سازمانی که می توانند از هدفهای متناقض اجزای نظام ناشی شوند، به وسیله روش اداری، روشن دوباره هدایت شوند و یا اینکه ریشه کن گردند. از اینها گذشته، تنشها می توانند از میان افراد، گروهها و یا حتی از میان کارها و وظایفی که ممکن است زاید یا با یکدیگر تداخل داشته باشند، برخیزند. تنشهایی که در میان هر یک از این عناصر چهارگانه وجود دارند، در شکل شماره پنج منعکس نیست و در نتیجه از روی آنها پرده برداری نشده است. اما با وجود این، می توانند منابعی برای ایجاد ناهماهنگی در سازمان تلقی گردند. در نتیجه آنها نیاز دارند که از راه استفاده از مهارتهای توازن بخش مدیران، دوباره «به حال طبیعی و سالم» خود برگردند. سازمان موزون، سازمانی است که ویژگیهای زیر را داشته باشد.

۱- حفظ پیوند و ارتباط با دوران گذشته خود. زیرا دوران گذشته باعث هویت بخشی به سازمان می شود و از این راه به ثبات سازمان کمک می کند.

۲- قدرت بخشی به مدیریت در کنترل مسیر فعلی سازمان، تشویق تحول آفرین در زمینه های سیاست سازمان، ساختار سازمانی،



شکل شماره ۵



- 22-Webster's New Collegiate Dictionary (Publisher: G. & C. Merriam Co.), 1977, P. 766.
- 23-Thomas Hobbes (1588-1679).
- 24-Quoted From Erich Fromm, The Fear of Freedom (Publisher: Routledge & Kegan Paul), 1960, P.5.
- 25-Sigmund Freud (1856-1939).
- 26-Psychoanalysis.
- 27-Ibid., PP.6-7-8.
- 28-Erich Fromm, Marx's Concept of Man, (publisher: Frederick Ungar Publishing co.,N.Y.), 2nd ed., 1966, PP.24-25.
- 29-Relative appetites.
- 30-Ibid., PP.25-26.
- 31-Existentialism.
- 32-Dehumanization.
- 33-preface of Ibid., P.V.
- 34-Abraham Maslow (1908-1970).
- 35-Thermostat.
- 36-Cybernetice.
- 37-Feedback.
- 38-William G. Scott & Terence R.Mitchell, OP.Cit., P.179.
- 39-Fraditional School of Management.
- 40-Stephen P. Robins, Organization theory structure, Design & Applications (Publisher: prentice-Hall International, Inc.), 1987, 2nd ed., P.333.
- 41-Neo-Classics.
- 42-Symbolic interactionism.
- 43-Stephen P.Robins, OP.Cit., PP.334-335.
- 44-William G. Scott & Terence R.Mitchell, OP.Cit., P.187.
- 45-Ibid., P.187.
- 46-Ibid., PP.188-189.



تسهيلات مادی آن و کارکنان.

۳- پیش بینی و آینده نگری سازمان به گونه‌ای مؤثر. تحول سازمان را می‌توان از روی ثبات برخی از قسمتهای آن و تغییر پذیرفتن اجزای دیگر آن، پیش بینی کرد<sup>۴۶</sup>.

پانویسها:

- ۱- محمد معین، فرهنگ فارسی، ناشر: امیرکبیر، جلد اول، چاپ پنجم، سال ۱۳۶۲، صفحه ۱۰۹۶.
- ۲- همان مأخذ، صفحه ۳۰۱.

3-J.L.Hanson, A Dictionary of Economics & Commerce, (Publisher: Macdonald & Evans Ltd.), 3rd.ed., 1969, P.167.

4-Static (Stationary) equilibrium.

5-dynamic equilibrium.

6-V.Pareto.

7-William G. Scott & Terence R. Mitchell, Oraganizational Theory, A, Structural & Behavioral Analysis, (Publisher: Richard D.Irwin, Inc.), 1972, P. 182.

8-Kurt Lewin.

9-Force field analysis.

10-Driving Forces.

11-Restraining forces.

12-Paul Hersey & Kenneth H.Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, (Publisher: Prentice-Hall International, Inc.), 5th ed., 1988, PP. 135-136.

13-Balance.

14-Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard, OP.Cit., P.138.

15-William G. Scott & Terence R.Mitchell, OP.Cit, PP. 182-183.

16-Homeostasis.

17-Edith Tittion Penrose.

18-Self regulation.

19-R. C. davis.

20-William G. Scott & Terence R. Mitchell, OP. Cit, P.183.

21-The American College Dictionary (Publisher: Random House, Inc.), 1966, P.810