

هیدروکراسی یا بوروکراسی

آرین قلی پور^{۱*}

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

(تاریخ تصویب ۱۳۸۵/۷/۸)

چکیده

عقلانیت ابزاری کارایی مدار مدیریتی در اندیشه جامعه شناسی‌های خود را به عقلانیت زمینه مدار می‌دهد که در آن مشروعیت برون سازمانی به اندازه کارایی درون سازمانی اهمیت دارد. منطق مدیریتی کارایی طراحی ساختارهای کارا و منطق اجتماعی مشروعیت، کارکرد سمبلیک ساختارها را برای سازمان مؤثر دانسته و کنار گذاشتن وظیفه شناسانه کارایی را در طراحی ساختار خاطر نشان می‌سازد. این مقاله در صدد تبیین دو نوع ساختار سازمانی به صورت همزمان در ایران کنونی است. اول ساختار سازمانی نمایشی که به دلیل نهادی شدن دموکراسی به صورت رسمی بیان می‌شود تا با اسطوره‌های جهانی هم‌شکلی ایجاد کند و دوم ساختار سازمانی واقعی که حاصل ساختار اجتماعی ایران و چگونگی رسوب گذاری دوران کهن بوده و در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ یعنی یافته‌های تحقیق حاکی از وجود همزمان دو ساختار در سازمانهای ایرانی است: ساختار دموکراتیک نمایشی و ساختار هیدرولیک واقعی.

واژه‌های کلیدی: ساختار سازمانی هیدرولیک، ناخودآگاه تاریخی، سبک رهبری استبدادی، استبداد شرقی، هم‌شکلی نهادی

مقدمه

مطالعه ساختار پدیده‌های اجتماعی اندیشه بسیاری از دانشمندان علوم اجتماعی را همواره به خود مشغول داشته است. یکی از پدیده‌هایی که علائق مطالعاتی زیادی را بویژه در قرن اخیر برانگیخته، ساختار سازمانهای رسمی عقلایی است. ویژگیهای این ساختار و عوامل ایجاد کننده آن به عنوان یک حوزه مطالعاتی در جامعه شناسی سازمانی و مدیریت توجه بسیاری را جلب کرده است. در این مقاله اثرات ساختار اجتماعی و ناخودآگاه تاریخی بر ساختار سازمانی مد نظر قرار می‌گیرد. تردیدی نیست که ساختار اجتماعی از تکنولوژی تولید تاثیر می‌پذیرد. در ایران نیز تکنولوژی استحصال آب اثرات عمیقی بر روابط اجتماعی، حقوقی و سازمانی داشته است. قبل از ورود به بحث تکنولوژی استحصال آب، تحول تاریخی کنترل برنامه ریزی شده آب بسیار مهم است. انسان اولیه نواحی کم آب را شناخته بود ولی این موضوع در دوران جمع آوری و شکار برایش اهمیت چندانی نداشت؛ چرا که نیازی به کنترل برنامه ریزی شده آب نمی‌دید. پس از آن که انسان به مرحله کشاورزی روی آورد، در نواحی خشک و نیمه خشک به زمینهای حاصلخیزی برخورد کرد که برای باروری آنها آب را از طریق کانالهایی با طراحی یک سیستم آبیاری به این زمینها انتقال داد. همه مناطق کره زمین این مشکل را نداشتند. اروپا هرگز مسأله آب نداشته و آب، محدود و قابل تملک نبوده است، در مناطق خشک و نیمه خشک آسیا آب منبع بسیار ارزشمندی بوده است؛ از این رو مدیریت آب در مناطق خشک و نیمه خشک اصلی ترین منبع قدرت بوده است. در نواحی که آب خیلی زیاد و یا خیلی کم است، نیازی به کنترل آب به روش حکومتی و آن هم از نوع استبدادی نبوده است. فقط در نواحی که کمبود نسبی آب وجود داشته است، نظم هیدرولیکی خاصی در زندگی اجتماعی ایجاد شده است. منظور از نظم هیدرولیکی نظمی است که آب در زندگی اجتماعی ایجاد می‌کند. آبیاری در مقیاس بزرگ به هماهنگی و هدایت متمرکز نیاز داشته است؛ از این رو مدیریت و هماهنگی متمرکز فعالیت‌های آبیاری پیامدهای اجتماعی مهمی داشته است. روابط تولید که بر مبنای آب بنا شده است، روابط فرهنگی، سیاسی و حقوقی خاصی را به دنبال آورده است. تکنولوژی آبیاری بر ساختار اجتماعی تأثیر گذاشته و رهبری به موازات

استفاده از سیستم آبیاری توسعه یافته است. سیستم آبیاری، اثرات سازمانی دارد؛ زمانبندی استفاده از آب و توزیع آن، نگهداری کانال‌ها و دفاع از کانال‌ها در برابر همسایگان متخاصم از آن جمله است. کسی که آب را مدیریت می‌کرد، قدرت خارق العاده‌ای در برابر کشاورزان داشته است. چون این منبع قدرت نسبت به بقیه منابع قدرت محدود بود، رقابت برای کسب آن زیاد بوده و نیاز به قدرت قاهره را ایجاد می‌کرد که به شکل گیری انحصار در جامعه منجر شده است. توجه کنید که چگونه بین شکل حکومت (و سبک مدیریت) و سیستم توزیع آب ارتباط تنگاتنگی وجود داشته است [۴۰].

تحول تکنولوژیکی آب در طول تاریخ اثرات اجتماعی متنوعی به همراه داشته است. در گذشته (قبل از جنگ جهانی دوم) تکنولوژی غالب در ایران قنات و سیستم اقتصادی مبتنی بر کشاورزی بوده است. تکنولوژی قنات در ایران در قرن ششم قبل از میلاد با شروع کشاورزی هندو- ایرانیها^۱ شناخته شد. پس از حمله پارتها به ایران، تکنولوژی قنات در فلات ایران بسیار گسترش یافت و تا قبل از جنگ جهانی دوم که تکنولوژی چاههای عمیق مرسوم شد در شهرهایی مثل تهران، قم، قزوین، همدان، نیشابور، یزد و کرمان تقریباً همه آب مورد نیاز از سیستم قنات تأمین می‌شد [۱۸].

مثل همه تکنولوژیهای آب، قناتها به شرایط اجتماعی و محیطی خاصی نیاز داشتند که در طول زمان به صورت مؤثر عمل کنند. در فلات ایران تکنولوژی قنات درجه بالایی از تطبیق اجتماعی را نشان داده و قناتها به طور کلی زندگی اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده بودند. افزایش همبستگی اجتماعی به خاطر چرخش آب و تعیین موقعیت اسکان، نحوه معماری فضای ساختمان در مناطق مسکونی، نیاز به هماهنگی اجتماعی در تخصیص، توزیع، استفاده و نگهداری سیستم عرضه آب، همگی اثرات قناتها بر سیستم اجتماعی بودند. خانه‌ها در کنار جریان اصلی آب (شاه‌جوب) بنا می‌شد، الگوی معابر (خیابانها) در شهرهای بزرگ از آب و قناتها تبعیت می‌کرد [۴][۸]. در بالای آبادی در جایی که شیب تندی وجود داشت یک یا چند آسیاب آبی نصب می‌شد [۴۲]. پس از آن در اول آبادی جریانی از قنات از یک مقسم به مسجد (آب کر برای وضو)، حمام عمومی (شستشو و

1. Indo- Iranians

غسل) و مخزن آب عمومی (آب آشامیدنی) می‌رفت [۱۴]. پس از آن در داخل آبادی ترکیب خانوار، کمیت و کیفیت آن، نحوه استفاده از آب را تعیین می‌کرد؛ از این رو مکان استقرار خانه‌ها، کاملاً منعکس کننده پایگاه اقتصادی و اجتماعی ساکنین و یا مالکین آنها بود. خانواده‌های مرفه شامل زمین داران (ارباب) بازرگانان و رهبران مذهبی در بالاترین قسمت آبادی جایی که آب زیاد و تمیز بود، استقرار می‌یافتند و در پایین آبادی دهقانان و کارگران روزمزد اسکان می‌گزیدند که آب کم و آلوده بود؛ چون با جریان آب از بالای آبادی به پایین به خاطر تبخیر و نشست و استفاده‌های بالایی‌ها آب کاهش یافته و آلوده تر می‌شد.

ساختار اجتماعی

حال این سؤال مطرح است که آب چگونه بر ساختار اجتماعی در ایران تأثیر گذاشته است؟ پایگاه اجتماعی و ساختار اجتماعی چگونه از پویایهای سیستم آبیاری تأثیر پذیرفته است؟

فاصله قدرت به عنوان یکی از ابعاد فرهنگ ملی شناخته شده است و عبارت است از میزان و درجه ای که افراد نرمال یک جامعه می‌پذیرند که قدرت به صورت نابرابر توزیع شود. هر چقدر فاصله قدرت در یک جامعه بیشتر باشد، شیوه استبدادی در تصمیم‌گیریها بیشتر مشاهده می‌شود [۲۲]. در نظر مارکس تکنولوژی و شیوه تولید در زندگی مادی، تعیین کننده ویژگیهای فرایندهای اجتماعی، سیاسی و معنوی در زندگی است. وی از شیوه تولید آسیایی نام برد که مبنای تحقیقات ویت فوگل قرار گرفت و هر چند که منتسکیو در نوع شناسی آب و هوایی خود مفهوم استبداد شرقی^۱ را به کار برد ولی این مفهوم توسط ویت فوگل تئوری پردازی شده است. شیوه تولید آسیایی برخوردار از فاصله قدرت زیاد بوده است. چون ارزشمندترین و محدودترین منبع قدرت آب بوده است، فاصله قدرت در جامعه را به شدت افزایش داده است. به عقیده ویت فوگل کنترل عرضه آب برای آبیاری مبنای شیوه تولید آسیایی و بوروکراسی استثماری قدرتمندی است که به انحصار

1. Oriental Despotism

هیدرولیک و به تبع آن بوروکراسی هیدرولیک^۱ منجر شده است که به عنوان طبقه حاکم در جوامع هیدرولیک اعمال قدرت می کردند [۴۰].

ملاحظه می شود که چگونه آب و تکنولوژی آن به ساختار اجتماعی معینی منجر شده است. تاریخ ایران گواهی می دهد که قدرت حکومت همیشه مطلق بوده است و هیچ نهاد و جریانی در برابر حکومت وجود نداشته است. چرا که آب همیشه به عنوان یک منبع قدرت در اختیار دولتمردان بوده است. زمین داران (اربابان)، بازرگانان و رهبران مذهبی نیز برای کسب قدرت، خود را به رئیس حکومت نزدیک می کرده اند. هر چند که مذهب قدرت ایستادگی در برابر قدرت مطلقه حکومت را داشته است ولی معمولاً جذب حکومت شده است. مفهوم استبداد شرقی و ارتباط آن با آب در مورد ایران نیز صادق است. ایران از نواحی خشک و یا نیمه خشک مشرق زمین محسوب می شود و همیشه مشکل آب را داشته است. علاوه بر مسأله آب و کمبود آن، مالکیت زمین نیز در نهایت متعلق به پادشاه، خلیفه و حکومت بوده است و با تصرف نظامی مالکیت زمین نیز عوض شده است [۳۸].

ساختار اجتماعی و ساختار سازمانی

ساختار اجتماعی چگونه به ساختارهای سازمانی رسمی و واقعی ارتباط پیدا می کند؟ مقاله حاضر در صدد تبیین مفهوم استبداد شرقی در سطح سازمانی است نه جامعه. اینجاست که بحث با تحلیل نهادی ساختار سازمانی تلاقی پیدا می کند. در این جا انعکاس ساختار اجتماعی در سبک مدیریت مدیران و تأثیر آن بر ساختار سازمانی رسمی تبیین خواهیم شد. ساختار سازمانی یک مفهوم انتزاعی است که به وسیله نمودار سازمانی عینیت پیدا می کند و اغلب ساختار سازمانی، همان نمودار سازمانی پنداشته می شود که اینگونه نیست. نمودار سازمانی انعکاسی از واقعیت ساختار سازمانی است. ساختار سازمانی آئینه تمام نمای قوانین، مقررات، رویه ها، استانداردها، الگوهای ارتباطات، جایگاههای تصمیم گیری، روابط گزارش دهی و گزارش گیری، تفکیک و تلفیق فعالیت ها، مشاغل و بخشها، گردش اطلاعات، انتظارات از نقشها و پستها، سلسله مراتب اختیارات و حدود مسئولیت و اختیارات

1. Hydraulic Bureaucracy

است. مکاتب اولیه مدیریت بر مبنای منطق اقتصادی کارایی، نگاه درونی به الزامات تعیین کننده ساختار سازمانی داشتند و ساختار سازمانی رسمی را تلاش عقلایی افراد سازمان برای حداکثر کردن کارایی می‌دانستند [۱۵][۱۶][۱۹]؛ از این رو تلاش بر تخصص‌گرایی، هماهنگی و کنترل فعالیت‌های کاری در درون دیوارهای سازمان متمرکز بود. در نتیجه جنبش تئوری عمومی سیستم‌های برتالانفی [۵] و سیستم اجتماعی پارسونز [۳۲] محیط جایگاه خاصی در مطالعات سازمانی پیدا کرد، همزمان مطرح شدن فرض عقلانیت محدود سایمون [۳۷] انقلابی در اقتصاد خرد به پا کرده و مفروضات نئوکلاسیک را متزلزل کرد. اثرات تحولات تکاملی علوم بر همدیگر موجب نارضایتی از تبیین سنتی ساختار سازمان رسمی شده و به دو سری مطالعات منجر شد.

دسته اول دانشمندان مدیریت بودند که تعیین‌کننده‌های ساختار سازمانی را نیروها و عواملی چون استراتژی [۱۰]، تکنولوژی [۳۳][۳۹][۴۱]، اندازه [۷][۱۱][۲۸][۳۴] و محیط [۹][۱۳][۲۰][۲۶][۲۹] تبیین کردند. از این دیدگاه ساختار سازمانی کارا باید بین ابعاد ساختاری (پیچیدگی، رسمیت و تمرکز) و عوامل زمینه‌ای (استراتژی، تکنولوژی، اندازه، محیط) تعادل برقرار کند. انتظار می‌رفت که این عوامل و نیروهای متفاوت، به ساختارهای سازمانی رسمی متفاوتی بویژه در داخل حوزه‌های سازمانی (اکولوژی جمعیت سازمانها یا صنعت) منجر شوند ولی دیدگاه جامعه‌شناسان سازمانی این انتظار را به هم ریخت.

دسته دوم جامعه‌شناسان بودند. در نظر این گروه ساختارهای سازمانی در طول زمان با تعهدات اعضا به ارزشهای خاص (نیروی درون سازمانی) و فشارهای محیط (نیروی برون سازمانی) تغییر و تکامل می‌یابند. سازمان در طی مسیر تکامل تاریخی و فرایند نهادی شدن با ارزشهای جامعه پیرامونی عجین و هم‌نوا می‌شود [۳۵][۳۶]. ساختارهای سازمانی رسمی علاوه بر این که راهنمای کنش‌های سازمانی هستند، خاصیت سمبلیک (نه واقعی و عملکردی) داشته و برای اهداف سمبلیک به کار می‌روند [۴۱]. این موضوع محدودیت رویکرد عقلایی را که مورد تأکید دانشمندان مدیریت برای حداکثر کردن کارایی بود برجسته‌تر کرد و بینش جدیدی را برای تبیین علل و پیامدهای ساختار سازمانی رسمی گشود. از این دیدگاه شکل‌گیری ساختار سازمانی رسمی بدون توجه به ملزومات کارایی و بدون در نظر گرفتن ضرورت‌های هماهنگی و کنترل صورت می‌گیرد. بقای سازمان به

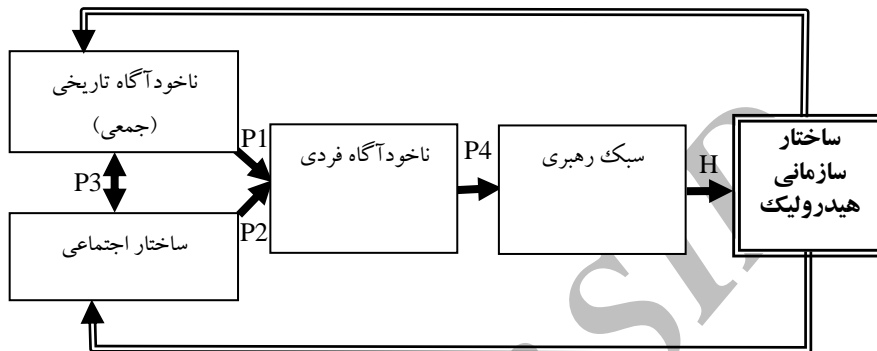
ساختارهای سازمانی رسمی (کارکردی یا بی کارکرد) بستگی دارد نه به پیامدهای عملکرد واقعی سازمان. سازمان‌هایی که با اسطوره‌های نهادی شده محیطی هم‌شکل می‌شوند، مستقل از عقلانیت ابزاری و حداکثر کردن کارایی، مشروعیت جذب منابع مورد نیاز محیطی را برای بقا کسب می‌کنند. ملاحظه می‌شود که این تبیین با تبیین‌های مدیریتی بازارگرا، عملکردگرا، عقلانیت مدار و کارایی مدار در تضاد است. یعنی این که سازمانها با وجود عملکرد واقعی و عینی بسیار پایین به شرط مشروعیت زایی می‌توانند به بقا خود ادامه دهند و ارتباط بین عناصر ساختاری و رفتارهای واقعی روزمره، ناچیز بوده و ارتباط آنها با فعالیتها و بین خود عناصر زوجی ضعیف است؛ یعنی این عناصر و رفتارها مستقل عمل می‌کنند.

ما در تبیین سبک مدیریت به عنوان عامل تعیین کننده ساختار از مفهوم هم‌شکلی نهادی [۱۲] نیز بهره گرفته‌ایم. برخلاف تبیین تنوع و وجود انواع زیادی از سازمانها [۲۰]، هم‌شکلی بیانگر تجانس حیرت آور در اشکال و اعمال سازمانی است. سازمانها در یک حوزه سازمانی در طی مسیر تکاملی از تنوع به سوی تجانس و هم‌شکلی حرکت می‌کنند و هر چقدر حوزه بالغ تر باشد این تجانس و هم‌شکلی بیشتر بوده و کار برای جدیدالواردین مشکل تر است. این هم‌شکلی در حوزه‌های سازمانی به صورت هم‌شکلی اجباری، فرایندهای تقلیدی و فشارهای هنجاری رخ می‌دهد [۳۰]. این وضعیت محقق را به عوامل گسترده تاریخی - اجتماعی کشانده است به گونه ای که نظریه استبداد شرقی را از ساختار اجتماعی به ساختار سازمانی رسمی کشانده است. با این فرض که این وضعیت در طی فرایند تکاملی - تاریخی جامعه ایران به نسل‌های جدید منتقل شده و بر روح جامعه حکمفرماست. رسوب گذاری سبک استبدادی در ناخودآگاه تاریخی نوعی هم‌شکلی در رفتارها را نشان می‌دهد. [۱] فرضها و فرضیه تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود (نمودار شماره ۱):

فرض ۱ (P): ناخودآگاه تاریخی در شکل‌گیری ناخودآگاه فردی موثر است.

منظور ما از ناخودآگاه در اینجا با ناخودآگاه فردی فروید [۱۷] و ناخودآگاه جمعی یونگ [۲۳] [۲۴] [۲۵] متفاوت است. ناخودآگاه تاریخی در طول زمان شکل گرفته و چنان در افراد یک جامعه دیده می‌شود که گویی به همه آنها به صورت یکسان به ارث رسیده

است. آن نشانگر حضور مفاهیم و الگوهای کهن، گذشته و نیاکان ما در زندگی کنونی ماست. انتقال نسل به نسل این الگوها باعث می شود که ساختارها و رفتارهای زندگی کنونی بر خلاف تفاوت‌های ظاهری، مشابه ساختارها و رفتارهای پنج هزار سال پیش نیاکان گذشته باشند.



نمودار ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرض ۲ (P_2): ساختار اجتماعی در شکل‌گیری ناخودآگاه فردی موثر است.
ناخودآگاه فردی یک پدیده آنی نیست بلکه در طول زمان در تعاملات اجتماعی شکل می‌گیرد. ناخودآگاه فردی با وجود تنوعی که دارد در قالب الگوهای خاصی قرار می‌گیرد؛ یعنی ساختار اجتماعی در شکل‌دهی ناخودآگاه فردی موثر است.

فرض ۳ (P_3): ناخودآگاه تاریخی و ساختار اجتماعی رابطه دیالکتیکی دارند.
شاید نتوان ثابت کرد که آیا ساختار اجتماعی موجب شکل‌گیری ناخودآگاه تاریخی شده است یا برعکس، ولی می‌توان به جرات ادعا کرد که این دو مفهوم با هم متعامل هستند. ساختار اجتماعی ایران از ناخودآگاه تاریخی رسوب گذاری شده از دورانه‌های قبلی تاثیر پذیرفته است و هم‌چنین به نوبه خود بر آن تاثیر گذاشته است.

فرض ۴ (P_4): ناخودآگاه فردی در شکل‌گیری سبک رهبری افراد جامعه موثر

است.

سبک رهبری افراد از عوامل زیادی تاثیر می پذیرد. در این مدل علاوه بر ناخودآگاه تاریخی و ساختار اجتماعی، ناخودآگاه فردی نیز بر سبک تاثیر دارد. البته این تاثیر بین سبک رهبری فرد و ناخودآگاه فردی متقابل است. علت بسیاری از رفتارهای فرد ناخودآگاه است و این فرض هنوز در ادبیات روانشناسی فرض چالش برانگیزی است. این فرض تاکید بر عوامل صرفا خودآگاه را در بروز سبک رهبری به چالش می کشد. بسیاری از رفتارهای مدیران آگاهانه نیست؛ یعنی خودشان واقف به آن رفتارها نیستند. ما برای سنجش وجود این استبداد از سبک مدیریت استفاده کرده ایم و مدیران در سازمان را به مثابه حکام اجتماعی گرفته ایم. سبک مدیریت مفهوم کلیدی در مطالعات رفتار رهبری [۶] [۲۱] [۲۷] است. نحوه رفتار و کنش رهبر در سازمان به سبک مدیریت وی بر می گردد. از طرفی سبک مدیریت به عنوان الگوهای پایدار، در حین کار با افراد، توسط دیگران به عنوان یک پدیده عینی ملاحظه می شود. این الگوها باعث می شوند فرد در شرایط مشابه یکسان عمل کرده و این الگوها و عاداتها توسط دیگران قابل پیش بینی شود. تغییر سبک مدیریت به خاطر پایداری، عادی شدن و الگوداری بسیار مشکل است.

فرضیه تحقیق

ما انتظار داریم سبک مدیریت در ایران در حوزه های سازمانی (صنایع یا اکولوژی جمعیت سازمانها) مختلف به ساختار سازمانی هیدرولیک منجر شود. از این رو فرضیه تحقیق اینگونه بنا می شود:

H: تحت تاثیر پدیده نهادی شده استبداد شرقی، سبک مدیریت مدیران در حوزه های سازمانی متنوع به ساختار سازمانی هیدرولیک منجر می شود.

انتظار می رود سبک مدیریت استبدادی (وظیفه مدار، تولید مدار، مستبدانه، گفتاری، اتو کراتیک) به ساختار سازمانی هیدرولیک منجر شود. ساختار سازمانی هیدرولیک نمایانگر تاثیرات سیستم توزیع آب در ساختار اجتماعی و به تبع آن در ساختار سازمانی است. یعنی مدیری که دارای سبک مدیریت استبدادی است به زیر دستان تفویض اختیار نمی کند (تمرکز زیاد)، به علت وجود کنترل های شدید، بخشها و سطوحی از سازمان به کار کنترل و هماهنگی می پردازد (پیچیدگی زیادتر می شود)، و با وضع قوانین و مقررات

دلخواه به منظور شکل دهی رفتار افراد، رسمیت و رسمیت زدایی به صورت همزمان زیادتر می‌شود. در مقابل مدیری که دارای سبک مدیریت دموکراتیک است، تفویض اختیار می‌کند، از این رو تمرکز کم است یا عدم تمرکز در سازمان وجود دارد، به جای کنترل به اعتماد اهمیت بیشتری می‌دهد، از این رو کار کنترل آسانتر می‌شود. این گونه مدیران در صدد درونی کردن مقررات در درون افراد هستند و مقررات و رویه‌های کمی برای انجام کارها وضع می‌کنند به همین خاطر رسمیت در این سازمان کمتر می‌شود. بطور کلی می‌توان گفت که در مقابل سبک مدیریت استبدادی، سبک مدیریت دموکراتیک به ساختار ارگانیک منجر می‌شود. مدیری که دارای سبک مدیریت استبدادی است؛ به زیر دستان خود اعتماد ندارد، دارای تصورات تئوری X است و افراد زیر دست خود را بالغ نمی‌پندارد یعنی بر این باور است که آنها توانایی و تمایل پذیرش مسئولیت را ندارند، پس در این حالت به زیر دستان تفویض اختیار نمی‌کند و حیطه نظارت محدودی را بر می‌گزیند تا بتواند به نحو احسن افراد زیر دست خود را کنترل کند. تأکید این گونه مدیران بر کارایی است و تمایلی به تحقق اثر بخشی و اهداف بلند مدت ندارند و فقط اهداف کوتاه مدت و روزانه را پیگیری می‌کنند. برای تحقق کارایی در سازمان، باید تخصص گرایی صورت گیرد. تخصص گرایی موجب جدا شدن بخشهای مختلف از هم می‌شود و تفکیک افقی افزایش می‌یابد؛ از این رو پیچیدگی زیادتر می‌شود. از طرف دیگر حیطه نظارت محدود مدیر، موجب افزایش سلسله مراتب سازمانی شده و به تفکیک عمودی منجر می‌شود.

سبک مدیریت استبدادی موجب رسمیت زدایی می‌شود. مدیری که دارای سبک مدیریت استبدادی است بر کنترل افراد و استاندارد زدایی تأکید زیادی دارد. چون تأکید وی بر کارایی است، کارمداری، نظم و انضباط و تأکید بر مقررات که خود او تعیین و لغو می‌کند سرلوحه کار اوست. این گونه مدیران انتظارات خود را از افراد زیر دست بطور دقیق روشن نمی‌کنند. هدفها را تعیین و به افراد دیکته می‌کنند. او تعیین می‌کند که چه کاری چگونه انجام شود. اینگونه مدیران برای هر کاری مقررات و رویه خاص خود را وضع می‌کنند تا از تنوع و اعمال سلیقه افراد در انجام کارها بکاهند ولی سلیقه خود را حکم فرما کنند. از این رو رسمیت (مطابق تعریف تنوری ارتدوکس سازمان) در سازمان

کاهش و رسمیت زدایی افزایش می‌یابد. سبک مدیریت استبدادی، موجب تمرکز زیاد می‌شود. در این حالت چون مدیر زیردستان خود را لایق اتخاذ تصمیمات نمی‌داند، خود مستقیماً به گردآوری اطلاعات پرداخته و به تنهایی تصمیم می‌گیرد. در سازمانهایی که اینگونه مدیران مشغول به کار هستند، تصمیم‌گیری در رأس هرم سازمانی انجام می‌شود و تفویض اختیار فقط به صورت سمبلیک و نمایشی است. ممکن است ساختارهای رسمی بیان شده سازمانها به لحاظ فشار نهادی، دموکراتیک جلوه کنند ولی به لحاظ واقعی و عملکردی هیدرولیک هستند و حفظ همزمان دو نوع ساختار برای دو هدف متفاوت ولی مکمل؛ یعنی مشروعیت (ساختار دموکراتیک) و کارایی و عملکرد (ساختار هیدرولیک) پذیرفته شده است. اعلان رسمی سبک و ساختار دموکراتیک به خاطر فشارهای نهادی بین المللی و هم‌شکلی با روند جهانی است. دموکراسی با همه معایب امروزه به عنوان سبک و ساختار مطلوب مشروعیت یافته است و مدیران ترجیح می‌دهند حتی به صورت نمایشی، سبک و ساختار رسمی دموکراتیک داشته باشند ولی ناخودآگاه تاریخی رسوب گذاری شده، سبک غیرمشروع ولی واقعی استبدادی را اجتناب ناپذیر می‌کند.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف آن یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای تحقیق از نوع علی است. روش انجام تحقیق نیز به صورت پیمایشی بوده است. از مهمترین ویژگی‌ها و مزایای این روش قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده می‌باشد.

متغیرهای تحقیق: متغیر سبک مدیریت استبدادی به عنوان متغیر مستقل و ساختار سازمانی هیدرولیک به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

نمونه آماری و روش نمونه‌گیری: حجم نمونه آماری براساس جدول مورگان حدود ۳۰۰ سازمان برآورد شده است. روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بوده است. هر چند که پاسخگویان از لحاظ تحصیلات (کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری) متفاوت بوده‌اند ولی برای اهداف این تحقیق نظرات آنها ارزش یکسانی دارد. در حدود ۶۱ درصد نمونه

سازمانهای دولتی و ۳۹ درصد سازمانهای خصوصی بوده اند. سازمانهای نمونه در این تحقیق متنوع بوده اند و طیفی از حوزه‌های سازمانی پژوهشی، آموزشی، تولیدی، کشاورزی، بازرگانی، خدماتی، انتشاراتی، فرهنگی و هنری را در بر می‌گیرد. در این تحقیق یک حوزه سازمانی انتخاب نشده بلکه سعی شده است حوزه‌ها متنوع باشند.

ابزار گردآوری داده‌ها و روایی و پایایی آن:

به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسش نامه استفاده شده است. در طراحی سوالات پرسشنامه دقت لازم بعمل آمده تا سوالات از سادگی و وضوح کافی برخوردار باشند. پاسخ گویان در این تحقیق دو دسته بوده اند. یک دسته مدیران و دسته دیگر کارشناسان تشکیلات و روشها. پرسشنامه‌ها پس از تحلیل عاملی و حذف برخی سوالات اضافی توزیع شده است. پرسشنامه اول سبک مدیریت مدیران را با ۳۰ سوال می‌سنجد که از این نوع پرسشنامه ۵۳۰ عدد بین پاسخگویان بالقوه توزیع شده است تا این که ۳۲۰ پرسشنامه تکمیل شده و کامل دریافت شده است. این پرسشنامه‌ها به صورت حضوری مستقیم یا غیر مستقیم بین مدیران توزیع و جمع آوری شده است. به پاسخ دهندگان اطمینان داده شده است که اسم آنها و سازمانشان کاملاً محرمانه بوده و به هیچ طریق فاش نخواهد شد، از این رو هیچ سؤالی برای اطلاعات شخصی افراد طراحی نشده است. پرسشنامه دوم با ۲۲ سوال مربوط به ساختار سازمانی است و از کارشناسان تشکیلات و روشها متناظر با مدیران دریافت شده است. به تعداد مدیران ارشد، در حدود ۶۰۰ پرسشنامه در سازمانهای متناظر به روش بالا توزیع شده است تا این که ۴۳۰ پرسشنامه تکمیل شده دریافت شده است. سعی شده است که در سازمانها پرسشنامه‌ها متناظر هم باشند، از آنجائیکه متغیر ساختار سازمانی یک متغیر سازمانی است، پرسشنامه‌های دریافت شده از کارشناسان تشکیلات و روشها در صورتی که در یک سازمان بیش از یک بوده‌اند، تقسیم بر تعداد شده‌اند. اعتبار پرسشنامه به وسیله آلفای کرونباخ بدست آمده است و اعتبار کل مقیاس با ۵۲ سوال ۰/۹۳، مقیاس سبک رهبری با ۳۰ سوال ۰/۸۶ و مقیاس ساختار سازمانی هیدرولیک با ۲۲ سوال ۰/۹۰ می‌باشد. در تحلیل پرسشنامه از نرم افزار SPSS نسخه ۱۳ استفاده شده است. سطح خطای ۵٪ برای آزمون فرضیه در نظر گرفته شده است. نتایج

آزمون دو جمله ای نشان می دهد که نمره سبک رهبری استبدادی ۲۳۷ سازمان بالاتر از ۲/۵ است و فقط ۶۳ سازمان میانگینی کمتر از این دارند؛ یعنی درصد موفقیت ۷۹ درصد است. بر اساس آزمون رگرسیون، ضریب تشخیص مدل ۰/۶۴ و ضریب تشخیص تعدیل شده در حدود ۰/۶۳۱ می باشد؛ یعنی در حدود ۶۶ درصد تغییرات ساختار سازمانی هیدرولیک توسط مدل تبیین می شود. اثرات سبک رهبری استبدادی روی ابعاد ساختار سازمانی هیدرولیک بدین صورت است: پیچیدگی ۰/۵۴۰، رسمیت زدایی ۰/۶۶۷ و تمرکز ۰/۶۲۱. علاوه بر بررسی اثرات علی شاید روابط این متغیرها نیز جالب توجه باشد. به منظور بررسی وجود ارتباط و نیز میزان آن، بین دو متغیر از آزمون همبستگی استفاده می شود. زمانی که این دو متغیر کمی باشند از همبستگی پیرسون و هنگامی که متغیرهای مزبور کیفی هستند از همبستگی اسپیرمن استفاده می شود. در این تحقیق نیز از آنجائی که متغیرها کیفی هستند باید از همبستگی اسپیرمن استفاده شود ولی جهت اطمینان بیشتر از هر دو روش بهره جسته ایم که نتایج آن در ماتریس همبستگی نگاره شماره ۱ منعکس گردیده است.

همان طوری که در ماتریس همبستگی ملاحظه می شود همبستگی سبک رهبری استبدادی به روش پیرسون با پیچیدگی ۰/۷۱۹، با رسمیت ۰/۵۸۶ و با تمرکز ۰/۴۹۴ است. همچنین همبستگی سبک استبدادی به روش اسپیرمن با پیچیدگی ۰/۷۳۱، با رسمیت ۰/۵۲۷ و با تمرکز ۰/۵۶۰ است. در سطح اطمینان ۰/۹۹ همه ضرایب مثبت و معنی دار هستند.

نگاره ۱. ماتریس همبستگی اسپیرمن و پیرسون

	سبک رهبری استبدادی		پیچیدگی		رسمیت زدایی		تمرکز	
	اسپیرمن	پیرسون	اسپیرمن	پیرسون	اسپیرمن	پیرسون	اسپیرمن	پیرسون
سبک رهبری استبدادی	۱	۱						
پیچیدگی	۰/۷۱۹	۰/۷۳۱	۱	۱				
رسمیت زدایی	۰/۵۸۶	۰/۵۲۷	۰/۵۵۸	۰/۴۷۷	۱	۱		
تمرکز	۰/۴۹۴	۰/۵۶۰	۰/۴۰۹	۰/۴۰۶	۰/۵۱۹	۰/۵۲۲	۱	۱

همه ضرایب در سطح ۰/۰۱ معنی دار هستند.

نتیجه گیری

اثرات سبک رهبری استبدادی روی ابعاد ساختار سازمانی هیدرولیک (به ترتیب رسمیت زدایی ۰/۶۶۷، تمرکز ۰/۶۲۱ و پیچیدگی ۰/۵۴۰) بسیار بالاست. میانگین پیچیدگی ۲/۶۱ و میانگین رسمیت زدایی ۳/۰۵ و میانگین تمرکز ۳/۱۲ می باشد و می توان در این میانگین ها ویژگی ساختار هیدرولیک را تا حدودی مشاهده کرد. هر چند انتظار محقق این بود که میانگینها بالاتر از مقدار بدست آمده باشند ولی همیشه داده ها از انتظارات محقق تبعیت نمی کنند. البته تحلیل میانگین در تحقیق ما از درجه دوم اولویت برخوردار است. همبستگی بین این سه متغیر به هر دو روش پیرسون و اسپیرمن معنی دار و نسبتاً بالاست. داده های ما ارتباط معنی داری را بین سبک مدیریت استبدادی و ساختار سازمانی هیدرولیک نشان می دهند. به گونه ای که در نگاره یک ملاحظه می شود همبستگی سبک استبدادی به روش پیرسون با پیچیدگی ۰/۷۱۹، با رسمیت ۰/۵۸۶ و با تمرکز ۰/۴۹۴ است. همچنین همبستگی سبک استبدادی به روش اسپیرمن با پیچیدگی ۰/۷۳۱، با رسمیت ۰/۵۲۷ و با تمرکز ۰/۵۶۰ است. در مقابل همبستگی سبک دموکراتیک به روش پیرسون با پیچیدگی ۰/۰۷۶، با رسمیت ۰/۰۸۵ و با تمرکز ۰/۰۳۸ است. همچنین همبستگی سبک دموکراتیک به روش اسپیرمن با پیچیدگی ۰/۱۳۸، با رسمیت ۰/۱۲۸ و با تمرکز ۰/۰۶۶ است. در سطح اطمینان ۰/۹۹ هیچکدام از ضرایب معنی دار نیستند و فقط ضرایب همبستگی سبک دموکراتیک با پیچیدگی و رسمیت به روش اسپیرمن در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار است.

بر مبنای یافته های تحقیق و مبانی نظری گفته شده موارد زیر را خاطر نشان می سازد. البته تفسیر مؤلف در اینجا، صرفاً به یافته های این تحقیق اختصاص ندارد و مشاهدات و تجربیات چند ساله نیز در این تفسیر اثر گذاشته است.

ساختار مشهود و واقعی سازمانها با ساختار رسمی بیان شده آنها متفاوت بوده است. این موضوع نشان می دهد که برای سازمانها پاسخ به اسطوره های نهادی شده جامعه و هم شکلی با آنها مهمتر از ملزومات کارایی است. هر چند بعضی از سازمانها عملاً دو نوع ساختار را همزمان دارا هستند. یکی ساختاری که فعالیتهای روزمره را انجام می دهد و دیگری ساختار

سازمانی رسمی که ارتباط ضعیفی با فعالیتهای جاری دارد ولی کارکرد بیرونی مشروعیت زایی برای سازمان دارد.

آن چه که در تحقیق حاضر حیرت آور است وجود تجانس و هم‌شکلی در ساختارهای سازمانی رسمی در حوزه‌های سازمانی متفاوت است نه در داخل یک حوزه سازمانی. هم‌شکلی در داخل یک حوزه سازمانی تبیین شده است ولی در ایران هم‌شکلی علاوه بر درون یک حوزه سازمانی، بین حوزه‌های سازمانی متفاوت مشهود است. وجود ساختارهای مشابه در حوزه‌های سازمانی متفاوت تعجب آور است [۲] [۳]. انتظار می‌رود تفاوت معنی داری بین ساختار سازمانی رسمی یک دانشگاه یا پژوهشکده با یک شرکت خودرو سازی وجود داشته باشد؛ چرا که استراتژی، اندازه، محیط، تکنولوژی، هم‌شکلی اجباری، فرایندهای تقلیدی و یا فشارهای هنجاری آنها بسیار متفاوت است. از این رو این فرضیه در ذهن شکل می‌گیرد که آیا ممکن است عامل تعیین کننده ساختاری مشترکی بین همه سازمانها وجود داشته باشد و بقیه عوامل را تحت الشعاع قرار دهد؟ شاید بتوان نفوذ گسترده دولت را به عنوان عامل تعیین کننده تبیین کرد ولی وجود هم‌شکلی در بخش خصوصی با بخش دولتی این عامل را منتفی می‌کند؛ چرا که بخشی از نمونه‌های ما از بخش خصوصی بوده اند.

انتظار می‌رود که تنوع در استراتژی، تکنولوژی، اندازه و محیط به ساختارهای متفاوتی منجر شود ولی سازمانهای داخل یک حوزه سازمانی شباهتهای زیادی در ساختار نشان می‌دهند. مطالعات تجربی در غرب نیز این موضوع را تأیید می‌کند به طوری که ساختار سازمانی مدارس، دانشگاهها، بیمارستانها، بیمه‌ها، بانکها که در مکانهای گسترده ای قرار گرفته اند، خیلی شبیه یکدیگر است. ولی آنچه که در این تحقیق جالب توجه است شباهت میان ساختارهای سازمانی در بین حوزه‌های سازمانی^۱ نه درون حوزه‌های سازمانی^۲ است. یعنی همانطوری که در بخش متدولوژی عنوان شده است سازمانهای مورد تحقیق صرفاً در داخل یک حوزه نبوده اند. بنا بر این باید عواملی غیر از عوامل تبیین شده هم‌شکلی‌های سه گانه وجود داشته باشد. آنچه که در این تحقیق مد نظر قرار گرفته است عامل تاریخی -

1. Inter- Organizational Field
2. Intra- Organizational Field

فرهنگی استبداد شرقی است که به نوعی در روح اجتماعی جامعه و ناخودآگاه آن موجود بوده و علاوه بر ساختار اجتماعی در ساختارهای سازمانی نیز خود را نشان می‌دهد. با وجود نادیده گرفته شدن ساختار دموکراتیک در فعالیتهای واقعی سازمان، منابع و انرژی زیادی در سازمانها صرف نگهداری آن می‌شود و ساختار دموکراتیک به کلی کنار گذاشته نمی‌شود. آنچه که مسلم است این ساختارهای رسمی اعلان شده دموکراتیک برای سازمانها در داخل و خارج از ایران مشروعیت کسب می‌کنند. از طرفی این ساختارها در عمل با ملزومات کارایی در تضاد هستند. بنابراین سازمانها ترجیح می‌دهند ساختار رسمی را به صورت سمبلیک حفظ کرده و برای کسب مشروعیت اجتماعی از آن استفاده کنند ضمن این که در داخل سازمان برای ایجاد کارایی اقتصادی (در تفکرات اولیه مدیریت فرض می‌شد که کارایی یک مفهوم آزاد از ارزش است [۳۷] ولی مینتزرگ به درستی اشاره می‌کند که کارایی دارای بار ارزش اقتصادی است و خنثی نیست [۳۱]) از ساختارهای هیدرولیک بهره می‌گیرند که فاصله زیادی با ساختار رسمی بیان شده دارد. یعنی بین ساختاری که بر اساس عقلانیت ابزاری شکل می‌گیرد و ساختاری که بر اساس عقلانیت زمینه ای تکامل می‌یابد فاصله وجود دارد و این فاصله اجتناب ناپذیر است و باید مد نظر طراحان ساختار سازمانی در ایران باشد.

ضمن تأیید ویژگی عینیت در ساختار سازمانی، آن از جنبه ذهنی برخوردار است و انعکاسی از کنش انسانی است هر چند که به کنش نیز منجر می‌شود. یعنی ساختار سازمانی علت و معلول کنش است. سبک مدیریت استبدادی کنشی است که به ساختار هیدرولیک منجر شده است در عین حال که در مراحل بعدی این کنش را بازتولید و تقویت کرده است. سازمانهای امروزی ایران هرچند که ساختارها و سیستم‌های غربی را به کار می‌برند ولی نتایج موفقیت آمیزی که این ساختارها در غرب دارند را به بار نمی‌آورند. عامل اصلی گرداننده این ساختارها شخصیت شرقی است. این شخصیت در جامعه ای رشد می‌یابد که نهادهای اجتماعی آن به نوعی برخوردار از ویژگی استبداد شرقی هستند. وقتی چنین شخصیتی در مقام مدیریت قرار می‌گیرد قدرت و اختیار فوق العاده ای برای تغییر و ایجاد ساختار دارد. هر چند که چنین کاری بدون مطالعه بسیار هزینه بر است ولی تغییرات ساختاری متناسب با سلیقه مدیران بسیار مشهود بوده و امری بدیهی تلقی می‌شود. هدف ما

از ارزشگذاری در مورد استبداد شرقی نیست که آیا خوب است یا بد یا چه پیامدهای مثبت و منفی دارد. مدیران این سازمان‌ها افراد قدرتمندی هستند و هر کاری را که اراده کنند در سازمان انجام می‌دهند. آنها مالک نهایی سازمان هستند. نیازی به تغییر احساس نمی‌کنند و مقاومت در برابر تغییر بسیار شدید است. تغییرات به سازمان همراه مدیر جدید می‌آید. پویایی داخلی در سازمان وجود ندارد و تغییر معمولاً برون‌زا است. قدرت در رأس سازمان متمرکز است و قدرت مطلقه در دست مدیر است. مسلم است که چنین مدیر قدرتمندی می‌تواند یکی از علل اصلی تعیین‌کننده ساختار سازمانی باشد. به نظر می‌آید ناخودآگاه تاریخی در نهادهای خانوادگی، آموزشی، سیاسی و حتی مذهبی نیز تأثیرات مشابهی همانند سازمانها داشته باشد که به عنوان زمینه مطالعاتی به محققان آتی توصیه می‌شود.

Archive of SID

منابع

۱. زیبا کلام، صادق (۱۳۷۴)؛ ما چگونه ما شدیم: ریشه‌یابی علل عقب‌ماندگی در ایران؛ نشر روزنه.
۲. قلی‌پور آرین (۱۳۷۷)؛ «تبیین سبک مدیریت به عنوان عامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی در شرکت شتاب خودرو» پایان‌نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد؛ دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳. قلی‌پور آرین (۱۳۸۰)؛ «سبک رهبری عامل تعیین‌کننده ساختار سازمانی رسمی» دانش مدیریت، شماره ۵۳، صص ۷۵-۱۰۰.
4. Beaumont, P.; Bonine, M. and McLachlan, K. (1989) "Qanat, Kariz, and Khattara: traditional water systems in the Middle East and North Africa". London: School of Oriental and African Studies.
5. Bertalanfy, L. V. (1950) "An Outline of General Systems Theory". British Journal of Philosophy of Science. Vol. 1, pp. 134-64.
6. Blake, R.R. and Mouton J.S.(1964). "The Managerial Grid"; Houston: Gulf.
7. Blau, P. M.; Schoenherr R. A.(1971) "The Structure of Organizations"; New York: Basic Books.
8. Bonine, M.E. (1979) "The Morphogenesis of Iranian Cities", Annals of the Association of American Geographers Vol. 69, pp. 208-224.
9. Burns, T.; Stalker, G.M. (1961) "The Management of Innovation"; London: Tavistock.
10. Chandler, A. D (1962) "Strategy and Structure": Chapters in The History of The Industrial Enterprise. Cambridge, Mass: MIT Press.
11. Child, J. and Mansfield, R. (1972) "Technology, Size and Organization Structure", Sociology; September, pp. 369-393.
12. DiMaggio, P.J.; Powell, W. W. (1983) "The Iron Cage Revisited:

- Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields”, *American Sociological Review*; Vol. 48: pp. 147-160.
13. Emery, F.E.; Trist, E. L. (1965) “The Causal Texture of Organizational Environment”, *Human Relations*: February, pp.21-32.
 14. English, P.W. (1996) "City and Village in Iran". Madison, Wis.: University of Wisconsin Press.
 15. Fayol, H. (1949) "General and Industrial Management," London: Pitman.
 16. Follet, M. P. (1942) "Dynamic Administration;" New York: Harper. Row
 17. Freud, S (1961) “The ego and the id,” In J. Strachey (ed.), Standard edition, vol. 19 London: Hogarth Press.
 18. Ghahraman, F. (1958) "The Right of Use and Economics of Irrigation Water in Iran". Ann Arbor, Mich : University Microfilms.
 19. Gulick, L.; Urwick, L. (1937). "Papers on Science of Administration", New York: Columbia University.
 20. Hannan, M.T.;J. H. Freeman (1977) “The Population Ecology of Organizations”, *American Journal of Sociology*, March. PP. 929-964.
 21. Hersey, P., Blanchard, K. H. (1993). "Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources". Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 22. Hofstede, G. (1997) "Cultures and Organizations: Software of the Mind", McGraw - Hill.
 23. Jung, C.G. (1934) "Archetypes of the collective unconscious". In *The archetypes and the collective unconscious*, Collected works 9, Princeton, NJ: Princeton Univeisity Press.
 24. Jung, C.G. (1936). "The concept of the collective unconscious". In *The archetypes and the collective unconscious*, Collected works 9, Princeton, NJ: Princeton Univeisity Press.
 25. Jung, C.G. (1939). "Consciousness, unconsciousness and individuation". In *Collected works9. The archetypes and the collective unconscious*. Princeton, NJ: Princeton Univeisity Press.

26. Lawrence P; Lorsch, J. W. (1967). "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration; Boston: Division of Research", Harvard Business School.
27. Likert, R. (1961). "New Patterns of Management", New York: McGraw-Hill.
28. Meyer M. W. (1972) "Size and The Structure of Organizations: A Causal Analysis", American Sociological Review. August, PP 434-41.
29. Meyer J.; Rowan. B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", American Journal of Sociology; Vol. 83, pp. 340-363.
30. Miles R.E.; Snow, C.C. (1978). "Organizational Strategy", Structure, and Process; New York: McGraw-Hill.
31. Mintzberg, H. (1989). "Mintzberg on Management: Our Strange World of Organizations", The Free Press.
32. Parsons, T. (1951) "The Social System". The Free Press.
33. Perrow C. (1967) "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", American Sociological Review; April. pp. 194-208.
34. Pugh D.S.; Hickson, D. J. Hinings, C. R. and Turner, C. (1996). "The Context of Organization Structures", Administrative Science Quarterly; March, pp. 91 -114.
35. Selznick, P. (1957) "Leadership in Administration". New York: Harper & Row.
36. Selznick, P. (1966). "TVA and the Grassroots". New York: Harper Torchbooks.
37. Simon H. (1947). "Administrative Behavior". New York: Free Press.
38. Snell D.C. (1997). "Life in the Ancient Near East". New Haven and London: Yale University Press.
39. Thompson, J.D. (1967). "Organizations in Action". New York: McGraw-Hill.
40. Wittfogel, K. A. (1957). "Oriental Despotism: A Comparative Study of Total Power", New Haven, Yale University Press.

41. Woodward, J. (1965). "Industrial Organization: Theory and Practice"; London: Oxford University Press.
42. Wulf H.E. (1966). "The Traditional Crafts of Persia: Their Development, Technology, and Influence on Eastern and Western Civilization Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Archive of SID