

# پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

آلفرد دی چندلر<sup>۱</sup>

ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

و شورای سردبیری «مطالعات مدیریت»

آلفرد چندلر به عنوان استاد برجسته تاریخ بازرگانی در بخش تحصیلات تکمیلی مدیریت بازرگانی دانشگاه هاروارد به تدریس و تحقیق اشتغال دارد. او در اصل یک مورخ اقتصاد است. «تاریخ بازرگانی» بطور اعم و «تاریخ مدیریت» بطور اخص موضوع تحقیقات او را تشکیل می دهد. به نظر او موضوع تحقیقات وی طی سالیان دراز مورد غفلت بوده است، چندلر با استفاده از حمایت های مالی چندین مؤسسه و سازمان از جمله بنیاد پژوهشی آلفرد پی اسلون<sup>۲</sup> توانسته است تحقیقاتی را در زمینه بنگاه های بازرگانی بزرگ به انجام رساند. آثار چندلر در یک سطح جهانی شناخته شده است و کتاب او با نام «دست قابل رویت»<sup>۳</sup> جایزه پللیتزر<sup>۴</sup> را برای تاریخ و نیز جایزه بنکرافت<sup>۵</sup> را

۱- این مقاله ترجمه صفحات ۵۰ تا ۵۴ کتاب زیر است.

1- Pugh, D. S. J. Hickson and C. R. Hinings. (1988). **Writers on Organizations**. London: Penguin Books.

آلفرد پی اسلون مدتی مدیریت جنرال موتورز را به عهده داشت.

2- Alfred P. Sloan

3- The Visible Hand

4- Pullitzer

5- Bancroft

بخود اختصاص داد. چندلر در بسیاری از دانشگاه‌های اروپا و آمریکا تدریس کرده است.

همه آثار علمی چندلر با موضوع چگونگی ظهور و نقش بنگاه‌های تجاری در دوره‌ای که او آنرا دوران شکل‌گیری مقدماتی سرمایه‌داری می‌داند و می‌خواند سروکار دارد. از نظر چندلر فاصله بین ۱۸۵۰ تا ۱۹۲۰ دوران اصلی شکل‌گیری سرمایه‌داری بود. او به استناد مطالعاتش می‌نویسد در فاصله مذکور نهادهای اقتصادی جدید یا بنگاه‌های تجاری نوینی خلق شدند و زیر کنترل طبقه جدیدی از مدیران که در چارچوب یک سیستم نوین سرمایه‌داری کار می‌کردند قرار گرفتند. این مدیران می‌باید استراتژی‌هایی متفاوت با استراتژی‌هایی که پیشینیان سوداگراشان پیشه ساخته بودند طراحی می‌کردند. مدیران مورد بحث می‌باید با خلاقیت‌های خاص خود آنچنان تشکیلات و ساختارهای قوی را پی می‌افکنند که اجازه به اجراء درآمدن استراتژی‌های جدید را می‌داد. تقاضا در جامعه تغییر یافته و آن تغییرات ایجاد بازارهای وسیع و دگرگونی‌های فنی را اجتناب ناپذیر ساخته بود. اینها تولید انبوه و لاجرم طراحی استراتژی‌های جدید و ساختارهای سازمانی متناسب را گریزناپذیر می‌ساخت. از این رو ساختارهای نوین سازمانی برای ایجاد هماهنگی بین تولید و توزیع انبوه به وجود می‌آمد. هر چند مطالعات چندلر جنبه تاریخی دارد، نظریه‌های او عمدتاً به تغییر در سازمان و رابطه بین استراتژی و ساختار مربوط می‌شود. مطالعات چندلر بطور اخص آشکارا بیانگر اینست که ساختار یک سازمان از استراتژی که بخود می‌پذیرد پیروی می‌کند. مشخص شدن وجه تمایز بین استراتژی و ساختار بسیار مهم است. تعیین اهداف و آماج‌های اساسی دیررس، در پیش گرفتن راه‌های عملیاتی ویژه، و تخصیص منابع برای نیل به آن اهداف و آماج‌ها، استراتژی بشمار می‌آید. سازمانی که برای اداره امور استراتژی‌های در پیش گرفته شده شکل می‌گیرد یا طراحی می‌شود ساختار به حساب می‌آید. از اینرو، ساختار، سلسله مراتب اداری، تقسیم کار، مراتب تفویض اختیار و ارتباطات را در بر می‌گیرد. بعلاوه اطلاعات مقدماتی و نکاتی که در مراتب مختلف سازمان جریان پیدا می‌کند در مفهوم ساختار نهفته است.

وقتی سازمانی از یک کسب کوچک که با مدیریت صاحب آن اداره می‌شود فاصله گرفته، به سازمانی بزرگ و نوین با واحدهایی متعدد نزدیک شود، مدیران جدید پای بر عرصه سازمان خواهند نهاد. این اتفاق از نظر توسعه ساختار سازمانی مهم است زیرا یک مدیر حقوق بگیر نسبت به ثبات دراز مدت سازمان احساس تعهد و مسئولیت می‌کند. سمت‌ها و میزان اختیارات بر اساس سلسله مراتب مدیریتی به مسئولین واگذار

می‌شود و به این دلیل سلسله مراتب مذکور را باید منشاء کارکرد و رشد مستمر به حساب آورد. فرآیند رشد مستمر و تولید کارکرد، پیچیدگی مشاغل مدیران حقوق‌بگیر را از نظر فنی و حرفه‌ای بالاتر می‌برد.

در مطالعات چندلر نقش مدیریت در معماری ساختار سازمان موقعیتی قانونی دارد. بنابر قول او «دستهای مرئی مدیریت جای دستهای نامرئی نیروهای بازار آدم اسمیتی را گرفته است». مدیر از یک سو محصول و از سوی دیگر مولد یک ساختار غیر متمرکز چند واحدی است. در واقع این مدیر است که در مورد اداره امور یا به عبارتی هماهنگی، برنامه‌ریزی، ارزیابی کار و تخصیص منابع در یک بنگاه تولیدکننده خدمات یا کالا مسئولیت دارد.

ساختار یک بنگاه تجاری بزرگ باید بگونه‌ای ترتیب یابد تا ضمن اینکه اجازه می‌دهد عملیات روزانه واحدهای مختلف با کارآیی بالا انجام پذیرد، امکان دهد سلامت و بقای حیات سازمان در دراز مدت مصرانه پیگیری شود. کار کردن با ساختاری غیر متمرکز برای انجام امور خدماتی و تولیدی روزانه و شکل‌گیری یک اداره مرکزی با واحدهای ویژه کار برای پیگیری برنامه‌های آتی سازمان، بطور طبیعی از ایجاد یک سازمان به صورتی که تشریح شد، نتیجه می‌شود. این همه بخشی از فرآیند تخصصی شدن وظایف که عنصر اصلی ساختار است بشمار می‌آید. تمایز بارز را باید میان معاونت‌ها و دوایر مستقر در سازمان مرکزی، ادارات کل، اداره‌ها و واحدهای عملیاتی جستجو کرد. هر یک از این معاونت‌ها، دوایر، اداره‌ها، و واحدها وظیفه‌ای خاص خود دارد و یکی از دلایل عمده موفقیت آنها اینست که این نوع سازماندهی، مدیران مسئول برنامه‌های دور برد و ارزیابی امور را آشکار از عملیات عادی روزانه بدور نگه می‌داشت. اهمیت جدا ساختن مدیران مذکور از درگیری‌های روزمره در اینست که مدیران می‌توانند با آسودگی خاطر و کمترین دغدغه خیال با کسب اطلاعات و آمادگی فکری و روحی لازم، برنامه‌هایی را برای فعالیتهای آتی طراحی کنند.

طبق توضیح فوق در گذشته سازمانها ساختاری غیر متمایز داشتند و به اداره‌ها، واحدها و نظایر آنها تقسیم نمی‌شدند. بنابراین وقتی سازمانها به شکل مورد بحث سازماندهی شدند مدیریت برخلاف گذشته بصورت سلسله‌ای از مراتب درآمد. از هنگامی که سازمانها بصورت مجموعه‌ای از واحدها در قالبهای خاصی انتظام یافتند و اختیارات از ید قدرت یک یا چند نفر، که معمولاً اعضای یک خانواده بودند، خارج و میان چند مدیر در واحدهای مختلف توزیع شد، دوران سرمایه باوری خانوادگی یا پول

مدار رو به زوال نهاد و دوره گذر بسوی سرمایه باوری مبتنی بر مدیریت آغاز شد. اما چون چندلر معتقد بود که ساختار لاجرم از استراتژی تبعیت و استراتژی در واکنش نسبت به تغییرات محیطی تحول پیدا می‌کند، بنابراین از دیدگاه او آغاز دوران گذر بسوی سرمایه باوری مبتنی بر مدیریت به تغییرات محیطی قابل انتساب است. آنچه از نظر تاریخی حائز اهمیت زیادی است اینست که اواخر قرن نوزدهم میلادی، شکل گرفتن بازارهای جدید و بالا رفتن تقاضا در سطح کشورها و شهرها موجب افزایش زیاد فعالیتهای تولیدی شد. بروز این تحولات در بازار با تغییراتی که در تکنولوژی و روشهای تولید داده شد تا امکان افزایش تولید ایجاد شود زمینه مناسبی را برای آنکه بنگاههای تجاری به تولید انبوه روی آورند فراهم ساخت.

بنگاههای تجاری برای پاسخگویی به تحولات محیطی ناچار می‌باید از دو استراتژی مثبت یا تدافعی را اختیار می‌کردند. زمانی یک سازمان یک استراتژی مثبت را اختیار می‌کند که بخواهد آگاهانه و فعالانه بازارهای جدیدی را کشف کرده با محصولات جدید به نیازهای آن بازارها جواب دهد. استراتژی مثبت بر متنوع ساختن محصولات مبتنی است. اگر سازمانی بخواهد موقعیت فعلی خود را حفظ کند از استراتژی تدافعی پیروی خواهد کرد. راه معمول برای حفظ وضع موجود برای یک بنگاه تجاری ادغام شدن با بنگاههایی است که در رشته‌های مشابه فعالیت دارند. این نوع اتحاد را ادغام بصورت عمودی می‌نامند.<sup>۱</sup> شرکت‌های درگیر در رشته‌های مشابه طبعاً می‌توانند مشتریان یا فروشندگان مواد اولیه به آنها باشند.

سازمانی که یکی از دو استراتژی فوق را اتخاذ کند ناگزیر وسعت خواهد یافت و این امر مشکلاتی را در اداره امور آن سازمان پدید خواهد آورد. این مشکلات جستجو برای یافتن راههایی جهت هماهنگی و منضبط ساختن فعالیتهای تخصصی را اجتناب‌ناپذیر خواهد کرد، یک راه مقدماتی برای آنکه فعالیتهای بازرگانی بصورتی هماهنگ و منضبط اداره شود ایجاد سازمانی است که براساس تمرکز و در قالب واحدهای متمایز تخصصی بنا گردد. سازمانی که دارای شکل مذکور باشد به صاحبان خود اجازه خواهد داد تا ضمن حفظ حق کنترل برای خویش، بنا بر ضرورت و متناسب با نیاز، از مهارتهای متخصصان در سازمان خود بهره بگیرند. اما گسترش سازمان ایجاب می‌نماید، ظرفیت آن نیز وسعت پیدا کند و بالا رفتن ظرفیت و توان سازمان با

افزایش منابع از قبیل نیروی انسانی، سرمایه، مواد اولیه و تجهیزات همراه است. یکی از نتایج این فرآیند، رشد مداوم سازمان است. در واقع سازمان در صدد بر می آید تا با توسعه بیشتر، توانائی خود را برای استفاده از منابعی که در اختیار گرفته افزایش دهد. سوق دادن سازمان بسوی توسعه لزوماً از تمایل صاحب یا صاحبان آن به افزودن سود ناشی نمی شود، بلکه در اصل اصرار مدیران به استفاده هرچه بیشتر از منابع سازمان توسعه روزافزون سازمان را موجب می گردد. فشار برای توسعه از داخل و خارج سازمان توأمأ منبعث می شود و به شکل گیری ساختاری واقعاً نوگرایانه یا ساختاری غیر متمرکز و چندین واحدی می انجامد.

چندلر برای تشریح جزئیات نکاتی را که خاطر نشان ساخته بود و برای ترسیم فرآیند نوگرایی در ساختار سازمانی قضیه چهار سازمان دوپونت<sup>۱</sup>، جنرال موتورز<sup>۲</sup>، استاندارد اویل نیوجرسی<sup>۳</sup> و سیرز رویاک<sup>۴</sup> را تجزیه و تحلیل می کند. بنظر چندلر هر چهار سازمان زیر فشارهای مشابهی قرار داشته و با نیازهای مشابهی مواجه بودند. بعلاوه از یک دیدگاه کلی سازمانهای مذکور به ساختارهای قابل مقایسه ای دست یافتند. معذالک هر یک از سازمانها فرآیند خود را از جهت تشخیص شرایط محیط اطراف خود و ایجاد تغییرات اداری و تشکیلاتی لازم برای پاسخگویی به آن شرایط طی کرد.

نوآوری دوپونت برای تغییر ساختار در پاسخگویی به شرایط، تقسیم ساختار یکپارچه سازمان به واحدهای مستقل بود. بنگاه تجاری دوپونت در حالیکه به شکل یک فدراسیون غیر منسجم و با حداقل کنترل مرکزی اداره می گردید وارد قرن بیستم شد. اولین استراتژی که فرزندان جوان آقای دوپونت در پیش گرفتند متمرکز ساختن کنترل و متمرکز کردن عملیات تولیدی در چند کارخانه نسبتاً بزرگ بود. به این ترتیب ساختاری که به وجود آمد، ساختاری متمرکز و از لحاظ وظایف منشعب (واحد یا از جهت تخصصی متجزی) بود. در این ساختار شکلهای جدید اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری مدیران و شیوه های نوین پیش بینی شرایط برای نشان از اهمیت خاصی برخوردار گردید و جایگاه ویژه ای یافت. اما وقتی امر حفظ رشد سازمان مطرح شد کوشش بعمل آمد تا ساختاری با واحدهای تخصصی و کنترل غیر متمرکز به وجود آید.

1- Dupont

2- General Motors

3- Standard Oil Of New Jersey

4 - Sears Roebuck

ایجاد ساختار غیر متمرکز مورد نظر بر یک اصل جدید بنیان نهاده شد. آن اصل جدید حکم می‌کرد بجای آنکه عملیات مشابه تحت پوشش واحدهای سازمانی با یکدیگر هماهنگ شوند هماهنگی عملیات مرتبط در چارچوب واحدهای بنگاه دویونت صورت پذیرد. برای آنکه مدیران آن واحدها بتوانند بخوبی از عهده وظایف متنوع ولی مرتبط خود برآیند به آنها اختیارات زیادی داده شد. نهایتاً واحدها بر حسب محصول تفکیک شدند و درازاء یک یک آن واحدهای عملیاتی یک اداره کل پشتیبانی در سازمان مرکزی به وجود آمد تا در تصمیم‌ها و امور استراتژیک مربوط به واحد ذیربط در سازمان مرکزی مستقیماً و از نزدیک شرکت جوید. شکل گرفتن آن ادارات کل در سازمان مرکزی به واحدهای عملیاتی اجازه داد آزادانه به انجام امور روزمره بپردازند.

قضیه جنرال موتورز بر اینکه ضرورتاً ساختار از استراتژی تبعیت می‌کند تاکید دارد. آقای دورانت<sup>۱</sup> مؤسس جنرال موتورز، با سازمان دادن تعدادی واحد عملیاتی در چارچوب یک فدراسیون غیر منسجم سعی کرد استراتژی تولید انبوه را به اجراء درآورد. اما در ۱۹۲۰ بدلیل نبودن یک سیستم کنترل کلی، بحران جنرال موتورز را فرا گرفت. اسلوان مدیر وقت آن شرکت یک اداره مرکزی با هدف تعیین سیاستها، آماج‌های کلی و هماهنگی عملیات به وجود آورد و به این شکل به بحران مذکور پاسخ گفت. یک ساختار صف و ستادی ایجاد شد و این امر به واحدهای متمایز تولید کننده هر یک از محصولات خاص اجازه داد تا در مورد استفاده مؤثر از منابع و گردش فرآیند تولید اقدامات مناسبی را بعمل آورند. در عین حال کارکنان ستادی فرصت یافتند تا فارغ از عملیات واحدهای صف به ارزیابی برنامه‌ها و عملکردهای آن واحدها بپردازند. استقرار ساختار جدید پنج سال به طول انجامید.

به عقیده چندلر همانطور که جنرال موتورز در انتخاب راه اشتباه کرد، استاندارد اوایل هم ابتدا در تطبیق دادن ساختار با استراتژی سازمان دچار اشتباه گردید. استاندارد اوایل به صورتی نیمه فدرال و نیمه یکپارچه سازمان داده شد ولی چارچوب ارتباطات، مسئولیتها و اختیارات میان واحدها به روشنی تبیین نگردید. نتیجتاً در دهه ۱۹۲۰ یک سلسله بحران بر سر موجودی‌های توجیه‌ناپذیر انبار و اضافه تولید بروز کرد و یک سلسله پاسخهای انفعالی و مقطعی را موجب شد. بالاخره بعنوان اولین قدم برای بهبود شرایط یک سازمان مرکزی به وجود آمد تا امر تخصیص منابع و هماهنگی امور را به

عهده گیرد. در قدم دوم یک ساختار غیر متمرکز با واحدهای تخصصی ایجاد شد. بنا به اظهار چندلر واکنش استاندارد اوایل به تغییرات استراتژیک کندتر و موقتی تر از واکنش دوپونت با جنرال موتورز نسبت به تغییرات مشابه بود. زیر استاندارد اوایل از یک طرف با مسائل نسبتاً دشوارتری مواجه بود و از طرف دیگر نسبت به مسائل درون سازمانی حساسیت چندان زیادی نشان نمی داد.

سیبرز رویاک نیز در خلال دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ فرآیند مشابهی را با روش خاص خود طی کرد و تا حدودی بصورت برنامه ریزی شده و تا اندازه ای بشکل برنامه ریزی نشده خود را با تغییرات تطبیق داد. ابتدا استراتژی تدافعی توسعه عمودی سیبرز رویاک ساختاری متمرکز با واحدهای تخصصی متعدد به وجود آورد. اما رشد مداوم به سازمان فشار آورد تا ساختار خود را در قالب واحدهای منطقه ای غیر متمرکز سازمان دهد و روابط بین واحدهای عملیاتی و تخصصی خود را دقیقاً مشخص سازد.

مطالعات عمومی و بررسی های عمیقی که چندلر در مورد سازمانهای فوق انجام داد چند نکته کلی را درباره تغییرات ساختاری و نوآوری سازمانی آشکار می سازد. اول آنکه فشارهای بازار و فنی یک جامعه صنعتی شهری، سازمانها را وادار می سازد ساختارهای خود را بر اساس مبانی مشابهی سازمان دهند هرچند لزوماً تمام سازمانها تنها یک مسیر را برای رسیدن به ساختار جدید طی نمی کنند. در نگرش به فرآیند حرکت سازمان از یک ساختار سنتی بسوی ساختاری جدید در واکنش به تغییرات استراتژیکی، قایل شدن به تفکیک میان واکنش تطابقی و نوآوری خلاق حائز اهمیت است. واکنش تطابقی یا انفعالی نوعی تغییر ساختاری است که در محدوده عرف و عادات جاری تحقق می پذیرد مثل واحدهای ویژه کار و سازمان مرکزی که معمولاً بوسیله سازمانها به وجود می آید. نوآوری خلاق محدوده عرف و روالهای جاری را در می نوردد، برای مثال به وجود آوردن واحدهای عملیاتی غیر متمرکز از نوع پاسخ های نوآورانه خلاق بشمار می آید. به وجود آوردن واحدهای صفی و ستادی نشان داد که تفویض اختیار و خواستن مسئولیت از واحدهای عملیاتی مقدور است.

چندلر می گوید این فرآیند به یک وظیفه اقتصادی در جامعه منتج می شود و آن وظیفه اقتصادی هماهنگی و کنترل مدیریتی است. به این ترتیب نوعی انسان اقتصادی جدید برای انجام آن وظیفه پا به عرصه اجتماع می گذارد، انسانی که به او مدیر حقوق بگیر اطلاق می شود. در واقع بنگاه های تجاری نوین برای انجام وظایف هماهنگی و کنترل مدیریتی با دو ویژگی بارز - واحدهای عملیاتی متعدد و متمایز از یک

طرف و سلسله مراتب مدیران حقوق‌بگیر آن واحدها از طرف دیگر - تأسیس می‌شوند.

### فهرست منابع به شرح مذکور در منبع اصلی

Chandler, A. D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.

Chandler, A. D., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, 1977.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی