

## پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

الیور ای ویلیامسن (OLIVER E. WILLIAMSON)<sup>۱</sup>

□ ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت

□ عضو هیئت علمی دانشگاه و شورای سردبیری نشریه

الیور ویلیامسن یک اقتصاددان آمریکائی بود. او به عنوان مهندس پروژه به استخدام دولت آمریکا درآمد اما خیلی زود به زندگی دانشگاهی بازگشت و در دو دانشگاه برجسته و مشهور آن کشور یعنی دانشگاه‌های استانفورد (Stanford) و کارنگی ملون (Carnegie-Mellon) به اخذ مدارج عالی تحصیلی نایل آمد. سرنوشت حرفه‌ای ویلیامسن، او را به دیگر دانشگاه‌های برجسته امریکا کشید و بالاخره وی با مرتبه علمی استادی در بخش اقتصاد دانشگاه پنسیلوانیا (Pensylvania) به کار خود ادامه داد. ذهن کنجکاو ویلیامسن او را به جستجوگری برای یافتن جواب به سؤالهایی مانند «سازمانها چه ویژگی‌هایی دارند؟ یا اعضاء سازمانها چگونه رفتار می‌کنند؟» سوق داد و

۱- این مقاله ترجمه صفحات ۵۵ تا ۶۰ کتاب زیر است:

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

او در صدد یافتن پاسخی به این پرسش که «اصولا» چرا سازمانها به وجود آمده‌اند یا لازم هستند؟ برآمد. به نظر او سازمانها هزینه معاملات (transactions) را کاهش می‌دهند و به همین دلیل به وجود می‌آیند. ویلیامسن جامعه را شبکه معاملات (داد و ستدها یا بده و بستان‌ها یا به عبارتی کلی تر قرار دادهای متقابل) می‌داند و می‌گوید یک چارچوب منبعث از این ذهنیت (که جامعه شبکه بده و بستان‌ها است) می‌تواند توجیه‌گر وجود سازمانها باشد. نه بزرگی سازمان (یعنی مقیاس‌های اقتصادی که به عنوان دلیلی برای ادامه حیات سازمانهای بزرگ فرض شده است) و نه عظمت تکنولوژی‌های مورد استفاده در سازمانها نمی‌توانند وجود آنها را توجیه کنند. اما هزینه اطلاعات مورد نیاز برای انجام معاملات، ظهور سازمانها را موجه می‌سازد. اندازه و تکنولوژی به خودی خود مهم نیستند، اهمیت آنها از آن جهت است که نیاز به اطلاعات را ضرورتی قطعی می‌سازند.

محل انجام هر یک از معاملات کثیری که بطور مکرر در جامعه صورت می‌پذیرد می‌تواند بازار یا یک سازمان باشد. روش‌هایی که برای انجام معاملات به کار می‌روند به اطلاعات موجود و اینکه طرفین معامله در صورت نیاز به اطلاعات بیشتر تا چه حد آمادگی تحمل هزینه کسب آنها دارند بستگی دارد. محل معاملات حسب ضرورت ایجاد تغییر در اطلاعات ممکن است عمدتاً بازارها یا سازمانها باشند. گردش امور به سمت متحقق شدن معاملات در چارچوب سازمانها بوده است و مباحث ویلیامسن نیز جریان امور را در همان سو تصویر می‌کند. استدلالهای ویلیامسن به گونه‌ای است که گفته شد، زیرا به نظر او جوامع به سمت زمینه‌سازی برای تولد سازمانها حرکت می‌کنند. اما اگر ویلیامسن مبنای استدلال‌های خود را جامعه‌ای قرار می‌داد که با برنامه‌ریزی متمرکز اداره می‌شد و در آن اقتصاد آزاد جایی نداشت، بعید نیست تجزیه و تحلیل‌های او نشان می‌داد که محل معاملات و بده و بستان‌ها از درون سازمانها به بیرون آنها منتقل می‌شوند. تجزیه و تحلیل هزینه معاملات همانطور که می‌تواند به این سؤال که «چه نیازی به سازمانها وجود دارد؟» می‌تواند به این سؤال که «چرا نباید سازمانها وجود داشته باشند» پاسخ دهد.

نظریات ویلیامسن علم اقتصاد بازار را با تئوری سازمانی درمی‌آمیزد و در شکل

اقتصاد سازمانی متجلی می‌سازد. او انتظار دارد که معیارهای ساختار بازار نهایتاً با معیارهای ساختار درونی سازمانی یکی شود (نگاه کنید به مقاله درک پیسو و همکاران که در مطالعات مدیریت شماره ۷ به چاپ رسید).

بازارها و سلسله مراتب‌ها دو شق یا راه متمایز برای انجام معاملات و «بده و بستان» هستند. بنابراین هرگاه شرایط بازار کارائی لازم را برای تسهیل معاملات نداشته باشد، «بده و بستان»‌ها به درون ساختارهای سلسله مراتبی بنگاه‌ها، مؤسسه‌ها یا بطور کلی سازمانها کشیده می‌شوند. برای مثال ادغام شدن بنگاه‌ها در یکدیگر و جذب یک یا چند مؤسسه به وسیله یک سازمان، بنگاه‌ها و مؤسسه‌هایی را که قبلاً به صورت مستقل و منفرد بایکدیگر معاملاتی انجام می‌داده‌اند را در درون مرزهای یک سازمان بزرگ ناگزیر از تبعیت از مقررات داخلی یک سلسله مراتب، و نه ملزم به تسلیم در برابر قوانین یک بازار آزاد، می‌سازد. از آن گذشته اصولاً تعدادی از سازمانها برای انجام معاملاتی در درون خود دایر می‌شوند، معاملاتی که اگر در یک چارچوب پذیرفته شده فیما بین انجام نگیرد طبق قوانین طبیعی بازار بین مؤسسه‌های مستقل و از طریق مذاکره برای هر مورد دادوستد صورت خواهد پذیرفت.

انتخاب راه مناسب (مقررات حاکم بر یا منتج از سلسله مراتب سازمانی یا قوانین حاکم بر بازار آزاد) برای انجام معاملات به فشردگی اطلاعات مربوط می‌شود. فشردگی اطلاعات وقتی مطرح خواهد بود که یک یا چند طرف از طرف‌های یک معامله اطلاعات واقعی مربوط به شرایط آن معامله را در اختیار داشته باشند و طرف یا طرف‌های دیگر فاقد آن اطلاعات باشند. اگر طرفین معامله به یکدیگر اعتماد نداشته باشند، افراد فاقد اطلاعات سعی می‌کنند این کمبود خود را با هزینه‌های بالا و حتی غیرقابل تأمین جبران کنند. از این رو ممکن است خریداری که می‌خواهد مطاعی را با پرداخت وجه آن به دست آورد در مورد کیفیتی که بدست می‌آورد، تحویل به موقع مطاع و مبلغی که برای تهیه مطاع می‌پردازد نامطمئن باشد. این بی‌اعتمادی می‌تواند به دلایل مختلف باشد: ممکن است اصولاً حتی فروشنده خود نیز اطلاعات لازم را در موارد مذکور نداشته باشد، احتمال دارد که اطلاعات مورد بحث وجود داشته باشد ولی با توجه به اینکه خریدار احساس می‌کند فروشنده اطلاعات مذکور را در جهت کسب

سود خود تفسیر کرده است نمی‌تواند به آن اطلاعات اعتماد کند.

وقتی کلیه اطلاعات مورد نیاز با قیمتی معین، که به تنهایی برای طرفین معامله پذیرفتنی و قابل مبادله باشد، بازار مؤثرترین وادی برای انجام معاملات خواهد بود. اما معاملاتی آسان‌تر به درون مرزهای یک سلسله مراتب سازمانی راه می‌یابند و بهتر انجام می‌گیرند که اطلاعات مربوط به آنها مبهم و نامطمئن بوده و احياناً در هاله‌ی برخی مسایل ظاهراً "اخلاقی" قرار گرفته باشند. اما یک سلسله مراتب سازمانی دو طرف یک معامله را در یک چارچوب مشخص برای مبادله اطلاعات ذیربط قرار می‌دهد. اگر دو بنگاهی که زمانی در قلمرو قوانین حاکم بر بازار باهم معاملاتی داشته‌اند درهم ادغام شوند به اطلاعات یکدیگر دسترسی خواهند یافت و بهتر خواهند توانست اقدامات یکدیگر را در آینده پیش‌بینی کنند.

به نظر ویلیامسن فشردگی اطلاعات خود یک متغیر مستقل نیست، بلکه یک «وضع مشتق» یک معلول یا یک تابع یا متغیری است که به دو جفت عامل بستگی دارد. عوامل انسانی با عوامل محیطی جفت می‌شوند: خودگرایی و منطق محدود بشری با ابهام و پیچیدگی محیطی و فرصت‌جویی یا فرصت‌طلبی انسانی با فعالان موجود در محیط. مرتبط ساختن این دو گروه عوامل دوگانه به یکدیگر شرایطی را به وجود می‌آورد که می‌تواند باعث شدت یا ضعف در فشردگی اطلاعات و به دنبال آن گرایش به انجام معامله از طریق بازار یا سلسله مراتب سازمانی شود.

ویلیامسن نظریه محدودۀ خرد یا منطق محدود را از دانشمندی بنام هربرت سایمن (که بعدها نظریه او را خواهیم خواند) اخذ می‌کند. طبق این نظریه انسان نمی‌تواند خرد کامل را مبتنی عمل یا اعمال خود قرار دهد زیرا به قول سایمن ظرفیت ذهن برای صورت‌بندی (فرموله کردن) و حل مسایل پیچیده به مرزهای فیزیولوژی عصبی محدود می‌شود (یعنی ظرفیت ذهن انسان نامحدود نیست) و نیز توانایی انسانها برای انتقال آنچه می‌دانند یا احساس می‌کنند به مرزهای زبانی او محدود می‌شود (یعنی زبان و بیان نمی‌تواند احساسات و دانسته‌ها را آنطور که آنها واقعا هستند اظهار و ابراز کنند).

بنابراین طرفین یک معامله ناچار در محدوده خرد یا منطق خود عمل می‌کنند. شرایط ابهام‌آمیز و پیچیدگی‌ها محدوده خرد و منطق را تعیین می‌کند. اگر خرد و

اطمینان کامل وجود می‌داشت در ابتدای کار کلیه اقدامات روشن می‌شد. طرفین معامله می‌توانستند همه چیز را بفهمند و دقیقاً می‌دانستند چه باید کرد. کلیه تصمیم‌های متناسب با شرایط مختلف قابل احصاء و قابل نوشتن می‌شد. اما اگر محدودیت خرد را از یک سو و ابهام پیچیدگی مسایل را از سوی دیگر در کنار هم قرار دهیم به سادگی معلوم خواهد شد که احصاء کلیه تصمیم‌های متناسب با شرایط مختلف غیرممکن است (پیچیدگی با ابهام مترادف است زیرا حتی اگر هر جزء از اجزا تشکیل دهنده یک مسئله بسیار پیچیده منفرداً بدون ابهام باشد محاسبه مجموعه آنها غیرممکن خواهد بود و منتج به ابهام خواهد شد). از این رو وقتی خرد محدود با ابهام و پیچیدگی تلاقی کند تراکم یا فشردگی اطلاعات به وجود می‌آید.

خصوصیت دیگر انسان یعنی فرصت‌جویی یا فرصت‌طلبی دستکاری اطلاعات به نفع خویش است. فرصت‌طلبی، دورویی است، ارائه اطلاعات بشکلی مطلوب خود، تحریف مطالب، قول‌ها و تهدیدهای بی‌محتواست. حتی در جایی که یک قرارداد با جزئیات کامل مطرح باشد تلاش بعمل می‌آید تا مفاد قرارداد به هر شکل ممکن منافع فرصت‌طلب را بدون آنکه طرف دیگر متوجه باشد تأمین کند. اما فرصت‌طلبی به تنهایی نمی‌تواند منجر به تراکم یا فشردگی اطلاعات شود. برای به وجود آمدن تراکم اطلاعاتی حضور چند طرف معامله محدود در جریان معامله لازم است.

اگر طرف‌هایی که آماده معامله هستند متعدد باشند گرایش‌های فرصت‌طلبانه کنترل خواهد شد زیرا می‌توان از میان کسانی که آماده معامله هستند کسی را که گرایش فرصت‌طلبانه او کمتر است برای معامله انتخاب کرد. اما اگر طرف‌های علاقمند به معامله معدود باشند امکان ابراز رفتارهای فرصت‌طلبانه و چانه‌زنی خواهد بود. اما موقعیتی که در آن زمانی طرف‌های متعددی برای معامله وجود داشته‌اند یا موقعیتی که به نظر می‌رسید به صورتی که ذکر شد بوده باشد نهایتاً می‌تواند به موقعیتی با چند طرف معامله محدود تبدیل شود. دلیل این تغییر شرایط اینست که صرف‌نظر از تعدد طرف‌های قرارداد در موقعیت اول، ضرورت تمدید قراردادها موقعیت دومی را پیش می‌آورد که در آن طرف‌های قرارداد به کمترین تعداد کاهش می‌یابند. در واقع اولین فردی که در موقعیت اول می‌تواند گوی سبقت را در میدان رقابت میان علاقمندان به انجام معامله از دیگران

بر باید نسبت به دیگر رقبا از مزیت دانش و توانایی بیشتر برای تجدید قرارداد در موقعیت دوم برخوردار خواهد بود.

شرایط تغییر می‌کند و ممکن است ابهامی که بر اوضاع سایه افکنده است رنگ ببازد. بعید نیست که توسعه بازار حضور طرف‌های بسیار متعدد را در جریان انجام معاملات ضروری یا اجتناب‌ناپذیر سازد. از این رو امکان دارد شرایطی که عمل کردن گروه‌های دوگانه عناصری را که منتج به معامله یا در چارچوب سازمان یا در قلمرو بازار می‌شود از بین برود. این وضعیت گرایش به انجام معامله در چارچوب سازمان را کاهش می‌دهد. به این ترتیب اصطکاک‌های اقتصادی که به شکل هزینه مبادله اطلاعات تجلی می‌کند به سطحی غیر قابل توجه کاهش می‌یابد.

اما وقتی تراکم یا فشردگی اطلاعات زیاد باشد یا به عبارتی هنگامی که ابهام و جو بی‌اعتمادی حاکم بر جریان معاملات به قدری زیاد شود که هزینه رفع آن ابهام‌ها را به حد غیر قابل محاسبه‌ای رساند، محل انجام معاملات تغییر پیدا خواهد کرد و بجای قلمرو بازار، عرصه یک سازمان خواهد شد. در این مرحله مزایای یک سازمان برای انجام معاملات نسبت به مزایای بازار بیشتر خواهد بود. اولاً "سازمان توانایی اعضا خود را بالا می‌برد و قلمرو منطق محدود را وسعت می‌بخشد. البته قلمرو منطق هر یک از اعضا به طور انفرادی محدود می‌ماند، اما تخصص، هر یک از افراد را به تنهایی قادر می‌سازد تا به حل جزئی از مسأله کلی که قابل درک است بپردازد. نتایج تلاش‌های تک تک افراد بوسیله تصمیم‌گیران متخصص کنار هم گذارده می‌شود و اقدام‌های معطوف بر حل مسأله به اوج خود می‌رسد. اطلاعات زیادی مبادله یا برای انتقال درخواست می‌شود. شماره گذاری‌های مشترک، سیستم‌های کدگذاری و لغات و اصطلاحات خاصی که معمولاً در بین همکاران یک سازمان رایج می‌شود درک و مبادله و به دنبال آن هزینه اطلاعات را کاهش می‌دهد. ثانیاً هر واحد یک سازمان می‌تواند یک جنبه از جوانب ابهام و پیچیدگی شرایط را وجه همت قرار دهد. به این ترتیب مسأله‌ای که ممکن است در کلیت خود بسیار مبهم و پیچیده باشد می‌تواند با تجزیه به اجزاء تفکیک پذیر قابل حل شود. معمولاً جنبه‌های یک مسأله به مرور زمان رخ می‌نماید و به این جهت تصمیم‌گیری در مورد کلیه جوانب آن در یک مقطع زمانی خاص لازم

نیست. از این رو می‌توان تصمیم‌هایی را که ماهیتاً دشوار و پیچیده‌اند به مجموعه تصمیم‌هایی که بطور گام به گام و بتدریج قابل اتخاذ هستند تقسیم کرد و به قول لیندبلوم (دانشمندی که نظریاتش را بعداً "خواهیم خواند) هر یک از آنها را در موقع خود مورد ملاحظه قرار داد. ثالثاً "سلسله مراتب اداری برای فرصت‌جویی و فرصت‌طلبی محدودیت ایجاد می‌کند. حقوق و مزایا، ارتقاء و سیستم‌های کنترل پرسنل باعث می‌شود اعضای سازمان بیش و کم بسوی اهدافی مشترک حرکت کنند. البته سلسله مراتب سازمانی اطمینان و اعتماد کامل همه را بهم جلب نمی‌کند ولی بهرحال سازوکارهای آن سلسله مراتب، جو حاکم بر موقعیت‌هایی که در آنها انجام قراردادهایی مطرح است اطمینان‌بخش تر از موقعیت‌هایی که سلسله مراتب سازمانی بر آنها مستولی نیست می‌سازد. طرف‌های قراردادها نمی‌توانند آنچه را که به دست می‌آورند صرفاً در جهت منافع شخصی بکارگیرند و کارهایی که هرکس انجام می‌دهد می‌تواند بخوبی کنترل شود. اگر اختلاف نظرهایی در سطوح پایین تر بروز کند، با مداخله افرادی که در بالای سلسله مراتب قرار دارند قابل رفع و رجوع خواهد بود. رابعاً، در موقعیت‌هایی که طرف‌های درگیر در یک قرارداد تعدادشان معدود است مداخله نظام سلسله مراتبی هر یک از طرف‌های دارای گرایش‌های فرصت‌طلبانه را که بخواهد از فرصت سوء استفاده‌ای کند از نیل به نیت خود باز می‌دارد.

در مجموع می‌توان گفت که یک نظام سلسله مراتبی توزیع اطلاعات را نسبتاً متعادل می‌سازد و بخصوص باعث می‌شود تعهدات حداقل به ظاهر اخلاقی و متقابل جای تعهدات و انگیزه‌های صرفاً اقتصادی را در جریان معاملات یا بده و بستان‌ها بگیرد.

حال سؤالی که ممکن است مطرح شود اینست که اگر سلسله مراتب می‌تواند دارای آثار مثبتی، که قبلاً به آنها اشاره شد باشد، چرا معاملات و بده و بستان‌ها بطور روزافزون و الی غیرالنهاییه زیر پوشش نظام‌های «سلسله مراتبی» قرار نمی‌گیرند. در پاسخ باید گفت که محدودیت‌های این نظام از زمانی که مؤسسه‌ها یا بنگاه‌ها بزرگتر و بزرگتر می‌شوند یا به توسعه عمودی خود مثلاً با جذب شرکت‌های توزیع‌کننده یا خرید بنگاه‌های فروشنده مواد اولیه مورد نیاز خود روی می‌آورند، شروع می‌شود. در این

صورت هزینه انجام معامله در درون یک نظام سلسله مراتبی به سطحی می‌رسد که در آن هزینه اضافی مدیریت معاملات تدریجاً به مراتب بیش از انجام معامله در قلمرو بازار می‌شود. اهداف گروه‌ها، واحدها یا دوایر درون یک سازمان نسبت به اهداف مشترک سازمانی ترجیح داده می‌شود، هزینه متخصصانی که باید با قرار داشتن در مواضع حساس گرایشهای فرصت طلبانه و سودجویانه را مهار کنند بالا می‌رود، هزینه‌های تلف شده بر ادامه وضع موجود تأکید می‌کند، هرچند که اگر کارها از ابتدا شروع شود، هرگز با این روال جاری آغاز نمی‌گردد و نظام ارتباطات دستخوش تحریف و دستکاری می‌شود. فاصله میان مدیران و افراد تحت امر بیشتر می‌شود و انزوای بوروکراتیک اتفاق می‌افتد. همکاری‌ها صرفاً برای انجام وظیفه، نه به دلیل داشتن علاقه به همکاری، انجام می‌شود. بنای هماهنگی و آرمانهای مشترک فرو می‌ریزد.

این هزینه‌ها در قالب یک سلسله مراتب واحد یا سازمان بزرگی که تلاش می‌کند معاملات یا بده و بستانهای درون خود را کنترل کند مطرح می‌شود. با این حال مرحله‌ای که در آن معاملات سازمانی بیشترین هزینه را به بار می‌آورند می‌تواند با ایجاد یک ساختار چندواحدی طی شود. مثال تاریخی که در این مورد می‌توان ذکر کرد به جنرال موتورز مربوط می‌شود (این مثال ضمن طرح نظریه چندلر مطرح شد و مجدداً در مرور مطالب سلون مطرح خواهد شد). برای آنکه سازمان دارای یک ساختار چندین بخشی شود، به چندین سازمان کوچک شبه مستقل یا چندین واحد عملیاتی تقریباً مستقل تقسیم می‌شود. هر یک از واحدها به صورتی تقریباً خود اتکا درمی‌آید و تک تک آنها با زیرمجموعه‌ها یا بخش‌های ویژه کار خاص خود (مثل بخش تولید، فروش، مالی، اداری و پرسنلی) اداره و به هر یک از واحدهای تقریباً خوداتکاء با بخش‌های ویژه کار خود مسئولیت تولید محصول یا اقدام در یک قلمرو جغرافیایی خاص سپرده می‌شود. برای آنکه سازمانی با این ساختار بخوبی عمل کند به مدیریتی که بر کل سازمان اشراف داشته باشد، نظارت بر عملکرد واحدهای تشکیل دهنده را به عهده بگیرد و مسئولیت برنامه‌ریزی راهبردی سازمان را به دوش کشد، نیاز دارد. مدیریت می‌تواند سازمان چندین واحدی را به صورت یک بازار سرمایه محدود که در آن سرمایه‌ها بسوی سودآورترین مصارف خود ره می‌پویند مورد استفاده قرار دهد. دلیل آنکه یک



سازمان چندین واجدی می‌تواند بخوبی به صورت یک بازار سرمایه استفاده شود اینست که طرف‌های درگیر در درون سازمان در مقایسه با افرادی که در بازارهای سرمایه بیرون هستند در مورد فرصت‌های موجود برای سرمایه‌گذاری به اطلاعات جامع‌تری دسترسی دارند. اما اگر مدیریتی که بر کل سازمان اشراف دارد در امور روزمره تک تک واحدها درگیر شود باز هزینه اطلاعات بقدری بالا خواهد رفت که هزینه انجام معامله در بازارها در مقایسه با هزینه انجام معامله در داخل سازمان به مراتب توجیه پذیرتر خواهد بود.

در واقع نهایتاً "هزینه نسبی غلبه بر فشرده‌گی یا تراکم اطلاعات انجام معاملات یا بده، بستان‌ها را در قلمرو یک بازار یا در محدوده یک سازمان توجیه می‌کند.

منابع به نقل از مآخذ اصلی مذکور در متن اصلی

Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications - A study in the Economics of Internal Organization*, Free Press and Collier Macmillan, 1975.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پښتونستان کالچرل اکیډمی  
پښتانه کلتور او ادب