

پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب

پل لارنس و جی لورش*

□ ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت

عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و شورای سردبیری

پل لارنس و جی لورش استادان دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد (Harvard) هستند و مشترکاً به تدریس رفتار سازمانی اشتغال دارند. لارنس متجاوز از سی سال است که در دانشکده مذکور درس می‌دهد و سابقه تحقیق و تدریس لورش نیز بیش از ۲۵ سال است. در بیست سال گذشته این دو با هم به مدد جمعی از همکاران خود [که ای، اس، آلن (A.S.Allan) اس، ام دیویس (S.M.Davis)، جی کاتر (J.Katter)، اچ، لین (H.Lane) و جی، جی، مورس (J.J.Morse) از آن گروهند] با استفاده از آنچه که اکنون به عنوان روش سازمان و محیط‌اشتهار یافته و در کتاب پایه‌ای ایشان با همان نام منعکس شده است، در زمینه ساختار مناسب و عملکرد سازمان تحقیقات وسیعی را انجام داده‌اند.

لارنس و لورش با طرح این سؤال که «چرا انسان در راه ایجاد کردن سازمان تلاش می‌کند؟» تجزیه و تحلیل‌های سازمانی خود را آغاز کردند. پاسخ آنان که در اینجا عرضه می‌شود بر پایه اثر و نوشته چستر بارنارد (که انشاء... در شماره‌های بعد به آن

• Paul Lawrence and Jay Lorsch

این مقاله، ترجمه صفحات ۴۹-۴۴ کتاب زیر است:

Pugh, D.S; D.J. Hickson and C.R.Hinings(1988). *Writers on Organizations*. 3rd ed.

Pp44-49.

اشاره خواهد شد) استوار و گویای آنست که سازمانها انسانها را قادر می‌سازند به خوبی از عهده حل مشکلات ناشی از محیط برآیند. این یافته به سادگی سه عامل مستتر در روشی را که محققین مورد بحث برای درک رفتار سازمانی ملحوظ می‌نمایند آشکار می‌سازد: (۱) افراد و نه سازمانها، دارای هدف و منظور هستند. (۲) افراد باید گردهم آیند و فعالیت‌های خود را سازمان و تحت نظم و روالی خاص سامان دهند. (۳) در مورد اثربخشی، ثمربخشی یا کارسازی سازمان می‌توان با توجه به میزانی که نیازهای اعضاء آن از طریق ارتباط‌های برنامه‌ریزی شده با محیط ارضاء می‌شود، قضاوت کرد.

ضرورت مواجهه مؤثر با محیط به سازمانها حکم می‌کند واحدهای متفاوتی را دایر سازند. هر یک از آن واحدها باید به عنوان وظیفه خطیر خود پاسخگویی به شرایط خاص محیط دربرگیرنده سازمان را وجهه همت قرار دهد. برای مثال در یک شرکت تولیدی، واحد تولید می‌باید با مسائل مربوط به تجهیزات و ماشین‌آلات، مواد اولیه و بازارهای کار دست و پنجه نرم کند، واحد فروش می‌باید برای مشکلات بازار، مشتریان، و رقبا چاره‌جویی نماید و واحد طراحی باید در پی حل مشکلات فنی و مسائل ناشی از قوانین، مقررات و نظایر آنها باشد. تقسیم کار و وظایف بین واحدها ذهنیت‌ها و علاقه‌های متفاوتی را در مدیران واحدهای مختلف به وجود می‌آورد و واحدها را از نظر تشکیلات رسمی سازمانی، در قالب‌های گوناگونی قرار می‌دهد. مثلاً واحد تحقیق و توسعه به دلیل ماهیت وظایف خود، از نظر تشکیلات سازمانی، چارچوبی انعطاف‌پذیر و در مورد زمان لازم برای انجام هر وظیفه اصلی، دیدگاهی دورنگر می‌یابد (انجام وظایف اصلی را در مدتی کوتاه غیرممکن می‌پندارد). اما به عکس واحد تولید می‌باید از نظر تشکیلات سازمانی در چارچوبی انعطاف‌ناپذیر و از نظر زمان لازم برای انجام هر وظیفه اصلی، با توجه به مهلت‌های کمی که برای انجام هر یک از آنها وجود دارد در قالب برنامه‌های دقیق روزانه عمل کند. واحد فروش با توجه به ماهیت تبلیغات رقبا و سرعت عمل متعادلی که در انجام وظایف می‌باید رعایت کند، از نظر ساختار و وسعت زمانی عمل در فاصله بین واحدهای تحقیق و توسعه و واحد تولید قرار می‌گیرد و ساختار و وسعت عمل متعادلی را می‌پذیرد.

معمولاً یک سازمان دارای این ویژگی‌ها است، اما به هر حال برای آنکه اعضاء آن

بتوانند از مزایای مبادلات کارساز تشکیلات خود با محیط بهره‌مند گردند، سازمان به عنوان یک سیستم باید هماهنگ باشد. این هماهنگی همانا یکپارچگی مطلوب است و واقعیت این است که یکپارچگی خود از ماهیت شرایط محیط سازمان تأثیر می‌پذیرد.

لارنس و لورش معتقدند که اساساً برای آنکه سازمانها در محیط خود بخوبی انجام وظیفه کنند، می‌باید واحدهای آنها را تفکیک کرد و بین آنها تمیز قایل شد، اما در عین حال باید سعی شود تا سازمان یکپارچه و هماهنگ بماند. در واقع این اعتقاد لارنس و لورش اساس نظریه ایشان در مورد کارکرد سازمان را تشکیل می‌دهد یا به عبارتی تئوری سازمانی ایشان بر اصل حفظ یکپارچگی و هماهنگی در عین قایل شدن به تمایز و تفاوت میان واحدها استوار است. این نگرش محققین مورد بحث پس از اختتام تحقیق ارزشمند آنان در مورد ده سازمان که در قلمرو سه صنعت متفاوت و در نتیجه، محیط‌های ناهمسانی قرار داشتند، شکل گرفت. صنایع مزبور عبارت بودند از: صنعت پلاستیک (۶ شرکت)، صنعت مواد غذایی (۲ شرکت)، صنعت تسهیلات حمل‌بار (۲ شرکت).

تحقیق مذکور نشان داد که کلیه بنگاههای تجاری مورد مطالعه، محیط خود را به بخش‌های مختلفی تقسیم می‌کنند. هر یک از بنگاههای دهگانه به تنهایی به مواجهه با یک خرده محیط (Sub-environment) بازار (قلمرو وظایف واحد فروش)، خرده محیط فنی - اقتصادی (قلمرو وظایف واحد تولید)، و خرده محیط علمی (قلمرو واحد تحقیق و توسعه R&D یا واحد طراحی صنعتی) مشغول بود. هر قدر میزان ابهام و درجه ناهمگونی میان خرده محیط‌ها بیشتر بود، سازمان برای کسب توانایی جهت پاسخگویی مؤثرتر به هر یک از خرده محیط‌ها، نیاز بیشتری به ایجاد تمایز میان واحدهای فروش، تولید و طراحی احساس می‌کرد. مثلاً در صنعت پلاستیک که با تنوع طلبی زیادی روبرو و خرده محیط‌های علمی و فنی - اقتصادی آن به ترتیب بسیار بی‌ثبات و مبهم و نسبتاً با ثبات بودند، مشخص شد که شرکتهای موفق در میان واحدهای خود تمایز زیادی به وجود آورده بودند. بعکس در صنعت تسهیلات حمل و نقل که کلیه خرده محیط‌های آن نسبتاً ساکن بودند، تمایز واحدی چندانی در میان شرکتهای موفق آن وجود نداشت.

اما بالا رفتن میزان تمایز (نه تبعیض)، واحدها را مستعد درگیر شدن در اختلافات میان گروهی می‌کند زیرا هر یک از گروههای متخصص، روش‌های خاص خود را برای رویارویی با ابهاماتی که ناشی از خرده محیط پیش روی آن است به وجود می‌آورد. این اختلافها از تفاوتهای عمیق میان طرزفکرها و رفتار جمعی گروهها ناشی می‌شود. ممکن است مدیر فروش یک شرکت در صنعت پلاستیک، یک محصول جدید را از این دیدگاه که آیا با ماشین‌آلات خریداران سازگاری دارد، آیا می‌تواند به قیمتی که جبران‌کننده هزینه‌ها نیز باشد فروخته، و آیا می‌تواند حداکثر ظرف سه ماه به بازار عرضه شود، مورد بحث قرار دهد. اما یک محقق واحد تحقیق و توسعه در این مباحثه ممکن است در این فکر باشد که آیا می‌توان ساختار مولکولی محصول را بدون ایجاد دگرگونی در مقاومت آن تغییر داد؟ آیا این تحقیق باب جدیدی را برای انجام پژوهش‌هایی که حداقل دو سال بطول خواهد انجامید و جالب‌تر از موضوع تحقیقی است که دیروز به وی پیشنهاد شد، نمی‌گشاید؟ نه تنها افکار این دو متخصص بلکه احتمالاً طرز لباس پوشیدن آنها با هم متفاوت است و حتی ممکن است از نظر رعایت اوقات حضور در محل کار و جلسات به گونه‌هایی متفاوت عمل کنند و عادات و رفتار متفاوتی از خود نشان دهند. بنابراین در صورتی که یک بنگاه اقتصادی دارای فعالیتهای متفاوت بخواهد در محیط خود به نحوی شایسته انجام وظیفه کند، باید روشهای مناسبی را برای به وجود آوردن و حفظ یکپارچگی و حل اختلاف پیشه نماید.

جدول زیر فهرستی از روش‌هایی را که سه شرکت موفق در قلمرو هر یک از صنایع مورد مطالعه برای ایجاد یکپارچگی در سازمان خود بکار بردند دربر می‌گیرد. عدد مربوط به درجه تمایز میان واحدهای هر یک از سازمان‌ها در ردیف بالا قرار دارد. چنانکه ملاحظه می‌شود نیاز تولیدکننده محصولات پلاستیکی به حصول موفقیت در محیط خاص آن، سازمان را به پدید آوردن درجه بالایی از تمایز میان واحدهای آن سوق داد، شرکت متعلق به تولید تسهیلات حمل و نقل به تمایز بالایی در میان واحدهای خود نیاز نداشت و شرکت مربوط به صنایع غذایی از نظر درجه تمایز میان واحدهای خود در فاصله بین دو شرکت فوق‌الذکر قرار داشت.

مقایسه روش های به وجود آوردن یکپارچگی در سه بنگاه موفق متعلق به سه صنعت

میزان تمایز موجود میان واحدهای سازمان	پلاستیک	غذایی	حمل و نقل
۱۰/۷	۸	۵/۷	
(۱) واحد ایجاد کننده هماهنگی (واحد هماهنگی)	(۱) افراد ایجاد کننده هماهنگی (مسئولین هماهنگی)	(۱) تماس مستقیم مدیران (جلسات)	(۱) تماس مستقیم مدیران (جلسات)
(۲) تیم های چند وظیفه ای دائمی در سه سطح سازمانی	(۲) تیم های چند وظیفه ای موقت	(۲) سلسله مراتب اداری	(۲) سلسله مراتب اداری
(۳) تماس مستقیم مدیران در جلسات	(۳) تماس مستقیم مدیران در جلسات	(۳) دیوانسالاری	(۳) دیوانسالاری
(۴) سلسله مراتب اداری	(۴) سلسله مراتب اداری		
(۵) دیوانسالاری	(۵) دیوانسالاری		

اقتباسی از لارنس و لورش (۱۹۶۷)

هر کدام از بنگاههای مذکور روشهای هماهنگی فوق را به شیوه خاص خود با هم ترکیب می کرد و برای حفظ یکپارچگی در سازمان به کار می برد. تمام بنگاههای مورد مطالعه تا حدودی از روشهای سنتی هماهنگی مثل دیوانسالاری، سلسله مراتب اداری، تماس مستقیم مدیران (جلسات) واحدهای مختلف استفاده می کردند. این روشها برای به وجود آوردن هماهنگی در شرکت تولیدی تسهیلات حمل و نقل که دارای کمترین میزان تمایز بود، کفایت می کرد، اما چون شرکت تولیدکننده محصولات خوراکی با میزان تمایز بین واحدی بیشتری مواجه بود ناچار می باید با بهره گرفتن از کارشناسان واحدهای درگیر، کمیته های موقتی تشکیل می داد تا با هر مسأله ناشی از بروز برخی ناهماهنگی ها دست و پنجه نرم کنند. به مدیران واحدهای ویژه کار (Functional Department) نیز وظیفه ایجاد هماهنگی واگذار می شد تا مانند یک کارمند رابط انجام وظیفه نمایند. بدیهی است که شرکت تولیدکننده محصولات خوراکی می باید وقت و انرژی بیشتری را صرف به وجود آوردن هماهنگی می کرد.

تولیدکننده محصولات پلاستیکی علاوه بر اینکه ناچار بود برای هماهنگی به

اقدامات فوق مبادرت ورزد، یک واحد دائمی ویژه هماهنگی دایر ساخته بود. به علاوه، این تولیدکننده، تیم‌های دائمی ورزیده‌ای تشکیل داده بود تا این امر را مستمراً و جبهه همت قرار دهند. اعضاء تیم‌ها را کارشناسان واحدهای ویژه کار و واحد هماهنگی تشکیل می‌دادند. هدف از تشکیل این تیمها به وجود آوردن چارچوب مشخصی برای حل اختلافات میان گروهی (مانند اختلافاتی که گفته شد ممکن است بین مدیر فروش و محقق بروز کند) بوسیله یک نفر هماهنگ کننده بود. تولیدکننده موفق محصولات پلاستیکی از کلیه روشهای هماهنگی استفاده می‌کرد و چاره‌ای جز این نداشت زیرا میزان تمایز لازم در میان واحدهای آن بسیار بالا بود.

در واقع متناسب بودن رابطه سه‌جانبه بین ابهام و چندگانی محیطی، میزان تمایز موجود در میان واحدهای درون یک سازمان و چگونگی حصول به هماهنگی و حل اختلافات می‌تواند متضمن عملکرد موفقیت‌آمیز آن سازمان باشد. محققین وجود اشکال در هر یک از روابط فوق را با عملکرد ناموفق مرتبط دانستند. از این رو، برای مثال سازمان‌های تولیدکنندگان موفق در صنایع پلاستیک و محصولات خوراکی در مقایسه با تولیدکنندگان نه‌چندان موفق در همین صنایع از یک سو با تمایز میان واحدی و از سویی دیگر با هماهنگی بیشتری قرین بودند. به عکس دلیل موجهی دال بر مؤثر بودن واحد هماهنگی موجود در سازمان یکی از تولیدکنندگان تسهیلات حمل و نقل نسبتاً ناموفق که با تمایز میان واحدی بسیار کمی مواجه بود بدست نیامد.

حل اختلاف به شکلی مؤثر، دارای مبنای رفتاری هماهنگ و الگویی خاص است. بر طبق الگوی مذکور مدیری که دارای روحیه حل مشکل بوده و آمادگی دارد - بجای بی‌اهمیت جلوه دادن مسایل برای عبور از کنار آنها، یا بجای اجازه دادن به طرف قوی برای تحمیل کردن راه‌حل خود به دیگران - با اختلافات میان‌گروهی مستقیماً روبرو شود، تلاش می‌کند بهترین راه‌حل کلی را عرضه بدارد. بعلاوه محققین دریافته‌اند افرادی که (قطع نظر از وظیفه خود به عنوان سرکارگر یا مسئول حل اختلاف) عمدتاً به منظور حصول به هماهنگی، به گونه‌ای مؤثر با چاره‌جویی برای مشکلات درگیر هستند نباید صرفاً با اتکاء به موقعیت رسمی خود در سازمان به انجام وظیفه بپردازند، بلکه باید از دانش و بینش خود نسبت به مسایل بطوری که طرفین اختلاف آنها را می‌بینند، استفاده کنند و نشان دهند نسبت به طرفین اختلاف بی‌طرف هستند.

بنابراین جایگاه اختیار و نفوذ برای اخذ تصمیم‌هایی که منجر به حل اختلاف شوند جایی است که آگاهی لازم برای اتخاذ چنان تصمیماتی وجود دارد.

نظریه لارنس و لورش با تأکید بر اینکه ساختار سازمانی مناسب به مقتضیات محیطی مرتبط است دیدگاهی اقتضایی بخود می‌گیرد و این باور را که فقط یک ساختار سازمانی خاص (مثل ساختار بوروکراتیک مورد علاقه آقای وبر، مذکور در شماره دوم مطالعات مدیریت) یا تنها یک نگرش انگیزشی خاص (مثل نظریه وای-مک‌گریگور، مورد بررسی در شماره‌های بعدی این نشریه) برای همه شرایط مناسب است، رد می‌کند. بنظر لارنس و لورش مهم این است که ساختار سازمان با مقتضیات محیطی تطبیق کند.

لورش و مورس (Morse) در یک تحقیق دیگر، دو تولیدکننده (یکی موفق و دیگری نه‌چندان موفق) را با دو آزمایشگاه تحقیقاتی (یکی موفق و دیگری نه‌چندان موفق) مقایسه کردند. خشکی و بی‌روحي، مهلت‌های زمانی کوتاه برای انجام امور و مدیریت بسیار آمرانه از ویژگی‌های بارز ساختار سازمانی تولیدکننده موفق بود که در محیطی نسبتاً آرام و مطمئن قرار داشت. پیچیدگی ذهنی افرادی که در این سازمان اشتغال داشتند چندان بالا نبود، ابهام را به سادگی تحمل نمی‌کردند و برای کسب دستورات اداری به سلسله مراتب سازمانی متکی بودند. ساختار سازمانی آزمایشگاه پژوهشی که در محیطی نسبتاً ناآرام و غیرمطمئن قرار داشت چندان خشک نبود، مهلت‌های زمانی برای انجام امور، نسبتاً طولانی و امکان مشارکت اعضاء سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها زیاد بود. اعضاء آزمایشگاه از ذهنیت پیچیده‌ای برخوردار بودند، ابهام را بهتر می‌توانستند تحمل کنند و برای کسب دستورات سازمانی لزوماً به سلسله مراتب اداری وابستگی چندانی نداشتند. علی‌رغم تفاوت‌هایی که بین دو سازمان وجود داشت، هر دو موفق بودند، زیرا هر دوی آنها همراه با اعضاء خود به نحو شایسته‌ای برای انجام دادن وظایف محیطی خود سازمان یافته بودند. اما هیچیک از دو سازمان نسبتاً ناموفق مانند سازمانهای موفق ساختار موردنیاز برای مواجهه با محیط خاص خود را به وجود نیاورده بود. در حالیکه افراد و واحدهای سازمانی همین بنگاه و مؤسسه ناموفق به اندازه افراد و واحدهای سازمان تولیدی و آزمایشگاه موفق دارای تمایز بودند. بنظر می‌رسید این سازمانهای نسبتاً ناموفق توانسته بودند افراد مناسبی را به استخدام درآورند ولی نتوانسته بودند آنان را بطور شایسته و مؤثری سازمان دهند.

اما بعید نیست عدم موفقیت برخی از سازمانهای ورشکسته را بتوان به ناتوانی آنها در گزینش افراد مناسب نسبت داد، هر چند ممکن است همین سازمانها در حصول به سازماندهی مناسب موفق بوده باشند.

تجزیه و تحلیل سازمانهای ماتریسی نیز مدتی ذهن لارنس و دیویس (Davis) را بخود مشغول داشته است. در یک ساختار سازمانی ماتریسی، سلسله مراتب چندگانه‌ای وجود دارد و بسیاری از مدیران دو رئیس دارند. برای مثال، ممکن است یک مدیر مالی در ضمن اینکه تحت امر یک رئیس مالی انجام وظیفه می‌کند و به جهت شغلی باید در مقابل او پاسخگو باشد و برای پیشرفت شغلی و ارتقاء نظر او را جلب کند، در عین حال باید برای ارائه خدمات مربوط به حسابداری قیمت تمام شده در قالب یک پروژه و بدست آوردن کارهای بعدی در برابر یک مدیر پروژه مسئولیت بپذیرد. بدیهی است که ساختار سازمانی با این خصوصیات (چنانکه خواهیم دید) ناقض اصل وحدت فرماندهی آقای فایول است و پیچیدگی بیشتر آن ناشی از آن است که ساختار مورد توقع فقط در برخی مواقع شکل می‌گیرد. این شرایط موقعیت‌هایی هستند که در آن (۱) چند بخش مهم (مثل محصولات، بازارها، و عملیات) بطور همزمان برای نیل به هدف لازم باشد، (۲) وظایف نامشخص، پیچیده و کاملاً بهم پیوسته باشند، (۳) رسیدن به بهترین نتیجه اقتصادی با استفاده از امکانات محدود، اجتناب‌ناپذیر باشد. در این شرایط دست یافتن به تمایز و هماهنگی پیچیده با بهره‌گیری از سازماندهی بشیوه ماتریسی لازم است.

مآخذ به شرح فهرست مذکور در متن اصلی

- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. *Organization and Environment*, Harvard, 1967.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. *Developing Organization, Diagnosis and Action*, Addison-Wesley, 1969.
- Lorsch, J.W., and Morse, J.J. *Organizations and their Members: A Contingency Approach*, Harper & Row, 1974.
- Davis, S.M., and Lawrence, P.R., *Matrix*, Addison-Wesley, 1977.





پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی