

عوامل موثر بر افول سازمان

دکتر حسن میرزائی اهرنجانی¹

محمد حسین رحمتی²

چکیده

تحقیق حاضر رابطه و تاثیر مؤلفه‌های علم جمعیت‌شناسی و اکولوژی سازمان‌ها را با یکی از رویدادهای مهم در دوره عمر سازمان یعنی "افول سازمان" بررسی می‌نماید. بدین منظور، در این تحقیق تأثیر مثبت یا منفی عوامل مذکور در یک دسته‌بندی که برگرفته از نظریه سه‌شاخگی نگارنده است؛ ارایه می‌گردد. این عوامل عبارتند از:

عوامل زمینه‌ای: عواملی است که بیرون سازمان بوده و بر رشد یا افول سازمان موثر هستند مثل وجود شرکت‌های هم‌نوع، رقابت محیطی، بخش‌بندی منابع محیطی و رخدادهای محیطی مهم. عوامل محتوایی: منظور تصمیم‌گیرندگان هستند، مثل بنیانگذاران سازمان، کیفیت مدیریت. عوامل ساختاری: عواملی که ریشه در ویژگی‌های ماهوی سازمان دارد و از آن قابل تفکیک نیست و چنانچه تفکیک شود سازمان تغییر هویت خواهد داد مثل سن، اندازه، نوع صنعت، موقعیت جغرافیایی، محصولات تولیدی.

در انتهای مقاله به کیفیت مدیریت بر روند افول سازمانی اشاره شده و اقداماتی که مدیران می‌توانند در مواجهه با افول از خود نشان دهند مورد توجه قرار گرفته است. این تحقیق می‌کوشد اطلاعات حاصل از مقالات و چکیده تحقیقات انجام شده در سایر کشورها را در قالب یک مدل جدید دسته‌بندی و ارایه نماید.

1. استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

2. دانشجوی دکتری پردیس قم - دانشگاه تهران

واژه‌های کلیدی:

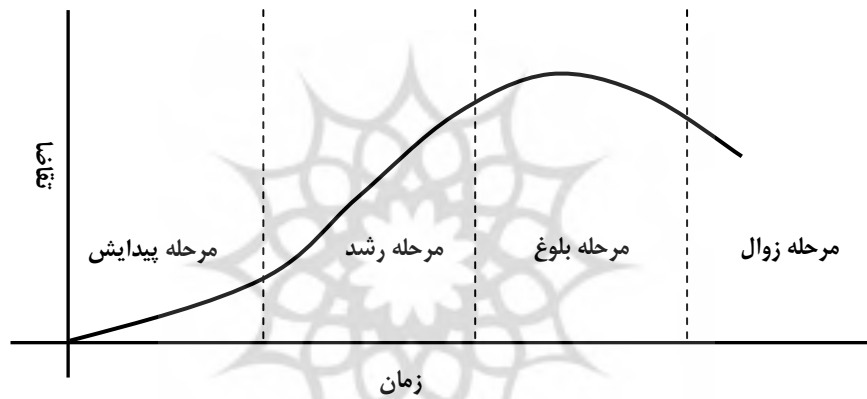
افول سازمانی¹، جمعیت‌شناسی سازمانی²، اکولوژی سازمان³، دوره حیات⁴، زیست‌پایی⁵، سن سازمان⁶ و اندازه سازمان⁷.

مقدمه:

سازمان‌ها دقیقاً مثل انسانها می‌آیند و می‌روند با این تفاوت که برخلاف انسانها، سازمانها الزاماً محکوم به فنا نیستند. سازمان‌ها در بین دو پدیده حیاتی یعنی تأسیس و انحلال چند مرحله را در چرخه حیات پشت سر می‌گذارند.

دوره عمر یک سازمان بطور کلی زندگی شامل مراحل چهار گانه پیدایش، رشد، بلوغ و زوال (افول) می‌باشد. در نمودار زیر این چهار مرحله آمده است. (هیکس، 1376،

192):



شکل شماره 1: نمودار مراحل رشد سازمان

1. Organizational Mortality
2. Organizational Demography
3. Organizational Ecology
4. Organization Lifecycle
5. Viability
6. Organization Age
7. Organization Size

جمعیت‌شناسان در کنار پدیده تولد و مرگ، تغییر در مراحل چرخه حیات انسان و جمعیت‌شناسی سازمان‌ها رخدادهای مشابهی در جامعه سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسات تجاری را مورد مطالعه قرار می‌دهند. بین انسان‌ها و سازمان‌ها تفاوت‌های زیادی وجود دارد که جمعیت‌شناسی سازمان‌ها را رشته‌ای تخصصی می‌نماید و نمی‌توان به آسانی یافته‌های جمعیت‌شناسی انسان‌ها را به جامعه سازمان‌ها تعمیم داد.

تحقیق حاضر درصدد است تا با استفاده از یافته‌های جمعیت‌شناسی سازمان‌ها برخی از ویژگی‌های سازمان‌ها را که در مرحله افول سازمانی مؤثر می‌باشد مورد بررسی قرار دهد. عوامل و ویژگی‌های مورد بررسی در این تحقیق عبارتند از: سن، اندازه، وجود سازمان‌های هم‌نوع، سبب محصولات، موقعیت جغرافیایی و...

با توجه به اینکه عوامل و ویژگی‌های مذکور بطور پراکنده و در جریان تحقیقات متعدد مورد بررسی قرار گرفته‌اند لذا ضروری است تا در یک قالب مفهومی دسته‌بندی شوند. بدین منظور عوامل و ویژگی‌های مورد مطالعه در قالب عوامل محیطی، عوامل محتوایی و عوامل ساختاری طبق الگوی زیر دسته‌بندی می‌شوند. در ادامه ضمن تعریف و تشریح مختصر علم جمعیت‌شناسی و اکولوژی سازمانی به بررسی هر یک از این عوامل می‌پردازیم.

جمعیت‌شناسی سازمان¹:

عناوین رایج جمعیت‌شناسی شرکت‌ها عبارتند از جمعیت‌شناسی سازمان‌ها، شرکت‌های تجاری و مؤسسات. اصطلاح سازمان نسبت به مؤسسه یا شرکت معنی وسیع‌تری داشته و مؤسسات غیراقتصادی مثل اتحادیه‌های کار، دانشگاه‌ها و نمایندگان دولتی را در برمی‌گیرد.

گرچه جمعیت‌شناسی، از زمان گذشته به جمعیت‌های انسانی مرتبط می‌شود اما در یک دید وسیع‌تر می‌تواند بعنوان علمی که با جریان‌های داخلی، جریان‌های بیرونی، مسن‌تر شدن و تغییرات داخلی هر جمعیتی سروکار دارد مورد توجه قرار گیرد. جمعیت‌شناسی انسان‌ها مفاهیم و ابزارهای بسیاری را برای تشریح، تحلیل و الگوبندی این

رخدادهای ارابه کرده است که همچنین می‌تواند برای بقیه جمعیت‌ها (مثلاً جمعیت سازمانها) نیز به کار برده شود (Vanwissen, 2002: 265).

جمعیت‌شناسی سازمان، یک تاریخچه چند رشته‌ای دارد. در اینجا یک مرور کلی ارابه می‌شود که ارتباط بقیه علوم را مشخص می‌کند. جمعیت‌شناسی شرکت یک رشته پژوهشی فرعی در بین چند رشته است که برجسته‌ترین آنها جامعه‌شناسی، اقتصاد و جغرافیا می‌باشد. لذا این رشته فاقد یک پارادایم منسجم بوده و در اینجا مفاهیم و تئوری‌های علم جمعیت‌شناسی کم و بیش با عناوین متفاوت وجود دارد، به عنوان مثال تئوری وابستگی به تراکم¹ در علم اکولوژی سازمانی² شباهت‌های زیادی با تئوری چرخه حیات تولید³ در اقتصاد دارد.

جمعیت‌شناسی سازمانی از طریق تمرکز کردن بر رخدادهایی مثل تأسیس، زوال، تغییر مکان و رشد، عناصر یک زمینه بین‌رشته‌ای بزرگ‌تر که در آن اقتصاددانان، جامعه‌شناسان و جغرافی‌دان‌ها فعال هستند را با یکدیگر ترکیب می‌نماید. تأکید بر ابعاد جمعیت‌شناختی سازمان مثل سن، هم‌نوعان، دوره حیات و نیز اندازه نوعی سازگاری منطقی را در تحلیل حرکات شرکت‌ها ایجاد کرده و چارچوبی برای تلفیق دیدگاه‌های مختلف ارابه می‌کند (Carroll, 2005: 453). جمعیت‌شناسی سازمانها بر این نکته تمرکز دارد که تغییر در روندهای حیاتی، ترکیب سازمانهای یک جامعه را تغییر می‌دهد و به تبع آن ابعاد ساختارهای اجتماعی که بر پایه آن جامعه بنا نهاده شده‌اند نیز دچار تغییر می‌شود.

چارچوب‌های مفهومی جمعیت‌شناسی

اولین چارچوب مفهومی که کارول و هانن⁴ آن را جمعیت‌شناسی نیروی کار نامیدند، نیروی کار سازمانی را از بعد جمعیت‌شناختی مورد بررسی قرار می‌دهد. این رویکرد روش کی‌فیتز⁵ را در استفاده از مدل‌ها برای تجزیه و تحلیل جریان‌های جمعیت‌شناختی و فرایندهای مربوطه در بین سازمان‌ها را دنبال می‌کند.

-
- 1 . Density Dependence
 - 2 . Organizational Ecology
 3. Production Lifecycle
 4. Carroll and Hannan
 5. Keyfitz

دومین چارچوب که می‌شود آن را "جمعیت‌شناختی درون سازمانی"¹ نامید، ناظر به نحوه تاثیر توزیع‌های جمعیت‌شناختی بر خروجی‌های مهم سازمانی است. این رویکرد به تاثیرات ساختار جمعیت‌شناختی بر نتایج رفتاری می‌پردازد.

چارچوب سوم معمولاً جمعیت‌شناسی شرکت یا اکولوژی سازمانی نامیده می‌شود. این چارچوب بر جامعه سازمانی و تحولات آنها در طول زمان تمرکز می‌نماید، خصوصاً مواردی که در طی روندهای حیاتی مشاهده می‌شود یعنی تأسیس سازمان، رشد، تغییر شکل و افول. این چارچوب برای اینکه تحول جامعه سازمانی را بررسی نماید هم مطالعات رسمی جمعیت‌شناسی را دربر می‌گیرد و هم مطالعات جامعه سازمانی را. از دیدگاه جمعیت‌شناختی تفاوت اصلی بین این سه چارچوب مفهومی در این است که چارچوب سوم به جمعیت‌شناسی شرکت‌ها می‌پردازد و دو نوع اول به فرایندهای جمعیت‌شناختی در درون شرکت‌ها می‌پردازند (Carroll, 2005: 453).

اکولوژی جمعیت یا مدل انتخاب طبیعی سازمان‌ها ریشه در زیست‌شناسی و کار داروین دارد. این مدل بدین سبب از سایر دیدگاه‌های سازمانی متفاوت است که عمدتاً برای مجموعه سازمان‌ها به کار می‌رود تا سازمان‌های منفرد. این دیدگاه برای توضیح این مسأله طراحی شده است که چرا بعضی اشکال یا انواع سازمان‌ها بقاء و توسعه می‌یابند در حالی که انواع دیگر تحلیل رفته و از بین می‌روند. موضع اصلی تز انتخاب طبیعی آن است که محیط، سازمان‌هایی را بر مبنای برتری، هماهنگی بین اشکال سازمانی و ویژگی‌های محیطی‌شان برای بقاء انتخاب می‌کند. در تحلیل تکامل بر سه فرایند تأکید شده است: ایجاد تنوع، انتخاب برخی از گونه‌ها از میان بقیه و حفظ آن گونه‌ها. در اولین مرحله تنوع، از طریق چند فرایند برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده ایجاد می‌شود. در مرحله دوم در طی فرایندی، گونه‌های سازمانی برتر برای بقاء انتخاب می‌شوند و در مرحله سوم، گونه‌های انتخابی به شکلی از طریق تکثیر یا تولید مجدد محافظت می‌شوند. قطعاً نوع انتخاب‌شده، بقا یافته و مشابه خود را مجدداً ایجاد می‌کند که نقطه آغاز یک دور جدید انتخاب برای تغییرپذیری می‌باشد (میرزایی اهرنجانی، 1374: 194).

افول سازمانی یعنی چه؟

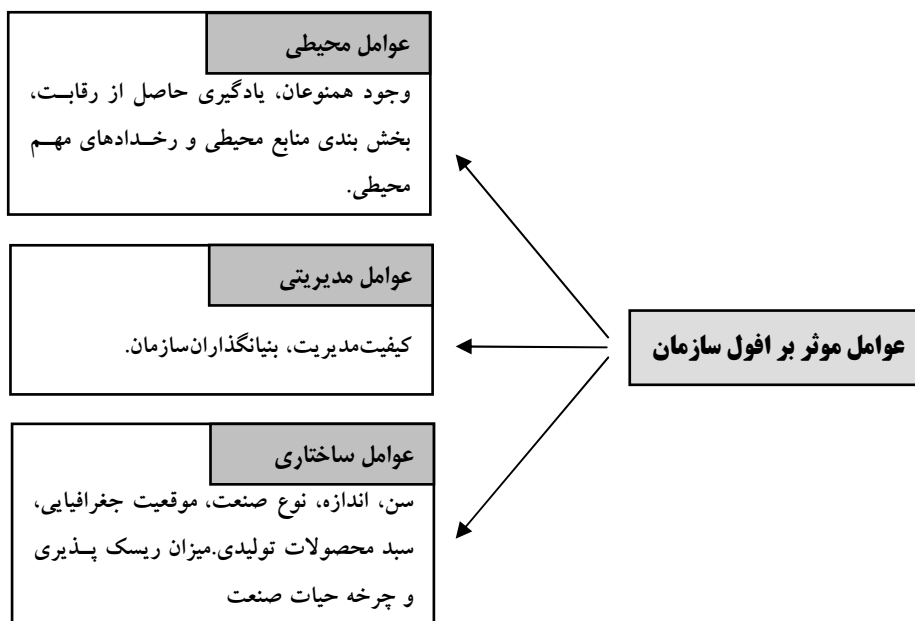
قبل از این که به علل اصلی افزایش افول سازمانی نگاهی بیندازیم، لازم است این اصطلاح را تشریح کنیم. از نظر رایینز که به افول سازمان از منظر نیروی انسانی می‌نگرد، وقتی که از افول سازمانی صحبت می‌کنیم، آن را نوعی کاهش مداوم در تعداد پرسنل یک سازمان معنا می‌کنیم. این اصطلاح مترادف با هر گونه کوچک کردن سازمان می‌باشد و به معنی برخی نوسانات موقتی در منحنی رشد یک سازمان نیست. (رایینز، 1378: 404).

همچنان که یک سازمان در شرایط معینی، موفق خواهد بود در شرایطی دیگر نا موفق و حتی مورد تهدید به نابودی است. توانایی و ظرفیت یک سازمان برای ادامه حیات و بقا را "زیست پای" ¹ یک سازمان می‌نامند. یک سازمان زیست پای و قابل دوام، نه تنها از یک مدیریت درونی مطلوب برخوردار است، بلکه با محیط بیرونی خود نیز ارتباط مستمر و موثقی دارد. از نظر بوم شناسی (اکولوژی)، یک سازمان زیست پای سازمانی است که ضمن برخورداری از ارتباط موفق با محیط خود، از نظر درونی، با اعضا و کارکنانی خشنود و راضی سر و کار دارد. (هیگس، 1376: 180)

در این مقاله منظور از افول سازمان از دست دادن کلیه یا بخش قابل توجهی از منابع کلیدی سازمان همچون منابع مالی، انسانی، امکانات و تجهیزات، مدیریت و ... می‌باشد. تعابیری همچون ورشکستگی، انحلال، زیان دهی و ... به نوعی مفهوم افول سازمان را می‌رسانند.

هر یک از مطالعات و تحقیقات انجام شده در مورد افول سازمانی، از زاویه‌ای خاص این مساله را مورد بررسی قرار داده‌اند. همانطور که اشاره شد در این مقاله از مدل سه شاخگی استفاده شده است. در این مدل بطور کلی عوامل موثر بر افول سازمانها در سه دسته به شکل زیر ارایه شده اند که در ادامه به تشریح این عوامل می‌پردازیم.

1. Viability



شکل شماره 2: عوامل موثر بر روند افول سازمان

عوامل محیطی

سازمان مجبور است یا رشد کند یا منزوی و مضمحل شود. شرط موفقیت در زیست پای، موفقیت در سازگاری با محیط پویاست... سازمانهای کوچکتر اغلب بهتر از سازمانهای بزرگ، چنین وظیفه‌ای را انجام می‌دهند. به شرط اینکه هم سازمان و هم محیط آن نسبت به منابعی که برای یکدیگر فراهم می‌آورند راضی باشند. در این صورت، یک رابطه زیست پای و ماندگار به وجود خواهد آمد. (هیگس، 1376: 188)

مفهوم محیط سازمان بعنوان یک عامل اثر گذار در تشریح علل اختلاف عملکرد سازمانها، ریشه در ادبیات نظری سازمان و استراتژی دارد. در علم سازمان رابطه بین محیط و اثربخشی طبق دیدگاه سیستم باز (نهاد و ستاده) نشان داده می‌شود. سیستم باز از طریق به تعویق انداختن آنروپی و وارد نمودن انرژی‌های اصلی از محیط خارجی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد.

هر سازمانی که با به کارگرفتن منابع به رقابت پرداخته و ادامه حیات خود را امکانپذیر می‌سازد مؤید این مطلب است که تنها سازمان‌هایی از افول جلوگیری خواهند نمود که قادر به تطبیق و سازگاری خود با محیط باشند (Carmeli, 2001: 136). از جمله عوامل محیطی که بر روند افول شرکتها و سازمانها اثر می‌گذارند می‌توان به وجود شرکتهای هم‌نوع، منابع محیطی و رقابت در محیط اشاره نمود.

وجود شرکتهای هم‌نوع

استینکومب¹ وقتی اصطلاح جمعیت‌شناسی سازمان‌ها را در سال 1965 تعریف می‌کرد چنین حدس زد که شرکتها در زمان بنیانگذاری‌شان تا حد زیادی بر اساس شرایط آن زمان شکل می‌گیرند. به عبارت دیگر تأثیر شگرف وجود شرکتهای هم‌نوع در چند مورد مشخص است. یکی از این موارد اینرسی یا مقاومت در برابر تغییر است که رفتار شرکت را تعیین می‌کند. لذا تغییر در اقتصاد، در حد وسیعی ناشی از فرآیندهای خاص ورود و خروج [شرکتها] می‌باشد. نکته دیگر، شرکت‌های جدید با تکنولوژی‌ها و شکل‌های سازمانی جدید است و شرکت‌های موفق باقی مانده و رشد می‌کنند، در حالی که تکنولوژی‌های قدیمی بازار را ترک می‌گویند.

مثال دیگر برای تأثیر هم‌نوعان در افول سازمانی «تاخیر ناشی از تراکم هم‌نوعان»² است که در اکولوژی سازمان‌ها بیشترین تحقیقات در مورد ارتباط این دو مولفه انجام شده است. تأخیر ناشی از تراکم هم‌نوعان عبارت است از تأثیر تراکم جمعیت در حین تأسیس سازمان، بر روندهای حیاتی در مراحل بعدی زندگی سازمانی. پاره‌ای از توضیحات در مورد تأخیر ناشی از تراکم هم‌نوعان عبارت است از:

اولاً آن دسته از شرکتها که در زمان تأسیس آنها، شرکت‌های زیادی در بازار وجود داشته و رقابت، شدید باشد در مراحل اولیه تأسیس با هزینه تشریفات سازماندهی مجدد و سازگاری با محیط روبرو شده و طراحی آنها به طور ضعیف صورت می‌گیرد و آنها به نرخ افولی بالاتر از حد میانگین روبرو می‌شوند.

1. Stinchcombe
2. Density Delay

ثانیاً مادامی که شرکت‌های بسیاری وجود دارند که اساساً کنج اکولوژیکی را اشغال کرده‌اند (تراکم زیاد در یک گوشه)¹ شرکت‌های تازه‌تأسیس مجبورند به دنبال نقطه‌ای در حاشیه بازار باشند؛ جاییکه ناگزیرند از منابع نامرغوب بهره‌برداری کنند. در نتیجه نرخ افول این خرده جمعیت‌ها، بالاتر از نرخ افول خرده جمعیت‌هایی است که در مرکز بازار قرار گرفته‌اند.

موقعیت یا موضع مناسبی که یک سازمان در محیط خود اشغال می‌کند "جایگاه یا کنج اکولوژیکی" آن نامیده می‌شود. برای بیان مفهوم جایگاه یا کنج اکولوژیکی، یک بنگاه تجاری را در نظر بگیرید که انتظار دارد در جهت فراهم کردن کالاها یا خدمات مورد تمایل بازار یا محیط، منابع مورد نیاز خود را از محیطش دریافت کند. بازار خاصی که چنین ارتباط مطلوبی را فراهم می‌آورد، جایگاه یا کنج اکولوژیکی این بنگاه است. (هییکس، 1376: 185)

نکته سوم اینکه در دوره بنیانگذاری شرکتها اگر تراکم شرکت‌ها در بالاترین حجم خود باشد، شرکت‌هایی باقی می‌مانند که سازگارتر از بقیه باشند لذا این شرکتها نرخ افول پایین‌تری دارند. آنچنانکه از تحقیقات تجربی بر می‌آید، تأخیر ناشی از تراکم هم‌نوعان عموماً تأثیر مثبتی بر افول داشته است که این نکته فرضیه کمبود منابع و فرضیه تراکم زیاد در یک گوشه را تأیید می‌کند. (Vanwissen, 2002: 272)

در توضیح تأخیر ناشی از تراکم و ارتباط آن با افول سازمانی باید گفت به موازات این که تراکم سازمانها در جامعه بالا می‌رود، روند بنیانگذاری‌ها در ابتدا افزایش یافته، سپس راکد می‌شود و در نهایت افت پیدا می‌کند. نرخ افول نیز در ابتدا افت می‌کند و بعداً افزایش می‌یابد. (Vanwissen, 2002: 273)

بخش‌بندی (توزیع) منابع² محیطی

برخی اجتماعات سازمانی در مرحله بلوغ، به‌طور همزمان دو روند را از خود نشان می‌دهند: یک روند در جهت افزایش قلمرو از طریق توسعه دادن تعداد معدودی شرکت بزرگ و یک روند ظاهراً متناقض از زیاد شدن تعداد شرکت‌های تخصصی کوچک. در

1. Tight Niche Packing
2. Resource Partitioning

نظریه بخش‌بندی منابع پیش فرض این است که تحت شرایط سازمانی و محیطی خاص، تمرکز کردن بر توسعه بازار، شانس بقای شرکت‌های تخصصی را بالا می‌برد. (Carroll, 2005: 464). نظریه دیگر در زمینه منابع محیطی "دیدگاه مبتنی بر منابع"¹ می‌باشد. طبق دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت‌ها زمانی شکست خواهد خورد که قادر به حفظ درآمدهای سازمانی نباشند. چالش اساسی که برای شرکت‌های تازه تأسیس وجود دارد تثبیت منابع و امکانات ارزشمند، قبل از اتمام اندوخته های مالی اولیه می‌باشد. تضمین همیشگی بودن امکانات و منابع با توجه به این که چشم‌انداز رقابتی تغییر می‌کند، در میان شرکت‌هایی که از مانع جدید بودن جان سالم به در برده‌اند، امری ضروری محسوب می‌شود. بنابراین باید با مقایسه میان شرکت‌های شکست‌خورده در مراحل اولیه و شرکت‌های شکست‌خورده در مراحل بعدی علت آن را بررسی کنیم. شکست‌های اولیه را باید ناشی از امکانات و منابع کم و نامناسب و شکست‌های قدیمی را ناشی از ناهماهنگی بین منابع و امکانات و عوامل صنعتی استراتژیک دانست. (Thornhill, 2003: 7)

آبراهام کارملی² ضمن تشریح دیدگاه مبتنی بر منابع در سازمان چنین اظهار می‌کند از اواخر دهه 1980 تلاش‌هایی صورت گرفته است تا ارتباط میان منابع و قابلیت‌های سازمان با عملکرد بالاتر از نرمال و SCA (مزیت رقابتی محافظ سازمان) را در سازمان مشخص نمایند. این تحقیقات بر پایه این نظریه شکل گرفته‌اند که تنوع در منابع اصلی سازمان منجر به اختلاف در مزیت‌های رقابتی شده و اختلاف در عملکردها را موجب می‌شود (Carmeli, 2001: 124).

یادگیری حاصل از رقابت

نظریه رقابت ملکه سرخ³ در مورد تحول تدریجی سازمان، یک فرایند دوطرفه بین یادگیری و رقابت را ارائه می‌کند. طبق این نظریه، زمانی که یک سازمان با رقابت مستقیم مواجه می‌شود، در پی راه‌هایی برای بهبود عملکرد، به تحقیق می‌پردازد که در نهایت منجر به تغییر در استراتژی، فرایند یا ساختار می‌شود که ماحصل آن، سازمانی است که از

-
1. Resource - Based View (RBV)
 2. Abraham Carmeli
 3. Red Queen Competition

بعد رقابت بسیار قوی است. این قدرت رقابتی افزایش یافته، رقابت بین رقبا سازمان را تا حدودی تشدید می‌کند؛ به عبارتی در آنها یک فرایند مشابه تحقیق و بهبود را موجب می‌شود. در عوض، عکس‌العمل‌های رقبا، فشار رقابتی را که سازمان اصلی با آن مواجه بود را افزایش داده و آن را مجبور به تحقیق مجدد برای بهبود می‌نماید.

طبق نظریه ملکه سرخ، این فرایند چرخه‌ای خود - تقویتی در مورد یادگیری رقابت، همیشگی است. این تئوری اعتقاد دارد که بهبود یا یادگیری سازمانی از طریق قرارگرفتن در معرض مستقیم رقابت حاصل می‌شود. طبق این نظریه، هر چه سازمان، رقابت مستقیم بیشتری را تجربه کند و هر چه تجربه او به‌روزتر باشد و هر چه رقبا، به هم شبیه‌تر باشند، قدرت رقابتی بیشتر افزایش می‌یابد. (Carroll, 2005: 465).

رخدادهای اجتماعی و سیاسی مهم

شکی نیست که اثرات دوره‌هایی همچون جنگ یا رخدادهای سیاسی، تأثیر زیادی بر رفتار شرکت‌ها دارد. مضافاً اینکه چنین مرسوم است که تغییرات زودگذر و نیز اثرات دوره‌ها در قالب چرخه تجاری تفسیر شود. این چرخه، شاخص مهمی برای شروع به کار یا بسته شدن شرکت به شمار می‌رود. (Vanwissen, 2002: 272)

به عنوان نمونه در کشورهای مثل ایران که اقتصاد تک محصولی حرف اول را می‌زند و بودجه خود را تا حد زیادی از طریق فروش نفت کسب می‌کنند، نوسانات اقتصادی تأثیر به‌سزایی در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری سازمانها و شرکتهای آنها داشت. تحولات سیاسی و جهانی همچون بلایای طبیعی، اعتصابات و نزاع‌های درونی در یک کشور و نیز تحولات بین‌المللی مثل جهانی شدن، تجارت الکترونیک، تحریم‌های اقتصادی و ... همه و همه می‌تواند در تعیین سرنوشت بسیاری از سازمانها و شرکتهای آنها نقش آفرین باشد.

عوامل ساختاری

همان‌طور که گفته شد جمعیت‌شناسی سازمانی از جمله عوامل مهمی به‌شمار می‌روند که می‌تواند در تشریح علل اختلاف در عملکرد سازمانها به‌کار رود. در جمعیت‌شناسی سازمانها مهمترین خصیصه‌هایی که تشریح‌کننده علل شکست یا افول

سازمانی هستند اندازه و سن سازمان می‌باشند. از دیگر خصیصه‌هایی که می‌توان بررسی کرد می‌توان به نوع صنعت، سبد محصولات تولیدی سازمان، دوره تقویمی (حیات)، پراکندگی جغرافیایی و ریسک‌پذیری سازمان اشاره کرد که در ادامه به تشریح این عوامل می‌پردازیم.

سن سازمان

سن مهمترین گاهشمار برای هر موجود زنده و مهمترین متغیر جمعیت‌شناختی است. سن در شرکت‌ها ذاتاً معنی متفاوتی با سن در جمعیت‌های انسانی دارد. اکثر تحقیقات تجربی بر دو اثر مسن شدن بر عملکرد شرکت متمرکز شده‌اند: تأثیر بر احتمال بقا و تأثیر بر رشد و اندازه شرکت. یک توافق کلی وجود دارد مبنی بر اینکه شرکت‌های جوان‌تر نرخ افول¹ بیشتری دارند که «مانع جدید بودن»² نامیده می‌شود و نیز اینکه نرخ افول به موازات مسن شدن کاهش پیدا می‌کند.

فرضیه مهمی که در ورای این رابطه مشهود وجود دارد این است که شرکت‌ها در طول زمان از رفتارهای خود درس می‌گیرند. بنابراین شرکت‌های بالغ نسبت به شرکت‌های جوانی که هنوز مجبورند ترندها را یاد گرفته و از دام‌های عملیات بازار بگریزند مجهزتر هستند. این بحث نظریه «سازمان یادگیرنده» نامیده می‌شود.

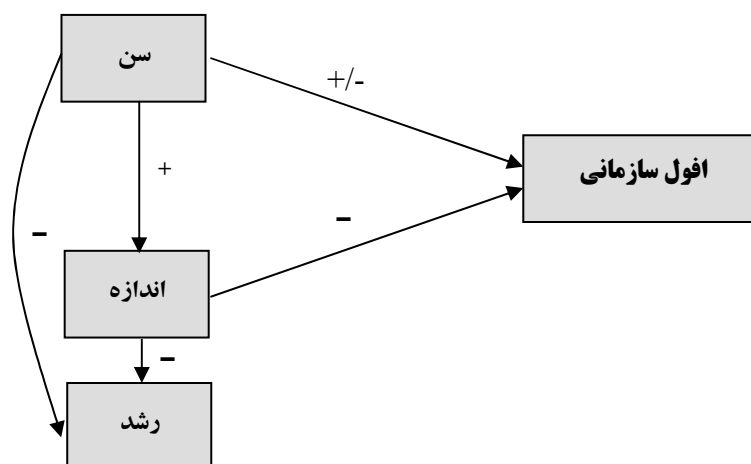
نظریه دیگری چنین بیان می‌دارد که شرکت‌ها از نظر قابلیت و مهارت تفاوت‌های ذاتی دارند که قابل اغماض نیستند. شرکت‌های ضعیف‌تر زودتر از شرکت‌های با تجربه گرایش به زوال دارند. در نتیجه میانگین نرخ افول شرکت‌های افول نیافته در یک اجتماع سازمانی مشخص به مرور زمان رو به کاهش دارد.

این قضیه، فرضیه انتخاب نامیده می‌شود و نمونه بارزی برای مکانیزم معروف "حرکت‌کننده باقی می‌ماند" محسوب می‌شود. هر دو فرضیه در ادبیات تحقیق از پشتوانه تجربی برخوردارند اما وضعیت، پیچیده‌تر از این حرف‌هاست.

اندازه شرکت به موازات سن آن افزایش می‌یابد و حال آنکه نرخ رشد کاهش می‌یابد. شکل زیر ارتباط بین سن، اندازه، رشد و افول شرکت را تشریح می‌کند.

-
1. Mortality Rate
 2. Liability of Newness.

(Vanwissen, 2002: 271). علامت مثبت و منفی در این شکل نشانگر رابطه مثبت و منفی بین متغیرها می باشد.



شکل شماره 3: ارتباط بین سن، اندازه، رشد و افول سازمان

(Vanwissen, 2002: 271)

در ادامه به تشریح هر یک از این مولفه‌ها و روابط آنها در شکل فوق می‌پردازیم. از یک سو افزایش سن، ناظر بر یادگیری و مجهزتر شدن می‌باشد. از سوی دیگر ممکن است که از افزایش سن با افزایش مقاومت در برابر تغییرات ساختاری و کهنسالی تغییر شود. کارول و هانن (2000) سعی نموده‌اند تا هر دو فرآیند را با استفاده از زبان منطقی در قالب یک فرمول کلی گرد آورند. از این اظهار نظرات چنین می‌توان نتیجه‌گیری کرد که عامل سن در مورد شرکت‌ها موضوع مهمی است اما هنوز استدلال‌های نظری کاملاً شفاف نیست. (Vanwissen, 2002: 271).

اندازه سازمان

اندازه شرکت مثل شاخص سن در جمعیت‌شناسی انسان‌ها به عنوان یک شاخص مهم در جمعیت‌شناسی شرکت‌ها به شمار می‌رود. در سازمان‌های صنعتی، هرم جمعیتی

منعکس کننده توزیع اندازه شرکت‌هاست نه توزیع سنی جامعه آنها. اندازه منبع اصلی اختلاف عملکرد شرکت‌ها است (Vanwissen, 2002: 274).

رابطه بین سن و اندازه سازمان

بین اندازه و سن رابطه مهمی وجود دارد که می‌تواند شکل‌های مختلفی به خود بگیرد: اولاً سن و اندازه رابطه مثبت قوی باهم دارند، شرکت‌های مسن نسبت به شرکت‌های جوان گرایش به بزرگتر بودن دارند. بنابراین بسیاری از اثراتی که می‌تواند به سن نسبت داده شود می‌تواند به اندازه هم نسبت داده شود و بسیاری از اثرات اندازه ممکن است که در حقیقت اثرات سن باشد. ثانیاً رشد شرکت رابطه منفی با سن دارد: هر چه شرکت مسن‌تر، نرخ رشد کمتر. ثالثاً تعامل بین سن و اندازه در تشریح افول شرکت کاملاً پیچیده است. کارول و هانن (2000) مطالعات متعددی را گزارش کرده‌اند که نتایج متعارضی را نشان می‌دهد: در برخی از موارد تأثیر سن مثبت است در حالی که در بقیه شرایط منفی است. آنها پس از تحقیق دریافتند در جوامعی که سازمان‌های کوچک بیشترند، تأثیر سن بر افول سازمان مثبت است، در جوامعی که سازمان‌های بزرگ بیشترند تأثیر سن منفی است. این اختلاف با تئوری موقعیت¹ که بین موقعیت‌های مختلف شرکت‌ها، تمایز قائل می‌شود هم‌خوانی دارد: وضع شرکت‌هایی که در موقعیت‌های سست و بی‌ثبات قرار دارند در مقایسه با سایرین، سست و شکننده است. به عبارتی وقتی محیط به مرور زمان دچار تغییر شود این سستی و شکنندگی موجب افول شرکت می‌گردد. این نکته با تأثیر مثبت سن بر افول سازمانی سازگاری دارد.

از سوی دیگر شرکت‌هایی که در موقعیت‌های باثبات هستند یک وابستگی منفی نسبت به سن را نشان می‌دهند. به طور کلی احتمال اینکه شرکت‌های بزرگ موقعیت‌های باثبات را حفظ کنند بالاست، در حالی که شرکت‌های کوچک تمایل دارند، موقعیت‌های سست را اشغال کنند. نتیجه دیگر تئوری موقعیت این است که فرضیه «مانع کوچک بودن»² (که بیان می‌دارد شرکت‌های کوچک نسبت به شرکت‌های بزرگ ریسک افول

1. Position Theory
2. Liability at Smallness

بیشتری دارند و در مطالعات تجربی متعددی مورد تأیید واقع شده است) در مورد سنین بالاتر نیز به کار می‌رود.

در هر حال تحقیقات جدیدتر نشان داده‌اند که نرخ رشد حتی در عین کنترل کردن اثرات سن، با افزایش اندازه کاهش می‌یابد. ساتون¹ (1998) به طور نظری نشان داد که می‌توان بر مبنای اندازه، برای رشد سازمانی یک حد پایین و یک حد بالا (سقف و کف) تعیین نمود (Vanwissen, 2002: 274).

از نظر کارول به موازات اینکه سازمان‌ها مسن می‌شوند تغییراتی را در ساختارها و امور روزمره خود و نیز در روابط خود با محیط بیرونی تجربه می‌کنند. برخی از این تغییرات ممکن است که احتمال شکست سازمان را افزایش دهد در حالیکه برخی دیگر ممکن است که از آن بکاهند. تجزیه و تحلیل ساده ارتباط روندهای افول سازمانی با سن، با جهت تأثیر سن ناهمخوانی دارد، یک‌سری از استدلال‌ات نظری و مطالعات تجربی دریافتند که روند افول با مسن‌تر شدن سازمان کاهش می‌یابد (تأثیر منفی سن). یک‌سری از استدلال‌ات و یافته‌های دیگر تأیید می‌کنند که روندهای افول با مسن‌تر شدن سازمان افزایش می‌یابد (تأثیر مثبت سن).

استین کومب² در تحلیل "مانع جدید بودن" تأثیر منفی سن بر افول سازمانی را بدین شکل تشریح می‌کند که روند افول به موازات سن به‌طور یکنواخت کاهش پیدا می‌کند زیرا اولاً سازمان‌ها قابلیت‌های خود را بهبود بخشیده و ثانياً مزیت‌های موقعیتی خود را در بازار تثبیت می‌کنند. نظریات مربوط به رابطه مثبت سن با افول سازمانی به سه دسته استدلال وابستگی دارد:

اولاً به موازات افزایش سن، اندوخته سرمایه اولیه، کاهش یافته و حتی ممکن است از بین برود. بنابراین انتظار می‌رود که نرخ افول به موازات سن افزایش یابد مگر این که یک فرایند جبران‌کننده منابع ایجاد شود.

1. Sutton

2. Stinchcombe

ثانیاً چنانچه یک سازمان حین تأسیس کاملاً با محیط سازگاری پیدا کند اما ساختار آن حالت مقاومت‌کننده داشته باشد، سازگاری آن با تغییرات محیطی به مرور زمان کم خواهد شد. لذا نرخ افول نیز به موازات سن افزایش می‌یابد.

ثالثاً چنانچه سازمان به مرور زمان دارای ویژگی‌هایی شود که مانع تحرک سازمان شوند (مثل ائتلافات سیاسی، پیش‌کسوت‌های سازمان و موارد مشابه) ممکن است بر شانس بقای سازمان تأثیر منفی داشته باشد.

روشن است که رابطه سن در آن واحد نمی‌تواند هم مثبت باشد و هم منفی لذا استدلال‌ها و شواهد متناقض به سمت تلاش‌هایی در جهت تلفیق آنها سوق داده شد (Carroll, 2005: 456).

موقعیت جغرافیایی شرکت

تعامل بین شرکت و محیط جغرافیایی یا منطقه‌ای آن، شاخص مهمی برای رفتار شرکت می‌باشد. شرکت‌ها در محیطی متشکل از مشتریان، عرضه‌کنندگان و ارائه‌کنندگان مواد اولیه، رقابت‌های محلی و منطقه‌ای و به طور کلی‌تر در شبکه‌ای از روابط که معمولاً با یک بعد فاصله‌ای قوی همراه است، فعالیت می‌کنند. مبحث رشد منطقه‌ای درون‌زا¹ در زمره مباحث جغرافیای اقتصادی به منزله نتیجه دانش محلی و سرریز کردن دانش می‌باشد. (Vanwissen, 2002: 276)

آنچنان که پینو² اشاره کرده‌است پراکندگی جغرافیایی یک شرکت در سطح منطقه، روند افول سازمانی را کاهش می‌دهد. طبق این نظریه و نظریه‌ها مشابه، اثرات پراکندگی جغرافیایی ممکن است هم در نتیجه کاهش هزینه‌های حمل و نقل (تحویل کالاها به خریداران) باشد و هم نتیجه اختلاف در ریسکی که مختص هر منطقه جغرافیایی است. مثلاً در صنعت کفش اختلاف در ریسک ممکن است نقش مهم‌تری ایفا کند زیرا آن‌چنان‌که تحقیقات نشان می‌دهد، هزینه‌های ارسال کالاها، درصد ناچیزی از هزینه کل تولید را تشکیل می‌دهد. بنابراین می‌توان حتی در صنایعی که هزینه‌های بالایی برای انتقال کالاها به مشتریان دارند، برای پراکندگی جغرافیایی مزیت‌های بیشتری را انتظار داشت. با

1. Endogenous

2. Pino

ثابت نگه داشتن بقیه عوامل افزایش انحراف استاندارد در پراکندگی جغرافیایی مکان کارخانه، تا 70 درصد احتمال خروج شرکت [از چرخه فعالیت] را کاهش می‌دهد (در فاصله 77 مایلی).

یادگیری در سازمان‌هایی که واحدهای متعدد دارند، شامل تولید دانش جدید و توزیع آن در بین واحدهای سازمان می‌شود. نه تنها مشکلات انتقال دانش در بین ساختمانها با وجود فاصله، بیشتر می‌شود بلکه احتمالاً قابل استفاده بودن آن دانش هم با توجه به فضا افول خواهد نمود. در تحقیق پینو زمانی که میانگین فاصله بین ساختمانها از 127 مایل فراتر می‌رود، در حقیقت احتمال افول سازمانی افزایش می‌یابد، نتیجه‌ای که با یافته‌های اینگرام و بام¹ مطابقت داشت؛ آنها دریافتند که فعالیت شرکت در غیر از یک محل عملکرد واحد را کاهش می‌دهد“ (Pino, 2001: 97).

همچنین ژوزف پرودل و طلعت محمود² در تحقیقی که در مورد شرکت‌های مختلف در دو شهر آلمان (برلین و مونیخ) انجام دادند، دریافتند که نوع صنعت و موقعیت جغرافیایی شرکت می‌تواند بر احتمال افول آنها اثر بگذارد (Bruderl, 1996:8).

نوع صنعت

در یافته‌های ثورن هیل و آمیت، یکی از نتایج قابل توجه این است که در صنعت‌های مختلف، نرخ افول سازمانی فرق می‌کند. در گزارش تحقیق ایشان، چنین آمده است که: یافته‌ها، تأیید می‌کند که عضویت در صنعت خاص با بقای شرکت، ارتباط دارد. شکست خوردن در سنین اولیه با عضویت در بخش مواد غذایی، نوشیدنی‌ها و مسکن کاملاً مرتبط است. کسب و کارهایی مثل میخانه‌ها و رستوران‌ها به دلیل عمر کوتاه، زیانزد هستند در مقام مقایسه، به احتمال زیاد شرکت‌های عمده‌فروشی و خرده‌فروشی جزء قدیمی‌ترین گروه‌های ورشکسته هستند. این امر ممکن است پیامد تغییرات اخیر در فعالیت‌های اقتصادی باشد (Thornhill, 2003: 9).

1. Ingram and Baum

2. Josef Bruderl and Talat Mahmood

میزان ریسک‌پذیری سازمان

ایوان داگلاس¹ در بررسی ریسک افول در مشارکت‌های جدید چارچوبی ارائه می‌کند که یافته‌های هانن و فریمن² را تکمیل می‌کند. این چارچوب کلیه استراتژی‌های کاهش ریسک را در خود جای داده و به اندازه کافی توانمند است که شرح دهد چرا ریسک افول در برخی موارد برخلاف روندهای رو به پایین، افزایش می‌یابد. این چارچوب در مورد علل شکست شرکت‌ها چنین بیان می‌کند که شرکت‌ها به دلیل غفلت از یک بعد تکنولوژی یا هر سه بعد آن (خرید، تولید و اداره تکنولوژی) شکست می‌خورند. این عوامل را با به کار بستن استراتژی‌های کاهش ریسک نمی‌توان حذف نمود.

داگلاس در پاسخ این سؤال که "آیا ریسک افول با بازگشت به زمینه‌های فعالیت جدید رابطه منفی دارد؟" چنین می‌گوید: الزاماً نه. یک فعالیت جدید با محصولی که برای بازار شدیداً تازه است اما از استراتژی‌های مناسبی برای کاستن از ریسک استفاده می‌کند، ممکن است از فعالیت در یک تجارتي که تکنولوژی‌های مصرف، تولید و مدیریت آن کاملاً روشن است ریسک‌دارتر باشد.

نکته دیگر این که پیشگامانی که دارای نگرش‌ها و توانایی‌های فوق‌العاده هستند، می‌توانند بعلت همان توانایی‌ها، سود فوق‌العاده‌ای کسب کنند. بدلیل این که یک پیش‌گام تحمل ریسک بالا و استثنایی دارد، ممکن است فرصت‌های پرسودی را به دست آورد که برای سایر سرمایه‌گذاران بسیار ریسک‌دار باشد زیرا آنها بسیار ریسک‌ناپذیر هستند.

با توجه به این که یک پیشگام می‌تواند ریسک افول را بیشتر از یک مدیر معمولی بکاهد، او می‌تواند ریسک را تا حدی کاهش دهد که برای خودش قابل تحمل باشد اما برای سایرین که می‌خواهند از فرصت‌های فعالیت جدید بهره‌مند شوند غیر قابل تحمل باشد (Douglas, 2000: 408).

از نظر ون‌ویسن شرکتها ذاتاً از نظر ترجیح دادن ریسک متفاوتند. شرکتهایی که ریسک بالایی را می‌پذیرد نرخ رشد بالاتر از میانگین دارند و همچنین نرخ افول بالاتری

1. Ivan J. Douglas
2. Hannan and Freeman

نیز دارند. در میان شرکت‌هایی که از نظر سن یکسان هستند شرکت‌های گریزان از ریسک در بین جمعیت افول نیافته قالب‌تر هستند. این قضیه بر نرخ بقا اثر افزایشی و به طور همزمان بر نرخ رشد اثر کاهشی دارد (Vanwissen, 2002: 271).

چرخه زندگی صنعت¹

استیون کلپر² و همکارانش در مدل خود از چرخه زندگی صنعت، مراحل تحول صنعت را تشریح کرده‌اند. یعنی دوره‌هایی که یک صنعت پشت سر می‌گذارد که شامل مراحل ورود سریع و سپس زیاد شدن و تفکیک بخش‌ها، ثبات و انسجام از حال رکود و بلوغ و افول می‌شود. در مدل کلپر مرحله اولیه تحول صنعت با ورود شرکت‌هایی که از نظر تخصص نوآوری در محصولات یکسان نیستند آغاز می‌شود. این شرکت‌ها جهت ارایه خدمت به تقاضای مشتریان مختص خود مؤلفه‌های خاصی از محصول استاندارد که مصرف‌کنندگان حاضرند پول خوبی برای آن پردازند تعریف می‌کند.

شرکت‌ها همچنین از نظر قابلیت‌های فرایند تحقیق و توسعه نیز با هم تفاوت دارند. شرکت‌ها بر نوآوری‌های دیگران در محصولات نظارت داشته و در طول زمان این نوآوری‌ها در محصول استاندارد جمع می‌شوند. به موازات این که محصول استاندارد این نوآوری‌ها را در خود گرد می‌آورد، مشتریان هر یک از مؤلفه‌های مجزا، جزء خریداران محصول استاندارد می‌شوند که این امر تقاضا برای محصول استاندارد را بالا می‌برد. سرانجام در جریان یک رکود شرکت‌هایی که سطح تولید پایینی دارند، از چرخه خارج می‌شوند.

بنابراین شرکت‌هایی که زودتر وارد صنعت شده و بزرگ‌تر هستند و نیز آنهایی که قابلیت‌های نوآوری بیشتری دارد احتمال بیشتری هست که از مرحله رکود جان سالم به دربرند. در مرحله بلوغ چرخه حیات، قیمت‌ها افت کرده و رقابت ادامه می‌یابد تا جایی که رقابت فقط بر سر هزینه‌ها و قابلیت‌های تحقیق و توسعه صورت گیرد.

کلپر نشان داد که این مدل و مؤلفه‌های آن در حد وسیعی با قوانین تجربی که در صنعت‌های مختلف مشاهده شده است سازگاری داشت. به عنوان نمونه نشان داد که در

1. Industry Life Cycle

2. Steven Klepper

بیش از بیست صنعت، تعداد شرکت‌هایی که وارد صنعت می‌شوند در ابتدا سریعاً رشد کرده و پس از این که حجم خروجی‌ها رشد یافته و قیمت‌ها افت می‌کند، سریعاً کاهش یافته است (Argyris, 2004: 8-9).

تأثیر سبد محصولات

الگا خسینا¹ در تحقیقی با عنوان تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم سبد محصولات² شرکت برق‌ای آن این نکته را مورد تأکید قرار می‌دهد که ویژگی‌های سبد محصولات یک شرکت، ممکن است بر نتایج سازمانی اثرگذار باشد. خسینا در قسمت نتیجه‌گیری تحقیق خود چنین می‌نویسد:

اولاً طولانی شدن تولید محصولات در انواع تولیدات شرکت تأثیر بارزی بر میزان خطرات متوجه شرکت دارد. طولانی شدن تولید محصولات هم تأثیرات مستقیم دارد و هم غیرمستقیم. به موازات اینکه میانگین سن محصولات در سبد کالای یک شرکت افزایش می‌یابد نرخ افول شرکت در ابتدا کاهش می‌یابد (بطور نامحسوس) اما بعد از آن در حد قابل توجهی افزایش می‌یابد. بنابراین یک رابطه U شکل ضعیف بین میانگین سن محصول شرکت و نرخ افول آن وجود دارد. این یافته‌ها خاطر نشان می‌سازد که شرکت‌های دارای سبد تولیدات با قدمت بالا، بقایافتگان ضعیف‌تری خواهند بود.

همچنین مسن‌تر شدن محصولات بر افول شرکت بطور غیرمستقیم اثر می‌گذارد. او دریافت که مادامیکه تعداد محصولات مسن‌تر در صنعت افزایش می‌یابد، نرخ افول سازمانی کاهش می‌یابد. زیرا چنین به نظر می‌رسد که این محصولات از مد افتاده و برای مصرف‌کنندگان جاذبه کمتری دارند. لذا برای تولید محصولات قدیمی رقابت ضعیف شده و در نتیجه شانس بقای سازمانی را افزایش می‌دهد.

دومین یافته مهم حاصل از تحلیل‌ها این است که میزان نوآورانه بودن محصولات³ در سبد تولیدات شرکت به شکل قابل توجهی بر بقای آن تأثیرگذار است. همانند در مورد نوآورانه بودن یک سبد محصولات، باید گفت شرکت‌هایی که محصولات نوآورانه‌تر

1. Olga Khessina
2. Product Portfolio
3. Innovativeness

بیشتری دارند در مقایسه با شرکت‌هایی که دارای محصولات نوآورانه کمتری هستند از نرخ بقای بالاتری برخوردارند.

بنابراین برای یک شرکت تنها کافی است که محصولی داشته باشد که به پیشرفت‌های فنی نزدیک باشد تا مزیت‌های قابل توجه باقی‌ماندن (بقا) را به خود اختصاص دهد. این یافته‌ها اشاره دارد که جهت درک نتایج سازمان‌ها ممکن است که توجه صرف بر ابعاد مثبت سبب تولیدات مثل نوآورانه بودن محصولات کافی نباشد. توجه دقیق تر به ویژگی‌های منفی مثل فاصله با پیشرفت‌های فنی هم می‌تواند بسیار آگاه‌کننده باشد. (Khessina, 2004: 26-27)

عوامل مدیریتی

تحقیقات نشان می‌دهد که عامل تصمیم‌گیرنده می‌تواند در موفقیت یا زوال یک سازمان بسیار تعیین‌کننده باشد. بنیانگذاران و مدیران سازمان می‌توانند با اتخاذ استراتژی و تصمیم مناسب عوامل محیطی و خصوصاً عوامل ساختاری را به نفع سازمان تغییر دهند یا از آنها بهره‌برداری کنند. با توجه به این نکته، در این قسمت به آرایه نمونه‌های مختصری از تحقیقات و یافته‌های مرتبط با این موضوع می‌پردازیم.

بنیان‌گذاران شرکت

از طریق تمرکز بر بنیانگذاران شرکت‌ها به جای تمرکز بر شرکت‌های تجاری می‌توان به فرآیند بررسی سازمان‌ها یک بعد دیگر اضافه کرد. در بسیاری از شرکت‌های کوچک رابطه تنگاتنگی بین چرخه حیات شرکت و چرخه حیات بنیانگذار آن وجود دارد. بدون توجه به تفاوت‌های ذاتی بنیانگذاران شرکت‌ها در پذیرش ریسک، می‌توان چنین فرض کرد که بین پذیرش ریسک و سن بنیانگذار شرکت رابطه منفی وجود دارد (Vanwissen, 2002: 271).

تحقیقی که توسط هاومن و خیری¹ انجام شده است به بررسی میزان شکل‌گیری سازمان‌ها بر اساس ایدئولوژی‌های قوی مؤسسان و میزان انعکاس این ایدئولوژی‌ها توسط

1. Havaman and Khaire

سازمان‌ها پرداخته است. تحلیل آنها نشان می‌دهد که گرایش‌های حاد ایدئولوژیکی، اثر زیانبار موقعیت مؤسس را بر شانس بقای سازمان زیاد می‌کند. از سوی دیگر تعصبات ایدئولوژیکی مؤسسان سازمان نه تنها در مراحل اولیه زندگی سازمانی بلکه بر رفتار و عملکرد بعدی سازمان اثر می‌گذارد. هم‌چنین این تحقیق نشان داد که تأثیر گرایش‌های شخصی بنیانگذاران بر عملکرد بعدی سازمان با ساختارهای مدیریتی و منابع سازمانی درهم تنیده است (Haveman, 2004: 458).

کیفیت مدیریت

بررسی تحقیقات روشن می‌سازد که اعتبار یک شرکت با ناکارآمد بودن مدیریت در برخی از زمینه‌ها صدمه می‌بیند. در مطالعات تجربی انجام شده در سطح شرکت‌ها، معمولاً ضعف در مدیریت عمومی و کنترل و برنامه‌ریزی مالی اغلب به عنوان کمک‌کننده به افول شرکت‌ها مورد اشاره قرار می‌دهد.

طبق اظهار نظر ثورن هیل مبنی بر این که امکانات و قابلیت‌های یک شرکت در مقایسه با سن شرکت در بقاء و سقوط شرکت مهم‌تر هستند می‌توان این پیشنهاد را ارایه داد که ناکارآمدی مدیریت عمومی در امور مالی و بازاریابی در شکست شرکت‌های نوپا نسبت به شرکت‌های تجاری مسن‌تر نقش مهم‌تری را بازی می‌کنند. پایه استدلال ما این است که مانع جدید بودن، مولفه‌های خاصی دارد که با مدیریت یک شرکت ایجاد می‌شود، برای مثال همان‌طور که شرکت‌ها پیرتر می‌شوند و مدیران عمق و گستره علمی بیشتری را در مورد مصرف‌کنندگان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و رقبا پیدا می‌کنند، هرگونه کاستی در اطلاعات مربوط به این زمینه‌ها که ناشی از جدید بودن می‌باشد، کاهش می‌یابند. بنابراین شرکت‌های نوپا به عنوان تابعی از کمبود توانایی‌ها و مهارت‌ها و دانش مدیریتی عمومی، بیشتر در معرض شکست قرار می‌گیرند (Thornhill, 2003: 9).

مدیریت بر افول سازمانی

مدیریت افول سازمانی صرفاً عکس آنچه در طی رشد انجام می‌شود، نیست. مدیریت در مرحله اول، تمایل به نادیده‌گرفتن افول دارد. در مرحله دوم به عنوان نوعی انحراف با آن برخورد می‌کند و نهایتاً با مقداری تأخیر زمانی واکنش مناسب نشان می‌دهد. در مرحله افول مدیران احتمالاً با سطوح بیشتری از تعارض مواجه هستند. افزایش سیاسی کاری، افزایش مقاومت در برابر تغییر، سطح بالای ترک خدمت داوطلبانه و تضعیف روحیه کارکنان، نمونه‌ای از این‌گونه تعارضات می‌باشند. پیشنهادهایی که برای مدیریت افول ارائه می‌شود عبارتند از: تعیین استراتژی سازمان، افزایش ارتباطات، تمرکز تصمیم‌گیری، طراحی مجدد شاغل و ایجاد روش‌های ابداعی در برخورد با ترک خدمت (رابینز، 1378، 413).

بقا و زیست پائی یک سازمان در گرو تطبیق و سازگاری با محیط و تغییر به موازات تغییرات محیطی می‌باشد. تغییرات یک سازمان که موجب بهبود در سازگاری آن با محیط می‌شود را می‌توان به چند نوع تقسیم کرد که مدیریت سازمان با اتخاذ استراتژی و تصمیم مناسب می‌تواند سازمان را از افول برهاند:

- تغییرات ناشی از تکنولوژی که شامل تولیدات جدید و فرایندهای جدید می‌شود.
- تغییرات ساختاری که خط مشی‌ها یا سیاست‌های جدید و روش‌های نوینی را در بر می‌گیرد.
- تغییرات انسانی که شامل فنون جدید در تشویق و ترفیع و یا در ورود نیروی انسانی می‌شود.

در هر حال، هیچیک از این موارد به تنهایی مهم‌ترین نوع تغییر محسوب نمی‌شوند، بلکه آنچه بیشترین ارزش را دارد، ترکیبی از آنهاست. (هیکس، 1376: 189)

نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر، هدف این بود که عوامل موثر بر افول شرکت‌ها و موسسات تجاری و بطور کلی افول سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. در میان محققین و مطالعه‌کنندگان در این زمینه می‌توان از کارول، هانن و فریمن بعنوان پیشگامان بحث نام برد که

مطالعات گسترده و قابل توجهی در این مورد انجام داده‌اند. سایر تحقیقات مورد استناد در این تحقیق، عمدتاً تحقیقاتی است که به نوعی ایده‌ها و نظرات این سه تن را به بوت‌آزمون گزارده‌اند.

پس از مطالعه و بررسی منابع متعدد این نتیجه حاصل شد که عوامل مختلفی بر افول سازمانها اثر می‌گذارند. این عوامل در تحقیق حاضر، به سه دسته کلی عوامل محیطی، عوامل مدیریتی و عوامل ساختاری تفکیک شده‌اند.

- عوامل محیطی شناسائی شده عبارتند از وجود شرکت های هم‌نوع، یادگیری حاصل از رقابت، بخش بندی منابع محیطی، رخدادهای محیطی مهم.
- عوامل مدیریتی بطور کلی بر بنیانگذاران سازمان و کیفیت مدیریت تاکید دارد.
- عوامل ساختاری که ویژگی‌های ماهوی سازمانها را مورد مذاقه قرار می‌دهد عبارتند از سن، اندازه، نوع صنعت، موقعیت جغرافیایی، سبد محصولات تولیدی، میزان ریسک پذیری و چرخه حیات صنعت.

هریک از این عوامل با توجه به شرایط حاکم، می‌توانند بر افول سازمان، تاثیر مثبت یا منفی داشته باشند و مدیریت سازمان می‌تواند با اتخاذ استراتژی و تصمیم مناسب این شرایط را به نفع سازمان تغییر دهد یا از آنها بهره‌برداری کند. لذا در پایان مقاله به نحوه اداره کردن روند افول سازمانی بطور اجمال اشاره شده و اقداماتی که مدیران می‌توانند در مواجهه با علائم افول از خود نشان دهند مورد توجه قرار گرفته است.

در پایان می‌توان چنین اظهار نمود که این تحقیق مقدمه‌ای است جهت ورود به بحث "علل ناموفق بودن سازمانها و شرکتها". با توجه به اینکه عوامل جغرافیایی و بومی هر کشور و منطقه نقش عمده‌ای در افول سازمانها دارد، لذا به محققین پیشنهاد می‌شود که عوامل موثر بر عدم موفقیت سازمانها را در صنایع و فعالیت‌های مختلف در ایران مورد بررسی قرار دهند. تحقیق در میان شرکتها و موسسات تجاری ورشکسته می‌تواند اولین و مهمترین گام در این مسیر باشد.

منابع و مأخذ فارسی:

1. رایبنز، استیفن، تئوری سازمان، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار، چاپ دوم، 1378.
2. مقیمی، سید محمد، کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم 1383.
3. میرزایی اهرنجانی، دکتر حسن و فلورا سلطانی تیرانی، سازمان‌ها، سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، تئوری‌های سازمانی (ج اول)، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، چاپ اول، 1374.
4. هیکس، هربرت جی. و سی. ری گولت، تئوری‌های سازمان و مدیریت، ترجمه دکتر گوئل کهن، نشر دوران، چاپ اول 1376.

منابع و مأخذ لاتین:

1. Argyres, Nicholas and Lyda Bigelow, 2004, "*Do Transaction Costs Matter For Survival at All Stages of the Industry Lifecycle*?", Eighth Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics., Westward Look Resort, September 2004.
2. Audia, Pino G. and Olav Sorenson and Jerald Hage, 2001, "*Tradeoffs in The Organization of Production: Multiunit Firms, Geographic Dispersion and Organizational Learning, Multiunit Organization*" and Multimarket Strategy, Volume 18, pages 75-105
3. Brüderl, Josef and talat mahmood, 1996, *Small Business Mortality in Germany: A Comparison Between Regions and Sectors*, No FS IV 96-20, CIC Working Papers from Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), Research Unit: Competitiveness and Industrial Change (CIC) Internet Resource: <http://edirc.repec.org/data/cicwzde.html>
4. Carmeli, Abraham and Aaron Cohen, 2001, "*Organizational Reputation as a Source of Sustainable Competitive Advantage and Above-Normal Performance: An Empirical Test among Local Authorities in Israel*", Public Administration & Management: An Interactive Journal, 6, 4, 2001, pp. 122-165
5. Carroll, Glenn R. and Olga M. Khessina, 2005, "*Organizational and Corporate Demography, Poston and Micklin*" / Handbook of Population Chap15 Page 451, 28.1.2005.

6. Dan Li, Zhang Lin, 2004, The *"Performance Consequences of Top Management Successions, The Roles of Organizational and Enviromental Contexts"*, Group & Organization Management, Vol. 29 No. 1, February 2004, 32-66
7. Douglas, Evan J., 2000, *"New Venture Survival: Ignorance, External Shocks and Risk Reduction Strategies"*, Journal of Business Venturing- Volume 15, (2000) 5-6 Pages: 393-410.
8. Haveman, Heather A. and Mukti V. Khair, 2004, *"Survival beyond succession? The contingent impact of founder succession on organizational failures"*, Journal of Business Venturing 19 (2004) 437-463.
9. Khessina, Olga M, 2004, *"Direct and Indirect Effects of Product Portfolio on Firm Survival"*, Ecology and Strategy, Advances in Strategic Management, Vol 23 (june 2004)
10. Newton, Caroline and Dr Carol Dalglish and Professor Evan Douglas, 2003, *"Technological resources, organizational resources and Sustained Competitive Advantage"*, 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 28 september – 1 October 2003, Hosted by University of Ballarat, Ballarat, Australia.
11. Thornhill, Stewart and Raphael Amit, 2003, *"Learning from failure: Organizational mortality and the resource-based view"* Internet Resource: [http:// www. statcan.ca/english/research/ 11F0019MIE/ 11F0019MIE2003202.pdf](http://www.statcan.ca/english/research/11F0019MIE/11F0019MIE2003202.pdf)
12. Van Wissen, L.J.G., 2002, *"Demography of the Firm: A Useful Metaphor"?*, European Journal of Population, 18: 263-279