

سازمان دهی شرکت‌ها

دکتر مسعود حجاریان

تأکید زیادی داشتند. التون مایو، چستر بارنارد و داگلاس مک گریگور نهضت روابط انسانی را در نظریه‌های سازمان مطرح کردند که دیدگاهی متضاد با نظریه عقلایی ماشینی بود. این نگرش نیز بسته ولی اجتماعی بود و تأکید بر تقسیم کار، تمرکز اختیار و گرایش به سازمان‌های دموکراتیک داشت. در این نهضت عامل انسانی به عنوان هسته اصلی تئوری سازمان مطرح شد. هربرت سایمون و کتز وگان، طرح‌های اقتضائی در نظریه‌های سازمان را ارائه کردند که نگرش باز و عقلایی دارد. نظریه اقتضائی علاوه بر تأکید بر این موضوع که یک بهترین روش وجود ندارد، در تعیین متغیرهای اقتضائی که در تعیین ساختار صحیح سازمانی از اهمیت شایانی برخوردارند، گام‌های مؤثری برداشته است. دیدگاه سیاسی مطرح شده توسط جیمز مارچ و جفری پفر، دانش تصمیم‌گیری رفتاری و علوم سیاسی را شکل داد. تئوری ارائه شده، دو دیدگاه سیاسی و سازمانی را ارائه می‌کند که در آن ائتلاف قدرت و تعارض ماهوی اهداف و تصمیمات افراد قدرتمند، ساختار سازمانی را شکل می‌دهد.

نظریه‌های متداول سازمان بر نوع و اندازه سازمان تمرکز ندارند و به صورت کلی همه سازمان‌های اجتماعی را در برمی‌گیرند. و از طرف دیگر نگرشی درونی به سازمان دارند و بر

اثراتی که محیط بر ساختار سازمانی می‌گذارد، نمی‌پردازند. امروزه ثابت شده است که متغیرهایی مانند استراتژی، اندازه سازمان، توزیع جغرافیایی، تکنولوژی، محیط عمومی و اختصاصی و حتی میزان اقتدارگرایی مدیران شرکت‌ها در سازماندهی آنها مؤثر هستند.

سیر مراحل رشد یک شرکت

تغییرات سازمانی مستمري را ايجاب می‌کند. هرگونه تغییر در ساختار سازمانی شرکت‌ها با هدف افزایش کارایی و اثربخشی آنها صورت می‌گیرد.

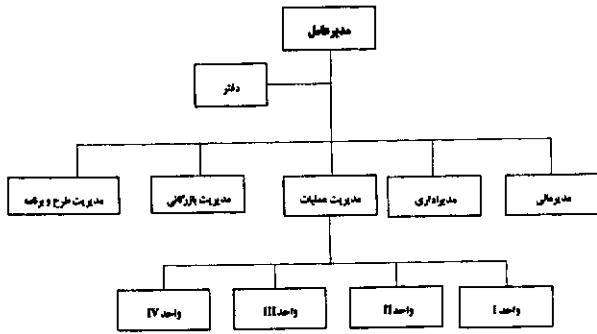
نظریه پردازان مدیریت در قرن بیستم نظریه‌های گوناگونی را در عرصه سازمان ارائه کردند، اما پایه این تحقیقات به دو قرن پیش‌تر برمی‌گردد، زمانی که در سال ۱۷۷۶ آدام اسمیت مزیت اقتصادی حاصله از تقسیم کار را با یک تحقیق در صنعت سنجاق سازی ارائه کرد. او بیان نمود که ده نفر به صورت انفرادی، هر کدام یک وظیفه تخصصی انجام دادند و توانستند چهار و هشت هزار سنجاق در طول یک روز تولید کنند. در حالی که اگر هر کدام به طور جداگانه می‌خواستند تمام وظایف مربوط به تولید سنجاق را انجام دهند، اگر خیلی شانس داشتند، می‌توانستند روزانه فقط دو سنجاق تولید کنند. اسمیت نتیجه‌گیری کرد که آنچه امروزه مدیران آن را به عنوان شعور عادی می‌پذیرند، این است که تقسیم کار می‌تواند کارایی اقتصادی معناداری را موجب شود.

نگرش به سازمان و تئوری‌های ارائه شده در قرن حاضر را می‌توان به ۴ گروه تقسیم کرد. این ۴ گروه از منظر سیستمی به دو گرایش بسته و باز تقسیم می‌شوند. در عرصه ذهنی نیز دو گرایش عقلایی و اجتماعی را می‌توان در آنها مشاهده نمود. این گروه‌ها را می‌توان به ترتیب سابقه تاریخی آنها در جدول زیر مشاهده نمود:

نوع	سال ارائه	عنوان کلی	گرایش	نظریه پردازان مشهور
۱	(۱۹۰۰)	کارایی ماشینی	بسته - عقلانی	فردریک تیلور
۲	(۱۹۳۰)	روابط انسانی	بسته - اجتماعی	التون مایو
۳	(۱۹۶۰)	طرح‌های اقتضائی	باز - عقلانی	هربرت سایمون
۴	(۱۹۷۵)	قدرت سیاسی	باز - اجتماعی	جفری پفر

فردریک تیلور و به دنبال او هنری فایول و ماکس وبر سازمان‌های رسمی با کارایی ماشینی را ترویج کردند، که نگرشی بسته و عقلایی داشت، آنها بر اصول کلی و بسیار ساده

بوجود می‌آید. برجسته‌ترین نکته این است که ساختار چند بخشی، واحدهای عملیاتی را بر مبنای بازار گروه‌بندی می‌کند. بخش‌ها بر مبنای بازارهای خود پدید می‌آیند و آنگاه اختیارات لازم به هر یک از بخش‌ها داده می‌شود، تا بتوانند بر بازار خود نظارت کنند. شکل زیر نمودار سازمانی یک شرکت چند بخشی را نشان می‌دهد:



هر کدام از واحدهای عملیاتی شرکت بخشی از وظایف اجرایی را به عهده دارند. این بخش‌ها به طور کلی براساس نوع محصول، خطوط تولید و یا محدوده جغرافیایی تفکیک می‌شوند.

واحدهای اجرایی در این ساختار اختیار بیشتری نسبت به مدیر تولید در ساختارهای وظیفه‌ای دارند. اختیارات واحدها با توجه به فاصله از مرکز، سطح تکنولوژی، ابعاد و حتی میزان توانایی مدیر مربوطه قابل تغییر است. در واقع مدیران ستادی شرکت، بخش‌های محدودی از وظایف عمومی خود را با حفظ مسئولیت به واحدهای عملیاتی منتقل می‌کنند.

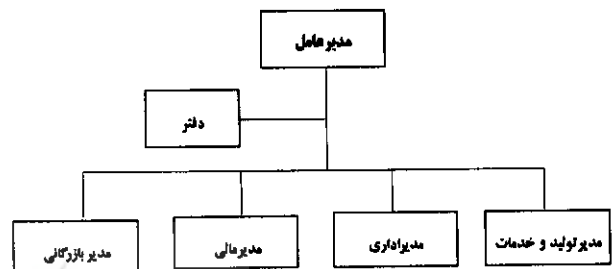
با بزرگ شدن شرکت ایجاد مدیریت مستقلی در ستاد شرکت برای برنامه‌ریزی و کنترل عملیات شرکت ضرورت می‌یابد. وظیفه‌ای که در شرکت‌های کوچکتر بین معاونت‌ها و مدیرعامل تقسیم می‌شد. این مدیریت با کنترل مستمر عملیات و ایجاد شبکه‌های اطلاعات رسمی درون سازمان، به انسجام آن کمک می‌کند.

در شرکت‌های چند بخشی معمولاً قسمتی تحت عنوان مدیریت عملیات وجود دارد که وظیفه نظارت، کنترل و هدایت عملیات اجرایی واحدها را به عهده دارد. این مدیریت مسئولیت اجرایی شرکت را به عهده داشته و معاون اول مدیرعامل برای اداره شرکت محسوب می‌گردد. در پاره‌ای از موارد مدیرعامل خود مسئولیت این مدیریت را به عهده می‌گیرد. در این شرایط واحدها به سمت استقلال بیشتر حرکت

در این مقاله سعی می‌شود سازمان دهی شرکت‌ها، که اصلی‌ترین نهاد توسعه اقتصادی کشورها به شمار می‌روند، مورد بررسی قرار گرفته و ارتباط میان رشد شرکت‌ها و تغییر ساختار آنها ارائه گردد.

شرکت‌های وظیفه‌ای

شرکت‌های کوچک که فعالیت خود را در یک نقطه جغرافیایی به انجام می‌رسانند به طور طبیعی از تقسیم کار تخصصی استفاده می‌کنند. نمودار اصلی ساختار این شرکت‌ها که به ساختار وظیفه‌ای مشهورند به صورت زیر است:



در سازمان‌های کوچک و ساختار وظیفه‌ای نوع ادغام بین صف و ستاد ملاحظه می‌شود. مدیران اداری و مالی فعالیت ستادی (ستاد عمومی) دارند. مدیر تولید یا خدمات فعالیت اجرایی (صف) داشته و مدیر بازرگانی وظایف ستادی و صف را به صورت مشترک انجام می‌دهد. مسئولیت ستاد تخصصی به عهده مدیرعامل و دفتر وی گذاشته می‌شود. این شرکت‌ها ساختاری ساده دارند که دقیق طراحی نمی‌شود و از پیچیدگی کمی برخوردار است و اختیارات در دست یک شخصی خاص متمرکز می‌باشد.

تخصصی شدن سازمان براساس وظایف، توانایی، یکپارچگی و همکاری در سازمان را افزایش و هزینه فعالیت‌ها را کاهش می‌دهد.

موفقیت این شرکت‌ها به توانایی مدیرعامل بستگی زیادی دارد. مدیرعامل بواسطه گسترش و تنوع فعالیت‌ها، مسئولیت و اختیارات زیادی را داراست.

شرکت‌های چند بخشی

هنگامی که شرکت‌ها بزرگ می‌شوند، فعالیت اجرایی آنها افزایش یافته، بازارهای متعددی را می‌گیرند و در نقاط جغرافیایی بیشتری توسعه می‌یابد، ساختار سازمانی اینگونه شرکت‌ها نیز تغییر می‌کند. تفکیک بیشتری بین واحدهای ستاد و صف بوجود می‌آید. مدیریت تولید به چند واحد اجرایی که اختیارات بیشتری دارد تقسیم می‌شود و ساختار چند بخشی

شرکت دریافت می‌کنند ثبت نمایندند. در این صورت عملیات مالی شعب در انتهای سال به دفاتر شرکت منتقل می‌شود. مدیریت اداری شرکت عموماً مسئولیت‌گزینه‌ش، آموزش، طبقه‌بندی مشاغل و تدوین آئین نامه‌های اداری را به عهده دارد و امور کارگزینی را به مدیریت اداری مراکز تابعه واگذار می‌کند. مدیریت بازرگانی شامل بازاریابی و فروش، بطورکلی به مراکز تابعه واگذار می‌کند.

مدیریت بازرگانی شامل بازاریابی و فروش، بطورکلی به مراکز تابعه منتقل می‌شوند و مأموریت ستادی آنها را بیشتر مدیریت عملیات به عهده می‌گیرد. در شرکت‌هایی که بازرگانی خارجی در آنها از اهمیت بیشتری برخوردار است و استراتژی تمرکز در بازاریابی و فروش را دنبال می‌کنند می‌تواند مدیریت بازرگانی بصورت متمرکز در ستاد قرار داشته و یا بصورت یک مرکز مستقل در صف عمل نماید.

مزیت شرکت‌های چندبخشی را می‌توان در آن دانست که مدیرعامل به جای انجام کارهای روزمره و اجرایی به سوی فعالیت‌های مهم و سرنوشت‌ساز هدایت می‌شود، مدیرعامل بیشتر به مدیریت محیطی و فضای رقابتی می‌پردازد و با تخصیص منابع در بخش‌های مختلف تعادل مناسبی را در سطح تولید و خدمات شرکت بوجود می‌آورد. امکان تشکیل واحدهای تحقیقاتی و پژوهشی، مطالعه بازارهای جدید، تبلیغات گسترده و ریسک‌های وسیع معقول از دیگر مزیت‌های شرکت‌های چندبخشی است.

از معایب این نوع شرکت‌ها می‌توان به محدود بودن اندازه شرکت، سنگین بودن مسئولیت مدیرعامل و درونی شدن اهداف مراکز که تضاد با اهداف شرکت را به دنبال دارد اشاره نمود.

این گونه شرکت‌ها بیشتر در مواردی کارآیی دارند که مراکز عملیاتی شرکت از تعداد زیاد و اندازه کوچک برخوردار باشد.

شرکت‌های هولدینگ

بزرگی و تنوع فعالیت‌های شرکت‌های چندبخشی، بزرگی و لزوم انعطاف‌پذیری مراکز تابعه و در نتیجه واگذاری بیشتر اختیارات به آنها را ایجاد می‌کند. این امر از طریق تبدیل مراکز تابعه به شرکت‌های دارای شخصیت حقوقی میسر است. در این شرایط شرکت اصلی را هولدینگ می‌نامند. شرکت‌های هولدینگ سهامدار عمده شرکت‌های تابعه خود

می‌کنند و ستاد، کارآیی نظارتی و هدایتی خود را از دست می‌دهد و بیشتر نقش پشتیبانی را خواهد داشت.

این گونه سازمان‌ها برای فعالیت‌های مشابه در واحدهای تابعه و در اندازه‌های متوسط کارایی دارد زیرا ضعف احتمالی موجود در واحدهای ستادی اثرات مخربی در کلیه واحدهای صف ایجاد می‌کند.

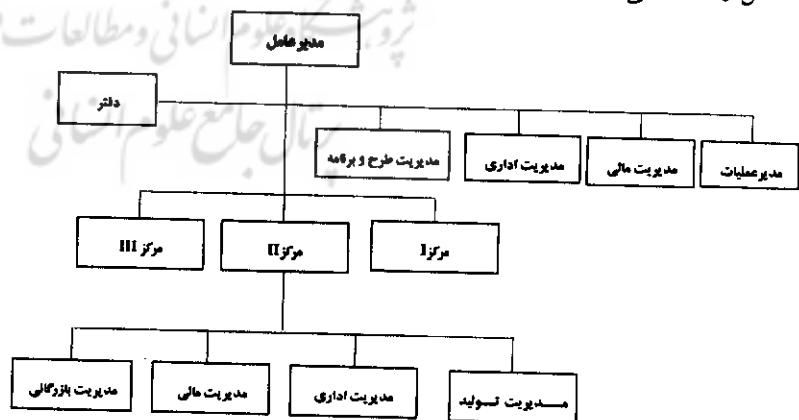
شرکت‌های چندبخشی با مراکز مستقل

با توسعه فعالیت شرکت‌های چندبخشی، واحدهای اجرایی نیز به مرور رشد می‌کنند و تقاضای بیشتری برای کسب اختیارات معاونت‌های ستادی را خواهند داشت. توزیع اختیارات، یکپارچگی سازمان را تضعیف می‌کند و هزینه‌های آنرا افزایش می‌دهد در مقابل عدم توزیع اختیارات نیز رشد شرکت را به میزان توان ستاد آن محدود می‌سازد.

در این شرایط می‌توان واحدهای اجرایی را به مراکز عملیاتی (SBU) تبدیل نمود. در این صورت مراکز عملیاتی نظیر شرکت‌های وظیفه‌ای عمل خواهند کرد و مدیر آن تا حدودی نقش مدیر عالی را ایفا می‌کند و مسئولیت‌های اداری، مالی و بازرگانی را نیز در کنار مسئولیت تولید و یا خدمات به عهده خواهد داشت.

مدیریت‌های ستادی شرکت وظایف پشتیبانی خود را به مراکز عملیاتی واگذار می‌کنند و نقش ستاد تخصصی را ایفا خواهند نمود.

نمودار زیرنمای کلی ساختار شرکت‌های چندبخشی با مراکز مستقل را نشان می‌دهد:

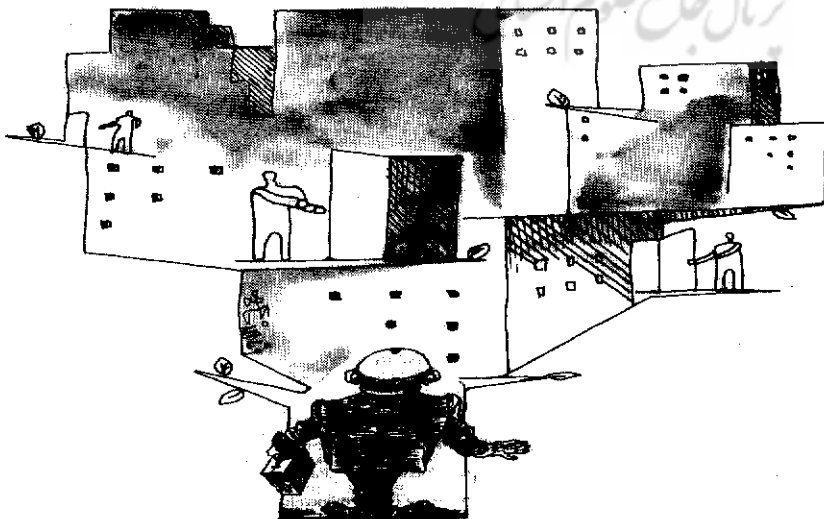


در این شرایط معمولاً مدیریت عملیات وظیفه ستادی پیدا می‌کند و مراکز تابعه زیر نظر مدیرعامل فعالیت می‌کنند. مدیریت مالی واحدهای تابعه می‌توانند شعب مدیریت مالی شرکت باشند و عملیات مالی را در دفاتر فرعی که از

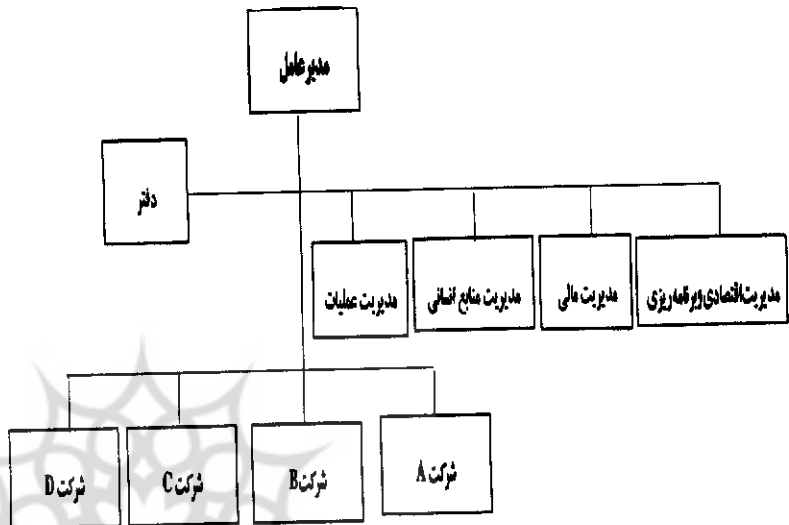
- توسعه فرهنگ سازمانی - تنظیم و تلفیق حساب‌ها - حسابرسی داخلی - تنظیم اعتبارات - تدوین و کنترل برنامه و بودجه - بررسی و اتخاذ تصمیم در مورد طرح‌های توسعه و کنترل اطلاعات منتشره.

شرکت‌های هولدینگ با تنظیم روابط بین شرکت‌های تابعه، همبستگی و هم‌افزایی آنها را تقویت کرده محیط رقابتی خود را مدیریت و فرصت‌های اقتصادی را شکار می‌کنند.

گونه دولتی شرکت‌های هولدینگ عموماً بعد از جنگ دوم جهانی در برخی از کشورهای اروپایی نظیر انگلستان، ایتالیا و سپس در استرالیا و سوئد تأسیس شد و بعد در کشورهای آفریقایی و آسیایی نظیر ژامبیا، پاکستان، بنگلادش، هند، فیلیپین و نیجریه بوجود آمد. این شرکت‌ها به مرور با توسعه جریان خصوصی سازی از بین رفته و می‌روند. شرکت‌های دولتی هولدینگ علی‌رغم آنکه صاحب سهام عمده شرکت‌های تابعه خود هستند اما وظیفه مالکیتی را به عهده دارند. اینها سیاست جداسازی مالکیت از مدیریت را دنبال می‌کنند. در این شرکت‌ها کنترل بین بخش مرکزی و شرکت‌های تابعه آنها، اغلب ضعیف و غیرسیستماتیک است و شرکت‌های تابعه از آزادی و اختیار عمل بالایی برخوردارند. مدیرعامل در بخش مرکزی، نقش مدیرکل را دارد و برای جمع‌آوری و تجمیع گزارشات مالی و درآمدهای حاصله فعالیت می‌کند. رابطه‌ای غیرکارآمد میان مالکیت و مدیریت این گونه شرکت‌ها وجود دارد.



بوده و بر آنها مدیریت استراتژیک دارند و تمامی فعالیت‌های عملیاتی و ارتباطات محیطی را به شرکت‌های تابعه خود واگذار می‌کنند. مجموعه شرکت‌های تابعه یک هولدینگ می‌توانند یک گروه را ایجاد کنند بطوریکه فعالیت هر کدام، کل گروه را تقویت کند. هر شرکت بخشی از منابع گروه را بکار گرفته و در تعامل با یکدیگر هم‌افزایی ایجاد نمایند. نمودار زیرنمای کلی شرکت‌های هولدینگ را نمایش می‌دهد:

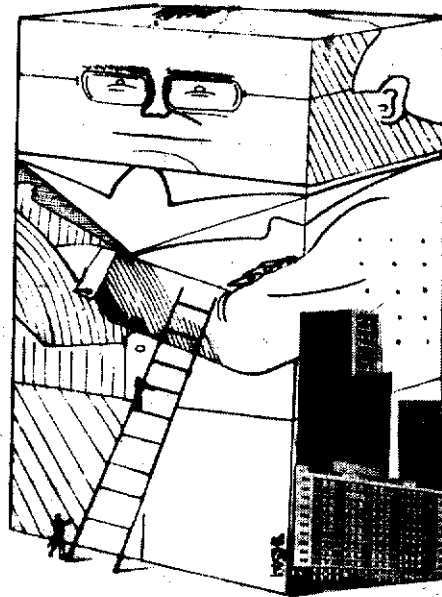


همبستگی، ویژگی اصلی شرکت‌های هولدینگ به شمار می‌رود. شرکت‌های تابعه یک هولدینگ می‌توانند در عرصه تولید هم‌بسته باشند بطوریکه در یک زنجیره تأمین، تولید و توزیع قرار گیرند و بدین ترتیب ارزش افزوده موجود در کل زنجیره را به خود اختصاص دهند. گونه‌های دیگری از همبستگی در عرصه‌های تحقیقات، بازاریابی، تأمین مالی، اعتبارات و تجارت نیز میسر است.

شرکت‌های هولدینگ علاوه بر وظایف مربوط به مالکیت سهام، نظیر شرکت در مجامع عادی و فوق‌العاده، وظیفه مدیریت استراتژیک شرکت‌های تابعه را نیز به عهده دارند. این بخش از وظایف هولدینگ‌ها در واقع وظیفه هیأت مدیره شرکت‌های تابعه است که به لحاظ وابستگی به گروه، از آنها سلب و به عهده هولدینگ قرار می‌گیرد.

عرصه‌های مهم این مدیریت عبارتست از عزل و نصب و ارتقای مدیران

سهام، شرکت‌های عملیاتی را برآن می‌دارد که نظرات سرمایه‌گذار را تأمین کنند، در غیر این صورت با فروش سهام خود در بازار و احتمالاً سقوط قیمت‌ها مواجه خواهند شد. فروش زیاد سهام یک شرکت از طرف شرکت‌های سرمایه‌گذاری این پیام رابه بازار سرمایه می‌دهد که آن شرکت با مشکلات مدیریتی مواجه است. این گونه شرکت‌ها در بازاری که نسبت به آنها دید منفی وجود دارد، نمی‌توانند تأمین مالی کنند و لذا از رشد و توسعه خود باز می‌مانند و فشار سایر سهامداران برای جابجایی مدیریت



معمولاً هیأت‌مدیره این شرکت‌ها ضعیف و مدیرعامل تقویت می‌شود، تا حدی که ممکن است مدیرعامل انتخاب‌کننده اعضای هیأت‌مدیره شود.

شرکت‌های سرمایه‌گذاری

شرکت‌های مستقل اعم از آنکه دارای ساختار وظیفه‌ای، چندبخشی و یا هولدینگ باشند دارای مالکیتی هستند که نظارت مستمری را بر آنها اعمال می‌کنند. اشخاص حقیقی، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه، شرکت‌های سرمایه‌گذاری و سازمان‌های دولتی می‌توانند مالکین شرکت‌های مستقل باشند. در این میان شرکت‌های سرمایه‌گذاری مؤثرترین

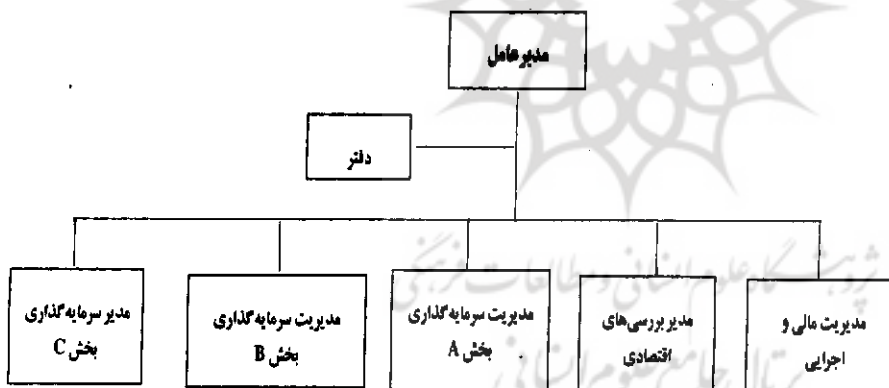
زیاد می‌شود.

وجود شرکت‌های سرمایه‌گذاری که دارای ستاد تخصصی قوی هستند، کارایی بازار سرمایه را افزون کرده، و با نظارت مستمر بر عملکرد شرکت‌های عملیاتی، بهره‌وری آنها را افزایش

نظارت را بر شرکت‌ها عملیاتی دارند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری ماهیتاً برای اعمال مالکیت بر شرکت‌های بوجود آمده و دارای ساختاری مناسب برای این کار هستند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری از دو استراتژی متفاوت برای اعمال کنترل بر شرکت‌های عملیاتی استفاده می‌کنند.

الف) استراتژی نفوذ

شرکت‌های سرمایه‌گذاری با خرید بخشی از سهام شرکت عملیاتی که امکان حضور در هیأت‌مدیره را فراهم می‌سازد، نفوذ مناسب را برای کنترل شرکت بدست می‌آورند. امکان دسترسی به دفاتر شرکت و اطلاع



می‌دهند.

نمودار بالا نمایی از ساختار شرکت‌های سرمایه‌گذاری را نمایش می‌دهد.

در شرکت‌های کوچک سرمایه‌گذاری، بخش‌های مختلف در هم ادغام شده و مدیریت امور شرکت‌ها را ایجاد می‌کنند. بخش‌های مختلف شرکت‌های سرمایه‌گذاری عرصه استراتژیک تجاری (SBN) را مشخص می‌کند. معمولاً شرکت‌های سرمایه‌گذاری در چند عرصه استراتژیک به فعالیت می‌پردازند، تا ریسک بازار را توزیع کنند.

از عملیات آن و مشارکت در تصمیمات هیأت‌مدیره امکان پیاده‌سازی نظرات مالک را در شرکت میسر می‌سازد. میزان خرید سهام شرکت‌ها به یک عضو هیأت‌مدیره محدود می‌گردد، تا مسئولیت اجرایی شرکت به عهده سرمایه‌گذار قرار نگیرد و رابطه پاسخگویی مدیرعامل به هیأت‌مدیره پایدار بماند.

ب) استراتژی جابجایی

با حفظ حداقل سهام شرکت‌های عملیاتی در پورتفوی شرکت سرمایه‌گذار همواره امکان فروش سهام شرکت و خارج شدن از آن، برای سرمایه‌گذار فراهم می‌شود. توان مالکین در جابجایی