

# جهانی شدن سازمان‌ها و ماهیت سازمان‌های فراملیتی در ساختار شبکه‌ای



دکتر منیجه بحرینی‌زاده\*

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## چکیده

در دنیای پیچیده و چندبعدی امروزه و با آغاز رقابت در سطح بین‌المللی، ماهیت و ساختار سازمان‌ها دگرگون شده است و الگوهای جدید ساختاری پدیدار شده که سازمان‌های فراملی و ساختار شبکه‌ای را می‌توان نمونه‌ای از این تغییرات قلمداد کرد. سازمان‌های فراملی، سازمان‌هایی هستند که فعالیت‌شان از قلمرو یک یا چند کشور فراتر رفته، همه دنیا را عرصه فعالیت‌های خود قرار داده‌اند. این سازمان‌های پیچیده، سازمان‌های مستقلی را در سراسر دنیا دایر نموده‌اند که هریک از آنها می‌توانند تمام فعالیت‌هایشان را خود به صورت مستقل انجام داده و برای بهره‌گیری

از مزایای صرفه‌جویی انجام پاره‌ای از وظایفشان را به واحدهای دیگر در نواحی متعدد جهان بسپارند. استقلال و خودمختاری بخش‌های مختلف و اجزای سازمان باعث می‌شود که واحدهای کوچک از توان رقابتی بیشتری بهره‌مند شوند و در برابر تغییرات محیطی از خود واکنش نشان دهند. سازمان‌های فراملی برای بهره‌گیری از مزایای محلی و جهانی و ایجاد ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی، از نوعی ساختار شبکه‌ای و چندبعدی استفاده می‌کنند. این ساختار چندبعدی یک ساختار بی‌نظم و قاعده است که دارای پیچیده‌گی‌های زیادی است ولی چارچوبی مناسب برای مواجهه شدن با تغییرات سریع شرایط در دهه‌های اخیر است. در این مقاله الگوهای ساختاری این سازمان‌ها که عمدتاً شامل ساختارهای مبتنی بر محصول، ساختار جهانی مبتنی بر منطقه جغرافیایی، ساختار جهانی ماتریسی و ساختار فراملیتی است، و انواع استراتژی‌هایی که در چارچوب این ساختارها اتخاذ می‌شود، مورد مطالعه قرار می‌گیرد. در این جا تأکید بر ساختار شبکه‌ای است و سعی می‌شود تا با ارائه اصول حاکم بر روابط شبکه‌ای این سازمان‌ها و توصیف مدیریت چنین سازمان‌هایی، جنبه‌هایی از ماهیت وجودی این سازمان‌ها به رشته تحریر درآید.

#### مقدمه

در دنیای تجارت کنونی، جهانی شدن<sup>۱</sup> به صورت یکی از واقعیت‌های زندگی در آمده است و بر تمام ابعاد زندگی بشر سایه افکنده است. یکی از آثار جهانی شدن اقتصاد را می‌توان همگرایی و همسان شدن نهادها و سازمان‌ها در کشورهای جهان مشاهده کرد. در پاسخ به پدیده جهانی شدن، سازمانها و شرکت‌های مختلف دنیا به دنبال اهداف رقابتی خود جهانی شده‌اند. می‌توان گفت یکی از مولفه‌های اصلی تاثیرگذار بر روند توسعه‌ی جهانی شدن اقتصاد، جریان سرمایه‌گذاری خارجی بوده که از سوی شرکت‌های فراملیتی<sup>۲</sup>، صورت گرفته است. این شرکتها برای موفقیت در محیط خارجی به داشتن سازمان‌هایی با ساختارهای نو همراه با طرز تفکر مدیریتی کاملاً متمایز نیاز دارند. برای این شرکت‌ها راهبردهای سنتی چندان کاربردی نخواهد داشت و فشارهای جهانی آنها را وادار به تجدیدنظر در این ساختارها نموده است.

1 - Globalization

2 - Trans national Organization

شرکت‌ها آموخته‌اند که در سطح بین‌المللی ائتلاف<sup>۱</sup> نمایند، دست به سرمایه‌گذاریهای مشارکتی<sup>۲</sup> بزنند و منافع خود را پی بگیرند. در این میان شرکتهای کوچک درصدد دایر نمودن دواير صادرات بر آمده‌اند و شرکتهای بزرگ به این نکته پی برده‌اند که باید سازمان‌های خود را بر محصولات جهانی یا بر منطقه جغرافیایی استوار سازند و تعداد انگشت‌شماری توانسته‌اند بدون تعلق داشتن به کشور خاص جنبه جهانی به خود بگیرند و از طریق ساختار پیچیده جهانی به صورت همزمان در بیش از پنجاه کشور فعالیت نمایند. از این رو از نظر میزان درگیری در فعالیتهای بین‌المللی این شرکت‌ها با همدیگر مختلف هستند و در مراحل مختلفی از توسعه قرار دارند.

#### مراحل توسعه شرکت‌ها در سطح بین‌المللی

برای توسعه شرکت‌ها در سطح بین‌المللی، الدر<sup>۳</sup> و هربرت<sup>۴</sup> چهار مرحله را بر شمرده‌اند که طی این مراحل سازمان‌ها به صورت تمام عیار جهانی می‌شود در مرحله‌ی نخست از این فرایند که آن را مرحله داخلی<sup>۵</sup> می‌نامند، شرکت تمام فعالیت خود را در داخل کشور متمرکز می‌سازد ولی مدیران از وضع محیط خارجی آگاهی دارند و احتمالاً درصدد برمی‌آیند تا دامنه فعالیت‌های خود را به خارج از مرزهای کشور بکشانند. تمام تشکیلات تولید و بازاریابی در داخل کشور است. ساختار بومی است و فروش خارجی به وسیله دایره‌ی صادرات انجام می‌گیرد.

در مرحله‌ی دوم که آن را مرحله‌ی بین‌المللی<sup>۶</sup> می‌نامند، شرکت صادرات را بسیار جدی می‌گیرد و می‌کوشد درباره‌ی رقابت‌های گوناگون بیندیشد. این شیوه باعث می‌شود که رقابت در هر کشوری را به صورت مستقل مورد توجه قرار دهد و آن را از رقابت درون مرزی جدا کند. شرکت می‌کوشد با توجه به صنایع و شرکت‌هایی که در کشورهای خاص فعالیت می‌کنند، نوعی موضع رقابتی خاص اتخاذ کند. در این مرحله، سازمان یک واحد یا بخش بین‌المللی دایر می‌کند و تعدادی متخصص استخدام می‌کند تا به امور فروش، ارائه خدمت و انبارداری در خارج بپردازند. این چنین

- 1 - Coalition
- 2 - Joint Venture
- 3 - J.Alder
- 4 - T.Herbert
- 5 - Domestic Stage
- 6 - International Stage

شرکتی، کشورهای متعددی را برای بازار بالقوه خود انتخاب می‌کند و امکان دارد تعدادی نمایندگی در خارج دایر کند تا کارهای فروش و... را انجام دهند. در مرحله‌ی سوّم که آن را مرحله چندملیتی<sup>۱</sup> نامیده است، شرکت واقعا به صورت یک شرکت چندملیتی در می‌آید. واحدهای تولیدی و مراکز خدماتی خود را در چندین کشور دایر می‌کند و در سراسر دنیا به سرمایه دسترسی می‌یابد و بیش از یک سوّم آن در خارج از کشور اصلی است.

چهارمین مرحله را مرحله‌ی جهانی<sup>۲</sup> می‌نامند و این بدان معنی است که شرکت از مرز هر کشوری فراتر می‌رود و دیگر تجارت، کسب‌وکار و دادوستد نوعی فعالیت داخلی و محلی به حساب نمی‌آید. بلکه نمایندگی‌های آن به هم مرتبط می‌شوند و شرکت فعالیت‌های خود را به آنجا می‌کشانند که رقابت‌های داخلی یک کشور بر فعالیت‌های سایر کشورها اثر می‌گذارد (پورتر<sup>۳</sup>، ۱۹۸۶). واقعیت این است که دیگر شرکت‌های جهانی به این فکر نمی‌کنند که به کشوری خاص تعلق دارند و در واقع آنها را شرکت‌های بدون مرز<sup>۴</sup> خوانده‌اند. این بدان مفهوم است که در شرکت‌های دهه‌ی ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نوعی انقلاب بزرگ رخ داده است. شرکت‌های جهانی در واقع فعالیت جهانی دارند و عرضه‌ی گیتی جولانگاه آنها است. در این مرحله‌ی فعالیت، ساختار سازمانی بسیار پیچیده است و اغلب به صورت یک ماتریس بین‌المللی یا الگوی فراملی است. شرکت‌های جهانی نظیر پروکتراند کمبل، یونیلور، ماتسوشیتا الکترونیک در بیش از چهل تا هفتاد کشور فعالیت دارند.

#### الگوی ساختار شرکت‌های فراملی

ساختار سازمانی باید با پردازش اطلاعات و در دسترس قرار دادن آنها میان اعضای سازمان هماهنگی ایجاد نموده و سازمان را کنترل کند. در ساختارهای بین‌المللی نیز طرح سازمان باید بر همین اساس تنظیم شود، با این تفاوت که به جای تاکید بر استراتژی‌های محلی باید به استراتژی جهانی توجه خاص داشته باشد. قبل

1 - Multinational Stage

2 - Global Stage

3 - Porter

4 - Boundryless Organization

از پرداختن به الگوی ساختاری باید متذکر شد که شرکت‌هایی که می‌خواهند مراحل بین‌المللی را طی نمایند، می‌توانند دو دسته از استراتژیها را اتخاذ نمایند (هربرت<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹):

#### ۱- استراتژی جهانی شدن

به این معنی است که طرح تولید و استراتژی‌ها در سراسر دنیا استاندارد شود یعنی به عملیات هماهنگی در یک سطح جهانی مبادرت ورزند. در این نوع استراتژی، تصمیم‌گیری عملیاتی و استراتژیک عمدتاً به شیوه متمرکز انجام می‌گیرد (اوهمی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۹). به شرکت‌هایی که به انجام اجرای چنین استراتژی‌هایی می‌پردازند، عنوان شرکت‌های جهانی به صورت خاص هم اطلاق می‌شود. کارایی و عملکرد بالا با هزینه کملاً قابل رقابت، توانایی کلیدی این شرکت‌ها به حساب می‌آید و می‌توانند با برتری هزینه به موقعیت رقابتی ممتاز در جهان دست یابند. نمونه این سازمان‌ها، شرکت اتومبیل‌سازی فورد است.

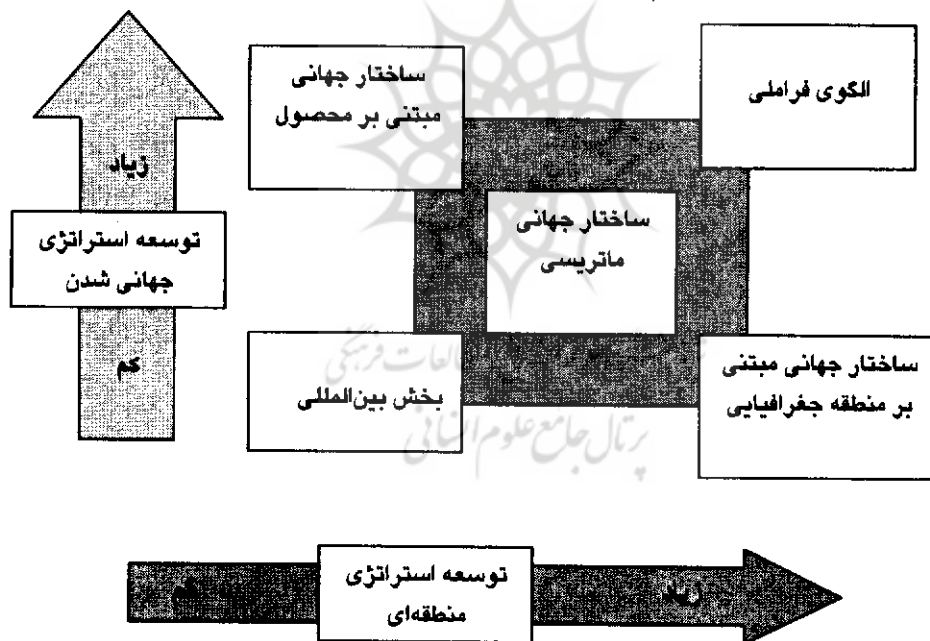
#### ۲- استراتژی بومی چندگانه

به این معنی است که رقابت در هر کشوری مستقل از کشورهای دیگر است. بنابراین این استراتژی باعث خواهد شد که در هر کشوری طرح محصول، مونتاژ و بازاریابی براساس نیاز خاص همان کشور انجام شود. به شرکت‌هایی که به تدوین و اجرای چنین استراتژی‌هایی می‌پردازند، براساس درجات مختلف تمرکز واحدهای تابعه، عنوان شرکت‌های چندملیتی و بین‌المللی را می‌توان اطلاق کرد. شرکت‌های چندملیتی موقعیت راهبردی و ساختاری خاص را برای خود ایجاد کرده‌اند. این جایگاه استراتژیک و ساختار به آنها اجازه نشان دادن حساسیت بالا نسبت به محیط‌های ملی متمایز می‌دهد. قابلیت پاسخگویی به شرایط، توانایی کلیدی این شرکت‌ها به حساب می‌آید. این شرکت‌ها با پاسخگویی به فرصت‌های نهفته در بازارهای محلی و آمادگی برای ایجاد تغییرات لازم در محصولات و حتی کسب‌وکار خود در کشورهای مختلف حضوری قوی دارند. واحدهای تابعه شرکت‌های چند

1 - Herbert

2 - Ohmae

ملیتی نسبتاً غیرمتمرکز هستند و کنترل‌هایی که به صورت متمرکز بر این واحدهای تابعه اعمال می‌شود، عمدتاً کنترل‌های مالی بوده است. انتقال دانش و تجربه توانایی کلیدی آنها است. شرکت مادر، توانایی نفوذ و قابلیت تأثیرگذاری زیادی را برای خود محفوظ نگه می‌دارد، اما این امر به هیچ وجه قدرت و اختیار واحدهای تابعه را در هماهنگ ساختن افکار، نظریات مدیران رده بالا و تطبیق محلی طرح‌ها و نمونه‌هایی که از واحدهای مادر نشأت می‌گیرد، از آنها سلب نمی‌کند. واحدهای تابعه این شرکت‌ها اختیاراتی دارند که از اختیارات واحدهای عملیاتی شرکت‌های جهانی بیشتر و از اختیارات واحدهای تابعه شرکت چندملیتی کمتر است. با توجه به توسعه استراتژی جهانی شدن و یا استراتژی منطقه‌ای می‌توان چندین ساختار بین‌المللی را از هم متمایز ساخت که در نمودار زیر نشان داده شده است:



نمودار ۱ - الگوهای ساختاری شرکت‌های فراملی<sup>۱</sup>

(منبع: ویت، ردریک و پینتر، ۱۹۸۴)

### ساختار بخش بین‌المللی

اگر شرکتی امکانات اندکی برای ورود به بازار بین‌المللی داشته باشد، بهتر است که در ساختار داخلی یا بومی خود یک بخش بین‌المللی دایر کند و مسئولیت امور بین‌المللی شرکت را به آن واحد واگذارد.

### ساختار جهانی مبتنی بر محصول

وضع بعضی از شرکت‌ها به گونه‌ای است که شایسته جهانی شدن هستند و می‌توانند همان کالاها و محصولات را که برای مصرف‌کنندگان داخلی تولید می‌کنند به بازارهای سراسر دنیا عرضه نمایند. یعنی فن‌آوری مورد استفاده از نظر بازاریابان جهانی می‌تواند مشابه باشد، در این صورت بهتر است که هر بخش ساختار سازمانی خود را مبتنی بر محصول تنظیم کند. ساختار جهانی مبتنی بر محصول زمانی مناسب است که شرکت از نظر تولید و فروش در همه ی بازارهای جهانی امکانات و امتیازات زیادی داشته باشد، از این رو بتواند با استاندارد کردن فرایند تولید، بازاریابی و تبلیغات، صرفه‌جویی ناشی از مقیاس خود را به میزان زیادی افزایش دهد (گوشال و نوه‌ریا، ۱۹۹۳).

### ساختار جهانی مبتنی بر منطقه جغرافیایی

اگر امکانات و فرصت‌های یک شرکت به گونه‌ای است که باید برای هر منطقه به شیوه‌ی خاصی عمل کند، در آن صورت ساختار سازمانی آن باید مبتنی بر منطقه‌ی جغرافیایی باشد به طوری که در هر کشور یا منطقه یک نمایندگی دایر کند و هر نمایندگی بتواند با توجه به نیازها و خواسته‌های مردم آن مناطق کالاهایی خاص را تولید و عرضه نماید. شرکت‌هایی که از چنین ساختارهایی استفاده می‌کنند باید از نظر نوع محصول کمبودی نداشته و از نظر فن‌آوری از ثبات بالایی برخوردار باشند. از نظر استراتژی شرکت‌هایی که از این چنین ساختاری استفاده می‌کنند می‌توانند از امکانات موجود در هر ناحیه استفاده کنند و در صحنه رقابت بهتر ایستادگی کنند. به سبب خودمختاری بخش‌هایی که در نواحی مختلف جهان قرار دارند، مدیریت ارشد چنین سازمان‌هایی با مسائل و مشکلاتی روبرو می‌شود. برای مثال نمی‌توان در

مقیاسی جهانی در زمینه پژوهش و تولید کالای جدید برنامه‌ریزی کرد. زیرا هر بخش تنها در پی تامین نیازمندی‌های ناحیه خود است (دفت، ۱۳۷۸).

### ساختار جهانی ماتریسی

اگر وضعیتی به گونه‌ای باشد که شرکت تحت فشار قرار گیرد تا بین استاندارد کردن تولیدات و فعالیت‌های واحدهای پراکنده خود که در مناطق مختلف و دور از هم قرار دارند، توازن و تعادل برقرار کند و نیز اگر مسئله‌ای ایجاد هماهنگی در مورد سهم شدن واحدها در منابع اهمیت داشته باشد، در آن صورت ساختار ماتریسی بسیار مناسب است. نمونه آن ساختار ماتریسی شرکت ABB است که دفتر مرکزی آن در زوریخ آلمان قرار دارد و فعالیت آن جهانی است. این شرکت یک شرکت بسیار بزرگ و موفق است که مدیران آن توانسته‌اند با به کارگیری ساختار، از مزایای دو ساختار مبتنی بر نوع محصول و مبتنی بر منطقه جغرافیایی سود ببرند (تیلور، ۱۹۹۱).

در دهه‌های گذشته تلاطم‌های شدید محیط جهانی ساختارهای نکر شده و قابلیت کلیدی مربوط به هریک را برای کسب موفقیت نا کافی ساخته است؛ به عنوان مثال سلیقه‌های مختلف مشتریان و گرایش آنها برای محصولات با کیفیت بالا و با قیمت مناسب به همراه دگرگونی‌هایی که در شرایط اقتصادی، فنی، سیاسی و اجتماعی جهان روی می‌دهد و آمادگی که برای پاسخگویی به تغییرات گریزناپذیر لازم است، سازمان‌ها را ملزم به پذیرش ساختار نوین سازمانی برای تطابق با شرایط پیچیده و متغیر جهانی کرده است. این ساخت سازمانی فقط حصول به تطبیق‌پذیری، کارایی یا یادگیری را به عنوان توانایی کلیدی ایجاد نمی‌کند بلکه تحقق هر سه ویژگی را به صورت همزمان می‌طلبد. این ساخت سازمانی، ساختار فراملیتی یا دگر ملیتی است (رحمان سرشت، ۱۳۷۸).



## ساختار فراملی<sup>۱</sup>

شرکت‌های بزرگ چندملیتی که در چندین کشور نمایندگی‌های زیادی دارند از این ساختار استفاده می‌کنند. با استفاده از چنین ساختاری، از مزایای محلی و بومی بهره‌مند گردیده و از نظر فنآوری بر شرکت‌های رقیب برتری می‌جویند. الگوی فراملی نوعی ساختار چندبعدی است. نمی‌توان چنین ساختاری را رسم کرد ولی سازمان‌های پیچیده‌ای چون فیلیپس از این ساختار استفاده می‌کنند. فیلیپس یک شرکت جهانی است که مرکز آن در هلند است و در بیش از شصت کشور واحدهای عملیاتی دارد (گوشال و بارتلت ۲، ۱۹۹۰). این واحدها بسیار پراکنده و دور از هم هستند و بنابراین این شرکت برای اینکه بتواند اطلاعات را به همه واحدهای خود برساند از ساختاری پیچیده و چندبعدی استفاده می‌کند. این ساختار پیچیده و چندبعدی بیش از چیزی است که بتوان آن را بر روی یک نمودار سازمانی رسم کرد. آن یک تجسم یا تصویر ذهنی است، یک مجموعه از ارزش‌ها، تمایلات و آرزوهایی است که بدان وسیله یک سیستم فراگیر و گسترده جهانی به کار گرفته می‌شود. این ساختار را نمی‌توان به صورتی ساده و راحت تعریف کرد ولی ویژگی‌های زیر آن را از سایر ساختارها متمایز می‌سازد و حتی آن را وراثی ساختار سازمانی می‌راند.

۱- ساختار چندبعدی مرکزهای مختلف و گوناگون دارد. یعنی در این ساختار مراکز اصلی در نقاط مختلف دنیا پراکنده هستند. برای مثال یک مرکز تحقیق و توسعه ممکن است در هلند باشد. یک مرکز مالی در بروکسل و یک مرکز بازاریابی در سوئد باشد که مسئولیت کل در سراسر دنیا را به عهده دارند.

۲- مدیران شرکت‌های فرعی نقش استراتژیک برای کل شرکت دارند. در این نوع ساختار سازمانی، وجود مراکز و شرکت‌های فرعی باعث می‌شود که مساله سلسله مراتب اداری و مسیر قدرت از بالا به پایین مطرح نباشد.

۳- ایجاد هماهنگی و انسجام ساختار سازمانی و سلسله مراتب اختیارات الزاماً افقی است، این ساختار بسیار وسیع، پراکنده و به گونه‌ای است که نمی‌توان در آن شیوه‌های مدیریت و مقررات استاندارد را اعمال کرد.

1 - Transnational Structure

2 - Ghoshal and Bartlett

۴- ائتلاف با سایر شرکت‌ها. هر قسمتی از سازمان نقش یک واحد سازمان‌دهنده را ایفا می‌کند و شرکت‌ها، سازمان‌ها، بخش‌ها یا اجزایی از سازمان که دارای توانایی‌های بالفعل زیادی هستند، گرد هم می‌آیند. این‌گونه ائتلاف‌ها باعث می‌شود که سرمایه‌گذاری‌های مشترک شکل گیرد و یا قراردادهایی در زمینه استفاده از حق امتیاز شرکت‌ها بسته شود.

### اصول شبکه‌ای

مسئله مهم برای سازمان‌های فراملی این است که راه‌هایی به وجود آورند که انعطاف‌پذیری آنها را در محیط پیچیده جهانی افزایش دهد و نقاط قوت شبکه‌های آنها را بارزتر کنند. آنتونی جاج<sup>۱</sup> در سال ۱۹۷۳ در مقاله خود تحت عنوان شبکه جهانی سازمان‌ها و ماهیت سازمان‌ها در شبکه‌های فراملی اصولی را ارائه داده است تا به وسیله به کارگیری این اصول سازمان‌های فراملی در ساختار شبکه موفق باشند و بر انعطاف‌پذیری خود بیافزایند. این اصول به شرح زیر است:

- در ساختارهای شبکه‌ای برای ایجاد ارتباط میان عوامل اجتماعی موجود و ارتباط میان واحدهایی که در نقاط مختلف دنیا پراکنده هستند، شبکه‌ای از اطلاعات لازم است. این جریان‌های اطلاعات به پاسخگویی مناسب واحدهای آنها در برابر محیط پیچیده و مسئله‌زا کمک می‌کند. این شبکه‌ها باید هنگام نیاز به صورت غیررسمی و از کانال‌های از قبل تعیین نشده، ایجاد شود. برای این منظور سیستم‌های اطلاعاتی ایجاد می‌شود تا به تسریع و ایجاد این جریان‌ها و سودمندی اجزای مختلف شبکه و سیستم اجتماعی کمک نماید.

- در ساختارهای شبکه‌ای همواره باید قسمت‌های غیر جذاب و کم اثر کاهش یابد تا به این وسیله قسمت‌های مختلف شبکه سعی نمایند تا ساختارشان را مناسب اهداف و تصوراتشان از ماهیت برنامه‌هایی که باید متعهد گردند، کنند.

- بودجه عملیاتی یک شبکه برای قسمت‌های سودمند یا گروهی از بخش‌های سودمند افزایش یابد تا این بخش‌ها بتوانند عملیات خود را به نحو موثری اجرا نمایند.

- بر هر سازمان فراملی فرض است که بر دانش، لیاقت و تجربه تاکید بسزایی داشته باشد و هر گروه ویژه‌ای از سازمان‌های فراملی باید وظایف خاصی را که در آن لیاقت و تجربه بیشتری دارند، انجام دهند.

- ماهیت برنامه‌های هر سازمان فراملی باید همراه با واقع‌بینی و تحقق‌گرایی باشد.

- هر سازمان فراملی از برنامه‌هایی که به واسطه آنها با دیگر قسمت‌های شبکه تعامل برقرار می‌کند، و به آنها واکنش نشان می‌دهد، تعریف مداوم و همیشگی داشته باشد و این برنامه‌ها را دوباره تعریف کند و در این برنامه‌ها، سازگاری و تطبیق داشته باشد. در هر زمانی که لازم است باید شبکه‌های فرعی‌تری ایجاد شود و سازمان‌های فراملی در هر تعدادی از شبکه‌های فرعی مشارکت داشته باشند و هر وقت هم تشخیص داده شود که سودمندی درازمدتی ندارند، به صورت عمدی کنار گذاشته شوند.

- مسئولیت‌پذیری خود را در چارچوب مقید و مشروطی مانند حقوق، وظایف و روش‌ها، جاری سازد.

- ساختار شبکه‌ای کنترل، اختیار و ارتباطات به وجود آید.

- سازمان‌های کلیدی در شبکه باید به همه چیز واقف باشند (به طور مداوم یادگیرنده باشند). دانش در زمینه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علوم، تکنیک و غیره را به دست آورند.

- مسیر ارتباطی افقی نسبت به عمودی جریان داشته باشد. بین سازمان‌ها در جایگاه‌های مختلف ارتباط وجود داشته باشد و تعاملات مشاوره‌ای مورد تاکید قرار گیرد. یعنی بین قسمت‌های مختلف ارتباط بیشتر به صورت مشاوره و راهنمایی است به جای دستورالعمل و تصمیمات.

- تعهدات سازمان‌های فراملی نسبت به کل جامعه دارای بار ارزشی بالاتری است تا وفاداری و کرنش آنها در برابر موسسات فراملی خاص.

نکاتی که مطرح شد برای ارتباط بین سازمانی این سازمان‌ها ضرورت دارد و در ارتباط درون سازمانی این اصول ممکن است تعدیل شود. همچنین ممکن است در سازمان‌های فراملی مختلف به شکل خاصی درآیند. به هر حال ساختار شبکه‌ای و چندبعدی برای مواجه شدن با تغییرات سریع شرایط دهه‌های اخیر سازمان‌های جهانی ضروری است. شرایطی که مرتباً مسائل تازه‌ای را ایجاد می‌کند و الزامات و

تقاضاهایی را به وجود می‌آورد که نمی‌تواند به سرعت و به شکل راضی‌کننده برای سازمان‌هایی که به تنهایی کار می‌کنند و دارای برنامه‌های سخت و انعطاف‌ناپذیر هستند، توزیع و برآورده شود. ایجاد ساختارهای شبکه‌ای باعث می‌گردد که با ایجاد سازمان‌های خودمختار و مستقل نیازهای تمرکززدایی برآورده شود. همچنین در لحظه‌ای که مسئله‌ای پیچیده به وجود می‌آید که به وجود یک پیکربندی یا صورت‌بندی خاص نیاز دارد، با تمرکز روی منابع و کانالیزه کردن خیلی سریع، نیازهای تمرکز برآورده می‌شود. می‌توان گفت تمرکز یابی زمانی برای سازمان‌های فراملی ضروری است که مسائلی وجود داشته باشد که بین واحدهایی مشترک باشد و این مسائل بر سایر قسمت‌ها تاثیرگذار نباشد. شبکه‌های فراملی خصوصیات چندبعدی دارد و بنابراین سازمان‌های فراملی در حوزه‌های مختلفی ممکن است خودشان را تمرکز دهند و در تعداد دیگری از موضوعات تمرکززدایی کنند. همچنین شبکه به تنهایی توسط یک واحد خاص هماهنگ نمی‌شود بلکه هر واحد در شبکه خودش را به تنهایی هماهنگ می‌کند و نمی‌تواند شبکه را هدایت و کنترل نماید. به عبارت دیگر در شبکه خود هماهنگی وجود دارد (جاج، ۱۹۷۳).

### مدیریت سازمان‌های فراملی

بارتلت<sup>۱</sup> و گوشال<sup>۲</sup> با طرح ساختار فراملیتی آن را از دیدگاه مدیریت مفهومی پیچیده به شمار می‌آورند و مدعی می‌شوند که کسب قابلیت در میدان رقابت‌های شدید جهانی ایفا می‌کند شرکت‌های فراملی از ساختاری فراملیتی برخوردار شوند. شرکت فراملیتی دارای یک ساختار شبکه‌ای هماهنگ و یکپارچه است. در این ساختارهای شبکه‌ای تمرکز یا عدم تمرکز به عنوان مبنای سازماندهی پذیرفته نیست. شرکت‌های فراملیتی باید از رویکردهایی کاملاً متفاوت با رویکردهای مورد استفاده به وسیله دیگر شرکت‌های بین‌المللی بهره‌مند شوند. مدیریت شرکت فراملیتی باید وظیفه کلیدی ایجاد توانایی‌های راهبردی و ویژگی‌های خاص سازمانی را انجام دهد. مدیریت چنین شرکتی مستلزم ایجاد تعادل و توازن میان دیدگاه‌ها و توانایی‌های چندگانه است. ساختار چندبعدی باید به چندگانگی امور این نوع شرکت مشروعیت

1 - Bartlett

2 - Ghoshal

بخشد و مانع از بروز هرگونه یکسونگری شود که توجه مدیریت را به طور خاص بر انجام یک وظیفه مثل محصول یا منطقه جغرافیایی متمرکز سازد (رحمان سرشت، ۱۳۷۷).

شرکت فراملیتی به شیوه‌هایی که بتواند با انعطافی قابل توجه نقش‌های تخصصی و متمایز واحدها را به خوبی هماهنگ سازد نیاز دارد. این شرکت نمی‌تواند با اتکا به یک روش امور را هماهنگ و کنترل نماید و به مجموعه‌ای از شیوه‌های کنترل بسیار منعطف نیاز دارد. همچنین در شرکت‌های چندملیتی به هر یک از واحدها نقش متفاوتی داده می‌شود. دادن نقش‌های مختلف به واحدهای متفاوت و کنترل آنها با روش‌های گوناگون که خود نیز قابل تغییر است، یک شرکت فراملی را میدان برخورد اشخاص و گروه‌های ذینفع می‌کند. نیاز به تسهیم اطلاعات جهانی هم بر دامنه مشکلات شرکت فراملیتی می‌افزاید. بنابراین یک شرکت فراملیتی باید انجام وظیفه‌ای دیگر را هم مدنظر قرار دهد و آن هم ایجاد یگانگی در سراسر شرکت با القای یک بینش و نگرش مشترک برای حال و آینده سازمان است. این بینش مشترک در پی روشنی و تداوم و بی‌تناقض بودن مقصود و منظور سازمان به وجود می‌آید. اگر سازمان فراملیتی بخواهد مبنا و سرچشمه‌ای برای تعهدات اعضای خود به وجود آورد، باید برای برخورداری از این ویژگی و القای آنها به افراد مربوط تلاش کند. اما چنین نظامی که هم بتواند آفریننده ارزش‌های مشترک باشد و هم بتواند آنها را به خوبی القا کند باید از ویژگی‌هایی برخوردار باشد. از جمله آنها مدیریت فرهنگ متفاوت افراد ملیت‌های مختلف و به وجود آوردن فرهنگ سازمانی قوی است که همه افراد آن را بپذیرند. همچنین برخورداری از نظام مدیریت منابع انسانی که به آموزش، شکوفا سازی استعدادها و مدیریت در یک نظام بین‌المللی توجهی خاص مبذول کند. ساختار فراملیتی به یک ذهنیت نوین مدیریتی نیاز دارد. مدیریت با این ذهنیت نوین می‌تواند ماهیت چندوجهی وظایف فراملیتی را درک کند. به قول بارلت و گوشال وظیفه ما ایجاد یک ساختار آرایه‌ای پیچیده نیست. بلکه باید این آرایه را در ذهن مدیران ایجاد کرد.

### وضعیت سازمان‌های ایرانی برای جهانی شدن

بررسی سوابق فعالیت شرکت‌های ایرانی نشان می‌دهد که این شرکت‌ها در مراحل اولیه فرایند جهانی شدن هستند. برخی از شرکت‌های ایرانی به این نتیجه رسیده‌اند

که برای حضور در بازارهای جهانی باید به فکر توسعه فعالیت‌های صادراتی خود باشند و اقدام به ایجاد دواير صادرات در ساختار سازمانی خود نموده‌اند. برخی دیگر نمایندگی‌هایی را در خارج از کشور دایر نموده‌اند که این نمایندگی‌ها عمدتاً فعالیت‌های مربوط به فروش را انجام می‌دهند. تعداد شرکت‌هایی که اقدام به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نموده‌اند بسیار اندک است. نمونه‌ای از این شرکت‌ها شرکت تولید داروی دکتر عبیدی است که اخیراً (اردیبهشت ۸۱) کارخانجات تولیدی خود را در تعدادی از کشورهای جمهوری‌های استقلال یافته شوروی سابق افتتاح نموده است. نمونه دیگر شرکت زمزم است که در اندیشه جهانی شدن است. این شرکت از سال ۱۳۷۵، صادرات خود را به کشورهای تازه استقلال یافته گرجستان، آذربایجان، ارمنستان و ترکمنستان آغاز کرد که به علت کمی تجربه و ناآشنایی با اصول صادرات و عدم شناخت بازارهای جهانی این پروژه متوقف شد. اما مطالعه و تلاش برای شروع مجدد صادرات ادامه یافت. از جمله این اقدامات ثبت برند زمزم در کنوانسیون‌های جهانی پاریس و مادرید... بود که در گام‌های بعدی صادرات محصولات زمزم به بیش از ۲۶ کشور جهان صورت پذیرفت. اینک صادرات محصولات زمزم علاوه بر کشورهای حوزه خلیج فارس مانند بحرین، قطر، امارات، عراق و عربستان به کشورهای اروپایی و برخی کشورهای خاور دور گسترش یافته است. علاوه بر این اقدامات جهت انعقاد قرارداد با چند کشور خارجی برای فروش لیسانس توسط شرکت زمزم صورت پذیرفت. اولین تولید آزمایشی نوشابه تحت لیسانس زمزم در کشورهای انگلیس و ترکیه آغاز گردیده است احداث دو کارخانه در ترکیه و ۲ تا ۳ کارخانه در اروپا در کوتاه‌مدت و همچنین احداث کارخانه‌هایی تحت لیسانس زمزم در کشورهای آفریقایی در میان‌مدت پیش‌بینی شده است.<sup>۱</sup>

بنابراین به نظر می‌رسد که شرکت‌های ایرانی راهی طولانی را برای جهانی شدن در پیش دارند و اگر بخواهند فرایند جهانی شدن خود را توسعه دهند باید بر قابلیت‌ها و توانایی‌هایشان بیافزایند. علاوه بر آن لازم است که ساختارهای اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی در کشور اصلاح گردد تا این سازمان‌ها در مسیر تکامل خود با مانع روبرو نشوند. چالش مهم برای شرکت‌های ایرانی این است که دیر یا زود در

معرض هجوم سازمان‌های فراملی قرار خواهند گرفت و اگر تدابیر مناسبی اتخاذ نکنند، موضع بومی خود را هم از دست خواهند داد.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌های بازرگانی و صنعتی همچون سایر پدیده‌های اجتماعی، سیاسی و فرهنگی در روند جهانی شدن قرار گرفته‌اند. اما میزان جهانی شدن در همه سازمان‌ها به یک اندازه نیست. از یک طرف سازمان‌هایی وجود دارد که فعالیت‌های بین‌المللی خود را به صورت ساده از طریق صادرات انجام می‌دهند و از سوی دیگر برخی از سازمان‌ها به حدی از توسعه جهانی رسیده‌اند که دواير و مراکز و شعبات خود را در سراسر دنیا متمرکز نموده‌اند. در این سازمان‌ها ساختارهای متداول در سازماندهی نمی‌تواند جوابگو باشد و به ساختارهای متفاوتی نیاز است تا بتواند علاوه بر اداره نمودن پیچیدگی ارتباطات درون سازمانی، بین سازمانی و کنترل در این سازمان‌ها، تطبیق موقعیت‌های جهانی با شرایط محلی و بهره‌گیری از مزایای بومی را ممکن گرداند. چنین ساختاری یک ساختار شبکه‌ای چندبعدی و پیچیده است که به الزامات خاصی نظیر واگذاری نقش‌های متفاوت استراتژیک به هر یک از واحدها و تغییر آنها در صورت لزوم، پردازش، تسهیم و انتقال اطلاعات بین واحدها، ایجاد دانش و توانایی، یادگیری سازمانی و مدیریت در فرهنگ‌های متفاوت، کنترل استراتژیک و... نیاز است. مدیریت اینگونه شرکت‌ها بر پایه ایجاد فرهنگ سازمانی قوی و بسیار منعطف میسر می‌شود.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- پیرس و رایبسنون. (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. (ترجمه سهراب خلیلی شورینی)، چاپ اول. تهران: موسسه انتشاراتی یادوار کتاب.
- دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۸). مبانی فنوری و طراحی سازمان، (ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی). چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۷۷). نظریه‌های سازمان و مدیریت از نوین‌گرایی تا پسانوین‌گرایی. چاپ اول، تهران: موسسه فرهنگی انتشاراتی فن و هنر.

### منابع لاتین

- Alder, J. (1991). **International Dimension of Organization Behavior**, 2d ed. Boston ; pws kent.
- Ghoshal, S, Bartlett, C. (1990). "The Multinational Corporation As An International Network". **Academy Of Management Review**. No 5.
- Ghoshal, S. Nohria, N. (1993). "Horsesd for Courses: Organization Form For Moltinational Corporation". **Sloan Management Review**. winter.
- Herbert, T.T. (1984). "Strategy and Multinational Organization Structure: An International Relationship Prespective". **Academy of Management Review**. vol 20.
- judge, A. (1973). " **The Nature of Organization in Transnational Networking**". paper Presented to the Annual of the International Studies Association, Dallas. ( judge @ uia.be).
- Judge, A. (1996). "Networking Pricciple: An attemot at a set of guidelines". (<http://www.mailto:judge@uia.be>).
- Ohmae, K. (1989). "Managing in a Bordless World". **Harward Business Review**. May-June.
- Porter, M. (1986). "Changing Pattern of International Competition". **California Management Review**. Winter
- Taylor, W. (1991). "The Logic of Global Business An Interview with ABB Percy Barnevik". **Harward Business Review**. March-April.
- White, R.E and Poynter, T.A. (1984). "Organization for World Wide Advantage". **Business Quartery**. summer