

عدم تمرکز در سیستم‌های مدیریتی

دکتر ایرج نوروش^۱

چکیده مقاله

درجه صحیحی از تمرکز یا تفویض اختیار در سازمان‌های بزرگ از قدیم‌الایام سوالی بحث‌انگیز بوده است. به هر حال، به طوری که در اغلب موارد قاعده بر این بوده، تنها قدمت طرح مسأله، بیانگر این نیست که پاسخ‌هایی که داده شده رضایتبخش می‌باشند. بتدریج که سازمان‌ها رشد یافته‌اند، الگوهای از عدم تمرکز معرفی و مورد آزمون قرار گرفته‌اند. الگوهای اثربخش دوام یافته، اما فرآیند تکاملی پرهزینه بوده است. طی سال‌ها، تجربیات اتفاقی و مبتنی بر قضاوت‌های شخصی، اولین پاسخ‌های تقریبی را در اختیار گذاشته و در دهه‌های اخیر ارزیابی سیستماتیک این پاسخ‌ها توسط کشورهای غربی آغاز گردیده است. اما در سازمان‌های بومی کشورمان نظیر مجتمع ماشین‌سازی اراک، شرکت‌های آب و فاضلاب و برق ظهور سازمان‌هایی که به نظر می‌رسد میان درجات نسبتاً بالایی از تمرکز و عدم تمرکز به دور خود می‌چرخند، یادآور تکرار تجربیات غیرسیستماتیک و پرهزینه ایام گذشته باشد.

واژه‌های کلیدی

تمرکز - عدم تمرکز - بودجه سرمایه‌ای - مخارج سرمایه‌ای - تغییر تدریجی - حیطة کنترل -
 صف - ستاد - ساختار سازمانی - ترکیب عمودی - سازمان قسمتی - مرکز مسوولیت -
 مرکز سود - مرکز سرمایه‌گذاری - قیمت انتقالی - مدل دوپونت - نرخ بازدهی

مقدمه

کلیات و سابقه تاریخی

ظاهراً دانشمندان طرفدار نظام سرمایه‌داری موافق حقوق فردی بوده و جامعه را مجاز نمی‌دانند که برای هدف خود حقوق فردی را نادیده بگیرد و نظام سوسیالیستی را محکوم می‌کنند که در راه تأمین خواسته‌های جامعه، حقوق فردی را رعایت نمی‌کند.

ریشه ابهام تمرکز و عدم تمرکز از دیدگاه تصمیم‌گیری در سازماندهی مؤسسات دولتی در این فلسفه نهفته و بر اساس توزیع قدرت و یا نفوذ و یا تفویض اختیارات شکل می‌گیرد. بنابر این نظریه‌های مربوط به دموکراسی، تصمیم‌گیری گروهی، و غیره مبتنی بر اصل عدم تمرکز می‌باشد. نکته‌ای که از ابتدا باید مورد توجه قرار گیرد این است که مفهوم عدم تمرکز در سازماندهی به شکل مطلق خود عینیت پیدا نمی‌کند، بلکه حدود آن نسبی است.

به هر حال عدم تمرکز از آنجا آغاز می‌شود که هر عضو یا هر قسمت از سازمان می‌خواهد با توجه به میزان وظایف و مسوولیت‌ها، اتخاذ تصمیم نماید. بدین ترتیب مبنای عدم تمرکز در سازماندهی تفویض اختیار است.

حدود و میزان درجه عدم تمرکز یا تفویض اختیار در سازمان‌های بزرگ از قدیم مورد توجه بوده است. الگوهای از عدم تمرکز، به تدریج که سازمان‌ها توسعه و تکامل یافته‌اند، به تجربه گذاشته شده است. الگوهای اثربخشی تداوم پیدا کرده ولی مرحله تکاملی آن پر هزینه بوده است. به هر حال، به نظر می‌رسد که از نقطه نظر ایجاد یک ثوری کاربردی، کاری کم صورت گرفته، و تمرکز - عدم تمرکز در پارادایم اصول مدیریت به قول سیمون^۱ به صورت

«ضرب المثلی» باقی مانده است.

بحران و عکس العمل

ویلیام دورانت^۱، مؤسس شرکت جنرال موتورز، از بازار بالقوه برای اتومبیل مطمئن بود و اعتقاد پیدا کرده بود که راه بهره‌کشی از این بازار بالقوه گردهم آوردن گروهی از شرکت‌های موجود است که قبلاً کار تولید و فروش اتومبیل را در دست داشته‌اند. وی در اجرای این نقشه توفیق کامل بدست آورد و در سال ۱۹۱۹ شرکت جنرال موتورز به شکل یکی از ۵ شرکت بزرگ صنعتی در آمریکا درآمد. ولی به هر صورت مسائلی در پیش بود. دورانت، مؤسس کبیر، علاقه کمی به مسائل مربوط به ساختار سازمانی نشان می‌داد. هیجان برای گسترش سریع شرکت همراه با افزایش درآمد فروش اتومبیل توجه او را از این مسائل بدور داشته بود. شرکت جنرال موتورز که رونق پس از جنگ را پشت سر گذاشته بود، در قالب درجه بالایی از ساختار غیر متمرکز شرکت‌ها و قسمت‌های عملیاتی خود، سال ۱۹۲۰ را شروع کرد.

مدیران قسمت‌های عملیاتی، به علت تقاضای روز افزون و افزایش قیمت‌های اتومبیل، اوقات آسانی را طی کرده و بی پروا انبارها و ظرفیت تأسیسات و تولید خود را بالا بردند. هر مدیر، منحصرأ به قسمت خود توجه می‌نمود و می‌خواست از طریق پشتوانه قوی موجودی کالای خود، جوابگوی تورم و کمبودها باشد. ناتوانایی مداوم در پاسخگویی به تقاضای بازار اتومبیل، هر یک از مدیران را به سوی سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت بیشتر در خطوط تولیدی سوق می‌داد. گرچه مدیران قسمت‌ها با هم کمیته اجرایی شرکت را شکل می‌دادند اما هیچکدام توجه خود را بر مشکلات شرکت یا احتمالات مربوط به تغییرات بلند مدت اقتصادی متمرکز نمی‌ساختند. دورانت هم خود در موقعیت بهتری برای نگرش درازمدت به شرکت نبود.

تصمیمات کلی برای هر قسمت در شیوه‌های مختلفی اتخاذ می‌گردید. توسعه تأسیسات، سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت، برنامه‌های زمانبندی تولید، و قیمت‌گذاری‌ها بعضی مواقع پس

1- William C. Durant

از صحبت‌های غیر رسمی مدیران قسمت‌ها با دوران‌ت توسط او اتخاذ می‌گردید. در بعضی مواقع مدیران قسمت این قبیل موارد را در دست خود نگه داشته و با دفتر دوران‌ت برای هماهنگی لازم در میان نمی‌گذاشتند. بعضی اوقات هم دوران‌ت هنگام بازدیدهای خود از قسمت‌ها مجوز مخارج سرمایه‌ای خاصی را، بدون آنکه خود در جریان سوابق امر باشد، صادر می‌نمود. در سایر مواقع کمیته اجرایی مدیران، تخصیص بودجه سرمایه‌ای را تعیین می‌کرد، ولی در این کمیته یک حالت بده - بستان حاکم بود و در صورتی که مدیری برای پروژه سرمایه‌ای خود از مدیری دیگری رأی مثبت می‌گرفت، باید در مقابل برای پروژه او هم رأی مثبت می‌داد. بدین ترتیب رویه‌های مالی استاندارد شده در میان نبود، و روشی هم برای کنترل مخارج سرمایه‌ای وجود نداشت. زیاده‌روی در صدور مجوز برای مخارج سرمایه‌ای یک قاعده شده بود، مضافاً اینکه، حرکتی در جهت استاندارد کردن رویه‌های حسابداری به چشم نمی‌خورد، و دوران‌ت در قسمت‌های شرکت خود، ابزاری برای اندازه‌گیری و مقایسه عملکردها و کنترل شرکت در اختیار نداشت.

به مرور که سال ۱۹۲۰ به بهار خود پا می‌نهاد، رقابت در تقاضا برای سرمایه‌گذاری در قسمت‌ها فزونی می‌گرفت و موجودی‌های انبارها بالا می‌رفت، شرکت سرمایه‌های جدید را از طریق استقراض و فروش سهام اضافی جستجو می‌کرد. اما متعاقب این رونق، در ماه سپتامبر بازار اتومبیل سقوط کرد، رکود پس از جنگ شروع شد، و شرکت جنرال موتورز تقریباً تولید را متوقف نمود. سهام شرکت در بازار سقوط نمود، برای قسمت‌ها مقابله با دیون کوتاه مدت و پرداخت حقوق و دستمزد مشکل و مشکل‌تر شد و دوران‌ت از مقام مدیریت عامل استعفا نمود. مدیر عامل جدید، پیر دوپانت^۱، مدتی قبل یک طرح سازمانی را مشاهده کرده بود که آلفرد اسلون^۲ - رئیس قسمت قطعات و لوازم یدکی - برای شرکت تهیه کرده بود. تقریباً بلافاصله پس از اینکه به سمت مدیر عامل انتخاب گردید، دوپانت شروع به اجرای طرح اسلون نمود. این طرح شاید اولین طرح سالمی بود برای آنچه که ما اکنون به عنوان یک

1- Pierre Dupont

2- Alfred Sloan

سازمان غیر متمرکز به آن رجوع می‌کنیم. اسلون به این مسأله پی برده بود که منافع زیادی از طریق آزاد گذاشتن قسمت‌ها برای داشتن مسوولیت بزرگ در عملیات خودشان بدست می‌آید. از طرف دیگر، نیازهایی برای کنترل مرکزی و هماهنگی عملیات، به طور وضوح لازم به نظر می‌رسید. در زمینه بودجه سرمایه‌ای، برای مثال، او پیام بحران سال ۱۹۲۰ را دریافت کرده بود. در این رابطه، عکس‌العمل او منجر به تهیه طرحی شد که به موجب آن سرمایه‌گذاری کوچکتر می‌توانست به وسیله مدیر قسمت‌ها تصویب گردد، ولی درخواست سرمایه‌گذاری‌های بزرگتر باید به هیأت رئیسه مرکزی شرکت پیشنهاد می‌گردید. در این مرحله یک بررسی و ارزیابی همه جانبه برای تأیید سرمایه‌گذاری پیشنهاد شده انجام می‌گرفت و یک مبنای علمی برای مقایسه بین پیشنهادات لازم به نظر می‌رسید.

گروه هیأت رئیسه مرکزی می‌باید هر پیشنهاد را در افق اهداف بلند مدت شرکت و با یک دیدگاه بلند مدت اقتصادی (استراتژی بلند مدت) بررسی می‌کرد. در این شیوه مطلوب، تخصیص مؤثر سرمایه موجود شرکت بین قسمت‌ها امکان‌پذیر می‌شد. نظارت بر سرمایه تخصیص یافته قرار بود به وسیله کنترل‌هایی بر مخارج وجوه از طریق روش اندازه‌گیری و مقایسه نتایج عملکرد کلی قسمت‌ها، ادامه یابد. در این مسیر اسلون بر آن بود تا مسوولیت عملیات روزمره در سطح قسمت‌ها رها شود، در حالی که، تصمیمات دراز مدت و مسائل هماهنگی بین قسمت‌ها در اداره مرکزی حل و فصل گردد. تصوراتی از تعریف واضح تفویض اختیار و مسوولیت و سیستم‌های به دقت طراحی شده جریان اطلاعات برای هماهنگی و کنترل می‌توانست از طریق اجرای طرح کلی اسلون جامه عمل به خود گیرد.

به طراحی اسلون می‌توان به عنوان یک عکس‌العمل سریع و بجا به یک بحران (این یک تغییر از نوع تحولی بود تا تکاملی). وجود پیش شرط‌های لازم برای تغییر موفق، یعنی فشارهای داخلی و خارجی و ورود شخص تازه وارد و توانا و مشاور ذی‌صلاح و استفاده از تمامی قسمت‌های موجود، قابل لمس بود، به عوض توسعه و تغییر تدریجی و تکاملی، نگاه کرد. سایر سازمان‌ها اشکال سازمانی مشابهی را با حرکت‌ها و نقاط شروع متفاوت و مراحل تکاملی کندتری دنبال کرده‌اند. ممکن است برداشت این باشد که بحران شرکت جنرال موتورز نتیجه افراط در عدم تمرکز بوده است. سایر مؤسسات که از میان آنها شرکت دوپانت

یک مثال خوبی است، خود را در مسائلی گرفتار دیدند که کاملاً عکس قضیه بود. این مؤسسات از تمرکز بیش از حد صدمه دیده‌اند. مدیران رده بالا در این مؤسسات به شدت متمرکز، قادر نبودند پاسخگوی عوامل محرکه‌ای چون بازارهای توسعه یافته و وفور تکنولوژی‌های تولید و محصول باشند.^۱

رشد سازمان

سازمان‌های بزرگ نمی‌توانند تنها به وسیله یک مغز متفکر اداره شوند ولی از طریق تصمیمات هماهنگ شده افراد بیشتر، این امر امکان‌پذیر می‌گردد. فقط اینکه این تصمیمات چگونه باید تفویض گردد و چگونه هماهنگ شود، سؤال اصلی در طراحی سازمان است. بدیهی است از آنجا که ظرفیت بررسی اطلاعات و تصمیم‌گیری رئیس کل محدود است، سازمان نهایتاً باید فراتر از نقطه‌ای که او به عنوان یک عامل محدود‌کننده موجب بازده نزولی خواهد بود پیش رفته و رشد یابد. در این صورت امورات از دست او خارج شده، و سازمان خیلی بزرگ تلقی می‌شود.^۲

1- See Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass: M. I. T. Press, 1962) and Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Garden City, N. Y.: Doubleday & Co., 1964).

2- Useful References on Organizational Growth and Size Include: E. P. Adler, "Relationships Between Organization Size and Efficiency", *Management Science*, VII, No. 1 (1960); Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry* (New York: John Wiley & Sons, 1956), pp. 211 - 26; Kenneth Boulding, "The Jungle of Hugeness," *Saturday Review*, May 17, 1958; Sune Carlson, *Executive Behavior* (Stockholm: C. A. Stromberg, 1959); Sidney Hook, "Bureaucrats Are Human", *Saturday Review*, May 17, 1958; James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley & Sons, 1958), Chap. 2; E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford, ←

به تدریج که مؤسسه رشد می‌کند، ممکن است تصور شود که تبدیل ساختار داخلی اش همراه با تبعیت از خطوط کلی صورت می‌گیرد. هنگامی که، رئیس کل با توجه به این امر که ظرفیت‌های اطلاعاتی و تصمیم‌گیری او پر شده، برخی از امور را به زیر دستان خود تفویض می‌نماید. بدین ترتیب ظهور یک سلسله مراتب پیچیده‌ای از مدیران صف، کسانی که از طریق تفویض کار اداره کردن به آنان، پا به صحنه وجود می‌گذارند، شروع می‌شود. بدین طریق، بلافاصله مسأله هماهنگی مطرح می‌گردد. چگونه اعمال و تصمیمات این مدیران، هر یک با دیگری و با اهداف کلی سازمان در مجموع سازگار می‌گردد؟ به تدریج که خطوط ارتباطی افزایش یافته و طولی‌تر می‌شوند، احتمالات کندی و تأخیر در تصمیم‌گیری، عدم اطمینان از اینکه در سازمان چه می‌گذرد، و تصمیمات ناسازگار بیشتر می‌شود.

به تدریج که این مراحل از طریق تفویض پشت سر گذاشته می‌شوند، شکل دیگری از تغییر (تغییر تدریجی و تکاملی) ظاهر می‌شود. حجم تصمیمات تا نقطه‌ای رشد می‌کند که در آن اطلاعات تخصصی و مشاوره‌ای برای پشتیبانی تصمیمات مختلف نه فقط ضروری به نظر می‌رسد بلکه به سادگی از نقطه نظر اقتصادی قابل توجیه می‌شود. بدین ترتیب ظهور تدریجی خدمات ستادی در داخل شرکت برای رفع این دو نیاز آغاز می‌گردد. برخی از خدمات ستادی نظیر حسابداری، عمدتاً برای تهیه اطلاعات به منظور هماهنگی و کنترل، و کمک به اطمینان از سازگاری تصمیمات اتخاذ شده به وسیله مدیران مختلف در سازمان شکل می‌گیرند. سایر خدمات ستادی مشورت تخصصی ارائه می‌کنند، مثل ستادهای حقوقی، بازاریابی و پرسنل.

باید به این مسأله توجه کرد که مراحل تفویض نهایتاً به چنان سلسله مراتب بزرگ و پیچیده‌ای از مدیران صف منتهی می‌گردد که در آن هزینه اداره هر کارگر و تأخیر فزاینده در

→

Eng.: Blackwells, 1959); N. S. Ross, "Management and the Size of the Firm", Review of Economic Studies, XIX (1951); Francis W. Terrien and Donald L. Mills, "The Effect of Changing Size Upon the Internal Structure of Organization", American Sociological Review, XX, No. 1 (1951).

تصمیم‌گیری در سازمان به اداره غیر اقتصادی آن منتهی می‌شود. هنگامی که مدیر مافوق دریابد که تعداد زیر دستانی که به او گزارش می‌دهند بیش از حد رشد کرده، سطح دیگری در سلسله مراتب سازمان ایجاد می‌کند. این فراگرد ادامه یافته و تعداد سطوح مدیریت سازمان به تدریج زیاد می‌شود. تجارب و شواهد حکایت از این دارند که، برعکس ظواهر نگران‌کننده‌اش، رشد مدیریت صف به خودی خود بار مضاعفی بر سازمان تحمیل نخواهد کرد. اگر حیطة کنترل^۱ ثابت نگه داشته شود، افزایش تعداد مدیران صف باعث افزایش تعداد سطوح در سلسله مراتب سازمان می‌شود. در کنار رشد مدیران صف، تعداد کارگران هم رشد می‌کنند. بدین ترتیب نسبت تعداد مدیران به تعداد کارگران گرایش به ثابت ماندن دارند. در شرکت‌هایی که به وسیله هیر^۲ مورد مطالعه قرار گرفته‌اند آشکار گردیده که به تدریج این شرکت‌ها رشد کرده حیطة کنترل در واقع روند افزایشی داشته است.^۳ در مؤسساتی که بین ۲۰ تا ۵۰ کارمند دارند، میانگین حیطة کنترل ۱۱/۵ زیر دست برای هر مافوق بوده است. هنگامی که این مؤسسات تا اندازه بیشتر از ۲۰۰ کارمند رشد کرده‌اند، حیطة کنترل به ۲۱ زیر دست برای هر سرپرست افزایش یافته است.

هیر همچنین کشف کرد که درصد مدیران در سطوح مدیریت بالایی و میانی در همین حیطة رشد، از ۱۳/۶ درصد به ۴/۱ درصد کاهش پیدا کرده است. به تدریج که وظایف صف گسترش می‌یابد، به هر ترتیب باید توسط خدمات ستادی بیشتری پشتیبانی گردد. اینکه چگونه ستاد پا به عرصه وجود گذاشته و رشد می‌کند، مجدداً جزئیات تاریخ رشد چهار شرکت را هیر مورد بررسی قرار داده و اطلاعاتی را در اختیار

۱- تعداد زیر دستانی که به یک مافوق گزارش می‌دهند حیطة کنترل (Span of Control) نامیده می‌شود.

2- Haire

3- Mason Haire, "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations," in *Modern Organization Theory*, ed. Mason Haure (New York: John Wiley & Sons, 1959).

می‌گذارد. او ستاد را به عنوان تمام کسانی تعریف می‌کند که حمایت تخصصی خود را برای راهنمایی و کمک پرسنل صف در اختیار می‌گذارند. پرسنل صف به نوبه خود مشتمل بر افرادی می‌شود که مستقیماً در امر ساخت و فروش در ارتباطند. در شرکت‌های تحت مطالعه او، تقریباً هر کس در آغاز فعالیت شرکت، با شغل صفی به شرکت پیوسته بود. در طول سال‌های ششم تا دهم عمر این شرکت‌ها، نسبت افراد ستاد به سرعت افزایش یافت. در پایان این دوره، درصد افراد ستادی به ثبات خود رسیدند (در دو تا از این شرکت‌ها در حدود ۵۰ درصد، و در دو شرکت دیگر حدود ۲۵ درصد). اگر کسی بخواهد از این مطلب تفسیری کلی بعمل آورد، ممکن است نظر دهد که در سال‌های اولیه افراد ستاد به شکل هندسی رشد می‌کنند، در حالی که افراد صف رشد خطی دارند. مطالعات همچنین نشان می‌دهد که افزایش مدیریت‌های میانی ورده بالا با نرخ کاهشی نسبت به گروه‌های دیگر رشد دارند و این جالب توجه است که در این مطالعات امنیت استخدامی افراد ستادی پایدارتر از وضعیت افراد صف بوده است.

تحقیق دیگر، مشابه کار هیر بود که به گونه‌ای متفاوت توسط بیکر^۱ و دیویس^۲ انجام گرفته است.^۳ این محققین نیز در مطالعات خود ظهور و رشد ستاد را مورد توجه قرار دادند، اما بجای بررسی تاریخچه تک‌تک شرکت‌ها، نمونه مورد مطالعه آنها شامل ۲۱۱ شرکت در اندازه‌های مختلف بود که از یک نقطه زمانی معینی مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج آنها از نکات جالبی سخن می‌گفت. آنها ادعا داشتند هر بار که شرکت ۱۰۰ کارگر مستقیم اضافی را به کار می‌گیرد، بدون توجه به اندازه شرکت‌های مورد مطالعه، تعداد کارگران غیر مستقیم ۷۵ نفر افزایش می‌یابد. این نتیجه‌گیری در مجموع با الگوی رشد موازی سال‌های بعد، در

1- Baker

2- Davis

3- A. W. Baker and R. C. Davis, *Ratios of Staff to Line Employees and Stages of Differentiation of Staff Functions*, (Columbus, Ohio: Ohio State University Bureau of Business Research, 1954).

شرکت‌های مورد مطالعه هیر، مطابقت دارد.

حسابداری با سریع‌ترین نرخ، افزایشی در حدود ۴/۶ نفر در مقابل هر ۱۰۰ نفر کارگر مستقیم، گرایش به رشد دارد. کارکنان بخش پرسنل (کارگزینی) با نرخ ۱/۴۶ به نسبت هر ۱۰۰ نفر کارگر مستقیم افزایش می‌یابد. مهندسی صنایع، کمترین رشد که حدود ۱/۱ نفر برای هر نفر کارگر مستقیم می‌باشد را، دارا است. برخی از گروه‌های کارگران غیر مستقیم نظیر بازرسی، رستوران، تعمیرات و نگهداری و مهندسی با یک نرخ افزایشی و به تدریج که تعداد کارگران مستقیم رشد می‌کند، گرایش به رشد دارند. همانطور که هیر متوجه گردید، بیکر و دیویس نشان دادند که تعداد مدیران ارشد اجرایی با یک نرخ کاهشی گرایش به رشد دارند. وظایف ستادی مختلف، به صورت گروه‌های متمایز، در سازمان و با نرخ‌های گوناگون ظهور می‌یابند. به هنگامی که سازمان دارای ۷۵ تا ۹۹ کارگر می‌شود، وظایف حسابداری، خرید و مهندسی به طور کامل متمایز و تفکیک می‌شوند. در حالی که وظایف ستادی کنترل تولید، مطالعه حرکت و زمان، پرسنل و بازرسی تا هنگامی که تعداد کارکنان شرکت به ۱۰۰ تا ۴۹۹ نفر نرسید، به صورت متمایز ظاهر نمی‌شوند. در رابطه با مطالعه زمان و حرکت، در ۷۸ درصد شرکت‌هایی که کمتر از ۳۰۰ نفر کارگر مستقیم دارند، یا این وظیفه انجام نمی‌شود یا اینکه به طور کامل در سایر وظایف ادغام می‌گردد. در میان شرکت‌های با بیش از ۳۰۰ نفر کارمند مستقیم، مطالعه زمان و حرکت به صورت واحد سازمانی کاملاً متمایز، در ۶۹ درصد شرکت‌های تحت مطالعه ظاهر شده بود.

این مطالعات فرضیه‌های مفیدی ارائه می‌کند. ظاهراً، ظهور و رشد اولیه ستاد در هنگامی که شرکت کوچک و جوان است شدید می‌باشد. گروه‌های ستادی به سرعت نهادینه شده و بخش مهمی از سازمان را بوجود می‌آورند. به مرور که شرکت رشد می‌کند، توسعه ستاد در قالب الگویی متناسب و موازی با صف یا کارکنان مستقیم فروکش می‌کند. در عین حال تعداد مدیران میانی و ارشد با یک نرخ کاهشی افزایش می‌یابد، به طوری که این گروه نهایتاً بخش کوچکتري از سازمان را به خود اختصاص می‌دهد.

هیر اظهار می‌دارد که بروز انواع تغییرات در شکل و ساختار سازمان، به تدریج که سازمان رشد می‌کند، آن دسته از تغییراتی هستند که برای مقابله و غلبه بر نیروهایی که گرایش به

تخریب سازمان دارند، لازم می‌باشند. این اصل، از مطالعات نحوه رشد اعضاء بدن موجودات زنده بیرون کشیده شده، و بر این دلالت دارد که ظهور و رشد وظایف ستادی سازمان، در رابطه با، و در پاسخ به، تفویض، سازمان را در زمانی که نیاز پیش می‌آید حفظ می‌کند. وظایف گروه‌های ستادی مشتمل بر جمع‌آوری و پردازش اطلاعات برای تصمیم‌گیری، هماهنگی، و کنترل، و ارائه مشورت‌های تخصصی در رشته‌های خاص می‌باشد. بنابر این ستاد جبهه اصلی در مقابل فقدان ارتباط، تضاد، و تصمیمات ناسازگار، و نابسامانی عمومی می‌باشد. با توجه به شتاب منفی رشد مدیریت میانی و بالایی ممکن است این نتیجه‌گیری حاصل شود که ستاد یک ابزار مؤثر در افزایش توانایی‌ها و ظرفیت مدیریت می‌باشد.

به تدریج که مؤسسه توسعه پیدا می‌کند و خود را با ظرفیت‌های مدیریت از طریق تفویض مطابقت می‌دهد، نیاز برای هماهنگی افزایش می‌یابد. مطالعات در مورد چگونگی استفاده مدیران از اوقات کاری خود نشان می‌دهد که قسمت زیادی از وقت آنان صرف دادن و گرفتن اطلاعات می‌شود. برخی عقیده دارند که مشکلات و هزینه‌های مرتبط با هماهنگی تصمیماتی که به طور وسیع تفویض شده، باعث می‌شود که رشد مؤسسه محدود گردد.

هنگامی که مسوولیت‌های تصمیم‌گیری تفویض می‌گردد، مسوولیت‌های هماهنگی تصمیمات در سطوح پایین‌تر به همین نحوه تفویض می‌شود. بنابر این نیاز برای آن هماهنگی‌هایی که بر عهده اعضاء دیگر مدیریت قرار می‌گیرد ممکن است با تغییر در ساختار سازمان تفاوت کند.

وقتی که دو واحد یا بیشتر برای سهمی از منابع مشترک رقابت کنند، مثل بودجه سرمایه‌ای مؤسسه، یا هنگامی که خروجی یک واحد فرعی ورودی واحد فرعی دیگر را شکل دهد، این واحدها واحدهای مستقل تلقی نمی‌شوند. درجه کمتر استقلال و خودکفایی، نیاز بیشتری را برای هماهنگی و کنترل می‌طلبد.

یکی از نکات مهم مسأله طراحی سازمان تا حدود زیادی به درجه استقلال و خودکفایی قسمت‌ها بستگی دارد و این تا حدی است که فشار و زحمت هماهنگی را کاهش دهد. حد نهایی حل این مسأله که بیشتر شنیده می‌شود ولی در عمل کمتر دنبال می‌شود، مختار کردن

قسمت‌ها برای عملیات خود به صورت واحدی کاملاً مستقل است که در آن هماهنگی و فشار و زحمت آن تا حداقل خود کاهش خواهد یافت.

اگر از تعمیم کلی خارج شده و به جزئیات مرحله ظهور سازمانی در مؤسسات بنگریم باید به تجزیه و تحلیل چندلر^۱ توجه کنیم.^۲ چندلر جزئیات تجزیه و تحلیل تاریخچه چهار شرکت بزرگ را ارائه می‌کند و سپس با بکارگیری مفروضات خود در هفتاد شرکت دیگر، به آزمون آنها می‌پردازد. توضیح اینکه او به چه چیز در این مؤسسات دست یافته است به شرح زیر است:

اولین عکس‌العمل به تقاضای افزایش محصول یک مؤسسه، احتمالاً به توسعه از طریق ترکیب عمودی منجر می‌شود. مؤسسه صرفه‌جویی‌هایی را در توسعه کانال‌های توزیع و همچنین مالکیت منابع اولیه جستجو می‌کند. یک سازمان قسمتی بر مبنای وظیفه، با واحدهایی نظیر؛ عملیات تحقیق، مهندسی، خرید، پرسنل، تولید، فروش و غیره بنا می‌گردد. فعالیت‌های کار آنها در صورتی که در بازار مؤسسه تغییراتی به چشم بخورد لازم می‌گردد. برای این منظور یک دفتر مرکزی برای به عهده گرفتن وظیفه هماهنگی ایجاد می‌شود.

به تدریج که مؤسسه رشد می‌کند، از نظر اقتصادی امکان ایجاد قسمت‌های تخصصی خدمات برای تحقیقات و بازار، برنامه‌های تبلیغات، ایجاد استانداردهای کیفیت، طراحی سیستم‌های حسابداری استاندارد و غیره توجیه پذیر می‌شود. از آنجایی که برخی از کارهای انجام شده به وسیله این قسمت‌ها می‌تواند قسمت‌های دیگری را منتفع نماید، دفتر مرکزی محل مناسبی برای استقرار آنها به نظر می‌رسد. دفتر مرکزی همچنین به صورت کارگزاری برای نگهداری خزانه، پرداخت سود سهام، و برنامه‌ریزی‌های مخارج سرمایه‌ای آتی مؤسسه درمی‌آید. دفتر مرکزی در صدد ارزیابی کار قسمت‌های وظیفه‌ای (عملیاتی) سازمان تلاش‌هایی را شروع می‌کند. این سخت‌ترین مسأله است، زیرا همیشه کاملاً روشن نیست که نتایج بدست آمده توسط مؤسسه را بتوان به مناسبت‌های هر یک از قسمت‌های عملیاتی ربط

1- Chandler

2- Chandler, Op. Cit., pp. 299-314.

داد. به هر حال، این شکل سازمان را هم می‌توان به خوبی تحمل کرد، و در خیلی از مؤسسات ملاحظه نمود.

در این مرحله، وسعت قابل ملاحظه و منابع پیچیده‌ای که به طور عمودی گردآوری شده است در سازمان به چشم می‌خورد. برخی از مؤسسات برای بهره‌برداری از انواع دیگر بازارهای اقتصادی وارد فعالیت‌های دیگر شده و در این راه تلاش می‌کنند. بنابراین منابعی که مؤسسه خود در اختیار دارد به طور کامل مورد استفاده قرار نگرفته و در عوض سایر فعالیت‌ها و یا محصولات مورد توجه قرار می‌گیرد. اولین قدم، توسعه یک خط کامل از محصولات است که بتوان آن را از طریق کانال‌های توزیع موجود به طور مؤثر بازاریابی نمود. قدم بعدی، و عمده‌ترین آن این است که تغییر شکل و تنوع وارد خطوط تولیدی کاملاً متفاوت گردد. این مسأله موجب می‌شود کالاهایی تولید گردد که از تسهیلات موجود و مهارت‌های سازمانی استفاده شود ولی ممکن است این تنوع تولید مؤسسه را به بازارهای مختلفی کشانده و مسائل جدید و پیچیده‌ای را بوجود آورد. مسأله هماهنگی فعالیت‌های دواير عملیاتی کاملاً متنوع که نیازهایشان به طرق مختلف و ناآشنا تغییر می‌کند، ممکن است برای دفتر مرکزی بیش از حد مشکل باشد. زحمات هماهنگی گسترش بیشتری پیدا می‌کند و مسائل متنوع دیگر در آن وارد شده و این فشار عملیات جاری، اوقات لازم را برای برنامه‌ریزی بلند مدت از مدیران سلب می‌کند. این پیچیدگی و تنوع، بدون توجه به وسعت سازمان، عدم کفایت سازمانی را جلوه‌گر می‌سازد. در این صورت مؤسسه باید عکس‌العملی جدید یا حداقل متفاوتی از خود نشان دهد، شکلی از سازمان که بتواند با تنوع عملیاتی سازگار باشد.

یک شکل کلی عکس‌العمل، ساختار سازمانی چند قسمتی، ساختار «عدم تمرکز» است. در این شکل سازمانی هر قسمت قادر است تا اکثر عملیاتی را که با یک خط تولید یا یک بازار فرضی مرتبط می‌گردد، بعهده گیرد. هر قسمت بدین ترتیب در داخل ساختار سازمانی خود دارای واحدهای عملیاتی فروش، تولید، مهندسی، و غیره خواهد بود.

به هر حال، هنوز یک دفتر هیأت رئیسه مرکزی برای پشتیبانی قسمت‌ها در برخی از فعالیت‌ها نظیر پژوهش، تبلیغات یا حسابداری وجود خواهد داشت. یکی از موارد بحث‌انگیز در طراحی سازمان، مسأله انتخاب فعالیت‌هایی است که باید به وسیله دفتر هیأت

رئیس مرکزی در اختیار گرفته شود. شاید فرایند این سیاست‌ها و عملیات، در دست گرفتن برنامه‌ریزی بلند مدت توسط هیأت رئیسه مرکزی باشد و بدین ترتیب عملیات عادی و روزمره و برنامه‌ریزی کوتاه مدت به قسمت‌ها واگذار می‌شود. بدین صورت هیأت رئیسه مرکزی کارهایی را در دست خواهد گرفت که جوابگوی تغییرات بلند مدت در ساختار بازار بوده و از طریق تحقیقات، توسعه محصول، بودجه‌بندی سرمایه‌ای، حذف یا توسعه قسمت‌ها به این امر تحقق می‌بخشد. قسمت‌ها بنوبه در زمینه فعالیت خاص خود، در عکس العمل به تغییرات بازار مهارت بدست می‌آورند.

ساختار غیر متمرکز امتیازاتی با خود به ارمغان می‌آورد. شکل ساختار سازمانی بر مبنای محصول، در عکس‌العمل سریع‌تر و مؤثرتر به تغییرات محیطی مستعدتر بوده و برای هیأت رئیسه این حُسن را دارد که می‌تواند مسائل بلند مدت و استراتژیک را جدا از مسائل عدیده فعالیت‌های متنوع عملیاتی و جاری تحت بررسی قرار دهد. در این ساختار احتمال ارزیابی نتایج عملکرد فعالیت‌های یک قسمت و ارتباط منطقی بیشتر این عملیات با تلاش‌های مدیریت در جهت حصول به اهداف کلی سازمان مقدور می‌گردد. بنابر این قسمت‌ها گرایش پیدا می‌کنند تا بیشتر به شکل واحدهای مستقل که سودآوری آنها به وضوح قابل اندازه‌گیری می‌باشند درآیند.

بدین ترتیب، مسأله قابل بحث در سازمان این است که، تا چه درجه، قسمت‌ها باید مجاز گردند تا به شکل مستقل و غیر متمرکز اداره شوند. البته باید به این نکته توجه نمود که درجه زیاد خودکامگی و استقلال قسمت‌ها در سازمان قسمت‌ها در سازمان، به عنوان یک شکل سازمانی ضعیف تلقی می‌شود.

با ایجاد یک رابطه واضح بین نتایج عملکرد قسمت و تصمیمات مدیریت، سیستم نه تنها معیاری برای سنجش عملکرد قسمت ایجاد می‌نماید، بلکه مبنایی هم برای ایجاد یک سیستم انگیزشی در اختیار قسمت‌ها قرار می‌دهد. بدین ترتیب، گروه‌های مدیریت قسمت‌ها تا حد زیادی شبیه بازرگانان مستقل انگیزش پیدا کرده و وارد صحنه عمل خواهند شد. به آنان آزادی قابل توجهی داده می‌شود، ولی در عوض آنها مسوول عواقب تصمیمات خود بوده و با توجه به نتایج کارشان تشویق می‌گردند. در این رابطه، مدیران قسمت‌ها، به طرز مؤثری امور

تجاری خود را به جلو می‌رانند، در حالی که هیأت رئیسه مرکزی نتایج کار آنها را ارزیابی کرده و اهداف بلند مدت را تعیین می‌کند. اگر قسمت‌ها «به خوبی طراحی» شده باشند، تا حد قابل توجهی مستقل از دیگری بوده و بار زحمات هماهنگی بین آنها کاهش یافته و متعادل می‌گردد. برای اصلاح شکل غیر متمرکز سازمانی شیوه‌ای که در آن فعالیت‌های قسمت‌ها تقسیم می‌گردد، حدود و درجه‌ای که در آن تصمیمات به قسمت‌ها تفویض می‌گردد، و روش‌های ارزیابی و کنترل تعیین شده در واحد هیأت رئیسه مرکزی، تماماً باید مورد مطالعه قرار گیرد.

رواج عدم تمرکز

به دنبال جنگ جهانی دوم، بحث‌های زیادی بین مدیران و نیز در ادبیات مربوط به عدم تمرکز یا شکل چند قسمتی سازمان تجاری مطرح بود. در این رابطه گرایش به سوی عدم تمرکز حتی به صورت یک سلیقه درآمد و موافقین و مخالفین، عدم تمرکز را بر اساس تجربیات تعدادی از شرکت‌ها، توجیه می‌کردند. این توجهات زیاد، به تحقیق دقیقی توسط چندلر منجر گردید که در آن بیش از هفتاد شرکت مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج مفیدی بدست آمد که قابل تعمیم می‌باشند.

طبیعت بازار موجود برای محصولات یک مؤسسه ممکن است به عنوان عامل اصلی تعیین کننده شکل ساختار سازمانی آن باشد. اگر مؤسسه یک سری محصولات مشابه با عملیات تولیدی کاملاً وابسته بهم و توزیع از طریق کانال‌های مشترک برای تنوع نسبتاً کمی از مشتریان استفاده کند، احتمالاً دارای یک ساختار کاملاً متمرکز سازمانی می‌باشد. از سوی دیگر، اگر مؤسسه‌ای محصولات مختلف و متنوعی تولید کند که از طریق کانال‌های متفاوت به گروه‌های غیر مشابهی از مشتریان عرضه می‌شود، احتمالاً ساختار چند قسمتی، و غیر متمرکز ظهور می‌کند. صنایع فولاد، مس و آلومینیوم نمونه‌های سازمان‌هایی هستند که به شکل متمرکز باقی مانده‌اند، و شاید حتی درجه تمرکز را افزایش داده‌اند. صنایع الکترونیک، و شیمیایی نمونه‌هایی هستند که در آن تنوع محصولات و بازارها در ارتباط با ظهور شکل غیر متمرکز سازمانی دخالت داشته‌اند.

بدون توجه به موارد فوق در ارتباط با تمرکز و عدم تمرکز در طراحی سازمان، به منظور

ایجاد انگیزه برای مطالعات بیشتر در این زمینه سه موضوع به سبک فرضیه‌های زیر ارائه می‌گردد:

الف - درجه‌ای صحیح از شکل تمرکز بسیار بالا و یا شکل عدم تمرکز بسیار بالا احتمالاً بهترین شکل ساختار سازمانی نمی‌باشد و تعیین درجه صحیح تمرکز اهمیت دارد. صحبت کلی این است که طرح‌های خوب سازمانی بین این دو حد قرار می‌گیرند و در این حد فاصل است که تمرکز و عدم تمرکز یک مفهوم غیر عوامانه به خود می‌گیرد.

ب - در اغلب موارد تغییر سازمانی بهتر است به صورت تکاملی و تدریجی تجویز گردد تا به صورت انقلابی و یکباره. یعنی اگر دیدگاه بلند مدت و استراتژیک باشد، تغییرات سازمانی اغلب به صورتی کوچک و تدریجی ظاهر می‌گردد. البته آن دسته از تغییرات یکباره‌ای که از بحران‌هایی در طول عمر سازمان ناشی می‌گردند، و دلیل خوبی در آن مشهود است، از این امر مستثنی هستند.

ج - از فرایند تکامل تدریجی در تغییر ساختارهایی که در آن یک عنصر ناپایدار آن را میان تمرکز بیش از حد و عدم تمرکز بیش از حد به این سو و آن سو می‌کشد و از این حرکت نوسانی باید اجتناب گردد. فرایند یادگیری سازمانی به نظر می‌رسد برای یک توسعه تدریجی پایدار به تنهایی کافی نباشد و در صورت اتکاء به آن، نوعی تزلزل و حرکت نوسانی (شکار) بوقوع می‌پیوندد.

مفهوم غیر عوامانه

در فضای سیاسی شاید توافقی وجود داشته باشد که تمرکز کامل به شکل دیکتاتوری و عدم تمرکز به شکل آنارشیسم هیچیک نخواهند توانست به عنوان اشکال سازمانی در دراز مدت بقا داشته باشند. متشابهاً سیستم‌های اقتصادی که بر برنامه‌ریزی کاملاً متمرکز متکی هستند، و آنهایی که بر سیستم اقتصادی بسیار غیر متمرکز به صورت برنامه‌ریزی بی بند و باری تکیه دارند، به سوی اشکال متعادل‌تری گرایش پیدا می‌کنند.^۱ در سازمان‌های صنعتی

۱ - بازتاب‌های مشکلات اقتصادی در روسیه کمونیستی و روسیه فعلی مثال خوبی از عدم ←

هم، به همین نحو تجربه نشان داده است که تعادل بین طرح کاملاً متمرکز و کاملاً غیر متمرکز برای خیلی از مؤسسات آمریکایی بهترین بوده است. بنابراین مسأله طرح سازمانی به این سادگی نیست که سازمان را به طرف هر یک از دو فرم متمرکز و غیر متمرکز پیش برد، بلکه مسأله جستجوی صحیح درجه تمرکز و عدم تمرکز پیش می‌آید که یک بررسی مشکل‌تری را ایجاب می‌کند.

یک فرایند تکاملی

قضیه‌ای که تغییر سازمانی اغلب یک فرایند تکاملی است، بستگی به تمایزی دارد که شخص بین تکامل و دگرگونی قائل است. این مسأله بر سه موضوع دلالت دارد.

۱- صحبت ما در مورد سازمان‌های بزرگ، پیچیده و اجتماعی متشکل از افرادی است که در مقابل تغییرات شکل سازمانی خود گرایش به مقاومت دارند. یک چنین سیستمی نمی‌تواند در کوتاه مدت از بنیان تغییر کند و به طور مؤثر فعالیت‌های خود را در پی آن ادامه دهد.

۲- اغلب تغییرات سازمانی از نوع کوچک آن هستند (در مقایسه با پیچیدگی تمامی سیستم) و در یک فضای آزمایشی انجام می‌گیرند. یعنی بهترین نوع تغییرات سازمانی آنهایی هستند که می‌توانند در یک مقیاس کوچک و کم هزینه، که امکان جبران آن در صورت شکست وجود دارد، انجام پذیرفته و آزمایش گردند. این نوع تغییر سازمانی ممکن است روش عقلایی و مطلوبی باشد که ما باید در فضایی که دارای دانش بسیار محدودی از نتایج تغییرات پیشنهادی آن هستیم، انتخاب کنیم.

۳- امکانات طراحی کامل و یا طراحی مجدد برای یک سازمان نسبتاً نادر است. حتی هنگامی یک سازمان جدید و بزرگ باید پا به صحنه ظهور گذارد، ممکن است انتظار معقول این باشد که تقلید از الگوی‌های به دقت طراحی شده برخی از سازمان‌های موجود میسر باشد. ولی تغییراتی در این الگوها با گذشت دوره‌ای از تکامل و قبل از اینکه عملکردها به

→ بقای تمرکز کامل در اختیار می‌گذارد.

اثربخشی معقول خود دست یابند، منطقی خواهد بود.

در حقیقت بسیاری از چیزهایی که در صنعت، ارتش و دولت انجام می‌دهیم در جهت ممانعت از ایجاد سازمان‌هایی اساساً جدید و یا مجدداً طراحی شده استوار است. باید بگوییم که در حال حاضر دارای دانشی نیستیم که این کار را به طور اثربخش انجام دهیم.

شکار

ظهور سازمان‌های غیر متمرکز در پاسخگویی به تغییرات تدریجی محیط مؤسسه و از طریق پذیرش ساختار سازمانی غیر متمرکز، گاهی اوقات فرایند نسبتاً کارآمدی به نظر می‌رسد. بر عکس این شیوه، پدیده «شکار» است که در آن یک سازمان از یک شکل سازمانی دفعتاً به شکل دیگر در نوسان بوده، و در دستیابی به تعادل در دراز مدت عاجز است. در فرایند تدریجی و تکاملی موفق، اثرات غالب، عکس‌العمل‌های سازمان به تغییرات محیط خود، مثل تغییرات بازار یا تکنولوژی، می‌باشد.

فرضیه کلی چندلر آن است که محیط‌های در حال تغییر، به تغییر در استراتژی شرکت نیاز دارد و این به نوبه خود به تغییر در ساختار سازمانی منجر می‌گردد. شکار، از طرف دیگر، شاید حتی در شرایط ثابت محیطی بوقوع پیوندد. هنگامی که سازمان خود را در مشکل می‌بیند، به تغییراتی در ساختار سازمانی، برای سبک کردن مشکلات می‌اندیشد. برای اینکه ببینیم این مسأله چگونه ممکن است به شکار بیانجامد، شاید لازم باشد تا فرایند فرضی مثال متعاقب را مورد توجه قرار دهیم. فرض کنید مؤسسه‌ای با یک ساختار سازمانی کاملاً متمرکز فعالیت می‌کند. مدیریت در دفتر مرکزی درگیر جزئیات عملیات مستمر تمام قسمت‌های یک مؤسسه می‌باشد. برای دست و پنجه نرم کردن با این مسائل، انبوهی از جزئیات اطلاعات مورد نیاز است. به تدریج که حجم چنین اطلاعاتی رشد می‌کند، توانایی گروه مدیریت برای جوابگویی به مسائل نقصان می‌یابد. اتخاذ تصمیمات نیاز به آگاهی از جزئیاتی دارد که مدیریت مرکزی نمی‌تواند امیدوار باشد که به دست آورد. با تعمق بیشتر در یک بعد از ابعاد مشکلات عملیاتی مؤسسه، مدیریت مرکزی باید از تصمیمات کوتاه مدت و بلند مدت دیگر که نیاز به توجه آنان دارد غفلت کند. مؤسسه در شناخت و پاسخگویی به مسائل، سرعت

معمول را از دست می‌دهد. بدین ترتیب آنهایی را که در سطح عملیاتی مسوولیت دارند، نمی‌توان مسوول نتایجی دانست که متکی به تصمیمات مدیریت مرکزی هستند. مدیران عملیاتی مأیوس می‌شوند و شاید شیوه‌هایی را برای فریب مدیران ارشد و تصمیمات سریعتری که به منافع آنان منتهی می‌شود جستجو کنند. هیچ گروهی در مؤسسه از فشارهای روزمره مسائل رایج کاملاً مبرا نبوده و نمی‌تواند بر برنامه‌ریزی بلند مدت تمرکز داشته باشد.

گرچه درجه بالایی از تمرکز ممکن است برای حُسن هماهنگی اقدامات کلی مؤسسه و تصمیمات مطلوب صورت گرفته باشد، ولی مدیران درگیر در رده بالا به زودی خود را در اداره حجم کاری که لازم است انجام گیرد ناتوان می‌یابند. قرار گرفتن در موقعیتی که بتوان مشکلات حاصله از تمرکز را لمس کرد، و در موقعیتی که بتوان ساختار مؤسسه را تغییر داد، باعث می‌گردد تا مدیریت مرکزی محاسن جذاب عدم تمرکز را تحت مطالعه قرار دهد. این محاسن دلفریب آنان را با عزمی قاطع به طرف ساختار کاملاً غیر متمرکز سوق می‌دهد.

اگر درجه عدم تمرکز حاصله زیاد باشد، احساس معایب این نوع ساختار شروع می‌شود. فعالیت‌های واحدهای فرعی به ناهماهنگی و تضاد گرایش پیدا می‌کند، و شاید چند اتفاق خاص نشان دهد که سازمان در بدترین وضع خود به پیش می‌رود. امکانات دو برابر شده، منابعی که به شدت مورد نیاز یک واحد است توسط واحدی دیگر به شدت اسراف و افراط می‌شود، و واحدهای فرعی با یکدیگر بر سر خرید مواد اولیه و بازاریابی کالای ساخته شده خود شروع به رقابت می‌کنند. یک واحد ممکن است با قیمت بالا چیزی را از خارج مؤسسه خریداری کند که واحد دیگر با قیمت پایین‌تر در داخل مؤسسه تولید می‌کند. تعداد معدودی از چنین عدم هماهنگی‌های آشکار، فریاد برای اعطای قدرت هماهنگی و کنترل امور به مدیریت مرکزی را توجیه می‌کند و اصرار برای ساختار سازمانی در این مسیر تعجیل می‌شود. مدیریت، کاملاً در یادآوری مشکلاتی که در گذشته در ساختار متمرکز خود تجربه کرده عاجز بوده و خیلی سریع به سوی ساختار متمرکز قبلی خود کاملاً به عقب برمی‌گردد، و این چرخه، آمادگی تکرار مجدد را دارد.

فرایندی که در آن یک چنین سازمانی از تجربه خود می‌آموزد، به وضوح ناقص است. بنابر این پیش‌بینی مبالغه‌آمیزی از معایب فرم سازمانی جاری همراه با دیدگاه متشابهاً

مبالغه‌آمیزی از منافع فرم جایگزین آن، مؤسسه را به داخل یک شکار ناپایدار برای یک وضعیت ایده‌آل موهوم هدایت می‌کند.

پدیده شکار، البته، چیزی است که مشکل بتوان آن را در واقعیت نشان داد. دی ونز^۱ در مطالعات مربوط به آژانس‌های برنامه‌ریزی زمان جنگ انگلیس به این مسأله پی برد. ^۲ البته تعجب‌آور نیست این مسأله را در آن شرایط مشاهده کنیم، زیرا آن سازمان‌ها باید به سرعت شکل می‌گرفتند، اغلب با افراد بی تجربه، و در یک فضای دائمی عدم اطمینان و بحران عمل می‌کردند. این مسأله انرژی بسیار زیاد سازمان را برای فراگیری سازمانی اختصاص می‌داد و مشوق ساختار تدریجی پایدار نبود. ممکن است شکار را نیز در تاریخ اتحاد جماهیر شوروی از زمان انقلاب کبیر آن مشاهده کنیم. ^۳ ابتدا به نظر می‌رسید شکست‌های عمده در صنعت یا کشاورزی اغلب با تمرکز بیشتر یا عدم تمرکز بیشتر، که به شرایط موجود سیستم بستگی داشت، چاره‌جویی شود. در صنعت، برای مثال، به نظر می‌رسد حدود اختیار مدیر کارخانه برای تصمیم‌گیری در این مسیر نوسان می‌کند. در حال حاضر، استفاده از ابزاری همانند یک نرخ بهره سرمایه‌گذاری‌ها و بازار آزاد برای کالاهای مصرفی، به علت اینکه تصمیمات غیرمتمرکز بیشتری در تولید را توجیه می‌کند، جداً مورد توجه قرار می‌گیرند. این به سهم خود نتیجه برخی از اشتباهات بارز برنامه‌ریزی متمرکز است. همچنین ممکن است شکار را در تاریخ برخی از سازمان‌های نظامی و در ادبیات معاصر تجربیات بازرگانی آمریکا پیدا کنیم. در واقع، یکی از ابعاد عمده تجدید سازمان هر شرکت، محتملاً یک تغییر در درجه تمرکز یا عدم تمرکز خواهد بود، و این چرخه ممکن است به کرات تکرار گردد. ^۴ ویلیام

1- De Vons

2- Ely Devons, *Planning in Practice*, (Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, 1952).

3- See for Example Georg von Rauch, *A History of Soviet Russia*, (New York: F. A. Praeger, 1957).

۴- هورن گرن، چارلز و دیگران، «اصول حسابداری»، جلد ۳، ترجمه ایرج نوروش و ←

موریس^۱ سازمان‌ها را به عنوان تشکیلاتی از قسمت‌های فرعی یا واحدهای فرعی نگاه می‌کند و این دیدگاه را در سطوح مختلف مشاهدات فرد تعمیم می‌دهد.
برای مثال:

واحد فرعی	سازمان
یک قسمت عملیاتی	یک شرکت بزرگ
یک کارخانه	یک قسمت عملیاتی
یک بخش	یک کارخانه
یک کارگاه	یک بخش

اگر یک واحد فرعی:

۱- با سایر واحدهای فرعی برای استفاده از منابع محدود داخل سازمان (مانند سرمایه، خدمات تحقیقاتی، خدمات ستادی، مهارت‌های مدیریت، و خدمات عمومی) در رقابت نباشد.

۲- در بازار مشترکی رقابت نکند و یا در خرید و یا استفاده از واحدهای فرعی دیگر رقابت نکند.

۳- به سایر واحدهای فرعی کالا و خدمات ارائه نکند و همچنین در استفاده از مواد و خدمات به آنها متکی نباشد.

۴- بتواند بدون هماهنگی با سایر واحدهای فرعی تصمیماتی اتخاذ نماید.

۵- بتواند بدون توجه آشکار به اهداف سایر واحدهای فرعی سازمان، اهداف خود را برآورده سازد، به طوری که این اهداف در جهت مشترک اهداف سازمان باشد.

در این صورت می‌توان گفت که این واحد فرعی کاملاً خودکفاست. اگر این موارد در مورد

→ سعید باقرزاده، چاپ اول، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷، ص ۴۲۹.

تمام قسمت‌های فرعی که سازمان را تشکیل می‌دهند صادق باشد، می‌توان سازمان را کاملاً غیر متمرکز تلقی کرده و سازماندهی کنیم، در غیر این صورت سازماندهی باید بر مبنای تمرکز شکل گیرد.

یک سری از مسائل مربوط به طراحی و مدیریت در سازمان‌هایی که موضوع تمرکز یا عدم تمرکز قرار می‌گیرند باید مورد بررسی قرار گیرد. این مسائل به طور کلی طرح شده و الگویی برای تخصیص وظایف سازمان به واحدهای فرعی و تدوین مسوولیت مربوط به گردش اطلاعات و تصمیم‌گیری در رابطه با این الگو است. در این رابطه بر روابط بین خطوط کلی معیارهای عملکرد سازمانی و ویژگی‌های سازمانی به شرح زیر باید توجه شود:

الف - واحدهای فرعی خودکفا یا وابسته بهم

ب - الگوی تفویض تصمیمات

ج - الگوی جریان اطلاعات

د - میزان هماهنگی بین واحدها

شاید بهترین شیوه برای تجسم روشن این مسأله بررسی ساده یک مثال خاص است که در آن برخی از این موارد مطرح می‌گردد.

مجموعه آسانسورهایی که در خدمت ساختمان اداری یک برج مرتفع قرار دارند. وضعیت

سیستم در هر زمان ممکن است در ابعاد زیر تشریح گردد:

- تعداد و مقاصد افرادی که در هر طبقه برای انتقال در انتظارند.

- نسبت تخمینی که افراد بین هر دو طبقه تقاضای انتقال خواهند داشت به عنوان تابعی از زمان.

- موقعیت هر آسانسور و جهت حرکت.

- تعداد و مقاصد افراد در هر آسانسور.

پارامترهای سیستم عبارتند از:

تعداد آسانسورها

تعداد طبقات

زمان سفر

زمان پیاده و سوار کردن

هدف سیستم به حداقل رسانیدن متوسط زمانی است که هر فرد بین مبدأ و مقصد برای انتقال خود صرف می‌کند. در این رابطه ممکن است دو ساختار تصمیم مورد توجه قرار گیرد:

۱- عدم تمرکز: هر آسانسور به وسیله یک اپراتور، کسی که با اختیار خود حرکت می‌کند، کنترل می‌شود.

۲- تمرکز: هر آسانسور بوسیله یک اپراتور یعنی کسی که با دستورات «پی‌ج» شده متصدی آسانسورها، که در طبقه زیرزمین مستقر است، حرکت می‌کند، کنترل شود.

برای هر ساختار تصمیم ممکن است یک سری از ساختارهای مرتبط اطلاعاتی مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، به موجب ساختار تصمیم غیرمتمرکز، یک اپراتور ممکن است فقط موارد زیر را بداند:

- موقعیت و جهت حرکت آسانسور خود
- تعداد افراد راهی هر طبقه در آسانسور خود
- برای هر طبقه اطلاعات اینکه آیا تقاضایی برای استفاده از آسانسورها وجود دارد، بدون توجه به تعداد و مقاصد افراد در آن طبقه.

در ارتباط با مثال فوق ممکن است شخص به سؤالاتی نظیر سؤالات زیر علاقه‌مند گردد:

- نتایج الگوهای مختلف نحوه تصمیم‌گیری از جانب اپراتورها چگونه خواهد بود؟
- اگر اطلاعات بیشتری درباره وضعیت سیستم در اختیار هر اپراتور قرار می‌گرفت چه اصلاحاتی می‌توانست مورد انتظار باشد؟

متشابهاً تحت مدیریت متمرکز، متصدی آسانسور، در زیرزمین ممکن است با ساختارهای اطلاعاتی متنوعی تغذیه گردد. برای هر نوع آن، ممکن است سؤالی درباره اثربخشی نسبی خط‌مشی‌های مختلف، محاسن در اختیار گذاشتن اطلاعات اضافی، و چگونگی مقایسه نتایج آن با ساختارهای مختلف تصمیم غیرمتمرکز مبتنی بر اطلاعات مطرح گردد.

این سیستم بدین ترتیب مفروضاتی را به شرح زیر نشان می‌دهد:

یک سازمان و واحدهای فرعی آن

الگوهای بدیل تفویض تصمیمات
الگوهای جریان اطلاعات
هماهنگی بین واحدهای فرعی
خودکفایی و استقلال واحدهای فرعی

مراکز مسوولیت

چگونه یک واحد تجاری، عملکرد مدیران و فعالیت‌های واحدهای تحت سرپرستی آنها را ارزیابی می‌کند؟ این ارزیابی از طریق مقایسه برنامه‌ها (بودجه‌ها) با عملکرد (نتایج واقعی) هر یک از مراکز مسوولیت صورت می‌گیرد. مرکز مسوولیت یک واحد، قسمت، بخش یا زیر مجموعه‌ای از یک سازمان است که مدیر آن پاسخگوی فعالیت‌های معینی می‌باشد. فعالیت هر مرکز مسوولیت با توجه به درجه عدم تمرکز آن مورد ارزیابی و کنترل واقع می‌شود. مسوولیت در ساختارهای سازمانی متمرکز از طریق مراکز هزینه، که در آن مدیر فقط پاسخگوی هزینه‌هاست، مورد سنجش قرار می‌گیرد. در ساختارهای غیرمتمرکز، متناسب با درجه عدم تمرکز آنها، مسوولیت از طریق مراکز سود و مراکز سرمایه‌گذاری مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌گیرد.^۱

مراکز سود و مراکز سرمایه‌گذاری

معمولاً، مراکز سود و مراکز سرمایه‌گذاری دو ابزار اصلی در ساختار غیرمتمرکز سازمان است. با وجود این، عدم تمرکز و مراکز سود و سرمایه‌گذاری الزاماً واژه‌های مترادفی نیستند. اگر چه این مراکز معمولاً در کنار عدم تمرکز ظاهر می‌شوند، ولی وجود آنها ضرورتاً این معنی را نمی‌دهد که درجه بالایی از عدم تمرکز وجود دارد. شرکتی ممکن است دارای قسمت‌هایی باشد که مراکز سود نامیده شوند، ولی مدیران آن ممکن است دارای اختیار کمی در

۱- هورن گرن، چارلز و دیگران، «اصول حسابداری»، جلد ۳، ترجمه ایرج نوروش و سعید باقرزاده، چاپ اول، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷، ص ۴۲۹.

تصمیم‌گیری باشند.

به هر صورت، اندازه و یا تعداد مراکز سود معیاری برای قضاوت اینکه آیا عدم تمرکز وجود دارد یا وجود آن مطلوب است نمی‌باشد. یک شرکت عظیم با مراکز سود متعدد ممکن است به شدت بطور متمرکز اداره شود، و یک شرکت با مراکز سود معدود ممکن است به صورت غیر متمرکز باشد. مثالی از نوع قبلی (متمرکز)، قسمت‌هایی در یک فروشگاه بزرگ، مثل فروشگاه زنجیره‌ای رفاه و یا بخش‌هایی از یک مرکز پزشکی مثل بخش دیالیز در تهران کلینیک می‌باشد.

عدم تمرکز در هر اندازه سازمانی امکان‌پذیر بوده و این یک استدلال غیر منطقی است اگر بگوییم عدم تمرکز در سازمان‌های کوچک کاربرد ندارد.

منافع عدم تمرکز

میزان مطلوب عدم تمرکز میزانی است که اهداف کلی مدیریت رده بالای سازمان را در کاربردی‌ترین و مؤثرترین شکل خود قابل حصول می‌سازد. این اهداف اغلب به عنوان به حداکثر رسانیدن سود کوتاه مدت، سود بلند مدت، نرخ بازدهی، ارزش فعلی خالص، یا سایر معیارهای دیگر بیان می‌گردد. به طور ذهنی، مدیران ارشد می‌کوشند تا درجه‌ای از عدم تمرکز را انتخاب کنند که در آن فزونی منافع بر هزینه‌ها به حداکثر برسد. در عمل اندازه‌گیری کمی این منافع یا هزینه‌ها مشکل به نظر می‌رسد. به هر صورت، دیدگاه مالی و این طرز برخورد به منافع - هزینه است که به تعیین خطوط کلی کمک می‌کند.

منافع ادعا شده در عدم تمرکز به صورت زیر بیان می‌شود:

- ۱- تصمیمات مطلوب بیشتری مورد نیاز است و مدیر واحد فرعی در موقعیت بهتر و فرصت بیشتری برای پاسخگویی به اطلاعات درباره شرایط داخلی می‌باشد.
- ۲- زحمت تصمیم‌گیری توزیع می‌شود، بنابراین این تصمیمات جمعی مدیر مطلوبیت می‌یابد. مدیران ارشد همچنین برای برنامه‌ریزی استراتژیک بیشتر از زمانی که می‌باید مسائل روزمره عملیات را کنترل کنند، فرصت دارند.
- ۳- آزادی بیشتر انگیزش‌های مدیران را، به علت احاطه و کنترل آنها بر عواملی که

موفقیت بیشتر کار آنها را اندازه‌گیری می‌کند، بالا می‌برد.

۴- آزادی بیشتر مدیران را به جستجوی بازارهای موجود برای تحصیل مواد اولیه و فروش محصول ترغیب می‌کند.

۵- تصمیم‌گیری بیشتر در یک سطح وسیع، به تدریج که مدیران در سازمان رشد می‌یابند، آموزش بهتری را در اختیارشان می‌گذارد.

۶- عدم تمرکز اغلب همراه با استفاده از مراکز سود یا سرمایه‌گذاری است. به مدیر در یک مرکز سود با دیده حرمت اجتماعی و موقعیتی بالاتر برخورد می‌شود تا مدیری در مرکز هزینه. بنابر این، عدم تمرکز، منافع روانشناسانه یک شهروند درجه یک را برای مدیر به ارمغان می‌آورد. به عبارت دیگر، ساختار مرکز سود دارای اثر انگیزشی مطلوب‌تر می‌باشد.

هزینه عدم تمرکز

بالاترین هزینه عدم تمرکز احتمالاً عملکرد نامناسب در تصمیم‌گیری است. یعنی تصمیم‌گیری که منافع آن برای یک واحد فرعی کمتر از هزینه‌ها و یا از دست دادن منافع ایجاد شده و اهداء آن به واحدهای فرعی دیگر است. این ممکن است در اثر:

الف) فقدان هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف شخصی مدیر تصمیم‌گیرنده و

ب) فقدان اطلاعات لازم برای راهنمایی مدیری که به اثرات تصمیمات خود بر سایر قسمت‌های سازمان اهمیت می‌دهد باشد. مضافاً اینکه هزینه جمع‌آوری و پردازش اطلاعات اغلب افزایش می‌یابد.

قیمت انتقالی مثالی از مقایسه هزینه جمع‌آوری اطلاعات در تمرکز و عدم تمرکز می‌باشد. در سازمان متمرکز ممکن است قیمت انتقالی به شکل قیمت استاندارد یا قیمت‌های واقعی تحمیل گردد. بر عکس، در سازمان غیر متمرکز ممکن است به مدیران قسمت خریدار یا فروشنده اجازه داده شود تا برای تعیین قیمت به توافق برسند و در این رابطه هزینه‌های اضافی برای جمع‌آوری اطلاعات بیشتر، یا اصطکاک برای رسیدن به توافق پیش آید.

عملکرد نامناسب تصمیم‌گیری در عدم تمرکز، بیشتر در سازمانی به چشم می‌خورد که واحدهای آن متقابلاً در حد بالایی به هم وابسته هستند، یعنی تصمیماتی که مستقیماً بر یک

قسمت سازمان اثر می‌گذارد، به طور غیر مستقیم تصمیمات و عملکرد واحد دیگری را هم تحت تأثیر خود قرار دهد. اگر این رابطه متقابل زیاد باشد، هماهنگی برای حصول تصمیمات مطلوب برای سازمان در مجموع لازم است. واحدهای فرعی به ندرت می‌توانند به طور کامل مستقل یا خودکفا باشند، بنابراین، وابستگی متقابل بزرگترین عامل ممنوعیت برای عدم تمرکز است.

برای مثال دو قسمت از سازمان به طور متقابل ممکن است در استفاده از مرکز کامپیوتر یا تعمیر و نگهداری با یکدیگر به رقابت بپردازند، یا دو محصول پژوهی آردی و پیکان باید در یک بازار مشترک متقابلاً به رقابت پرداخته و به فروش رود، بنابراین، عمل بازاریابی و فروش باید به شکل متمرکز باشد.

کنترل و ارزیابی در ساختار غیر متمرکز

در قسمت‌ها و یا شرکت‌های با درجه بالایی از عدم تمرکز، که طبیعتاً به صورت مراکز سرمایه‌گذاری تحت کنترل و نظارت قرار می‌گیرند، ارزیابی و کنترل بر اساس عملکرد مرکز سرمایه‌گذاری، یعنی سود هر قسمت یا شرکت صورت می‌گیرد. هر قسمت از شرکت و یا هر شرکت از گروه که یک مرکز سرمایه‌گذاری تلقی می‌شود، سرمایه‌گذاری‌های مربوط به خود را در دست دارد. یعنی دارای دارایی‌های جاری و ثابت مربوط به خود بوده، و در عین حال ممکن است سهمی در دارایی‌های کلی از قبیل آزمایشگاه‌های تحقیقاتی مرکزی و یا ساختمان مرکزی داشته باشد.

هیأت رئیسه اداره مرکزی شرکت، معمولاً قسمت‌های مختلف شرکت یا شرکت‌های مختلف گروه را با استفاده از نوعی معیار سنجش که اصطلاحاً به مدل دوپونت معروف است (به طوری که اشاره گردید به علت اینکه پیر دوپونت در زمان مدیریت خود در جنرال موتورز از آن در طرح ساختار غیر متمرکز که اسلون پیشنهاد کرده بود استفاده می‌کرد) می‌تواند کنترل کند.

چکیده این مدل سود خالص عملیاتی هر قسمت یا شرکت تقسیم بر مجموع دارایی‌های سرمایه‌گذاری شده در آن قسمت یا شرکت است که به صورت نرخ بازدهی تجلی می‌کند.

مدیریت هر قسمت یا شرکت بر مبنای نرخ بازدهی قسمت یا شرکت خود ارزیابی شده و بر این اساس تشویق شده و یا مورد مؤاخذه قرار می‌گیرد. علاوه بر این که این نرخ بازدهی به عنوان عامل کنترل کننده‌ای کاربرد دارد، از این نرخ همچنین می‌توان برای تخصیص وجوه سرمایه‌ای در بین قسمت‌ها یا شرکت‌های مختلف استفاده کرد. قسمت یا شرکتی که نرخ بازدهی بالاتری دارد میزان بیشتری از وجوه سرمایه‌ای برای سرمایه‌گذاری به آن اختصاص داده می‌شود.

مشکلات مدل دوپونت در سنجش عملکرد

مشکلات دوپونت در سنجش عملکرد احتمالاً از عواملی چون ارزش دفتری دارایی‌ها، قیمت انتقالی، دوره زمانی، مختصات صنعت قسمت‌های شرکت و یا شرکت‌های گروه ناشی می‌گردد که این به نوبه خود تا حدودی قابل تعدیل می‌باشد.

ارائه طریق برای کنترل شرکت‌های غیر متمرکز

در اینجا کاربرد مدل دوپونت در شرکت‌های ایرانی به خصوص شرکت‌های تحت پوشش به منظور ارزیابی و کنترل و نتیجتاً ارتقاء انگیزش مدیریت در بکارگیری توانایی‌هایشان به علت یک چنین ارزیابی منطقی به شدت توصیه می‌گردد. مثلاً بُرد نساجی یا بُرد لوازم خانگی سازمان صنایع ملی می‌توانند از طریق مدل دوپونت عملکرد کارخانجات تحت نظارت خود را که به صورت تقریباً کاملاً غیر متمرکز اداره می‌شوند را به شیوه‌ای مؤثر تحت نظارت و ارزیابی قرار دهد. برای مثال هیأت رئیسه بُرد نساجی می‌تواند با استفاده از نرخ بازدهی کارخانجات نساجی تحت نظارت خود، نتایج عملکرد آنها را مورد ارزیابی قرار دهد. مثلاً بجای پرداخت سالی ۳ ماه حقوق به عنوان پاداش برای هیأت مدیره کارخانجات، طبق مقررات جاری، سالی فقط یک ماه تخصیص داده شده و مازاد این وجوهات بر اساس نرخ بازدهی بین آنان تقسیم گردد، یعنی به مدیریت شرکتی که بالاترین نرخ بازدهی را کسب کرده، بدین ترتیب، مبلغ بالاتری از این مازاد پرداخت می‌گردد و این انگیزه‌ای خواهد بود برای بالا بردن بهره‌وری. همچنین اگر قرار است که دولت در اجرای برنامه ۵ ساله اقتصادی خود منابع

مالی جهت توسعه صنعت نساجی در اختیار این صنعت قرار دهد، بُرد نساجی باید با توجه به بالاترین نرخ بازدهی، آن را بین کارخانجات نساجی تخصیص دهد.

عدم وجود شرایط لازم برای تمرکز زدایی: مورد خاص

قبل از اینکه به بررسی علل تغییر ساختار سازمانی شرکت ماشین‌سازی اراک از شکل متمرکز به غیر متمرکز پردازیم لازم است نکته‌هایی از تحقیقات چندلر و همچنین ضوابط عقلایی بازگو شده توسط دست اندرکاران برای شرایط عدم تمرکز را مختصراً مرور کنیم.

به طوری که متذکر گردید، پدیده شکار پدیده‌ای است که در آن یک سازمان برای حل مشکلات خود از یک شکل سازمانی به شکل دیگر در نوسان است و در دستیابی به تعادل عاجز می‌ماند. فرضیه عام چندلر^۱، که قبلاً به آن اشاره گردید، تغییر محیط‌ها می‌باشد که تغییراتی در استراتژی شرکت را (که به نوبه خود به تغییراتی در ساختار سازمانی هدایت می‌شود) لازم می‌داند. شکار، از طرف دیگر می‌تواند ظاهراً حتی در صورت وجود شرایط ثابت محیطی بوقوع بپیوندد. یعنی هنگامی شرکت خود را در مشکل می‌بیند، برای سبک کردن مشکلات، به تغییراتی در ساختار سازمانی می‌اندیشد.

علاوه بر این، وابستگی متقابل واحدهای فرعی به عنوان بزرگترین عامل ممنوعیت برای ساختار غیر متمرکز است که توسط دست اندرکاران سازماندهی گوشزد گردیده است.

در ارتباط با تغییر سازمانی در ماشین‌سازی اراک، از ساختار متمرکز به ساختار کاملاً غیر متمرکز، و در رابطه با بررسی‌های انجام شده لازم به تذکر است که این تغییر آن‌گونه تغییری است که چندلر می‌گوید سازمان برای سبک‌تر کردن و حل مشکلات داخلی در پی شکار آن بوده و در دراز مدت احتمالاً بین دو سر پیوستار یعنی تمرکز کامل و عدم تمرکز سرگران خواهد شد.

در بررسی‌های انجام شده، مشکلات داخلی که مدیریت به امید حل آنها در پی تغییر ساختار بوده به شرح زیر استنتاج گردیده است.

۱- عدم اجرای طرح طبقه‌بندی مشاغل، در این رابطه، عدم توانایی در جذب نیروهای متخصص و نگهداری نیروهای با تجربه؛

۲- یکنواختی آئین‌نامه‌های کاری و اداری برای پرسنل مشاغل مختلف؛

۳- عدم استفاده مطلوب از امکانات مکانیزه و ماشینی جهت اجرای کارهای پر حجم روزانه و عدم وجود اختیار و مسوولیت به میزان کافی جهت بازسازی امور اداری متناسب با نیاز فعلی.

۴- وجود مشکلات در زمینه حمل و نقل، مسکن و خدمات درمان.

۵- کمبود پرسنل متخصص و مازاد نیروهای کارگری غیر تخصصی و ساده.

۶- تعهدات و بدهی‌های شرکت به مراتب بیشتر از دارایی‌ها بوده و بازده سرمایه متضمن بازیافت سرمایه استقراری نمی‌باشد و همه ساله این فاصله بیشتر می‌شود. این معضل توسط شرکت و حتی وزارتخانه‌های ذی‌ربط حل شدنی نیست.

با توجه به مشکلات فوق که توسط مدیریت شرکت ابراز گردید و اظهار اینکه ساختار سازمانی و سیستم‌های فرعی همسو نبوده و با امکانات فیزیکی و شرایط موجود تناسب ندارد، مدیریت تغییر ساختار شرکت را به طرف حد بالایی از عدم تمرکز و به صورت شرکت‌های جداگانه برای هر قسمت موجود تصویب و توسط سازمان مدیریت صنعتی که طراحی ساختار غیر متمرکز را عهده‌دار گردید به مورد اجرا در آمد.

نکته‌ای که باید به آن اشاره گردد، احتمالاً انگیزش و فشار مدیران قسمت‌هایی که قادر به عرضه کالا و عقد قرارداد فروش محصولات و خدمات خود هستند، عامل عمده در القا این طرز فکر برای تغییر ساختار سازمانی بوده است. بدین ترتیب آنها خواهند توانست آزادانه‌تر در جهت منافع واحد خود و بدون توجه به عواقب آن برای اهداف کلی شرکت، تصمیمات خود را اتخاذ نمایند.

با توجه به اینکه فعالیت قسمت‌های شرکت از نظر عملیاتی به شدت وابستگی متقابل دارند و این یکی از مهمترین ممنوعیت‌های ساختار غیر متمرکز است، شرکت به دنبال شکار و احتمال خلاصی از مشکلات روزمره دست به چنین تغییر بنیادی در ساختار سازمانی زده است که احتمالاً در دراز مدت پس از ضایع شدن منابع بی‌شمار به ساختار قبلی رجعت

خواهد کرد. برخی از قسمت‌های عملیاتی شرکت ماشین‌سازی اراک به شرح زیرند:
 تجهیزات کشاورزی، ریخته‌گری، دیگ‌های بخار، مخازن تحت فشار، جرثقیل‌ها، مخازن
 ذخیره، گلوله‌های فولادی، آهن‌گری، تجهیزات منقول، اسکلت فلزی و پل‌سازی، مهندسی
 نصب، تحقیقات و آموزش.

قسمت‌های یاد شده به شدت به خدمات یکدیگر وابسته بوده و ساختاری با درجه بالای
 عدم تمرکز به هیچ وجه برای این شرکت جایز نمی‌باشد.
 در این رابطه بد نیست به وظیفه حرفه‌ای طراح در مقابل صاحبکار به شرح زیر اشاره
 گردد:

۱- منافع و معایب بالقوه اشکال مختلف سازمانی با مدیریت در میان گذاشته شود تا از
 تغییر سازمانی برای هر بحران جدید اجتناب گردد.

۲- توضیح داده شود که طرح‌های سازمانی خوب در مفهوم خود نه کاملاً متمرکزند و نه
 کاملاً غیر متمرکز.

۳- برای افرادی که در مناصب نفوذی هستند، برخی از مفاهیمی که در طرح‌های سازمانی
 مفید به نظر می‌رسند روشن گردد. مهم‌تر از همه اینکه طراح ممکن است اشاره نماید که تا چه
 حد این مفاهیم می‌تواند عملی گردد. تجزیه و تحلیل و مطالعه دقیق آن برای کارمندان ستادی
 ضروری است.

متأسفانه قسمت‌های مختلف بنگاه‌های آب و برق، آب و فاضلاب و برخی دیگر از
 سازمان‌های بومی کشورمان که به شدت به خدمات متقابل یکدیگر وابسته‌اند، در بازارهای
 خرید کالا و خدمات و نیز در بازارهای توزیع و فروش در رقابت هستند، و به هماهنگی
 متمرکز شدیداً نیاز دارند امروزه به سرعت به شکل شرکت‌های مستقل و کاملاً غیر متمرکز
 تغییر ساختار می‌دهند. خسارات و مشکلاتی که این تصمیمات نادرست احتمالاً در آینده به
 بار خواهد آورد حد و حسابی ندارد. شاید در آینده شاهد ادغام و تمرکز مجدد این شرکت‌ها
 باشیم و پدیده شکار سازمانی تکرار گردد.

منابع و مآخذ

- ۱ - هورن گرن، چارلز و دیگران، «اصول حسابداری»، جلد ۳، ترجمه ایرج نوروش و سعید باقرزاده، چاپ اول، انتشارات ترمه، تهران، ۱۳۷۷، ص ۴۲۹.
- 2- Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass: M. I. T. Press, 1962) and Alfred P. Sloan, Jr., *My Years with General Motors* (Garden City, N. Y.: Doubleday & Co., 1964).
- 3- Useful References on Organizational Growth and Size Include: E. P. Adler, "Relationships Between Organization Size and Efficiency", *Management Science*, VII, No. 1, 1960.
- 4- Reinhard Bendix, *Work and Authority in Industry* (New York: John Wiley & Sons, 1956).
- 5- Kenneth Boulding, "The Jungle of Hugeness," *Saturday Review*, May 17, 1958.
- 6- Sune Carlson, *Executive Behavior*, Stockholm: C. A. Stromberg, 1959.
- 7- Sidney Hook, "Bureaucrats Are Human", *Saturday Review*, May 17, 1958.
- 8- James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations* (New York: John Wiley & Sons, 1958), Chap. 2.
- 9- E. T. Penrose , *The Theory of the Growth of the Firm*, (Oxford, Eng.: Blackwells, 1959).
- 10- N. S. Ross, "Management and the Size of the Firm", *Review of Economic Studies*, XIX (1951).
- 11- Francis W. Terrien and Donald L. Mills, "The Effect of Changing Size Upon the Internal Structure of Organization", *American Sociological Review*, XX, No. 1 (1951).
- 12- A. W. Baker and R. C. Davis, *Ratios of Staff to Line Employees and Stages of Differentiation of Staff Functions*, (Columbus, Ohio: Ohio State University Bureau

-
- of Business Research, 1954).
- 13 - Ely Devons, *Planning in Practice*, (Cambridge, Eng.: Cambridge University Press, 1952).
- 14- Georg von Rauch, *A History of Soviet Russia*, (New York: F. A. Praeger, 1957).
- 15- Mason Haire, "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations," in *Modern Organization Theory*, ed. Mason Haire (New York: John Wiley & Sons, 1956).