



مدل‌های سازماندهی در سازمان‌های هولدینگ

نوشته: محسن اتابکی

منبع: ماهنامه تدبیر شماره ۱۳۹

مقدمه

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمانها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیطهای بازار و تلاش شرکتهای به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکتهای به منظور استفاده بهینه از تواناییهای یکدیگر و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ متداول گردد. از این رو سازمانهای توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هولدینگ و بهره‌گیری از تواناییهای یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتری و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه هولدینگ، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکتهای جوابگوی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد. در کشور ما، موفقیت تلاشهای انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکتهای و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ، مستلزم توجه به دو موضوع مهم یعنی اجرای دقیق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و ساختار سازمانی متناسب است که در غیر این صورت عملکرد شرکتهای هولدینگ در داخل کشور از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه ندارد.





تعريف سازمان هولدينگ

در زبان انگليسي «هولدينگ» مترادف با «CORPORATE» و «PARENT» آورده شده است و در زبان فارسي شايد بتوان آن را مترادف با «فراگير» و يا «مادر» قرار داد. به طور كلي، سازمانهاي هولدينگ را مي توان چنين تعريف كرد، گروهی از شرکتهای که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتهای را برعهده داشته باشد، تحت عنوان هولدينگ قلمداد می شوند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکتهای هولدينگ بسيار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیرگذار خواهد بود. لذا ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیعتر و شناخت کامل از شرکتهای تابعه، تصمیم گیری کند. بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمانهای هولدينگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمانها را نیازمند اجرای مدیریت استراتژیک با الگوهای جدید و مناسب می کند.

عوامل تاثیرگذار

الف - بينش ارزش آفريني: هر سازمان هولدينگ ضروری است از یک اصل و دیدگاه ویژه ای برای ایجاد ارزش آفرینی، برخوردار باشد.

ب - ویژگی ممتاز: هر سازمان هولدينگ خصوصیات خود را (از قبیل مدل های ذهنی، ساختار، سیستم ها، عملیات و...) حول بینش مشخصی ایجاد می کند.

ج - کسب و کار محوری یا کانون تجارت: هر سازمان هولدينگ در زمینه یک کسب و کار خاص تخصص داشته و سایر فعالیتهای خود را حول آن تنظیم و سازماندهی می کند.

به منظور شناخت و درک ویژگیها و خصوصیات سازمان هولدينگ، باید پنج عامل مهم و مرتبط به شرح ذیل مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد: مدل های ذهنی در رابطه با بینشها، ارزشها و نگرشهای مشترک مدیران ارشد هولدينگ؛

ساختار، سیستم ها و فرآیندهای شرکت مادر؛

عملیات، خدمات و منابع؛

نیروی انسانی و مهارتها به عنوان عامل ارزش آفرین در سازمان هولدينگ؛

تعیین و معرفی موارد تمرکز یا عدم تمرکز.

با عنایت به مطالب فوق، یکی از مهمترین مسایل در ساختار سازمانهای مادر (HOLDING)، تعريف صحيح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتهای براساس فرآیندهای تعريف شده است. دانشمندان روشهای مدیریت موجود را

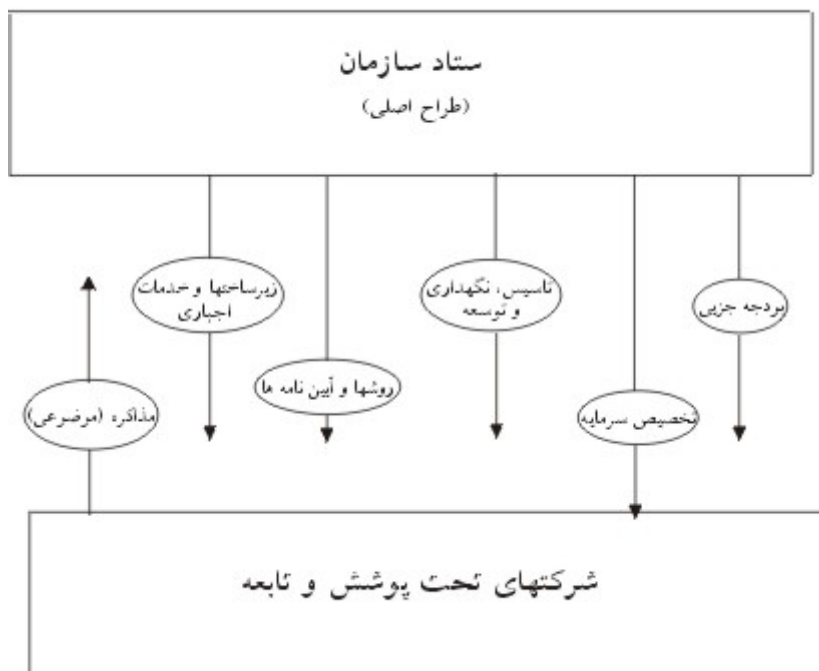




در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیتها و وظایف سطوح مختلف تقسیم بندی کرده اند. در ذیل به اختصار به توضیح هریک از این مدلها خواهیم پرداخت.

۱ - **مدل برنامه ریزی استراتژیک:** برنامه ریزی استراتژیک تمرکزگرترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامهها (MASTER PLANNER) ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکتهای کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را برعهده دارند. در این سبک، سازمان با استفاده از راهکارهای نشان داده شده در شکل (۱)، وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه فعالیتهای بخشها و شرکتهای زیر مجموعه را برعهده دارد.

شکل ۱ - ارتباطات سازمانی در مدل برنامه ریزی استراتژیک



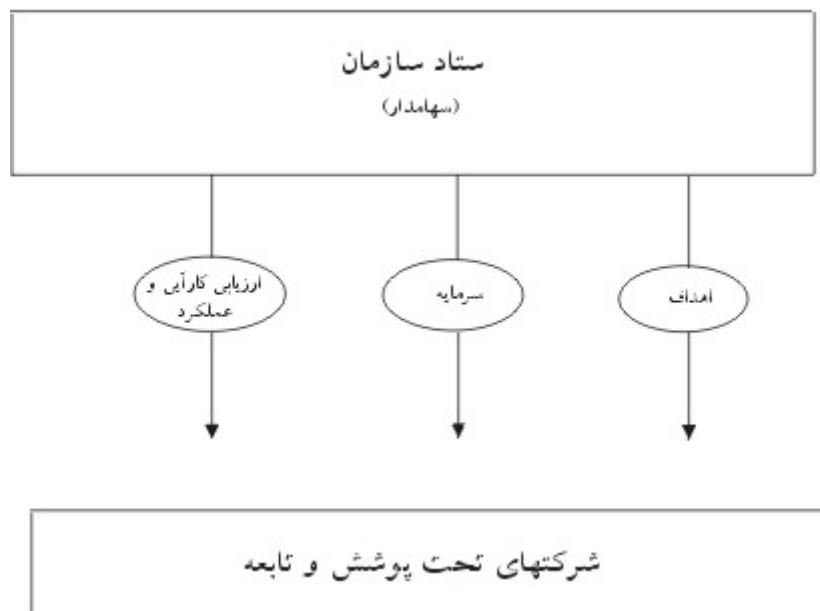
ستاد سازمان در این مدل، مستقیماً به مدیریت فراساختارها می پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکتهای را ارائه می دهد. این شرایط در برگیرنده مدیریت نوآوریها نیز هست که مسئولیت کلیدی بسیار مهمی است. این روش در حالت افراطی، امکان ایجاد ارزش افزوده در هر یک از موارد فوق را دارد. تحقیقات دانشمندان بر روی ساختارهایی که براساس برنامه ریزی استراتژیک شکل گرفته اند، نشان داده که برنامه ریزی استراتژیک می تواند دستاورد بسیار کارآمدی باشد که در آن مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکتهای اطلاع داشته باشند. ولی اگر مدیران از جزئیات کار هریک از واحدها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از شرایط غیرعملی است. به ویژه خطر از دست رفتن فرصتها، باتوجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد، که سبب جلوگیری از ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری می شود، وجود دارد. باتوجه به مشکلات این روش، بسیاری از شرکتهای با توسعه روش مدیریت برنامه ریزی استراتژیک به سطح تاکتیکی و محدودکردن سطح ارتباطی به درخواستهای خاص، به فرازهای جدیدی از این سبک مدیریت دست یافته اند.





۲ - **مدل کنترل مالی:** کنترل مالی، افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می پردازند. در این روش حتی شرکتها اجازه دارند تا سرمایه های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد سازمان در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارایی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می شود. مهمترین نقش ستاد سازمان عبارتست از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیتهای تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد. اجرای کامل این مدل به ندرت در سطح سازمانهای دولتی و خصوصی دیده می شود. این روش بیشتر یک حالت ایده آل و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطح بالای جهان است. مطالعات دانشمندان نشان داده است که اولاً، این روش بیشتر مناسب سازمانهایی است که در بازارهای پایدار با فناوریهای پیشرفته^۱ در جایی که زنجیره تصمیم گیری بسیار کوتاه و ساده است، فعالیت دارند. دوم آنکه، این روش نیازمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیتهای اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت ایجاد کرد. در غیراینصورت سازمان مادر، کفایت کافی برای کمک به شرکتهای تحت پوشش خود را نخواهد داشت. سوم، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آنکه این روش پس از مدتی از کنترل خارج می شود و بیشتر مناسب سازمانهایی است که دیدگاههای کوتاه مدت دارند. در این سبک، هیچ کس مسئول پرورش نوآوریها و یادگیریهای سطح سازمانی نیست. از طرفی ستاد سازمان فاقد نیروهای باکفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم است. بنابراین، نوآوریها فقط محدود به مصرف می شود. شکل (۲) راهکارهای استفاده شده در این روش را نشان می دهد.

شکل ۲ - ارتباطات سازمانی در مدل کنترل مالی



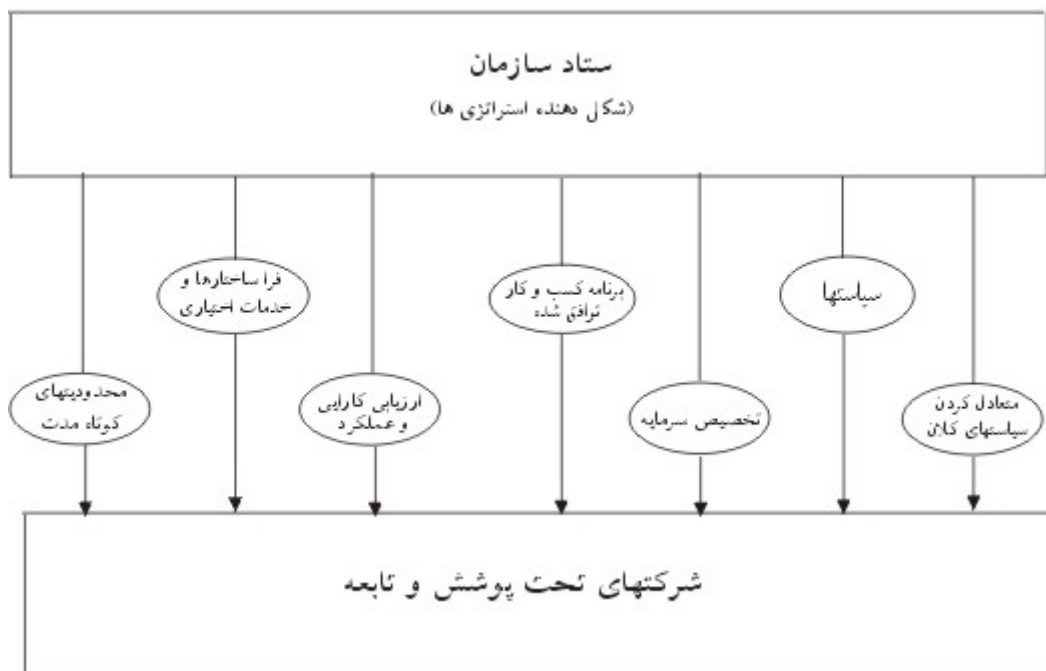
۳ - **مدل کنترل استراتژیک:** مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می گیرد و بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده می کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل





مالي است. در اين مدل، ستاد سازمان شکل دهنده (SHAPER) استراتژي ها است و بنا بر اين، حداقل نقشهاي سازمان مادر به صورت زير تعريف مي شود. تعريف و شکل دهی استراتژي های کلان سازمان به خصوص در تخصيص منابع و کنترل روشها؛ تعريف فعاليتهاي متعادل برای شرکتها و ماموریت هریک؛ تعريف و کنترل سياستهای سازمانی؛ پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی؛ تعريف استانداردها و ارزیابی بهره وری شرکتهاي تابعه و ایجاد تغييرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره وری. در این مدل، دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکتها را تعیین می کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق بر برنامه های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکتها همچنين ایجاد زمینه های کاری مناسب برای فعاليت مدیرانش می پردازد. بنا بر این، می توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکتها و بخشها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت. یکی دیگر از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل به دست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم افزایی در سازمان است. همچنین اهمیت ویژه ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای محک زنی (BENCHMARKING) و انتشار فعاليتهاي صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان بیشتر جنبه اختیاری خواهند داشت. متخصصان پس از مطالعات فراوان نشان داده اند که موفقیت این سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان واحدها و شرکتها است.

شکل ۳ - ارتباطات سازمانی در مدل کنترل استراتژیک



نتیجه گیری

در بین سازمانهای هولدینگ، مدل کنترل استراتژیک متداول ترین سبک است. زیرا همواره سازمانهای مادر تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه ریزی استراتژیک حرکت کنند (نمودار یک) و لذا به مدل کنترل





استراتژیک تمایل زیادی پیدا می کنند. در این مدل، شرکتها برنامه های خود را براساس استراتژی های سازمان مادر تنظیم می کنند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می کند. لذا مسئولیت تدوین برنامه های عملیاتی و ارائه پیشنهادها کلی به عهده شرکتها تحت پوشش و تابعه است. از طرفی ستاد سازمان بادر اختیار گرفتن کارشناسان و متخصصان مجرب، به شرکتها تابعه خدمات مشاوره ای ارائه می کند. در مدل کنترل استراتژیک، نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکتها، صرفاً عملکرد خودشان است.

مطابق این مدل، ساختار سازمانی، افقی بوده و امور محوله براساس دو وظیفه کلی به شرح ذیل تفکیک می شود:
الف - توسعه و رشد سازمان و امور سرمایه گذاری؛

ب - اداره شرکتها تابعه و تحت پوشش؛

معمولاً هر یک از سازمانهای هولدینگ براساس دو مأموریت اصلی فوق ایجاد می گردد و با تعریف دقیق فرآیندهای مربوط به هر کدام به سازماندهی و تشکیل ساختار سازمانی بر مبنای فرآیندهای تعیین شده می پردازند. اینکه فرآیندهای اصلی سازمان کدامند و ساختار مناسب برای تحقق فرآیندها به چه شکل باشد، بستگی به این دارد که سازمان از کدام یک از مدلها ارائه شده برای سازماندهی خود بهره گیری کند. همان طور که در نمودار وضعیت تمرکز می بینیم، میزان تمرکز و عدم تمرکز بر نقشهای بیان شده در هر یک از مدلها به عهده مدیران ارشد و تصمیم گیران هر سازمان می تواند متفاوت باشد.

منابع و ماخذ

۱ - بابایی محمدعلی، اولین سمینار سازماندهی شرکتها هولدینگ، مرکز مطالعات مدیریت ایران ۱۳۸۱.

JACQUELINE I.DOYLE AND ROBERT D. HARDIE. JOHN L.COLLY, JR - ۲
.CORPORATE STRATEGY. MC. GRAW - HILL, ۱۹۹۷.

DAVID M. BROCK, MICHAEL J. POWELL AND C.R. HININGS, RESTRUCTURING - ۳
.THE PROFESSIONAL ORGANIZATION. ROUTLEDGE., 1999

محسن اتابکی : کارشناس ارشد سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

