

«مدیریت بهره‌وری»

سال چهاردهم - شماره پنجاه و دو - بهار ۱۳۹۹

ص ص: ۷۳ - ۴۷

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۵/۱۵

نوع مقاله: پژوهشی

چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان های مادر در ونزا (مورد مطالعه یک شرکت پتروشیمی)

حسین حاجی بیگلو^۱

مهدی حقیقی کفاش^{۲*}

نادر مظلومی^۳

وجه الله قربانی زاده^۴

چکیده

ساختار سازمان مادر، به عنوان مغز و مرکز فرماندهی بنگاه های چند کسب و کاره، با هدف دستیابی به مزیت مادری، در حال تغییر مداوم است. مدیریت بهینه پویایی های ساختاری سازمان مادر، می تواند اثری شگرف بر بهره وری داشته باشد. بررسی پیکره دانش موجود در این حوزه، خلأ دسترسی به چارچوبی مشخص، برای مدیریت تغییرات ساختاری سازمان های مادر را نشان می دهد. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این خلأ پژوهشی و با رویکردی کیفی مبتنی بر مطالعه موردی (تک موردی) تلاش می کند تا چارچوبی برای سیاستگذاری تغییرات ساختار سازمان مادر به دست دهد. در گام اول، با مطالعه مبانی نظری مرتبط، تعریفی مشخص و کاربردی از ساختار سازمان مادر به دست داده شده است. بر اساس تعریف فوق و هدف پژوهش، پرسش های مرتبط در قالب پرسش نامه تدوین و در یکی از بنگاه های چند کسب و کاره - فعال در حوزه پتروشیمی - داده های مرتبط از طریق مصاحبه و مطالعه اسناد، گردآوری و با استفاده از روش تحلیل تم، تحلیل شده است. الزامات محیطی، تغییرات بنیادین، ارکان جهت ساز، سبک مدیریت و مادری و منحنی بلوغ سازمان مادر به عنوان مهم ترین عوامل مؤثر بر سیاستگذاری تغییرات سازمان مادر شناخته شدند. چالش های مرتبط با هر یک از عوامل فوق همراه با راهکارهای پیشنهادی برای تطابق با آنها به تفصیل بررسی شده است. در نهایت چارچوب نهایی عوامل مؤثر بر سیاستگذاری تغییرات ساختار ستاد در سازمان مادر به دست داده شده است.

واژه های کلیدی: سازمان مادر، ساختار، مطالعه موردی، تحلیل تم

۱- دانشجوی دکتری گروه سیاستگذاری بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران h.hajibigloo@st.atu.ac.ir
۲- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، (نویسنده مسؤول) m.haghighi@atu.ac.ir
۳- دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، mazlomi@atu.ac.ir
۴- دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، ghorbanizade@atu.ac.ir

مقدمه

به جرأت می‌توان گفت بنگاه‌های چند کسب و کاره، مهم‌ترین پدیده نوظهور سازمانی در یک قرن اخیر هستند. پدیده‌هایی که تا یک قرن پیش، نشانی از آنها در گستره دانش مدیریت وجود نداشت اکنون به پرکاربردترین مدل ساختاری در سازمان‌ها مبدل شده‌اند (فلیگستین^۱، ۲۰۰۱). وجود سازمانی جدا از همه کسب و کارهای تابع-سازمان مادر- که برخی وظایف خاص را بر عهده دارد ویژگی متمایز این نوع از ساختار است. این سازمان در عین اینکه به تنهایی امکان درآمدزایی ندارد بشدت هزینه‌زا هست. بنگاه مادر را "شرکت‌های چند کسب و کاره (تنوع یافته) که توان اعمال نفوذ کنترلی بر کسب و کارهای تابع خود داشته باشند" تعریف می‌کنند (گولد و کمپبل^۲، ۱۹۸۹؛ کولیس^۳، ۲۰۱۶). شرکت‌های موفق، ناگزیر به توسعه و استفاده از فرصت‌ها، برای سودآوری بیشتر و یا حتی بقا هستند. مطالعه تاریخ توسعه شرکت‌های بزرگ نشان داده است که بخشی‌سازی یکی از راه‌هایی است که برای مدیریت پیچیدگی‌های ناشی از این توسعه به کار گرفته می‌شود (چندلر^۴، ۱۹۶۲). ستاد سازمان مادر، نقش مغز و فرمانده برای کل بنگاه و ساختار سازمان مادر، نقش رشته‌های عصبی مغز را بر عهده دارند. طرح چنین نظامی، تاثیر بسیار زیادی در موفقیت یا عدم موفقیت سازمان مادر در بهره‌برداری از فرصت‌های مادری دارد. بروزرسانی ساختار سازمان مادر برای تطابق با چالش‌هایی مانند تغییرات در سبک شرکت‌های تابع و تغییرات در عوامل کلیدی موفقیت شرکت‌های تابع، یکی از چالش‌های همیشگی مدیران سازمان مادر است. حدود ۶۰ درصد ثروت در ایالات متحده توسط بنگاه‌های چند کسب و کاره تولید می‌شود (ویلاولونگا^۵، ۲۰۰۴). در ایران بیش از ۷۰ شرکت از یکصد شرکت برتر در جایزه IMI100 در سال ۱۳۹۱، بنگاه چندکسب و کاره هستند. هلدینگ‌های معرفی شده در لیست یکصد شرکت برتر، به صورت میانگین حدود ۳۰٪ تولید ناخالص داخلی ایران را در فاصله سال‌های ۹۱-۱۳۸۷ تولید کرده‌اند. همه این شواهد گویای اهمیت و نقش پر رنگ بنگاه‌های مادر، در توسعه و رونق کسب و کار کشورها است. با وجود اهمیت بسیار زیاد بنگاه‌های مادر و

-
1. Fligstein
 2. Goold & Campbell
 3. Collis
 4. Chandler
 5. Villalonga

تغییرات مداوم و پویای ساختار این سازمانها به علت تغییرات مکرر در محیط پیرامون، چارچوبی مدون و مشخص برای سیاستگذاری تغییرات ساختار سازمان مادر معرفی نشده است. این خلأ موجب می شود تا مدیران سازمان مادر در مواجهه با تغییرات درون و بیرون از بنگاه با سردرگمی و ابهام مواجه شوند. با توجه به اهمیت و نقش بنگاه های مادر در تحقق چشم انداز ۱۴۰۴ و اقتصاد مقاومتی، هدف این پژوهش استخراج چارچوبی برای ارائه رهنمود به مدیران سازمان های مادر برای اتخاذ سیاست های مناسب در تغییرات ساختاری سازمان مادر است. به کارگیری سیاست های درست و انطباق درست ساختار با راهبردها و اهداف کلان سازمان، قابلیت تحقق اهداف را افزایش دهد. از سوی دیگر وجود چنین چارچوبی، مبنای مناسبی برای تکمیل ادبیات موجود از طریق پژوهش در مؤلفه های کلیدی سیاستگذاری تغییرات ساختاری سازمان مادر به دست می دهد. مدیران در سازمان های مادر، با چالش های ساختاری متعددی مواجه هستند. گولد، کمپل و الکساندر (۱۹۹۴) تصمیم های سطح بنگاه مادر را به دو دسته کلی تفکیک می کنند:

- شیوه سرمایه گذاری منابع بنگاه در شرکت های تابع و ترکیب سبد
- شیوه ارتباط و نفوذ سازمان مادر بر شرکت های تابع

بخش مهمی از پاسخ به دو سؤال کلیدی فوق را می توان با بررسی ساختار بنگاه و سازمان مادر دریافت. ترکیب سبد شرکت های تابع و بخش بندی این شرکت ها، رویه ها و دستورالعمل های کاری تعریف شده برای هماهنگی امور و دستیابی به اهداف بنگاه، بروز بیرونی تصمیم هایی است که در پاسخ به دو سؤال فوق اتخاذ شده است. از آنجا که عوامل و مؤلفه های مؤثر بر دستیابی سازمان مادر به مزیت مادری، همواره در حال پویایی و تغییر هستند سازمان مادر ناگزیر است برای بهره برداری از فرصت ها و حرکت به سوی دستیابی به مزیت مادری، مکانیزم ها و سبک ارتباط خود با کسب و کارهای تابع و مدیریت آنها را بازنگری کند. بنابراین یکی از وظایف کلیدی مدیران سازمان مادر، تصمیم گیری و به کارگیری تدابیر ساختاری برای مدیریت تغییرات و بهره برداری از فرصت ها است. محققان شیوه های توسعه شرکت ها و بنگاه ها را به دو دسته درونزا و برونزا دسته بندی کرده اند. در شیوه درونزا شرکت تک کسب و کاره یا سازمان مادر با استفاده از منابع خود اقدام به تاسیس و راه اندازی یک کسب و کار جدید می کند. در شیوه برونزا، شرکت جدید از طریق خرید یا تصاحب توسط سازمان مادر، به شرکت تبعی سازمان مادر تبدیل می گردد (دلمار و

همکاران^۱، ۲۰۱۷؛ مک کلوی و همکاران^۲، ۲۰۰۳). هر یک از این شیوه‌های توسعه- درونزا یا برونزا- الزامات خاصی از نظر استراتژی و ساختار بر مدیران شرکت‌ها تحمیل می‌کنند بنابراین ساختار سازمان مادر و بویژه تغییرات و تحولاتی که با اضافه شدن شرکت‌های تبعی جدید در ساختار سازمان مادر ایجاد می‌گردد در این دو روش با یکدیگر بسیار متفاوت و گاه متنافر است. در اقتصاد ایران بنگاه‌های مادر بسیاری، بخصوص در اقتصاد غیر دولتی، به صورت درونزا شکل گرفته و ایجاد شده‌اند. ماموریت یک شرکت تک کسب و کاره، دستیابی به مزیت رقابتی در حیطه بازار/محصول خود است. در اولین گام‌های سازمان مادر برای تبدیل شدن به یک بنگاه چند کسب و کاره، مفهومی با عنوان ماموریت سازمان مادر (نقش مادری در گام‌های ابتدایی)، متمایز از ماموریت بنگاه شکل می‌گیرد. ماموریت سازمان مادر، همگام با طی شدن مراحل بلوغ نقش مادری، توسعه یافته و به شکل ایده آل خود (مزیت مادری) نزدیک می‌شود. عدم درک و شناسایی صحیح ماموریت (نظام اهداف) سازمان مادر در هر مرحله از رشد، عدم همسویی و هماهنگی تلاش‌ها و در نتیجه اتلاف منابع را در پی دارد. محتوای متفاوت و متمایز ماموریت سازمان مادر، نیاز به تغییرات ساختاری در بنگاه برای اعمال نقش مادری و ماهیت متفاوت محیط بیرونی سازمان مادر، چالش‌هایی هستند که مواجه شدن با آنها نیازمند مکانیزم‌های هماهنگی مناسب است. همگام با توسعه و بلوغ سازمان مادر، این مکانیزم‌ها نیز توسعه می‌یابند. آشنایی با مکانیزم‌های هماهنگی مناسب در هر مرحله از بلوغ، می‌تواند به افزایش اثربخشی تصمیمات و به کارگیری بهتر منابع یاری رساند. ویژگی‌های ساختار مانند تمرکز، پیچیدگی و... نیز همراه با بلوغ سازمان مادر تغییر می‌کنند. با توجه به اینکه در بنگاه‌های چند کسب و کاره، ساختار به دو بخش سازمان مادر و شرکت‌های تابع تفکیک می‌شود این مفاهیم ساختاری نیازمند بازتعریف هستند. سؤال اصلی مطرح شده در این پژوهش آن است که سازمان‌های مادر در مسیر شکل‌گیری و بلوغ نقش مادری، با چه چالش‌های اساسی و مهمی روبرو می‌شوند؟ این چالش‌ها چگونه بر سه نظام کلیدی ساختار- اهداف، هماهنگی و ساختار- اثر می‌گذارد؟ چه راهکارهایی در ارتباط با هر یک از این چالش‌ها پیشنهاد می‌شود؟

سازمان مادر، سازمانی مرکزی تعریف شده است که به لحاظ ساختاری از واحدهای عملیاتی مستقل بوده؛ در آن کارکنان و مدیران اجرایی ستاد مستقر هستند و وظایف هسته

1. Delmar & et al.

2. Mckelvie & et al.

مرکزی که نقش های مختلفی را برای کل گروه ارائه می دهد در آن سامان یافته اند (منز و همکاران^۱، ۲۰۱۳). سازمان بورس و اوراق بهادار ایران (۱۳۹۳) در وب سایت رسمی خود شرکت های هولدینگ را این گونه تعریف می کند: این گونه از شرکت ها از مصادیق نهادهای مالی هستند که با سرمایه گذاری در شرکت های سرمایه پذیر، جهت کسب انتفاع، آن قدر حق رای کسب می کنند که برای کنترل عملیات شرکت، هیأت مدیران انتخاب کنند یا در انتخاب اعضای هیأت مدیران مؤثر باشند. از این رو این شرکت ها در تلاش اند تا از طریق تملک شرکت های دیگر که عموماً در صنایع مشابه فعالیت می کنند یک گروه تخصصی را تشکیل داده؛ بتوانند از مزایایی برخوردار شوند که از آن جمله می توان به هم افزایی اشاره داشت. مهم ترین ویژگی بنگاه مادر علاوه بر تنوع در کسب و کارها، تلاش سازمان مادر برای ارزش آفرینی از طریق مکانیزم های مادری و برای کسب و کارهای تابع است. هلدینگ هایی که با هدف انتفاع از خرید و فروش شرکت ها آنها را در اختیار می گیرند بنگاه مادر محسوب نمی شوند اگرچه سهام کنترلی شرکت را هم در دست داشته باشند. در بنگاه های مادر درونزا شناسایی و تفکیک سازمان مادر از کسب و کارهای تابع گاه، غیر ممکن است. اولین گام در بررسی تغییرات ساختار سازمان مادر، به دست دادن تعریفی جامع از ساختار است. با شناسایی مؤلفه های تشکیل دهنده ساختار می توان چارچوب سیاستگذاری تغییرات ساختار سازمان مادر را بر اساس مدیریت تغییرات این مؤلفه ها استوار کرد. مینزبرگ^۲ (۱۹۸۳) طراحی ساختار یک سازمان را مجموعه راه هایی تعریف می کند که طی آن فعالیت های سازمان به وظیفه های شناخته شده تقسیم و میان این وظیفه ها هماهنگی ایجاد می شود. برتون و اوبل (۲۰۰۴) طراحی سازمان را یک فرایند مستمر اجرایی می دانند که در برگیرنده تغییرات کوتاه مدت و روزمره و نیز تغییرات در مقیاس های کلان تر و دوره ای است. طراحی سازمان بر اساس دیدگاه برتون و اوبل، شامل دو جزء ساختاری و انسانی است. مؤلفه های ساختاری طراحی سازمان شامل اهداف، راهکار و ساختار است. اجزای انسانی شامل فرایندهای کار، کارکنان، هماهنگی و کنترل و مکانیزم های انگیزه بخشیدن به کارکنان است (برتون و همکاران^۳، ۲۰۱۱). گلبریث (۱۹۷۷) طراحی سازمان را ترکیب تعریف (ماموریت)

1. Menz & et al.

۲- در این مقاله چالش های فراروی مدیران برای مدیریت تغییرات ساختار سازمان مادر، با چالش های باز مهندسی و طراحی ساختار سازمان مادر برابر در نظر گرفته شده است.

3. Burton

سازمان و مفهوم انتخاب استراتژیک می‌داند. طراحی سازمان فرایند تصمیمی است که بین اهداف و مقاصدی که سازمان برای آن بوجود آمده است، الگوهای تقسیم کار و هماهنگی بین واحدها و پرسنل سازمان که مسؤولیت انجام کارها را بر عهده دارند ارتباط و هماهنگی ایجاد می‌نماید. گولد و کمپل (۲۰۰۲) سازمان را متشکل از سه جزء می‌دانند: ساختار رسمی، فرایندها یا مکانیزم‌های انجام کار و جنبه‌های انسانی مانند هنجارها، ارزش‌ها و فرهنگ حاکم بر سازمان که همچون روحی است که در کالبد دو جزء پیشین دمیده می‌شود و سازمان را زنده و پویا می‌سازد (گولد و کمپل آ، ۲۰۰۲). ساختار رسمی تصویر بیرونی سیاست‌های سازمان در رابطه با تمرکز قدرت تصمیم‌گیری، گستره تخصصی‌سازی و تفکیک اهداف کلان به اهداف وظیفه‌ای یا فرایندی است. ساختار در واقع اسکلت سازمان است که در طراحی آن با تاکید بر تفکیک و هماهنگی تلاش می‌شود بهره‌وری استفاده از منابع افزایش یابد. بروز عینی سازمان، ساختار آن است. آنچه که در قالب نظام ساختاری (آبل و دیگران، ۲۰۰۴) دسته‌بندی می‌شود با شکل‌گیری نظام انسانی که شامل ارزش‌ها هنجارها و نقش‌ها (رحمان سرشت، ۱۳۸۶) است جان می‌گیرد و تلاش می‌کند تا تلاشی همسو و هماهنگ را برای تحقق اهداف برانگیزد. برتون و دیگران (۲۰۰۴) نظام ساختاری را شامل اهداف، راهکار و ساختار می‌دانند. رحمان سرشت (۱۳۸۶) نظام ساختاری را شامل ارزش‌ها، هنجارها و نقش‌ها می‌داند. ارزش، هنجار و نقش به ترتیب معیارهایی را برای انتخاب اهداف، راهکارها و ساختار به دست می‌دهند. تناظری یک به یک بین مفاهیم فوق‌برقرار است به گونه‌ای که پیش از تعیین اهداف، راهکار و ساختار، ارزش‌ها، هنجارها و نقش‌ها بایستی تعریف شده باشند. آنچه در نهایت به عنوان خروجی فرایند طراحی ساختار باید به دست داده شود شامل سه مقوله کلی اهداف، راهکار و ساختار است:

نظام اهداف: نظامی است که در آن ماموریت سازمان به اهداف تخصصی‌تر (شناخته شده‌تر) تفکیک شده است. در واقع ماموریت سازمان مادر به اجزای کوچکتری که وظیفه، فرایند یا نقش ممکن است خوانده شوند تفکیک می‌گردد. برآیند نقش‌ها، ماموریتی است که سازمان مادر به دنبال تحقق آن است.

نظام هماهنگی: نظامی از راهکارها است که هماهنگی و همسویی را بین اجزاء تفکیک شده سازمان فراهم نماید. هماهنگی، تلاش متناسب و درست زمانبندی شده افراد یا وظایف

در یک سطح مشابه (افقی) از سلسله مراتب سازمان در جهت تحقق هدف و همسویی تلاش همه بخش ها در جهت اهداف یکسان و ایجاد امکان هم افزایی است. در واقع هماهنگی ناظر به رابطه افقی بین بخش ها یا فرایندها در یک سطح افقی سازمانی و همسویی ناظر بر هم جهت بودن همه تلاش ها برای تحقق اهداف سازمان در همه سطوح عمودی سلسله مراتب سازمان است.

نظام ساختار: ویژگی های ساختار سازمان که، ساختار یک سازمان را از نظر شکلی تبیین می کند. تمایز ساختارهای بلند در برابر ساختارهای مسطح، ساختارهای متمرکز در برابر ساختارهای غیرمتمرکز، ساختارهای پیچیده در برابر ساختارهای غیرپیچیده، بر اساس ویژگی های ساختاری تبیین می شود. در این نظام مؤلفه هایی مانند تمرکز، رسمیت و پیچیدگی مشخص می گردد.

چشم انداز، ماموریت و ارزش ها ارکان جهت ساز هر بنگاه محسوب می گردند. تبیین روشن و دقیق ارکان جهت ساز مؤثرترین عامل در هماهنگی و همسویی بخش های سازمان است. گولد و کمپیل (۱۹۸۹) هدف سازمان مادر را دستیابی به مزیت مادری می دانند. مزیت مادری به زعم آنان ارزش افزوده ای است که در ارتباط سازمان مادر و کسب و کار تابع، توسط سازمان مادر خلق می شود و حتماً بیش از ارزش افزوده ای است که سازمان های مادر رقیب می توانند برای آن کسب و کار خلق کنند. آنان این مفهوم را معادل مفهوم مزیت رقابتی در شرکت های تک کسب و کاره می دانند. ماموریت هر سازمان مادر در قالب سه نقش کلیدی تفکیک شده است:

- نقش حداقلی سازمان مادر^۱: این نقش شامل انجام تعهدات قانونی و تضمین تطابق وضعیت سازمان با استانداردهای حاکمیت شرکتی است. این نقش جزو وظایف اجباری سازمان مادر است. قابلیت خلق ارزش این نقش محدود است.
- نقش خلق ارزش افزوده مادری^۲: این نقش چگونگی خلق ارزش توسط سازمان مادر را تشریح می کند. فعالیت هایی که در قالب این نقش انجام می شود در قالب استراتژی بنگاه مادر تشریح می گردد. این استراتژی ها منطبق یا رویکردی را که شرکت های تابع بر اساس آن زیر چتر سازمان مادر گرد آمده اند تشریح می کند بر این اساس

1. Minimum Corporate Parent Role

2. Value Added Parenting Role

فعالیت‌ها یا فرایندهایی که در این نقش به کار گرفته می‌شود نظر به ویژگی‌های سازمان مادر و شرکت‌های تابع متفاوت است.

- نقش فراهم کردن خدمات مشترک: سازمان مادر با ایفای این نقش به دنبال ارائه خدماتی مانند مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، آموزش و... است. هدف از ایفای این نقش دستیابی به مزیت صرفه‌جویی به مقیاس و تخصصی‌سازی است. این نقش توان بالقوه اندکی برای خلق ارزش توسط سازمان مادر برای شرکت‌های تابع را داراست (گولد و همکاران ب^۱، ۲۰۰۱).

با تفکیک ماموریت سازمان به فرایندها یا وظایف مختلف، امکان استاندارد و تخصصی‌کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد؛ با این حال موفقیت سازمان در تحقق اهداف، مستلزم هماهنگی و همسو ساختن فعالیت‌های مذکور است. اگرچه انسان با تفکیک ماموریت سازمان، در پی دستیابی به کارایی بیشتر در به کارگیری منابع است اما تخصص‌گرایی افراطی می‌تواند به پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری منتج شود. یکی از وظایف کلیدی مدیران در فرایند طراحی ساختار برقراری توازن میان میزان هماهنگی و تخصص‌گرایی است (گولد و کمپبل^۲، ۲۰۰۲).

هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند (اعرابی، ۱۳۸۴). هماهنگی مجموعه فعالیت‌هایی است که با هدف همسو کردن اجزای یک فعالیت یا سازمان پیچیده، به صورت کارا و مؤثر انجام می‌گردد (آکسفورد کنسایز دیکشنری^۳، ۱۹۹۹) در تعریفی دیگر هماهنگی، مدیریت وابستگی‌های میان فعالیت‌ها است (کراوستون و مالون^۴، ۱۹۹۴؛ پورانام و استن^۵، ۲۰۱۶). هماهنگی خلق یک کل هدفدار، از ترکیب فعالیت‌های هدفدار است (هولت^۶، ۱۹۸۹). در تعریفی دیگر

1. Goold b & et al.

2. Goold a & et al.

3. Oxford Concise Dictionary

4. Crowston & Malone

5. Puranam & Stan

6. Holt

هماهنگی، منسجم و همسو سازی فعالیت های مجزا برای محقق ساختن هدفی بزرگتر تعریف شده است (سینگ^۱، ۱۹۹۲). دیدگاه پردازش اطلاعات یکی از نظریه های بنیادی است که از دیرباز برای تحلیل و طراحی ساختار مورد استفاده قرار می گرفته است. بر اساس این تئوری، هماهنگی^۲، متناسب بودن ظرفیت مکانیزم پردازش اطلاعات به کار گرفته شده در طراحی ساختار، با ظرفیت پردازشی است که فرایند انجام کار به آن نیاز دارد (آرام و همکاران^۳، ۲۰۰۲؛ برتون و همکاران^۴، ۲۰۰۳؛ ایگل هاف^۵، ۱۹۹۱؛ کلر^۶، ۱۹۹۴؛ توشمان و نادلر^۷، ۱۹۷۸). می توان گفت زمانی یک مکانیزم هماهنگی موفق است که قابلیت پیش بینی ورودی ها و ثبات در عملکرد را فراهم کند. به بیانی ساده زمانی که خروجی یک فرایند، ورودی فرایند دیگری است هماهنگی میان این دو زمانی موفق است که فرایند متاخر کاملاً زمان و کیفیت ورودی خود را بتواند پیش بینی کرده و بر اساس آن برنامه ریزی کند. موضوع "هماهنگی" را می توان مطابق شکل (۱)، به صورت "هماهنگی درونی و بیرونی" و "هماهنگی افقی و عمودی"، تفکیک کرد. مجموع این هماهنگی ها موجب هم افزایی در هر سیستمی می شود. گونه های مختلف هماهنگی در طراحی ساختار سازمان مادر به شرح جدول (۲) مصداق می یابد.

-
1. Singh
 2. Fit
 3. RM & et al.
 4. Burton & et al.
 5. Egelhoff
 6. Keller
 7. Tushman & Nadler

جدول شماره ۲: انواع هماهنگی در سازمان مادر

هماهنگی	مرجع	اجزاء	مثال
درونی افقی	فرهنگ و ارزش	واحدهای تشکیل دهنده سازمان مادر با یکدیگر	برنامه ریزی، دستگاه‌ها و زیر ساخت‌های ارتباطی
بیرونی افقی		سازمان مادر با مادران رقیب	سازگاری رویاروی، استانداردسازی فعالیت، استانداردسازی خروجی
بیرونی عمودی فروودست		کسب و کارهای تابع سازمان مادر با سازمان مادر	نظارت مستقیم، استانداردسازی فعالیت‌ها (رسمیت)، استاندارد سازی خروجی، سازگاری رویاروی، استانداردسازی مهارت‌ها
درونی عمودی		واحدهای تشکیل دهنده با راس راهبردی سازمان مادر	سازگاری رویاروی، استانداردسازی فعالیت، استانداردسازی خروجی
بیرونی عمودی فراودست		سازمان مادر با نهادهای قانونی سازمان مادر با سرمایه‌گذاران	

در بنگاه‌هایی که بیش از یک سطح مادری تعریف شده است می‌توان تا پنج سطح مدیریتی را شاهد بود: مرکز سود (پایین‌ترین سطح که در آن سود اندازه‌گیری می‌شود) واحد کسب و کار (اغلب از دو یا سه مرکز سود تشکیل می‌شود) بخش، گروه و اداره مرکزی شرکت مادر. مؤلفه‌های کلیدی ساختاری در سازمان مادر عبارتند از تمرکز، رسمیت، پیچیدگی ساختار و حیطه نظارت مدیران سازمان مادر. تمرکز در سازمان مادر را می‌توان به دو گونه تمرکز در سیاستگذاری و تمرکز در عملیات تفکیک کرد. پیچیدگی ساختار سازمان مادر بر اساس تعداد لایه‌ها در ساختار سازمان مادر تعریف می‌گردد. حیطه نظارت مدیران سازمان مادر، با توجه به حجم گسترده ارتباطاتی که در سازمان مادر وجود دارد موضوعی بسیار کلیدی است. حیطه نظارت را می‌توان تعداد کارکنانی که به یک مدیر گزارش می‌دهند یا تعداد فرایندهایی که یک مدیر در آنها مسؤولیت یا مشارکت دارد تعریف کرد. رسمیت، میزان شفافیت و از پیش تعریف شده بودن مسیرهای گردش امور در سازمان را ارزیابی می‌کند.

بنگاه مطالعه شده به عنوان یکی از بزرگترین واحدهای تولید الفین در جهان، یکی از طرح‌های توسعه‌ای شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران در سال ۱۳۷۸ در منطقه آزاد پتروشیمی پارس در عسلویه بوده‌است که عمدتاً به منظور تولید الفین‌ها و پلی‌اتیلن‌های سبک خطی و سنگین تاسیس گردیده‌است. این شرکت دارای واحدهای تولیدی گوناگون با ویژگی‌های خاص است که از آن جمله می‌توان واحدهای الفین، پلی‌اتیلن سنگین، پلی‌اتیلن خطی، بوتادین، بوتن-۱ را نام برد. مدیران بنگاه از ابتدای تاسیس تلاش کرده‌اند تا فعالیت‌های توسعه‌ای خود را در قالب شرکت‌های مستقل سازماندهی کنند. شرکت‌های تابع بنگاه به شرح جدول (۵) هستند.

جدول شماره ۵: شرکت های تابع بنگاه

شرکت (الف)	شرکت (ب)	شرکت (ج)	شرکت (د)	شرکت (ه)	شرکت (ح)
شرکت تابع تولیدی	شرکت تابع تولیدی	شرکت تابع پیشرو	شرکت تابع پیشرو	شرکت وابسته	شرکت وابسته

در شکل گیری بنگاه مادر، بنگاه مسیری را از یک شرکت تک کسب و کاره تا تبدیل شدن به سازمان مادر محض می پیماید. در این مسیر بنگاه با چالش های مدیریتی مختلفی روبرو می گردد و در تلاش برای حفظ بهره وری خود از منابع، به تدریج به سوی ساختارهای بخشی کشیده می شود تا در نهایت از یک مادر عملیاتی به مادری محض تغییر نقش بدهد. محرک های تغییر در این مسیر می توانند بیرونی باشند مانند تغییرات بنیادین و الزامات محیطی و یا می توانند درونی باشند مانند تغییر در ارکان جهت ساز بنگاه. مواجه شدن با هر چالش و تصمیم سازی برای سیاستگذاری در تغییرات ساختار سازمان مادر، در هر مرحله از مسیر رشد بنگاه، نیازمند راهکارهایی است که همزمان سه نظام اهداف، هماهنگی و ساختار را به صورت هماهنگ و همسو باز مهندسی کند. بنگاه مورد مطالعه سه دوره رشد را تاکنون طی کرده است. در هر یک از این مراحل رشد سازمان مادر ماموریت متفاوتی را برای خود تعریف کرده؛ نقش های متفاوتی را بر عهده داشته است. ویژگی های هر مرحله رشد بنگاه در جدول (۶) به صورت خلاصه گردآوری شده است.

جدول شماره (۶): دوره های رشد بنگاه

دوره رشد	اجرای طرح/نصب و راه اندازی	راه اندازی و گذار	تثبیت و عملیات
بازه زمانی	۱۳۷۹-۱۳۸۹	۱۳۸۹-۱۳۹۳	تاکنون-۱۳۹۳
ماموریت	اتمام پروژه های فاز ۱ در موعد مقرر، با رعایت بودجه مصوب	اتمام پروژه های فاز ۲ در موعد مقرر با بودجه مصوب+ به ظرفیت کامل رساندن پروژه های فاز ۱	اتمام پروژه های فاز ۲ در موعد مقرر با بودجه مصوب+افزایش بهره وری
نقش ها	مجری، تامین کننده مالی	کارفرما یا ناظر پروژه+ تامین کننده مالی+ حامی شرکت های تابع	مجری پروژه+ تامین کننده مالی+ مادر شرکت های تابع

پس از اتمام فاز ۲ ساختار سازمان با توجه به برنامه راهبردی و تغییرات رخ داده در اهداف کلان شرکت بازنگری شده و ساختار جدید توسط هیأت مدیران مصوب گردیده است.

ابزار و روش

برای دستیابی به پاسخ‌های درخور پرسش‌های پژوهش، روش تحقیق مورد استفاده در این مطالعه، شیوه پژوهش تک‌موردی^۱ است. شیوه گردآوری اطلاعات، منابع چندگانه مانند مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه، اسناد و مدارک مرتبط با موضوع در سازمان و... بوده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از شیوه تحلیل تم^۲ انجام شده است. در این پژوهش تغییرات ساختاری سازمان مادر در یک بنگاه فعال در صنعت پتروشیمی مورد بررسی قرار گرفته است. واحد تجزیه و تحلیل اصلی در این پژوهش ساختار سازمان مادر یا سازمان مرکزی بنگاه است که شامل سه رکن: نظام اهداف، نظام هماهنگی و نظام ساختار می‌باشد. به منظور افزایش روایی سازه، با مطالعه مباحث مرتبط با ساختار تلاش شد تا چارچوب کلی بحث مشخص شده و سؤالات کلیدی که باید در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته مدنظر باشد پیشاپیش تدوین گردید (ین^۳، ۱۹۹۴). این سؤالات همواره در فرایند گردآوری داده‌ها چه در مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و چه در مطالعه اسناد و مدارک و تطبیق آنها مدنظر بوده است. گزارش‌های نهایی تهیه شده در هر حوزه، مجدداً برای ویرایش و بازنگری به برخی از مصاحبه‌شوندگان ارائه و تاییدیه دریافت شده است. با مرور مبانی نظری و استخراج الگوی کلی ساختار سازمان مادر، امکان مقایسه داده‌ها و نتایج حاصل در تحقیق با الگوها و ادبیات موجود به دست آمد که این امر در بخش بررسی نتایج تحقیق به صورت پررنگ دیده می‌شود. به منظور دستیابی به پایایی قابل قبول در نتایج تحقیق، شیوه اجرایی ارائه شده توسط ین^۴ (۱۹۹۴) که توسط محققان مختلفی (تلیس^۴، ۱۹۹۷؛ پیچا^۵، ۱۹۸۸) برای انجام پژوهش موردی استفاده شده است به کار گرفته شد. ین^۴ (۱۹۹۴) وجود برخی مهارت‌ها در پژوهشگر را به عنوان شرط لازم برای انجام یک پژوهش موردی با کیفیت بر می‌شمرد. مهارت‌هایی مانند مهارت در طرح سؤالات درست و تفسیر پاسخ‌ها، مهارت تفکیک اندیشه‌های بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان با پنداشت‌های شخصی مصاحبه‌گر و تسلط نسبی بر مسائلی که در مصاحبه مطرح می‌شوند. کل فرایند اجرایی این پژوهش توسط محقق به تنهایی انجام شده است. محقق خود دارای سابقه ۱۵ ساله در سطوح مختلف سازمان‌ها و

-
1. Single Case Study
 2. Theme Analysis
 3. Yin
 4. Tellis
 5. Pyecha

هدینگ می باشد. تجربیات اجرایی در کنار مطالعه متمرکزی که برای انجام این پژوهش در ادبیات سازمان های مادر انجام شد این قابلیت را فراهم کرد که سؤالات درستی توسط محقق در مصاحبه ها مطرح گردد. تلاش شد تا همه مصاحبه های انجام شده ضبط شده و چندین بار گوش داده شود و در صورت وجود ابهام طی تماس با مصاحبه شونده به صورت تلفنی یا حضوری ابهام های موجود برطرف گردد. تا جاییکه محدودیت های سازمانی اجازه داده است تلاش شد تا دیدگاه های متضاد در هر مقوله کلیدی هم بررسی گردد. در این پژوهش با ۱۴ نفر از پرسنل سازمان مصاحبه انجام شده است که ترکیب مصاحبه شوندگان به شرح جدول (۳) است:

جدول ۳ شماره: تعداد و ویژگی های مصاحبه شوندگان

سمت	تعداد	تحصیلات	تعداد	میانگین سابقه کار در بنگاه
مدیر	۳	دکتری	۴	۱۲
رئیس	۶	کارشناسی ارشد	۵	۱۰
کارشناس	۵	کارشناسی	۵	۵

پیش از اجرای مرحله گردآوری اطلاعات، بر اساس مطالعه مبانی نظری، در چهار حوزه- اطلاعات زمینه ای، نظام اهداف، نظام هماهنگی و نظام ساختار- سؤالات اصلی استخراج شد. در تمامی مراحل این سؤالات جهت گیری اصلی کار را تعیین کرده اند. شیوه تحلیل و تفسیر نتایج، تحلیل تم انتخاب شده است. در این روش همه مفاهیم اولیه به دست آمده از اسناد و مدارک مطالعه شده و همچنین مصاحبه ها استخراج و کدبندی شد. هر جا که مفاهیم مشابهی وجود داشت کدهای یکسانی استفاده گردید. سپس با دسته بندی این مفاهیم تم های فرعی شناسایی و با گروه بندی تم های فرعی، تم های اصلی استخراج گردید. در ادامه جدول تم های اصلی استخراج شده، همراه با تم های فرعی ارائه شده است. جدول مفاهیم، تم های فرعی و تم های اصلی برای بررسی بیشتر پیوست شده است. در تفسیر نتایج تا حد امکان دستاوردها و نتایج با ادبیات و مبانی نظری موجود تطبیق داده شده و تلاش شد تا نتایج ارائه شده یک چارچوب منسجم و کارآمد را ارائه کند. داده های حاصل از هر مصاحبه در قالب مفاهیم، تم های فرعی و تم های اصلی تدوین گردید. جداول به دست آمده در قالب یک جدول نهایی ترکیب شده و تم های اصلی و فرعی حاصله در قالب جدول (۴) ارائه شده است. منحنی بلوغ سازمان مادر، ارکان جهت ساز، سبک مدیریت و

مادری، نظام راهکار، الزامات محیطی، تغییرات بنیادین، نظام اهداف، نظام ساختار تم‌های اصلی است که در تحلیل داده‌ها شناسایی شده است.

یافته‌ها

از تجزیه و تحلیل داده‌ها، هشت تم اصلی استخراج شده است. در ادامه، آثار هر یک از تم‌های اصلی بر نظام‌های سه‌گانه اهداف، ساختار و هماهنگی بیان شده است.

تم اصلی ۱: سبک مدیریت و مادری و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار رویکرد بنگاه در توسعه سبک کسب و کارهای خود را می‌توان در قالب رویکرد مدیریت مبتنی بر منابع^۱ (پن رز، ۱۹۵۹؛ نیسون و ویکلوند، ۲۰۱۵) تحلیل کرد. در تحلیل منابع کلیدی و فرصت‌های در اختیار مدیریت در این بنگاه، می‌توان فرصت‌های زیر را در نظر گرفت:

۱. منابع انسانی متخصص و توانمند در حوزه اجرای پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی
۲. تجهیزات مدرن و پیشرفته که با سرمایه‌گذاری عظیم برای راه‌اندازی فاز ۱ تهیه شده‌اند
۳. موقعیت جغرافیایی بنگاه در منطقه پارس جنوبی، که با سرعت سرسام‌آوری در حال رشد و توسعه است
۴. دانش و فناوری روزآمد و رقابتی که از شرکت‌های خارجی به دست آمده است
۵. دسترسی به منابع مالی مناسب برای تامین مالی طرح‌های توسعه

مدیران هلدینگ در مسیر رشد خود تلاش کرده‌اند تا از تمامی منابع و فرصت‌هایی که محیط در اختیار آنها قرار می‌دهد استفاده کنند. با شروع پروژه‌های فاز ۱ و گردآمدن نیروهای متخصص و توانمند در زمینه پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی، شرکت (ج) با هدف اجرای پروژه‌ها و فازهای توسعه ایجاد می‌گردد تا علاوه بر مدیریت اجرایی متمرکز پروژه‌ها توسط این شرکت با نظارت کارشناسان سازمان مادر، امکان توسعه فعالیت‌ها و سودآوری شرکت از طریق رقابت در بازار پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی فراهم گردد. بدون شک در شکل‌گیری این ایده، وجود قابلیت‌های خاص مانند نیروی انسانی توانمند، تجهیزات پیشرفته، قرارگیری در منطقه‌ای با پتانسیل رشد بسیار بالا و در نهایت امید به حمایت سازمان مادر

-
- 1.Resource Based View
 - 2.Penrose
 - 3.Nason & Wiklund

بشدت مؤثر بوده است. هم اکنون شرکت (ج) علاوه بر ارائه خدمات در جهت اجرای پروژه های توسعه سازمان مادر در بازار رقابتی برای اجرای پروژه های مرتبط حضور مؤثر دارد. ظرفیت تولیدی، طیف محصولات در حال تولید و موقعیت جغرافیایی قرارگیری بنگاه این فرصت را در اختیار مدیران قرار داده است تا بتواند خود را به عنوان یک بازیگر کلیدی در بازار محصولات پتروشیمی معرفی کند. در صورت تحقق چنین طرحی در بازار، سازمان مادر می تواند بر بسیاری از مؤلفه های کلیدی بازار محصولات شیمیایی و پلیمری اثرگذار باشد. شرکت (د) با این ماموریت ایجاد شده است تا با استفاده از منابع و فرصت های بنگاه مادر، زنجیره ارزش و تولید سود در بنگاه را علاوه بر فروش محصولات پتروشیمی به حوزه هم افزایی ناشی از فروش و وفادارسازی مشتریان توسعه دهد. بدون شک وجود و تقویت چنین ساختاری می تواند در آینده موجب تقویت اثرگذاری سازمان مادر در حوزه محصولات پتروشیمی در داخل کشور و بازارهای خارج از کشور گردد. بنگاه مادر تلاش کرده است تا با متمرکز کردن کلیه امور اجرایی یک فرایند تولیدی در قالب یک شرکت، از طریق روبرو کردن هر مجموعه تولیدی با اقتضانات بازار و خارج کردن آنها از زیر چتر حمایتی خود به عنوان شرکت مادر، بهره‌وری سرمایه خود در هر پروژه را به بهترین شکل بالا ببرد. شرکت‌هایی (الف) و (ب) با این رویکرد ایجاد شده اند. اگرچه موفقیت در دستیابی به مزیت های مادری در چنین رویکردی بسیار دشوار و نیازمند مدیریتی توانمند و سیستماتیک در بحث های مادری است اما اتخاذ چنین رویکردی از سوی سازمان مادر، نشان دهنده سبک و رویکردی خاص در مادری برای این گونه شرکت ها است. بنگاه در توسعه سبد خود از هر دو رویکرد افقی و عمودی استفاده می کند. در واقع استفاده از فرصت های محیطی در کنار قوت های سازمان مادر موجب شده است تا سبد کسب و کارهای تابع سازمان در قالب شرکت های (د) و (ج) توسعه یابد از سوی دیگر رویکرد انتخاب شده توسط سازمان مادر در توسعه زنجیره ارزش به صورت عمودی دلیل شکل گیری شرکت های (الف) و (ب) بوده است. چنین ترکیبی از شرکت ها، چالش های جدی و سختی را برای سازمان مادر برای دستیابی به مزیت مادری ایجاد می کند. اتخاذ رویکردهای مدیریتی و مادری فوق، تبعات گسترده ای در نظام اهداف سازمان مادر ایجاد کرده است. به عنوان مثال نظام اهداف سازمان مادر، با تکیه بر شرکت (ج) که تامین نیروی انسانی و خدمات فنی و مهندسی را دارد از حالت اجرایی خارج و هر چه بیشتر به ساختار ستادی تغییر شکل می دهد. متمرکز کردن پروژه های بزرگ در قالب یک شرکت با هویت حقوقی مستقل، فرایندهای کنترل و ارزیابی را در سازمان مادر

بسیار کم رنگ کرده است. علاوه بر این اهتمام سازمان مادر به توسعه زنجیره ارزش موجب بقای بخش‌هایی از ساختار پروژه ای قبلی در ساختار عملیاتی جدید شده است. فرایند مهندسی و طرح‌ها با تغییر در نقش و هدف به عنوان ناظر فنی کلان در پروژه‌های توسعه باز مهندسی شده است اگرچه هنوز ابهام زیادی در نقش در فرایندهای سازمان وجود دارد اما مسیر تغییر نظام اهداف در یک چرخه بهبود مستمر قرار دارد اگرچه این بهبود مستمر به نظر نمی‌رسد بر اساس یک طرح کلان و از پیش تدوین شده انجام شود. پررنگ‌تر شدن نقش مادری، موجب خلق فرایندهای جدید در سازمان مادر شده است فرایندهایی مانند فرایند خود کفایی و ساخت داخلی، فرایند انتقال، توسعه و تجاری‌سازی فناوری، فرایند پژوهش‌های پلیمری و... که در ساختار پیشین مشاهده نمی‌شوند. تلاش سازمان مادر برای اجرای نقش مادری و عملیاتی خود به صورت همزمان، الزامات خاص و گسترده‌ای را در نظام هماهنگی به سازمان مادر تحمیل کرده است. در سبک مدیریت پیشین که مبتنی بر مدیریت پروژه بوده است نظام هماهنگی بر اساس اصول مدیریت پروژه بخوبی سازماندهی شده بوده است. با تغییر سبک مدیریت از پروژه‌ای به سبک مادری و عملیاتی، نظام هماهنگی بناچار دچار تغییرات بنیادین شده است. بر اساس الزامات نظام اهداف، فرایندهایی پررنگ‌تر و برخی کم‌رنگ‌تر در سازمان دنبال شده‌اند. فرایندهای کنترل و ارزیابی به عنوان یکی از روش‌های متداول ایجاد هماهنگی افقی بین بخش‌ها و شرکت‌ها با توجه به سبک خاص مدیریت سازمان- ایجاد شرکت‌ها با هویت حقوقی مستقل- بسیار کم‌رنگ شده است که همین بخش هم در ساختاری تحت عنوان امور شرکت‌ها صرفاً به جمع‌آوری گزارش‌ها و تهیه گزارش عملکرد می‌پردازد و رویکردی انفعالی به موضوع دارد. برگزاری جلسات روزانه، هفتگی و ماهانه، جلسات کمیته راهبری سازمان و استفاده از سیستم نرم‌افزاری برخط از دیگر شیوه‌های هماهنگی است که به صورت کلی با شیوه‌های مرسوم در سبک مدیریت قبلی متفاوت است. اگر در ساختار پیشین بیشترین بار هماهنگی بر عهده برنامه‌ریزی و گانت چارت‌های پروژه بوده است در ساختار جدید بیشترین شیوه‌های هماهنگی بر اساس جلسات و هماهنگی رویاروی و دستورالعمل‌های سازمانی است.

سبک مدیریت به کار گرفته شده در سازمان مادر، این امکان را برای مدیران سازمان مادر فراهم کرده است تا با حذف یک لایه مدیریتی از ساختار پیشین، تعداد لایه‌های مدیریتی سازمان مادر را کاهش داده و به این ترتیب بالقوه چابکی سازمان را افزایش دهند. اگرچه این تغییر موجب افزایش تمرکز و حیطة نظارت مدیریت ارشد سازمان شده است. به

عبارت دیگر سازمان مادر برای مدیریت چالش نقش دو گانه مادری و عملیاتی خود بر تمرکز سازمان افزوده، پیچیدگی عمودی را کاهش داده و بر حیطة نظارت مدیران افزوده است. اگرچه فرایندها در ساختار جدید هنوز به صورت کامل در قالب دستورالعمل ها نظام نیافته اند اما سازمان در تلاش است تا درجه رسمیت در سازمان را افزایش داده و از این طریق هماهنگی بیشتری در سازمان ایجاد کند.

تم اصلی ۲: الزامات محیطی و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار

مهم ترین اثر محیطی بر بنگاه از طریق شرایط سیاسی و تحریم های بین المللی وارد شده است. بنگاه مادر در مواجهه با این الزام محیطی تلاش کرده است تا با تغییر رویکرد مدیریت و مادری، توان بهره وری از منابع خود را حفظ کند. دو رویکرد در این مسیر به کار گرفته می شود. استفاده از منابع داخلی برای توسعه زنجیره ارزش و تمرکز بر افزایش بهره وری از منابع موجود مانند استفاده حداکثری از ظرفیت تولیدی و تقویت شرایط مالی بنگاه. برای اجرایی کردن رویکردهای فوق، فرایندهای جدیدی در نظام اهداف سازمان مادر ترسیم می گردد. پررنگ تر شدن نقش شرکت های تابع که توان اجرای پروژه های فنی و مهندسی را دارند، تقویت توان فنی و مهندسی این شرکت ها با جابجایی یا جذب نیروهای فنی توانمند بخشی از تغییرات در نظام اهداف بوده است. شکل گیری فرایند خودکفایی و ساخت داخل و فرایند روابط عمومی و بین الملل یکی از تلاش های سازمان در مواجهه با این چالش بوده است. با توجه به سرعت تغییرات و سطح ابهام بالا در نوع الزامات محیطی چالش فوق، شیوه های هماهنگی بیشتر به سمت نظام هماهنگی رویاروی یا جلسات و مذاکره تغییر یافته است. اگرچه این امر موجب بروز سردرگمی در بین پرسنل سازمان شده است. تمرکز بر اسناد بالا دستی مانند برنامه استراتژیک سازمان کمتر شده و بیشتر بر تاکتیک هایی برای مواجهه با فشارهای محیطی توجه شده است. در این بین هماهنگی های افقی بیرونی و عمودی بیرونی بسیار نقش مهمی یافته است که سازمان در پاسخ به این الزام فرایند روابط عمومی را به فرایند روابط عمومی و بین الملل توسعه داده است. افزایش تمرکز و کاهش رسمیت بخصوص در حوزه های مرتبط با چالش پیش گفته؛ از آثار مهم در بخش نظام ساختار است.

تم اصلی ۳: منحنی بلوغ سازمان مادر و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار از آنجا که بنگاه در دوره اجرای طرح، نصب و راه اندازی به صورت یک شرکت تک کسب کاره فعالیت کرده است در تحلیل تغییرات ساختاری فقط دو دوره - راه اندازی و گذار و تثبیت و عملیات- مد نظر قرار گرفته است. اگرچه تغییرات ساختاری دوران گذار از دوره اول به دوره دوم هم می‌توانست در این مطالعه بررسی شود اما از آنجا که در دوره اول ساختار سازمان بیشتر به صورت پروژه ای مدیریت شده است عملاً امکان برداشت درست از تغییرات رخ داده در دوره دوم نسبت به دوره اول وجود نداشت بنابراین این دوران مورد توجه قرار نگرفته است. به منظور دستیابی به برداشتی درست از تغییرات رخ داده در دوران گذار، فرایندها و وظایف تعریف شده در دوره سوم نسبت به دوره دوم مقایسه شده است. در دوران راه اندازی و گذار، نقش‌های کلیدی - چکیده ماموریت سازمان مادر- عبارت است از ناظر پروژه، تامین کننده مالی پروژه ها و حامی شرکت های تابع برای ورود به بازار و شروع رقابت. در دوران تثبیت و عملیات نقش‌های کلیدی به ناظر پروژه، تامین کننده مالی پروژه‌ها و مادر شرکت های تابع تغییر می‌یابد. به عبارت دیگر ماموریت سازمان مادر از حمایت شرکت های تابع برای آغاز رقابت در بازار/محصول خود به تلاش برای خلق ارزش افزوده برای کسب و کارهای تابع تغییر می‌یابد. دوران تثبیت و عملیات عملاً دورانی است که سازمان مادر برای توجیه مداخله خود در شرکت های تابع باید از نظر اقتصادی آورده قابل قبولی ارائه کند تا بتواند هزینه های مرتبط با حضور خود را تشریح و توجیه کند (گولد و کمپل^۱، ۲۰۰۲) تغییر از ساختار پیشین (دوران راه اندازی و گذار) به ساختار پسین (دوران تثبیت و عملیات) بواسطه مواجهه سازمان مادر با چالش‌هایی بوده است که ناگزیر برای هریک از این چالش‌ها تلاش شده است تا در ساختار پسین راه حلی به کار گرفته شده و چالش مورد نظر مدیریت گردد. مهم ترین چالش نظام هماهنگی در دوره های مختلف بلوغ سازمان بخصوص در دوره گذار از نقش عملیاتی به نقش دوگانه مادری عملیاتی، موضوع هماهنگی بیرونی عمودی فرودست با شرکت‌ها یا بخش‌های تابع است. هر شرکت تابع با سازماندهی و فرهنگ خاص خود از روش‌های ویژه ای برای هماهنگی استفاده می‌کند. همواره شرکت های تابع در تلاش هستند تا در حد امکان از حداکثر استقلال در تصمیم‌گیری برخوردار باشند(گولد و همکاران ب^۲، ۱۹۹۴). این تمایل منجر به بروز مساله هماهنگی بین سازمان

1. Goold & Campbell c

2. Goold b & et al

مادر و کسب و کارهای تابع می گردد. در هر مرحله از بلوغ سازمان مادر این مکانیزم ها شیوه های متفاوتی دارند. در بنگاه مورد مطالعه این چالش یکی از دلایلی بوده است که پروژه بازمهندسی ساختار تعریف شده است. بیشترین تاکید برای هماهنگی بیرونی فرودست در سازمان مادر بر شیوه های مبتنی بر افزایش رسمیت بوده است. تحت اثر همه عوامل فوق، با بلوغ بیشتر سازمان در نقش مادری خود، تمرکز افزایش و پیچیدگی کاهش یافته و حیطه نظارت مدیران با تعریف شدن اهدافی در حوزه مادری افزایش یافته است. به نظر می رسد جهت این تغییرات تا زمانی که سازمان مادر نقش دوگانه خود را به صورت متوازن حفظ کند تغییر نکند. البته بلوغ استفاده از سایر مکانیزم های هماهنگی مانند برنامه ریزی یا اسناد فرادست می تواند بر میزان تمرکز موجود در سازمان اثر داشته باشد.

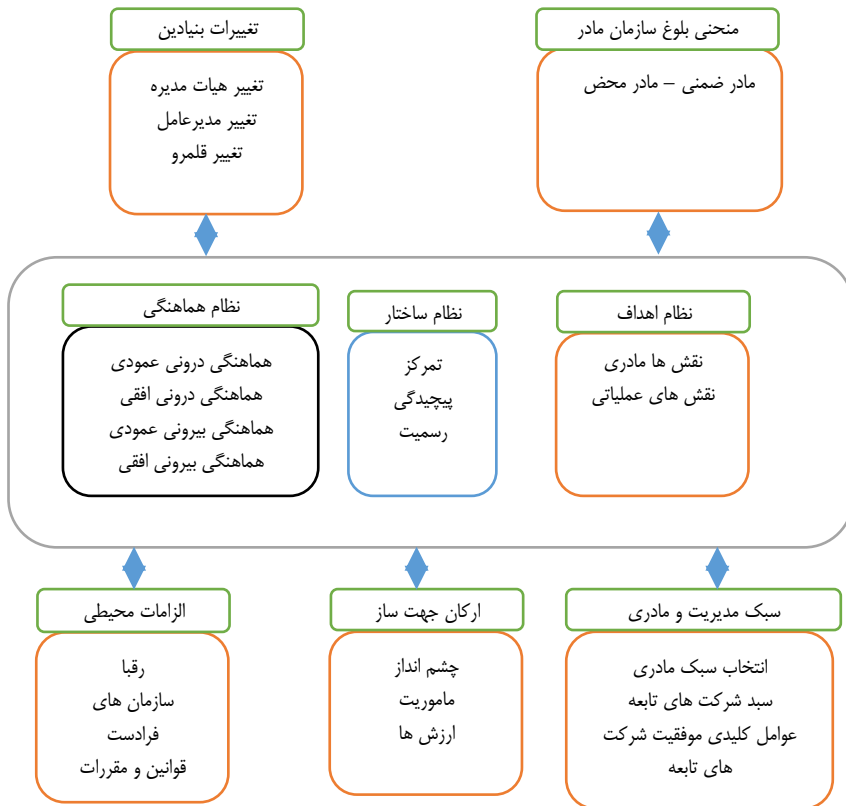
تم اصلی ۴: تغییرات بنیادین و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار

یکی از مهم ترین چالش هایی که به صورت تکرار مصاحبه شوندگان اشاره کرده اند تغییرات در هیأت مدیران بنگاه و مدیرعامل بوده است. این تغییرات در موارد متعدد موجب تغییر در نظام اهداف و یا حداقل تغییر اولویت بندی اهداف و در نتیجه اولویت های تخصیص منابع شده است. سبک و شیوه های مدیریتی هر مدیرعامل می تواند تغییرات زیادی در ساز و کارهای هماهنگی و ساختاری ایجاد نماید.

تم اصلی ۵: ارکان جهت ساز و نظام اهداف، هماهنگی و ساختار

اگرچه شرکت ها چشم انداز، ماموریت و ارزش های سازمان در کوتاه مدت کمتر تغییر می دهند اما تغییر در سیاست های اعلامی از سوی مادر اصلی می تواند چشم انداز و ماموریت سازمان را در هر بازه زمانی دچار تغییرات اساسی کند. چنین تغییرات در ارکان جهت ساز معمولا با تغییرات مهمی در نظام اهداف، نظام هماهنگی و نظام ساختار همراه خواهد بود. جهت گیری این تغییرات بر اساس چشم انداز، ماموریت و ارزش های جدید متفاوت خواهد بود. در صورت عدم مدیریت صحیح تغییر ارکان جهت ساز، سردرگمی کارکنان و کاهش بهره وری یکی از اثرات مخرب منتج از این تغییر خواهد بود. نظام هماهنگی می تواند در کاهش آثار این تهدید بسیار کارا و مؤثر عمل کند. استفاده از مکانیزم های هماهنگی رویاروی، بازنگری روش ها و دستورالعمل ها و افزایش تمرکز به صورت موردی برخی از این راهکارها هستند.

با توجه به مضامین اصلی استخراج شده از تحلیل داده ها، چارچوب کلان شناسایی شده را به شرح زیر می توان ترسیم کرد:



شکل شماره ۳: چارچوب کلان

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش ساختار در قالب سه نظام اهداف-ساختار و هماهنگی مدل شد. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر این سه نظام -سبک مدیریت و مادری، ارکان جهت ساز، الزامات محیطی، منحنی بلوغ سازمان مادر و تغییرات بنیادین- شناسایی شد. مهم‌ترین چالش‌ها و راهکارهای مرتبط را می‌توان به شرح زیر مورد بحث قرار داد:

۱. مسیر رشد و توسعه بنگاه مادر درونزا، عموماً و در عمل به صورت خطی افقی یا خطی عمودی نخواهد بود. شرایط محیط نهادی، محیط سیاسی و... می‌تواند بر تصمیمات مدیران برای مسیر و جهت توسعه تاثیرگذار باشد. نمی‌توان نسخه‌ای

یکسان برای همه بنگاه ها در این مسیر ارائه داد اما می توان با ارائه درکی درست از عوامل مهم و مؤثر، سرفصل های کلیدی برای بررسی و تغییر را به صورت کلی برای مدیران احصا کرد. از سوی دیگر کاربردی کردن نظریه های مدیریتی بنابر رویکرد اقتضایی، بشدت به شرایط درونی و بیرونی خاص سازمان وابسته است. بنابراین علاوه بر نظریه های مدیریتی داشتن درک درست از شرایط و فرهنگ سازمان بسیار اهمیت دارد. سازمان مادر در مسیر بلوغ خود، یک مسیر کلی - مادری ضمنی تا مادری محض - را طی می کند. مهم ترین چالش ها در این مسیر دوگانگی نقش در مرحله مادری ضمنی و بازنگری ماموریت بنگاه و سازمان مادر در مرحله مادری محض است. مهم ترین راهکار برای کاستن از اثرات مخرب دوگانگی نقش، افزایش رسمیت و تفکیک هرچه سریعتر فرایندهای مادری از فرایندهای عملیاتی است. در مرحله مادری محض، تثبیت شایستگی های مادری و کسب و کارهای کانونی موجب می شود تا بازنگری ماموریت و اهداف کلان سازمان و بنگاه به یک چالش مهم تبدیل گردد. مهم ترین راهکار برای این چالش تلاش برای تطابق ساختاری با کسب و کارهای جدید و ورود دیدگاه های نو است.

۲. در مسیر توسعه، منابع در اختیار بنگاه از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در واقع مادری بنگاه حاصل تناسب منابع در اختیار سازمان مادر و عوامل کلیدی موفقیت در بازار/محصول هایی که شرکت های تابع در آن رقابت می کنند می باشد. شناخت درست و اصولی از منابع و قابلیت های سازمان و بنگاه و عوامل کلیدی موفقیت شرکت های تابع یکی از مهم ترین گام ها در دستیابی به ارزش افزوده مادری است. گولد و کمپل (۱۹۹۴) تناسب بین ویژگی های سازمان مادر و کسب و کارهای تابع را یکی از شروط کلیدی خلق ارزش افزوده مادری می دانند. سبک مادری انتخاب شده توسط مادر، حاصل برقراری این تناسب است. مکانیزم های مورد استفاده برای پیاده سازی سبک مادری، همگن یا متناسب سازی سبک شرکت های تابع با شایستگی های مادری و متناسب سازی شایستگی های مادری با عوامل کلیدی موفقیت شرکت های تابع، مهم ترین چالش ها در حوزه سبک مادری است. دیدگاه ها و تجربیات مدیران بنگاه و سازمان مادر، شناخت دقیق و درست از شرکت های تابع (همدلی) و انسجام در رویکرد استراتژیک بنگاه مهم ترین راهکارها برای تطابق با این چالش ها است.

۳. توسعه سازمان های مادر درونزا را می توان در قالب یک نمودار رشد در نظر گرفت که مراحل رشد در آن شامل بخش های کلی زیر می باشد:
- یک شرکت تک کسب و کاره موفق: موفقیت یک شرکت تک کسب و کاره در بازار/محصول خود یا دستیابی به یک فرصت خاص برای بهره برداری
 - متنوع سازی: تشکیل سبدهای از کسب و کارها بر اساس مدیریت منابع و تغییر نقش از عملیات محض به نقش دوگانه عملیات و حامی کسب و کارهای تابع (نقش های حداقلی مادری را در این نقش سازمان مادر بر عهده می گیرد). در این مسیر سازمان مادر به صورت مداوم دچار تغییرات جدی خواهد شد. تغییر نقش از حامی کسب و کارهای تابع به مادر عملیاتی
 - نقش دوگانه سازمان مادر: با توسعه کسب و کارها و تمرکز سازمان مادر بر نقش مادری، به تدریج سازمان مادر برای افزایش بهره‌وری استفاده از منابع، بسوی نقش مادری محض حرکت می کند و نقش عملیاتی خود را به کناری می گذارد
 - حرکت به سوی مادری محض: با توسعه بنگاه، سازمان مادر با چالش هایی در حیطه نظارت و چابکی مواجه خواهد شد و ناگزیر به صورت مادری محض حرکت خواهد کرد.
۴. در هر مرحله سازمان مادر با چالش هایی مواجه است که تغییرات ساختاری برای تطابق با این چالش ها اعمال می گردد. نظام های اهداف، هماهنگی و ساختار نقطه تمرکز تغییرات مدیران سازمان مادر برای اعمال تغییرات ساختاری و ایجاد انعطاف لازم برای پاسخ گویی به چالش های پیش رو است. ارکان جهت ساز بنگاه، بویژه بیانیه ماموریت سازمان مادر، نقش بسیار کلیدی و تعیین کننده در فرایندها سازمان مادر و در نتیجه ساختار آن دارد. مهم ترین راهکار تطابق با این چالش، تدوین دقیق و درست بیانیه ماموریت و طراحی درست ساختار بر اساس آن است.
۵. روند تدریجی تغییر نقش در سازمان های مادر درونزا موجب ابهام در نقش در میان کارکنان سازمان مادر و تداخل در کار شرکت های تابع و کند شدن عملکرد سازمان و کاهش بهره‌وری خواهد شد. مدیریت آگاهانه فرایند گذار از سازمان تک کسب و کاره به سازمان مادر می تواند از ابهام نقش موجود کاسته و عملا کارایی فرایندهای سازمان مادر و شرکت های تابع را افزایش دهد. مکانیزم های متعددی برای مدیریت آگاهانه این تغییرات شناسایی شده است که آموزش همه مدیران در زمینه مباحث

- مدیریت سازمان های مادر و تفکیک نقش های مادری و عملیاتی در دستورالعمل ها و رویه ها می تواند در این زمینه راهگشا باشد.
۶. تدوین اسناد بالادستی و هدایت کننده مانند سند بیانیه مادری، به عنوان یکی از بهترین شیوه های هماهنگی تلاش ها در سازمان مادر می تواند انسجام و هماهنگی بسیار خوبی را در بین همه پرسنل سازمان ایجاد نماید. نکته مهم تر انتشار و درک درست این اسناد بالادستی توسط کلیه پرسنل سازمان است. با تدوین و انتشار این اسناد جهت گیری سازمان مادر برای خلق ارزش افزوده مادری روشن و شفاف شده و همه پرسنل سازمان تلاش خواهند کرد تا مکانیزم های مرتبط به بهترین شیوه اجرایی گردند. در بسیاری از بزنگاه های تصمیم گیری درک درست از اهداف و سیاست های سازمان می تواند بهترین راهنما برای پرسنل سازمان باشد.
۷. در سیر توسعه اهداف سازمان مادر، توجه به دسته بندی سه گانه اهداف و نقش های مادری از اهمیت ویژه ای برخوردار است. بویژه در رابطه با سازمان های مادر درونزا، که رشد و توسعه آنها بر پایه منابع درونی است این امر از اهمیت بیشتری برخوردار است. به نظر می رسد در اولین گام های حرکت شرکت بسوی پذیرش نقش مادری، ایجاد زیرساخت های اجرایی کردن نقش حداقلی سازمان مادر به صورت آگاهانه و فعال، اولین گام سازمان مادر است. در گام دوم سازمان مادر تلاش می کند تا با فراهم کردن خدمات مشترک هزینه های حضور و مداخله خود را جبران کند. در گام بعدی و با شناخت درست از منابع و قابلیت های سازمان مادر و عوامل کلیدی موفقیت در کسب و کارهای تابع، مکانیزم های درست و اصولی خلق ارزش افزوده مادری انتخاب و اجرایی می گردد. بدون شک هریک از این اقدامات، نیازمند فراهم ساختن پیش نیازهایی در نظام های اهداف، هماهنگی و ساختار هستند.
۸. تشخیص درست زمان ایجاد تغییر در ساختار سازمان، یکی از چالش های کلیدی در مدیریت تغییرات ساختار در سازمان های مادر است. ایجاد هر تغییر با مقاومت هایی روبرو خواهد شد. بسته به شدت مقاومت در برابر تغییر تدابیر لازم برای مدیریت شرایط بایستی در نظر گرفته شود.

References

- Arabi, M. (2010). Notes from Presentation, (In Persian).
- Burton, R. M., Decanctis, J., & Obel, B. (2011). *Organizational Design: A Step by Step Approach*.
- Burton, R., Lauridsen, J., & Obel, B. (2003). Erratum: Return on Asset Loss from Situational and Contingency Misfits. *Management Science*, 49(8).
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History Of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collis, D. (2016). Comments on Parenting Strategies for Multibusiness Companies. *Michael Goold, Long Range Planning*, 29(3), June 1996, 419-421.
- Delmar, F., Davidson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the High Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 216-189.
- Egelhoff, W. (1991). Information Processing Theory and Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22(3).
- Feagin, J., Orum, A., & Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Tweny First Century Capitalist Societies*. NJ: Princeton University Press.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Goold a, M., & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goold b, M., Pettifer, D., & Young, D. (2001). Redesigning the Corporate Center. *European Management Journal*, 19(1), 60-88.
- Gooldc, M., & Campbell, A. (2002). Parenting in Complex Structures. *Long Range Planning*, 219-243.

- Goold d, M., Campbell, A., & Alexander, M. (1994). Corporate-Level Strategy: Creating value in the Multibusiness Company.
- Goold, M., & Campbell, A. (1989). Strategies & Styles: The Role of the Center in Managing Diversified Corporations. Basil Blackwell.
- Goold, M., & Campbell, A. (2003). Structured Networks: How to Create Enough but not too Much Structure in Your Organization. Ashridge Business School UK, 1-25.
- Holt, A. (1989). Personal Communication.
- Johnson, R., & Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy. London: Prentice Hall.
- Keller, R. (1994). Technology Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory. *Academy of Management Journal*, 7(1).
- Kunisch, S., Menz, M., & Ambos, B. (2014). Changes at Corporate Headquarters: Review, Integration and Future Research. *International Journal of Management Reviews*.
- Leonard-Barton, D. (1990). A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science*.
- Malone, W. T., & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys*.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mckelvie, A., Brattstrom, A., & Wennberg, K. (2017). How Young Firms Achieve Growth: Reconciling the Roles of Growth Motivation and Innovative Activities. *Small Business Economics*.
- Melin, U., & Axelsson, K. (2005). Understanding Organizational Coordination and Information Systems: Mintzberg's Coordination Mechanisms Revisited and Evaluated. 13th European Conference on Information Systems.

- Menz, M., Kunisch, S., & Collis, D. J. (2013). What Do We Know About Corporate Headquarters? A Review, Integration, and Research Agenda. Harvard Business School Working Paper, 14, 1-16.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing Effective Organizations.
- Nason, R. S., & Wiklund, J. (2015). An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the future. Journal of Management.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Oxford University Press.
- Pyecha, J. (1988). A Case Study of the Application of Noncategorical Special Education in Two States. Chapelhill: Research Triangle Institute.
- Rahmanseresht, H., & Fathollahi, A. (2008). Strategies and Styles in Corporate Parents, (In Persian).
- RM, B. A. (2002). Return on Asset Loss from Situational and Contingency Misfits. Management Science, 48(11).
- Singh, B. (1992). Interconnected Roles: A Coordinated Model. Austin: Micro Electronic and Computer Technology Corp.
- Stake, R. (1995). The Art of Case Research. CA: Sage Publication.
- Stan, M., & Puranam, P. (2016). Organizational Adaptation to Inter Dependence Shifts: The Role of Inegrator Structures. Strategic Management Journal.
- Tellis, W. (1997). Application of Case Study Methodology. The Qualitative Report.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. Academy of Management Review, 3(3).

- Villalonga, B. (2004). Does Diversification Cause the Diversification Discount?. *Financial Management*, 33(2), 5-27.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage Publishing.

A Policymaking Framework for Managing the Adaptation Process in Corporate Headquarters with Internal Growth

*Hossein Hajibeigloo**¹

*Mahdi haghghi Kafash (Ph.D.)*²

*Nader Mazloomi (Ph.D.)*³

*Vajhollah Ghorbanizade (Ph.D.)*⁴

Date of receipt: 2018.04.25

Date of acceptance: 2019.08.06

Abstract

The organization of Corporate headquarters (CHQ), as the commanding brain in multi- business companies, is in a state of flux and adapts to external environment changes dynamically. The optimal management of its organizational dynamicity can profoundly impact productivity. Yet, close inspection of the existing literature indicates lack of a framework for managing organizational changes in CHQs. Hence, the purpose of this qualitative single case study is to bridge the gap and introduce a framework for managing the adaptation process in the CHQs. Initially, a specific and applied definition was offered for CHQ based on meticulous review of the related literature. Further, the construct was operationalized in the form of a questionnaire which was administered in one of petrochemical multi-business companies to serve the purpose of the study. The research data gleaned through open interview and studying related documents were submitted to thematic analysis. The findings underscored the CHQ's environmental requirements, fundamental changes, orienting elements, parenting and managerial style and the maturity curve as the most significant factors influencing the policymaking of the adaptation process. Challenges related to each of the factors and the ways of handling them are discussed and a framework is offered for managing the adaptation process in CHQs.

Key Words: Corporate Headquarter, Structure, Single Case Study, Thematic Analysis

1.*Ph.D. Candidate, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. h.hajibeigloo@st.atu.ac.ir

2. Associate Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. m.haghghi@atu.ac.ir

3. Associate Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. mazlomi@atu.ac.ir

4. Associate Professor, Department of Commerce Management, Faculty of Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. ghorbanizade@atu.ac.ir