

سازماندهی در لیزینگ

محمد رضا نوده فراهانی
شرکت لیزینگ صنعت و معدن

مقدمه

بی شک دنیای امروز را باید دنیای پیشرفت و تغییر روزافزون خواند، که روند پیشرفت و تغییرات و تنوع ابزار مورد استفاده در جریان آن، هر روز بیشتر می شود. سرعت پیشرفت و تغییرات در دنیا بحدی است، که هیچ یک از افراد بشر حتی در یک قرن گذشته پیش بینی چنین تغییراتی را نمی کرد. تحولات اخیر در زمینه های سیاسی، قانونی و حقوقی، تولیدی و تکنولوژیکی، مالی و اقتصادی، و اجتماعی، مبین روشن و واضح این تغییرات است.

از این رو سازمان ها دریافته اند که به منظور دستیابی به کارایی لازم و برخورداری از انعطاف در رویارویی با موقعیت ها و حوادث و اجرای برنامه هایی که تحت شرایط و مقتضیات زمانی و مکانی پیش می آیند، می بایست همواره خود را با این گونه تغییرات و دگرگونی ها منطبق سازند.

یکی از راهکارهای انطباق سازمان ها با تغییرات، تشکیل مجدد یا بهبود یک ساختار سازمانی مناسب است، که از مهمترین مسائل هر سازمان و طریقه سازماندهی و طراحی جنبه های متفاوت آن (ساختاردهی) اصلی ترین مرحله تشکیل آن می باشد. طراحی هر سازمان، هم محتاج تجربه هست و هم مستلزم دانش، زیرا مگر می شود منحنی رشد سازمان سیری صعودی داشته باشد ولی پایه آن بر اساس موهومات و فرضیات نادرست باشد. بنا بر همین است که بسیاری از سازمان ها بوده اند که در بدو شکل گیری یا از هم پاشیده اند یا هرگز نتوانسته اند به موفقیت های پیش بینی شده دست یابند.

پیش فرض ما این است که خواننده آگاهی نسبی در مورد لیزینگ دارد، و در این نوشتار سعی نداریم ساختار سازمانی برای شرکت های لیزینگ ارائه دهیم، بلکه با در نظر گرفتن نقش مدیریت در سازمان ها بطور عام و مدیریت شرکت های لیزینگ، مدلی برای سازماندهی مناسب تر شرکت های لیزینگ ارائه خواهیم کرد.

۱- مدیریت و سازماندهی

مدیریت، اعم از آنکه در بخش دولتی باشد یا در بخش خصوصی، مسئولیت به کارگیری صحیح و مناسب عوامل تولید را در جهت اهداف سه گانه: سازمان، کارکنان و دولت به عهده دارد. به این دلیل، ایفای نقش مدیریت در این عصر با توجه به تحولات و تغییرات آن، بسیار پیچیده و دشوار است.

مدیریت، فرآیند به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد. این تعریف، مفاهیم زیر را در بر دارد:

- مدیریت یک فرآیند است.
- مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است.
- مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد.
- مدیریت کارا، به تأمین، تخصیص و مصرف مدبرانه منابع و امکانات می‌گویند.
- مدیریت بر فعالیت‌های هدفدار تمرکز دارد.^[۱]

آنچه از تعریف مدیریت و مفاهیم فوق بر می‌آید آن است که، مدیریت فرآیندی (شامل ورودی‌ها، پروسه و خروجی‌ها) است که از طریق هدایت و رهبری تشکیلات انسانی، و تأمین، تخصیص و مصرف مدبرانه منابع و امکانات به منظور دستیابی به اهداف و برنامه‌های همراستا با مأموریت سازمان و در جهت ایجاد ارزش برای کارکنان، سازمان و دولت عمل می‌کند و در این میان، مدیریت تنها از طریق تصمیم‌های مناسب و بجا، و بهره‌گیری از یک نظام کنترل مناسب، اثربخش و کارا خواهد بود.

هنری فایول برای یک مدیر پنج وظیفه قائل است: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری، هماهنگی و کنترل. امروزه وظایف مدیر را چهار مورد زیر می‌دانند:

۱. برنامه‌ریزی: تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
۲. سازماندهی: سازماندهی، فرآیندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروه‌های کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.
۳. هدایت و رهبری: این وظیفه یعنی تلاش مدیر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یافتن به اهداف سازمان.
۴. کنترل: کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در بر گیرنده حداکثر کارایی است.^[۱]

سازماندهی را به عنوان دومین وظیفه بیان شده مدیریت، می توان یک فرآیند تقسیم کار ضروری میان واحدها، مشاغل و افراد در ضمن هماهنگی منطقی و صحیح میان آنها در جهت تحقق یک هدف خاص دانست. این وظیفه نیز مانند سایر وظایف مدیریت، روش های خاص خود را برای اجرا دارا می باشد.

بنا بر تعریفی که پیتر دارکر از سازماندهی دارد، یعنی مجموعه ای از عناصر به هم پیوسته جهت تحقق یک هدف خاص یا گروهی از انسان ها و افراد متخصص در حول وظیفه و مسئولیتی مشترک، سازمان را می توان به عنوان مفهوم اصلی نگرش سیستمی تلقی کرد. با این توصیف، سازمان بطور کلی از ۲ جنبه مورد بحث قرار می گیرد، یکی جنبه ساختاری و دیگری جنبه کارکردی آن.

جنبه های ساختاری به صورت یک «سازمان نما» نشان داده می شود، در حالیکه جنبه کارکردی در چارچوب یک طرح تشریح می گردد.

شکل ساختاری یک سازمان که اصولاً سازماندهی عناصر تعریف می شود، به مقولات ذیل توجه دارد:

- عناصر تشکیل دهنده سازمان
- ارتباطات عناصر با یکدیگر
- مرز و محدوده هر عنصر

عناصر تشکیل دهنده یک سازمان در واقع مجموعه امکانات، اعم از مادی و انسانی است که در یک سازمان جمع می شوند تا مدیریت بتواند با تخصیص بهینه آنها، به اهداف عالی سازمان برسد. پس از شناخت مجموعه عناصر، می توان در جهت برقراری ارتباط میان آنها و وضعیت موجود سازمان بررسی لازم را انجام داد؛ سپس، بنا بر طبقه بندی انجام شده و اهداف سازمان، یک ارتباط صحیح و منطقی جهت تسهیل تصمیم گیری مدیران بین آنان برقرار نمود. از این رو، شناخت حد و مرز هر عنصر در تشکیلات یک سازمان، می تواند به طور قابل ملاحظه ای از تداخل امور، آشفتگی عناصر و انجام وظایف موازی جلوگیری نماید. مدیریت بر حسب وظیفه ای که دارد، باید مشخصاً این حد و مرز را روشن نماید. اگر چه تشریح مساعی و همکاری کارکنان، شرط اصلی پویایی و تداوم سازمان ها به شمار می آید، ولی شناخت و تعریف این حد و مرزها، مدیریت را در اتخاذ تصمیمات مناسب یاری خواهد نمود.

در شکل کارکردی موضوع سازمان ها، می توان به اهداف، سیاست ها و استراتژی های یک سازمان اشاره نمود؛ به گونه ای که هر یک از آنها می تواند به شکل خاصی در سازماندهی عناصر یک مؤسسه ایفای نقش نماید. به عنوان مثال، اگر سیاست مدیریت اعمال کنترل بیشتر و تمرکز تصمیم گیری در سطوح بالای سازمانی باشد، طبعاً شکل سازمان از زمانی که سیاست مدیریت اعمال عدم تمرکز فعالیت و تفویض اختیار

به سطوح مختلف اجرایی است، تفاوت‌های آشکاری دارد. بنابراین، انجام وظیفه سازماندهی توسط مدیر، طبیعی است که بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان انجام گیرد.

اعتقاد پیتر دراگر در مورد سازمان و نحوه شکل‌گیری آن بدین صورت است: «یک سازمان همواره بر اساس تخصص شکل می‌گیرد، و در اثر مسئولیت و وظیفه خاص خود هویت پیدا می‌کند و تعریف می‌شود. به طوری که یک سازمان زمانی ثمربخش و مفید فایده است که تنها در حول یک مسئولیت وظیفه و تخصص تمرکز پیدا کند».

در جای دیگر، پیتر دراگر در صدد تعریف بیشتر و عنوان نمودن ویژگی‌های سازمان‌های آینده می‌باشد. به عنوان مثال، او معتقد است: «برای رویارویی با مسائل و مشکلات در قالب سازمان، باید به گروه‌بندی مسائل و تخصصی کردن هر یک از مشکلات در قالب یک سازمان دست زد». تجزیه و تنوع وظایف در هر سازمان، اعم از آنکه تجاری، صنعتی، خدماتی یا اجتماعی باشد، ظرفیت عملکرد آن سازمان را از بین می‌برد. سازمان یک ابزار است. لذا، مثل هر ابزار دیگر هر چه وظیفه داده شده تخصصی‌تر باشد، ظرفیت عملکردش بیشتر است.

سازماندهی در سازمان‌هایی با خصوصیات عصر کنونی بسیار مشکل و پیچیده است، زیرا آنان جهت انطباق بیشتر با تحولات بیرونی، نیاز به تغییر سیاست‌ها و اقدامات درونی خود دارند. لذا، سازمان‌هایی که بر اساس یک سیاست خاص سازماندهی می‌شوند و در مقابل تغییرات مقاومت از خود نشان می‌دهند، حصول به اهداف سازمانی را مشکل می‌سازند. در مقابل اینگونه سازمان‌ها، سازمان‌هایی را می‌توان قرار داد که سازماندهی در آنها تعامل بیشتر افراد را امکان‌پذیر می‌سازد، همه افراد را با تعریف محدوده عملیاتی‌شان در تصمیم‌سازی دخالت می‌دهد و آنان را مسئول تحقق اهداف آرمانی شرکت می‌نماید. بدیهی است که در هر نوع تغییر شکل سازمانی، عوامل محیطی که سازمان‌ها در آن فعالیت دارند، نقش مهمی ایفا می‌کند و شناخت و آگاهی از این محیط و فرهنگ حاکم بر سازمان‌هاست که اهمیت دارد.

با توجه به عوامل فوق، مدیران می‌توانند یکی از روش‌های سازماندهی را بر اساس محصول، براساس موقعیت جغرافیایی واحدهای تحت پوشش، بر اساس مشتری و محل‌های مورد فروش یا تقسیم واحدها بر اساس نوع عملیات یا تخصص‌ها مانند تولید، مهندسی، مالی و فروش برگزینند و حیطه نظارتی خود را به شکل منطقی و کارآ نظام‌مند نمایند. البته، در شکل پیشرفته‌تر و در بعضی فعالیت‌ها، سازماندهی را می‌توان با برخورداری از مزایای روش‌های مذکور به صورت ماتریسی و تلفیقی انجام داد. بدین صورت، هر مدیری بر حسب نوع پروژه و هدف خاصی که برای او مشخص شده است، افرادی را از واحدهای تخصصی مانند تولید، مهندسی، و مالی در اختیار می‌گیرد و پس از به انجام رساندن فعالیت خود، آنها را به واحدهای اصلی و تخصصی اولیه باز می‌گرداند.

۲- مدیریت و هماهنگی سازمانی

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد، ولی موفقیت سازمان در تحقق اهداف مستلزم هماهنگی ساختن فعالیت‌های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. سازماندهی از طریق تفکیک افقی و عمودی و تلفیق انجام می‌شود. در تفکیک از تخصص‌گرایی و تقسیم کار و در تلفیق از استانداردسازی فعالیت‌ها و مشخص کردن اختیارات استفاده می‌شود.

یک سازمان برای نائل شدن به اهداف مورد نظرش نیاز به چارچوبی دارد که فعالیت‌های افراد مختلف سازمان را هماهنگ نموده و ارتباط مناسبی بین آنها برقرار کند. بخصوص زمانی که سازمان از وسعت و بزرگی نیز برخوردار باشد، در این وضعیت بدون هماهنگی مناسب و ایجاد ارتباطات منطقی میان وظایف افراد مختلف سازمان، تحقق اهداف مشترک به دشواری میسر می‌گردد.

هماهنگی، فراگردی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتب ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیز اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند. هماهنگی عبارت است از فرآیند همسو نمودن همه قسمت‌های سازمان به گونه‌ای که تصمیمات، وظایف، فعالیت‌ها و تخصص همه کارکنان و گروه‌ها برای نایل آمدن به اهداف از قبل تعیین شده در حداکثر مطلوبیت ممکن ترکیب و همسو گردد.

«هنری فایول» مسأله هماهنگی را به عنوان عمل همسو نمودن همه فعالیت‌های یک مؤسسه برای نایل شدن به موفقیت و اهداف مورد نظر سازمان تلقی می‌نماید. وی معتقد است سازمانی که دارای ویژگی‌های زیر باشد، عملیات هماهنگی را به نحو مطلوبی دنبال می‌کند:

- ۱- هر واحد و زیرشاخه‌های مربوط به آن با سایر بخش‌های سازمان هماهنگ باشد.
 - ۲- هر واحد و زیرشاخه‌های مربوط به آن به طور مشخص می‌داند که چه وظیفه‌ای برایش در نظر گرفته شده است.
 - ۳- هر واحد برای رسیدن به کیفیت مورد نظر، برنامه و کارهایی را که باید انجام دهد خود به خود تنظیم و تعدیل می‌نماید.
- برای ایجاد هماهنگی سه اصل زیر مد نظر قرار می‌گیرد.

الف- اصل وحدت فرماندهی: بر اساس این اصل هر کارمند فقط باید در برابر یک مدیر پاسخگو باشد. افراد باید بدانند که به چه کسی گزارش می‌دهند و مدیران نیز باید بدانند که در برابر چه

کسی مسئول و پاسخگو هستند ضمن اینکه باید کاملاً روشن باشد که چه کسانی تصمیم می‌گیرند و چه کسانی باید اجرا کنند.

ب- اصل خط فرمان: خط فرماندهی یا مسیر صدور دستور از مقامات عالی سازمان شروع می‌شود و تا کارکنان سطح عملیاتی امتداد می‌یابد. وحدت مدیریت فقط هنگامی امکانپذیر است که همه ارتباطات رسمی از طریق خط فرمان برقرار گردند.

ج- اصل حیطه نظارت: تعداد کارکنانی که به طور مستقیم به یک مدیر گزارش می‌دهند نباید زیاد باشد. بر اساس مطالعات انجام شده، افراد تحت نظارت مدیران عالی نباید بیش از هفت نفر باشند تا مدیران مذکور بتوانند کارهای آنان را هماهنگ سازند.

هماهنگی ممکن است به طریق عمودی یا افقی و یا مورب تمیز داده شود. هر نوع هماهنگی مکانیزم و مشکلات ویژه خود را دارد.

الف- هماهنگی عمودی: هماهنگی عمودی بر می‌گردد به هماهنگی میان فعالیت‌های یک مدیر و زیردستانش که بر اساس خط مشی‌ها، قوانین، رویه‌ها و روش‌ها، تلاش در جهت کسب اهداف دارند.

ب- هماهنگی افقی: هماهنگی افقی به هماهنگی میان هم‌ردیفان عملیاتی که در یک سطح و یا میان واحدهای متنوع سازمان مشغول به انجام کار باشند، بر می‌گردد.

ج- هماهنگی مورب: هماهنگی مورب در سازمان‌هایی ظاهر می‌شود که دارای واحدهای خدماتی تمرکز یافته‌ای مانند «سیستم اطلاعاتی متمرکز» هستند و کارکنان در سطوح مختلف سازمان مجوز مستقیم برای ارائه خدمات مشابه در میان فرامین متغیر به دست می‌آورند. قوانینی نظیر (اولین وارده، اولین خدمت و سرویس را دریافت نماید)، می‌تواند به عنوان هماهنگی مورب مطرح باشد.

۳- مدیریت و کنترل

سازمان‌ها به شیوه‌های گوناگون کنترل‌هایی را اعمال می‌کنند تا اطمینان یابند که به شیوه‌ای رضایت‌بخش در جهت تأمین اهداف گام بر می‌دارند و اینکه منابع به شیوه‌ای کارا مورد استفاده قرار می‌گیرد. کنترل مدیریت، فرآیندی است برای اطمینان یافتن از اینکه عملیات واقعی طبق عملیات برنامه‌ریزی انجام شده است.

در واقع در مقایسه با برنامه‌ریزی، کنترل رواج بیشتری دارد. کنترل به مدیران کمک می‌کند بر اثربخشی، برنامه‌ریزی، سازماندهی، و هدایت کردن فعالیت‌ها نظارت نمایند. بخش اصلی فرآیند کنترل این است که در هر جا لازم باشد اقدامات اصلاحی به عمل آید.

رابرت ماکلر در تعریفی که از کنترل آورده، گام‌ها و ارکان اصلی فرآیند کنترل را برشمرده است. مدیریت کنترل، تلاشی منظم و سیستماتیک است تا بدان وسیله اقدامات زیر انجام گیرد:

- برای تأمین اهداف تعیین شده یا برنامه‌ریزی شده استانداردهای عملکرد تعیین نمود.
- سیستمی برای بازخور نمودن اطلاعات به وجود آورد.
- عملکرد واقعی را با استانداردهای از پیش تعیین شده سنجید.
- انحرافات را تعیین کرد.
- اهمیت آنها را مشخص نمود.
- برای حصول اطمینان از این که منابع شرکت به شیوه‌ای مؤثر و با راندمانی بالا در جهت و مسیر تأمین اهداف سازمان به مصرف رسیده است، اقدامات لازم را به عمل آورد.

۴- سازماندهی در لیزینگ

اگر سازماندهی را امری بدانیم و بپذیریم که مدیریت از آن برای انجام برنامه‌ها به منظور دستیابی به اهداف سازمانی بهره می‌برد و نیز براساس مطالبی که تا اینجا در خصوص وظایف مدیریت در سازمان و نقش آنها در سازماندهی بیان شد، مدل ساخت یافته زیر، که به صورت حداقلی منطبق بر وظایف مدیریت در سازمان‌های لیزینگی است، ارائه می‌گردد.

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، این مقاله سعی ندارد تا ساختار سازمانی ارائه و یا پیشنهاد دهد بلکه می‌توان از طریق مدل ارائه شده، به یک ساختار مناسب دست یافت. هر یک از عناصر بیان شده در مدل، که به نحوی بیان‌کننده عمده وظایف سازمانی می‌باشند را می‌توان بطور جداگانه و یا ترکیبی به یک واحد سازمانی مرتبط ساخت.

۱- برنامه‌ریزی

۲- عملیات و اجرا

۲-۱- عملیات لیزینگ (شعب)

۲-۲- اعتبار سنجی

۲-۲-۱- اعتبارسنجی فنی

۲-۲-۲- اعتبارسنجی مالی و اقتصادی

۳-۲-۲- اعتبارسنجی حقوقی

۳-۲-۳- انعقاد قرارداد

۳- تأمین و تجهیز منابع

۳-۱- تأمین منابع مالی

۳-۱-۱- تأمین از منابع داخل سازمان

۳-۱-۱-۱- سهام

۳-۱-۱-۲- مطالبات

۳-۱-۱-۳- نقدینگی

۳-۱-۲- تأمین از منابع خارج سازمان

۳-۱-۲-۱- منابع ریالی

۳-۱-۲-۲- منابع ارزی

۳-۲- تأمین منابع غیر مالی

۳-۲-۱- منابع انسانی

۳-۲-۲- داده‌ها و اطلاعات (داخل و خارج سازمان)

۳-۲-۳- تجهیزات و امکانات

۳-۲-۳-۱- تجهیزات رایانه‌ای

۳-۲-۳-۲- تجهیزات و تأسیسات

۴- کنترل و نظارت

۴-۱- نظارت و کنترل فرآیندهای داخلی

۴-۲- نظارت و کنترل اهداف و برنامه‌ها

۴-۳- نظارت و کنترل‌های مالی سازمان

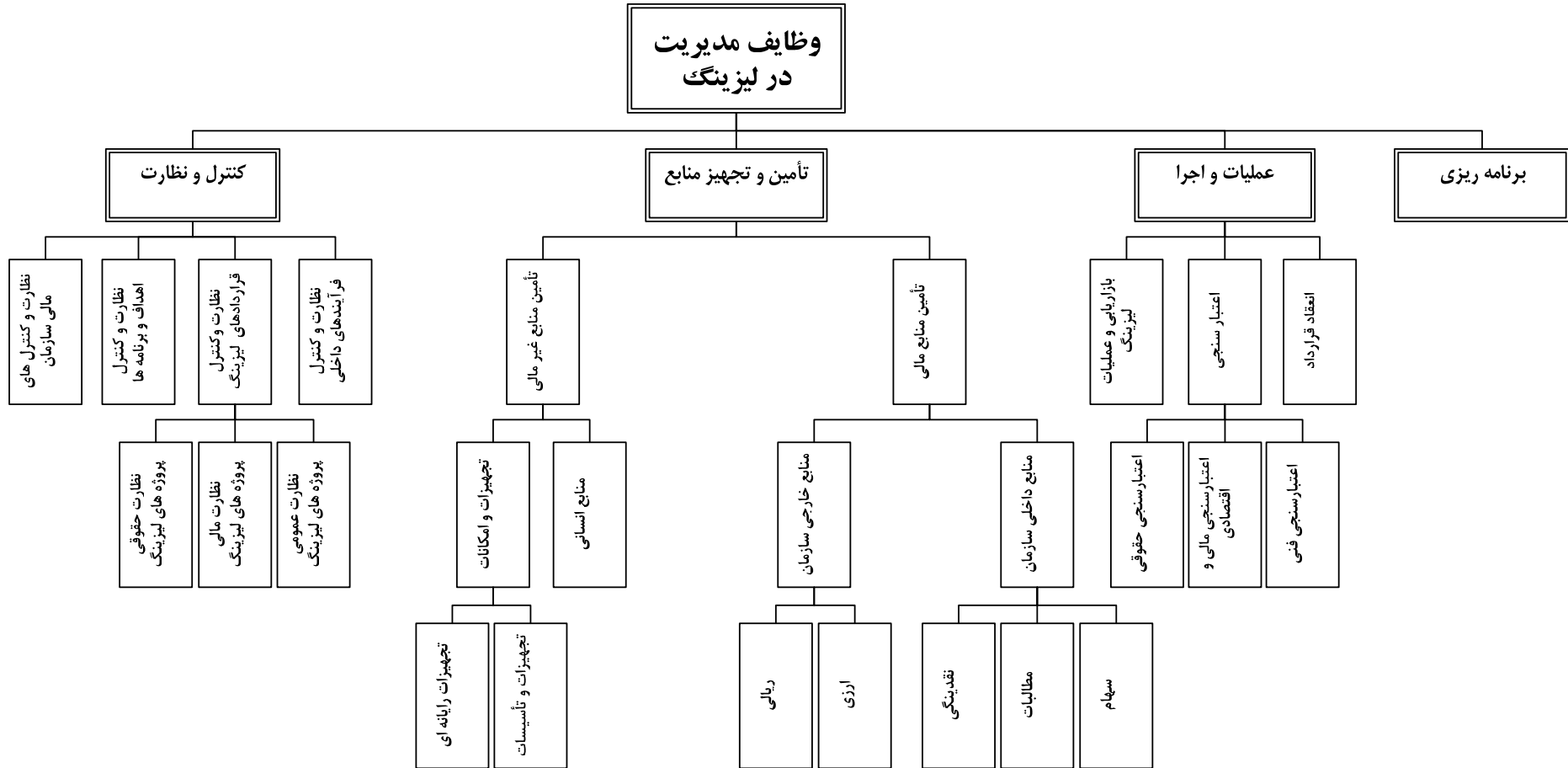
۴-۴- نظارت و کنترل قراردادهای لیزینگ

۴-۴-۱- نظارت عمومی قراردادهای لیزینگ

۴-۴-۲- نظارت مالی قراردادهای لیزینگ

۴-۴-۳- نظارت حقوقی قراردادهای لیزینگ

مدل ساخت یافته وظایف مدیریت در شرکت های لیزینگ



به منظور اداره سازمان‌های لیزینگی و برای دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی آن می‌بایست حداقل وظایف فوق به اجرا گذارده شود و این مهم عملی نخواهد شد، مگر آنکه بواسطه ساختار سازمانی مناسبی که واحدهای تعیین شده در آن عهده‌دار یک یا ترکیبی از وظایف فوق باشند، آنرا به اجرا گذارند.

۵- منابع

- (۱) رضائیان، علی. مبانی سازمان و مدیریت- انتشارات سمت، ۱۳۸۳.
- (۲) مقالات و نوشته‌های دکتر فریدون وردی‌نژاد در سایت <http://www.verdinejad.com>