

تئوری پیشرفته

دکتر طوطیان

بخش دوم:

سیستم باز

فصل دوم: بخش اول: مدیریت استراتژیک

■ هدف های رسمی (رسالت یا مأموریت سازمان) و هدف های عملیاتی چه تفاوت هایی دارند؟

■ در یک سازمان کدام پنج نوع هدف عملیاتی مشاهده می شود؟

■ استراتژی مبتنی بر کاهش دادن هزینه ها، استراتژی مبتنی بر تفکیک واحدها و فعالیت ها و استراتژی مبتنی بر تمرکز فعالیت ها چه تفاوت هایی باهم دارند؟

■ در زمینه هایی چون جهت گیری های استراتژیک، مدیریت ارشد، طرح ریزی سازمان و فرهنگ سازمانی، مدیران چگونه می توانند در سازمان ویژگی های درونی به وجود آورند؟

■ برای محاسبه یا تعیین میزان اثر بخشی سازمان از چه روش هایی استفاده می کنند؟

هدف سازمانی

- هدف سازمانی نوعی وضعیت مطلوب است که سازمان قصد رسیدن به آن را دارد.
- هدف سازمانی نمایانگر یک نتیجه یا نقطه نهایی است.

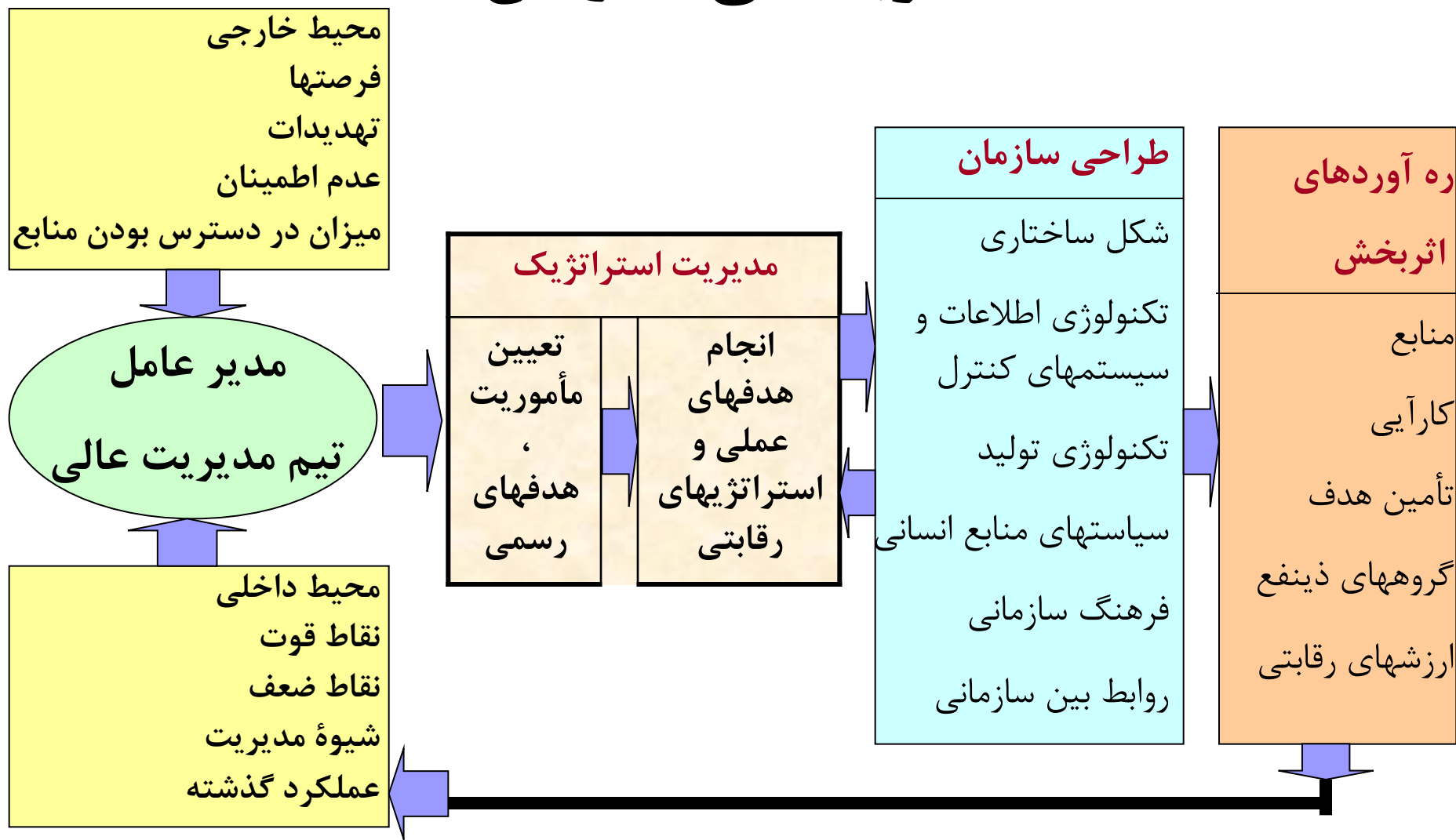
رهبری استراتژیک مدیریت عالی سازمان

- مسؤلیت اصلی مدیریت عالی سازمان، **تعیین هدفها**، **استراتژی و طرح** سازمان است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی نماید که همواره در حال تغییر است.

رهبری سازمان

۱. ارزیابی فرصتها، امکانات و تهدیدهای محیط خارجی؛
۲. بررسی نقاط ضعف و قوت سازمان؛
۳. تعیین مأموریت کلی و هدفهای رسمی سازمان؛
۴. مدیریت و اجرای برنامه های استراتژیک (طرح سازمان).

نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان



هدفهای سازمانی: مأموریت

■ هدف کلی سازمان را مأموریت می نامند (یعنی دلیل وجودی سازمان).

■ مأموریت بیان کننده ارزشها، آرزوها و فلسفه وجودی سازمان است.

هدفهای عملیاتی

- به هنگام تعیین هدفهای عملیاتی، آنچه را که سازمان باید از طریق اقدامات و عملیات واقعی به آنها دست یابد، تعیین می کنند و اینکه سازمان واقعاً به چه کار مشغول است، مشخص می نمایند.
- این هدفها در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه گیری، بیان و در کوتاه مدت تأمین می شوند.

هدفهای عملیاتی شامل:

۱. عملکرد کلی سازمان (سودآوری)؛
۲. منابع (مالی یا منابع اولیه)؛
۳. رشد و پیشرفت کارکنان؛
۴. نوآوری؛
۵. بهره وری؛

نوع و مقصود از هدف

مقصود از هدف	نوع هدف
مشروعیت هدایت و انگیزش کارکنان راهنمایی برای تصمیم گیری استانداردهای عملکرد	هدفهای رسمی، مأموریت: هدفهای عملیاتی:

خلاصه

- هدفهای رسمی و مأموریت‌های سازمان، تعیین کننده نوع سیستم ارزشی سازمان است؛ در حالی که هدفهای عملی و استراتژیها مشخص کننده کارهای اصلی است که سازمان باید انجام دهد.

استراتژیهای سازمانی

- استراتژی عبارت است یک برنامه برای ایجاد رابطه متقابل با عوامل محیطی که معمولاً ضد و نقیض هستند، جهت تأمین هدفهای سازمان.

مدیریت استراتژیک

- مدیریت استراتژیک : هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر میسازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

مراحل مدیریت استراتژیک:

- ۱- تدوین استراتژی ها: منظور از تدوین شناسایی عوامل محیط خارجی، که سازمان را تهدید میکنند یا برای سازمان ایجاد فرصت میکنند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و خاص جهت ادامه فعالیت.
- ۲- اجرای استراتژی ها (مرحله عملی مدیریت): اجرای استراتژی ها ایجاب میکند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را در نظر بگیرد، در کارکنان انگیزه ایجاد کند و منابع را بگونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده را به اجرا در آورد.

مراحل مدیریت استراتژیک

- ارزیابی استراتژی ها: مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز است. بدان سبب استراتژی را باید مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمیتواند موفقیت دیروز را تضمین نماید. بنابراین دست به ارزیابی میزنند که این ارزیابی دارای سه فعالیت عمده میباشد:
- الف) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی کنونی قرار گرفته
- ب) محاسبه و سنجش عملکرد
- ج) اقدامات اصلاحی

استراتژیهای سازمانی از دیدگاه پورتر

۱. کاهش هزینه
۲. متمایز ساختن محصول
۳. تمرکز

استراتژی کاهش هزینه

■ **هدف سازمان:** افزایش کارایی؛ به همین جهت کنترل‌های شدیدی روی هزینه‌ها اعمال می‌کند.

■ در این استراتژی رهبری در صدد کاهش دادن هزینه‌ها برمی‌آید می‌کوشد از طریق کاهش دادن هزینه‌ها در مقایسه با شرکت‌های رقیب به سهم بیشتری از بازار دست یابد. در اجرای این استراتژی سازمان بی‌مهتا درصدد افزایش کارایی برمی‌آید در جهت کاهش دادن هزینه‌ها از هیچ اقدامی فروگذار نمی‌کند و در مقایسه با شرکت‌های رقیب می‌کوشد تا کنترل‌های شدیدتری اعمال کند.

استراتژی کاهش هزینه

■ در اجرای این استراتژی حفظ ثبات و پایداری در اولویت قرار می گیرد و شرکت به فکر نوآوری و خطر پذیری نیست

■ **رهبری مبتنی بر کاهش هزینه** به این معنی است که شرکت، محصولات و خدمات را به قیمت‌های رقابتی عرضه می کند، ولی از کیفیت محصول نمی کاهد و به سودی معقول تن در می دهد.

استراتژی کاهش هزینه

ویژگیهای ذی ربط سازمانی از پورتر

- بکارگیری روشهای عملیاتی ساده و استاندارد؛
- بکارگیری تکنولوژی ساده در فرآیند تولید؛
- سرپرستی مستقیم؛
- دادن اختیارات محدود به کارکنان؛
- بکارگیری سیستمهای عالی توزیع و کاهش هزینه ها.
- اعمال کنترل شدید بر هزینه
- گرفتن گزارش مفصل جهت اعمال کنترل

استراتژی متمایز ساختن محصول

■ سازمان درصدد بر می آید تا محصولات و خدماتی را که در آن صنعت ارائه می کند، متمایز نماید؛

■ متمایز کردن محصول یا خروجی: مدیر با بکارگیری ساختار ارگانیک با ایجاد هماهنگی زیاد بین دوایر، تشویق کارکنان به خلاقیت و تحقیقات اصولی، افزایش توانایی های بازاریابی، نوآوری در پاداش ها و ارائه محصول با کیفیت سعی میکند از شدت رقابت بکاهد.

استراتژی متمایز ساختن محصول ویژگیهای ذی ربط سازمانی از پورتر

- ساختار ارگانیک؛
- تشویق و ترغیب به خلاقیت؛
- تشویق به تحقیقات اصولی؛
- بکارگیری تکنولوژی پیشرفته؛

استراتژی متمایز ساختن محصول ویژگیهای ذی ربط سازمانی از پورتر

- افزایش شهرت شرکت از نظر ارائه محصولات با کیفیت بالا؛
- افزایش تواناییهای بازاریابی نوآوری در دادن پاداش به کارکنان؛
- مشتریهایی مورد هدف قرار می گیرند که نسبت به قیمت حساسیت زیادی ندارند.

استراتژی تمرکز

- تمرکز: در این وضعیت سازمان میکوشد تا بر بخش های خاص از بازار متمرکز شود که این امر با داشتن انعطاف پذیری در پاداش ها، برقراری روابط صمیمی با کارکنان، ارائه خدمات لازم به مشتریان جهت افزایش وفاداری آنها و همچنین دادن اختیارات بیشتر به کارکنان از سوی مدیریت صورت میگیرد

استراتژی تمرکز

ویژگیهای ذی ربط سازمانی از پورتر

- ارائه خدمات لازم به مشتری جهت افزایش وفاداری مصرف کنندگان؛
- داشتن انعطاف پذیری در دادن پاداش و برقرار کردن روابط صمیمی با کارکنان؛
- دادن اختیار نسبتاً زیاد به کارکنان جهت تماس و تأمین نیازهای مشتریان.

بخش دوم: عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان

۱. گرایش استراتژیک؛
۲. مدیریت عالی؛
۳. طراحی سازمان؛
۴. فرهنگ سازمانی.

عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان: گرایش استراتژیک

۱. تماس با مشتری؛
۲. واکنش سریع؛
۳. کانون توجه و اهداف روشن تجاری.

عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان: مدیریت عالی

۱. رؤیای رهبری؛
۲. تعصب نسبت به عملکرد؛
۳. تمرکز بر ارزشهای اصلی.

عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان: طراحی سازمان

۱. شکل ساده، کارکنان اندک؛
۲. تمرکز زدایی و افزایش نوآوری (کارآفرینی)؛
۳. بصورت همزمان سخت گیری و سهل گیری.

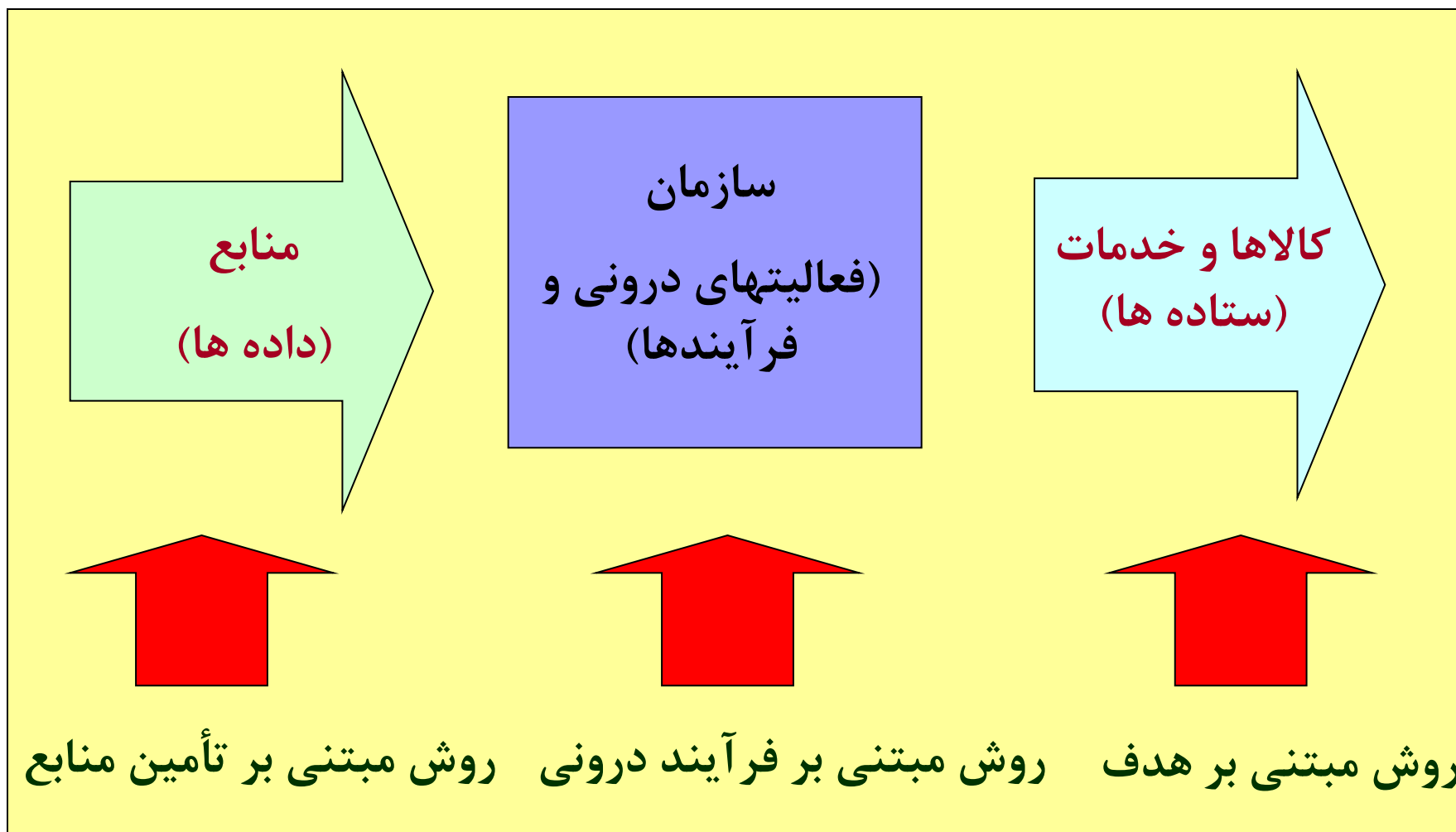
عوامل مؤثر در اثربخشی سازمان: فرهنگ سازمانی

- جوی آکنده از اعتماد؛
- بهره‌وری از مجرای کارکنان؛
- دیدگاه بلندمدت.

تعریف اثربخشی سازمانی

۱. **اثربخشی**: عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر خود نائل می آید.
۲. **کارآیی**: عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی



رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی ۱- رویکرد مبتنی بر تأمین هدف

- به جنبهٔ محصول یا تولید سازمان توجه می شود؛
- آیا سازمان به هدفهای خود رسیده است یا خیر؟
- **شاخصها:** سودآوری، رشد، سهم بازار، بازده سرمایه گذاری و...
- از آنجا که سازمان ها هدف های چندگانه و ضد و نقیض دارند ، بنابراین اغلب نمی توان اثربخشی سازمان را با یک شاخص ارزیابی کرد. سازمانی که در تأمین یک هدف بسیار موفق بوده است ممکن است در مورد هدف دیگری ضعیف عمل کرده باشد

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی ۱- رویکرد مبتنی بر تأمین هدف

■ کاربرد. در سازمان های تجاری برای سنجش اثربخشی سازمان از روش مبتنی بر تأمین هدف استفاده می شود، زیرا می توان هدف های تولید شرکت را به آسانی اندازه گیری کرد. معمولاً "سازمان ها عملکرد خود را بر حسب سودآوری، رشد، سهم بازار و بازده سرمایه گذاری اندازه گیری می کنند. ولی همیشه تعیین هدف های عملی و اندازه گیری عملکرد سازمان چندان ساده نیست. دو مسأله که باید حل شوند عبارتند از: ۱- هدف های چند گانه، ۲- استفاده از شاخص های ذهنی (و نه عینی) در محاسبه هدف تأمین شده

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی ۱- رویکرد مبتنی بر تأمین هدف

- چنین به نظر می رسد که روش مبتنی بر هدف (از نظر ارزیابی اثربخشی سازمان) از همه روش ها معقول تر است. اثربخشی را برحسب توانایی سازمان در تأمین هدف هایش ، تعریف می کنند. به هر حال ، مسأله سنجش یا اندازه گیری اثربخشی واقعی پیچیده است.
- سازمان دارای چندین هدف است ، بنابراین نمی توان برای اثربخشی از شاخص منحصر به فردی استفاده کرد. برخی از هدف ها ذهنی هستند و مدیر، در درون سازمان، آنها را تعیین می نماید. ارزیابی اثربخشی سازمان (در اجرای روش مبتنی بر هدف) ایجاب می کند که شخص ارزیاب از وجوه این مسأله ها آگاه باشد و به هنگام ارزیابی از آنها قافل نماند.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی

۲- رویکرد مبتنی بر تأمین منابع

■ به نقطه آغاز تولید سازمان توجه می شود؛

■ در اجرای این روش به بخش مصرف (بخش ورودی) سازمان توجه می شود. سازمان این اقلام را از محیط می گیرد و وارد مرحله تبدیل می کند اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تأمین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد، تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند. سازمان ها باید منابع ارزشمند و کمیاب را از سایر سازمان ها بگیرند.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی

۳- رویکرد مبتنی بر تأمین منابع

۱. اثربخشی سازمان به وسیله شاخصی سنجیده می شود که سازمان می تواند بدان وسیله منابع مورد نیاز را تأمین و سیستم سازمانی خود را حفظ کند این شاخص ها عبارتند:
۲. توان سازمان در بهره برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند؛
۳. توان تصمیم گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی های واقعی محیط خارج؛
۴. حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان؛
۵. توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می دهد.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی

۳- رویکرد مبتنی بر تأمین منابع

- کاربرد. هنگامی که نتوان به شاخص های دیگری از عملکرد دست یافت، روش مبتنی بر تأمین منابع، مفید واقع خواهد شد
- اگر برای سنجش اثربخشی سازمان شاخص های دیگری وجود نداشته باشد، روش مبتنی بر تأمین منابع مفید واقع خواهد شد، ولی این روش هم بدون نقاط ضعف نیست. اغلب چنین به نظر میرسد که توان سازمان در تحصیل و تأمین منابع، به اندازه شیوه استفاده کردن و بهره مند شدن از آنها اهمیت نداشته باشد.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی

■ در این روش، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان یک سازمان کارآمد، فرآیند درون سازمانی یکپارچه، بی دغدغه و هماهنگ دارد، به گونه ای کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می کنند. دوایر سازمانی دست به دست هم می دهند تا بهره وری را به بالاترین حد برسانند. در اجرای این روش به محیط خارجی توجهی نمی شود. رکن اصلی این روش بر پایه کاری گذاشته شده است که سازمان با منابع موجود خود می کند، و این اقدام به صورت سلامت درون سازمانی و کارایی متجلی می گردد

رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی

■ شاخصها:

۱. وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان؛
۲. روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کار گروهی؛
۳. اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان؛
۴. تصمیم گیری در کنار منبع اطلاعاتی؛
۵. وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان
۶. ...

رویکرد مبتنی بر فرآیند درونی

■ کاربرد. روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه گیری اثربخشی سازمان از منابع موجود بصورتی کارا استفاده می شود و فعالیتهای درون سازمان بصورتی موزون و هماهنگ صورت می گیرد. همانگونه که در فصل اول کتاب بحث کردیم به تازگی به مسأله منابع انسانی اهمیت زیادی داده می شود، و در واقع سازمانها در این زمینه با هم رقابت می کنند. بیشتر مدیران بر این باورند که روشهای مدیریت مشارکتی و فرهنگ مساعد سازمانی از اجزای اصلی و مهم تشکیل دهنده اثر بخشی است.

رویکرد نوین برای سنجش اثربخشی سازمان

۱. روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع؛
۲. روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی؛

روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع

گروه ذی‌نفع یکی از گروه‌های داخل یا خارج از سازمان یا سازمان‌یگری است که در عملکرد سازمان نقش و سهمی دارد. بستانکاران، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت از جمله افراد و گروه‌های ذی‌نفع هستند. در روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع (که همچنین آن را روش مبتنی بر ابواب جمعی هم می‌نامند) تعیین میزان رضایت این گروه‌ها بعنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. هر یک از این گروه‌های ذی‌نفع، برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص ویژه‌ای می‌باشد. زیرا منافع ویژه‌ای در سازمان دارد.

روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع

■ مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع این است که در اجرای روش مزبور با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به اثربخشی سازمان توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون‌سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این روش همچنین استنباط جامعه از مسئولیتهای اجتماعی سازمان (یعنی چیزی که بصورت رسمی در روشهای سنتی مورد توجه نبود) نیز مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. در اجرای روش مزبور همه شاخصها (اقلام مصرفی، فرایند تبدیل و محصول) بصورت همزمان مورد توجه قرار می‌گیرند و بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ شاخص منحصر به فردی نمی‌تواند اثربخشی سازمان را تعیین کند.

روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی

- **بعد اول ارزش سازمان:** کانون توجه (درون یا بیرون سازمان)؛
- **بعد دوم ارزش سازمان:** ساختار (ثبات یا پایداری که به معنی اعمال کنترل از بالاست)؛

چهار الگوی ارزشهای اثربخشی

ساختار

انعطاف پذیری

الگوی مبتنی بر روابط انسانی

ارزشهای هدف: رشد منابع انسانی

هدفهای فرعی: حفظ انسجام انسانی، بالا

بردن روحیه افراد، آموزش

داخلی

الگوی مبتنی بر سیستمهای باز

ارزشهای هدف: رشد، تأمین منابع

هدفهای فرعی: انعطاف پذیری، در حال آماده

باش به سربردن، ارزشیابی عوامل خارجی.

خارجی

الگوی مبتنی بر فرآیندهای درونی

ارزشهای هدف: ثبات و پایداری، حفظ تعادل

هدفهای فرعی: اطلاعات مدیریت، ارتباطات

داخلی

الگوی مبتنی بر هدفهای عقلانی

ارزشهای هدف: بازدهی، کارآیی، سودآوری

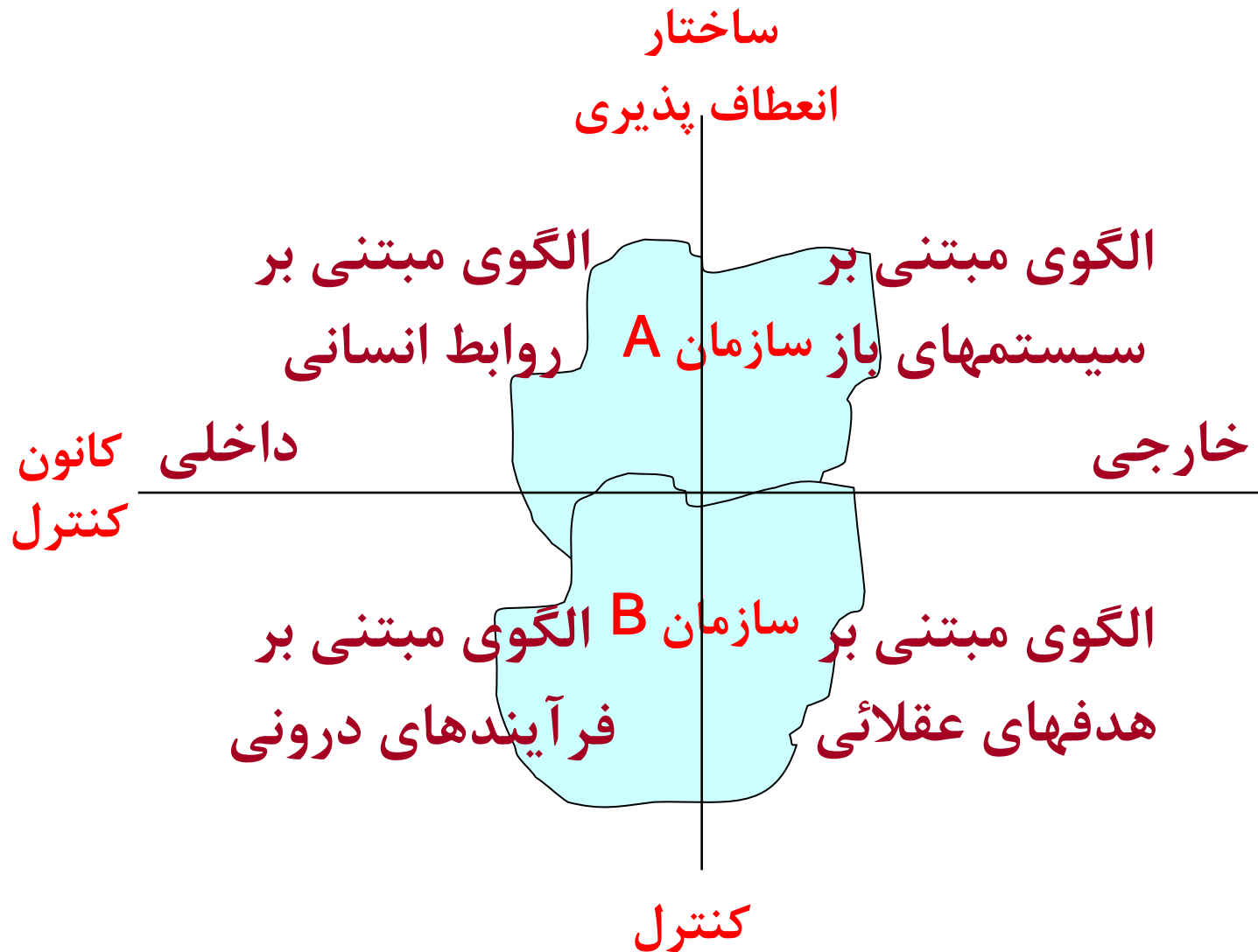
هدفهای فرعی: برنامه ریزی و تعیین هدف.

خارجی

کنترل

کانون
توجه

ارزشهای اثربخشی برای دو سازمان A و B



خصوصیات سازمان A

۱. تازه تأسیس و جوان؛
۲. توجه مدیریت به انعطاف پذیری و نوآوری و تأمین منابع از محیط؛
۳. جلب رضایت گروه‌های ذینفع؛
۴. توجه به روابط انسانی؛
۵. در درجهٔ اول: سازش با محیط و تأمین رضایت عوامل آن؛

خصوصیات سازمان B

۱. مؤسسه ای قدیمی؛
۲. توجه به سود و بهره وری؛
۳. برنامه ریزی و تعیین هدف؛
۴. تمام توجهش به تولید و سود معطوف است؛
۵. عدم توجه به انعطاف پذیری و منابع انسانی؛
۶. توجه به ثبات، پایداری، تعادل، نوآوری و درحالت آماده باش به سر بردن.

ویژگیهای برجسته روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی

۱. در این الگو، مفاهیم و اصول متضاد در هم ادغام می شوند و دیدگاه واحدی بدست می آید.
۲. در این الگو به شاخصهایی که در محاسبه اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار می گیرند، توجه می شود و این مسأله روشن می شود که ارزشهای مغایر یا متباین می توانند بصورت همزمان بکار روند.