

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تئوری سازمان و طراحی ساختار ریچارد ال دفت

فصل دوم: مدیریت استراتژیک و اثربخشی سازمان

ارائه دهنده: انوار شرافت

هدف این فصل

بررسی مسائلی در زمینه ثمربخشی هدفهای سازمان و اینکه چگونه این هدفها بر عملکرد سازمان اثر میگذارد.

به بررسی استراتژی هایی میپردازیم که در راه رسیدن به هدفهای سازمان مورد استفاده قرار میگیرد.

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.

مدیریت عالی سازمان

مسئولیت اصلی مدیریت عالی سازمان تعیین اهداف، استراتژی و طرح سازمان است تا بدین وسیله سازمان را مناسب محیطی نماید که همواره در حال تغییر است.

فرآیند رهبری

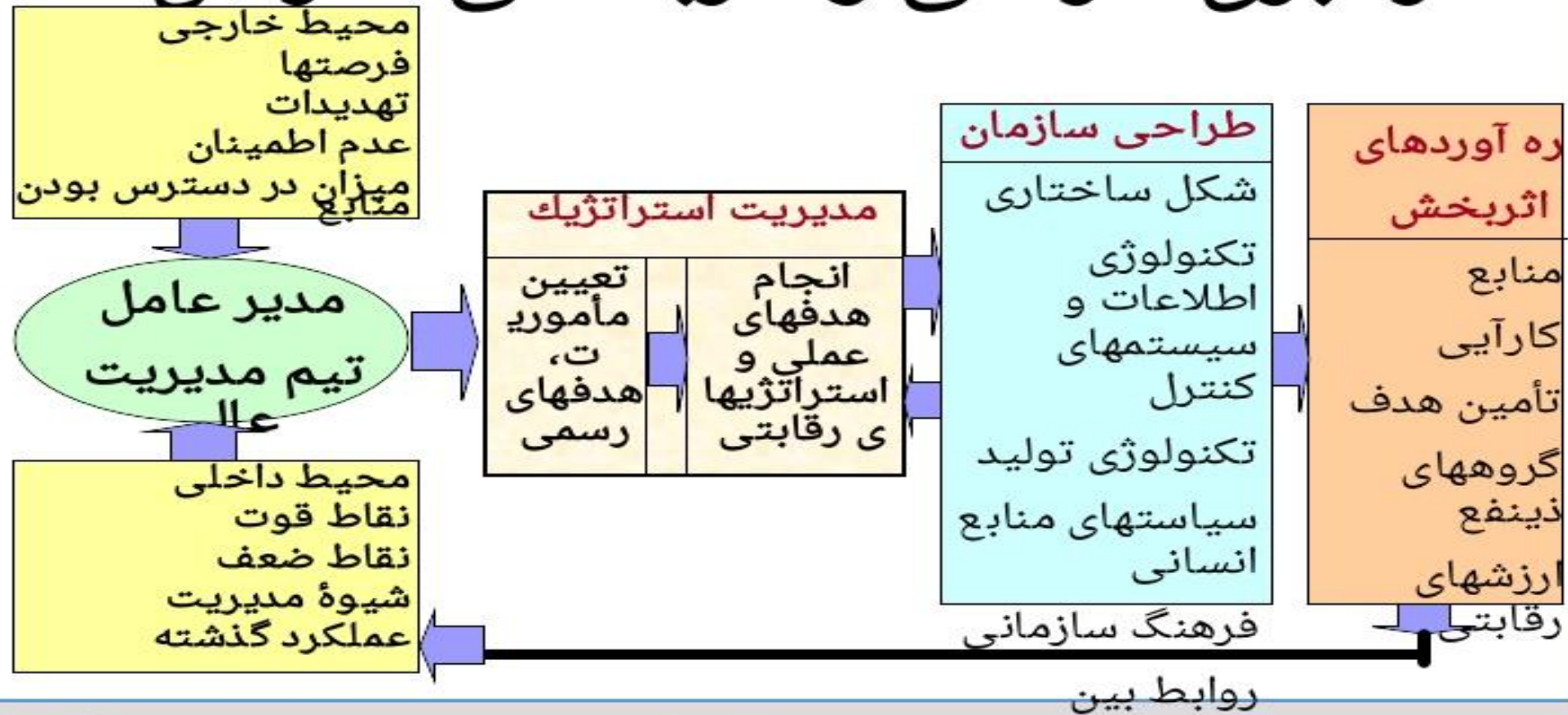
ارزیابی فرصتها، امکانات و تهدیدهای محیط خارجی

نقاط قوت و ضعف درون سازمانی

تعیین مأموریت کلی و هدف های رسمی سازمان

ارائه هدفهای ویژه اجرایی یا استراتژی ها

نقش مدیریت عالی سازمان در رهبری، طراحی و اثربخشی سازمان



هدف های سازمانی

هدفهای کلی (رسمی)

هدفهای عملیاتی

هدف کلی:

هدف کلی سازمان را مأموریت می نامند. (یعنی دلیل وجودی سازمان).
مأموریت بیانگر ارزش ها، آرزوها و دلیل بر هستی سازمان است.

هدف های عملیاتی

هنگام تعیین هدفهای عملیاتی آنچه را که سازمان باید از طریق اقدامات و عملیات واقعی به آنها دست یابد

معمولا هدفهای عملیاتی در قالب دستاوردهای قابل سنجش و اندازه گیری بیان و در کوتاه مدت تامین میشود.

هدفهای عملیاتی شامل:

۱- منابع

۲- بازار

۳- رشد و پیشرفت کارکنان

۴- نوآوری

۵- بهره‌وری

استراتژی های محوری

۱- تلاش برای کاهش هزینه ها در یک صنعت

۲- تلاش برای ایجاد بازار و عرضه کالای منحصر به فرد از طریق تنوع بخشیدن به محصول

۳- تمرکز بر روی یک یا چند گروه از مشتریان یا خریداران

نوع و مقصود از هدف

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

خلاصه

هدفهای رسمی و مأموریت های سازمان تعیین کننده نوعی ارزش سیستمی برای سازمان است.

هدفهای عملیاتی و استراتژی ها مشخص کننده کارهای اصلی است که سازمان باید انجام دهد.

در صورتی که هر مدیر در سازمان روی هدف خاصی تاکید کند باعث ایجاد تضاد میشود که برای رفع این تضادها باید از روش های زیر استفاده کنیم

۱- مذاکره یا چانه زدن

۲- پذیرفتن سطح رضایتبخشی از عملکرد

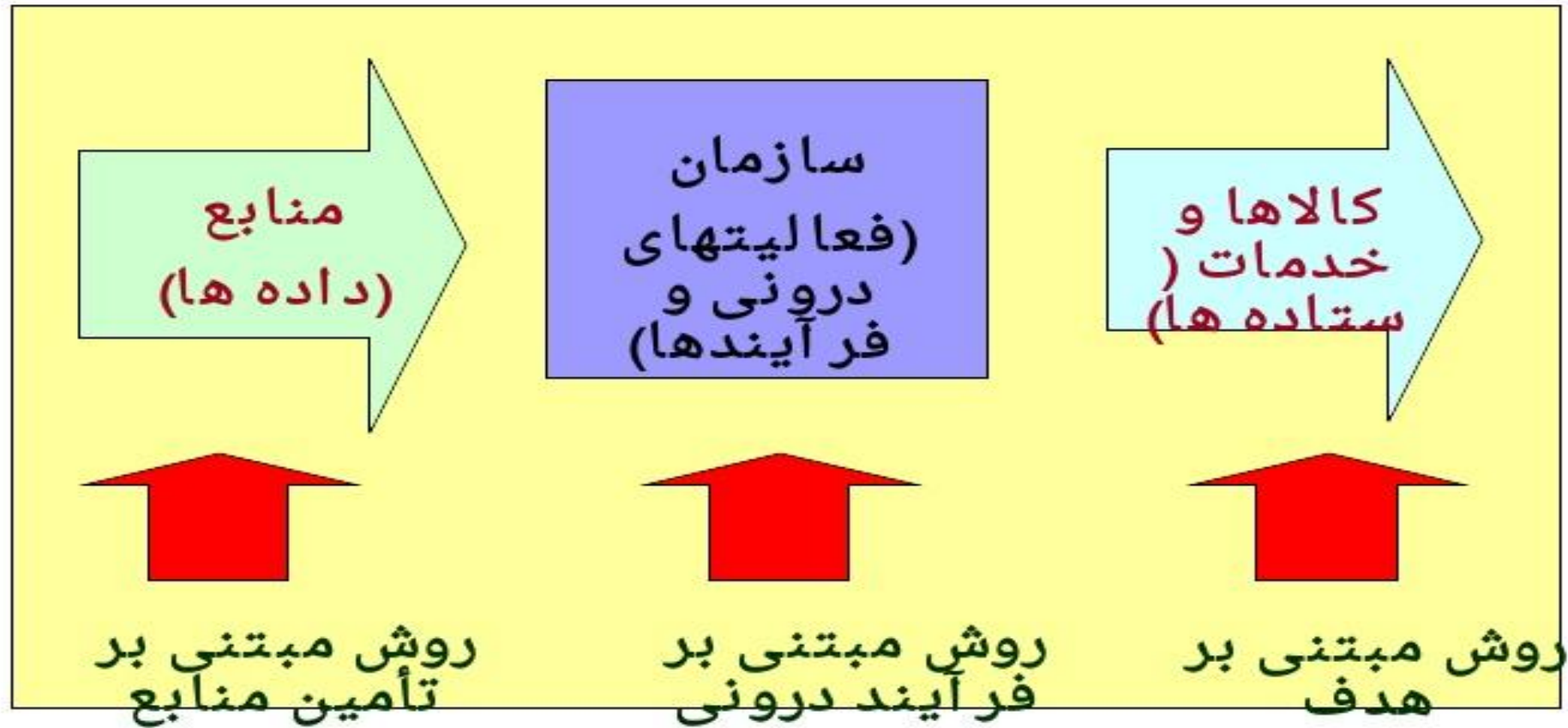
۳- رعایت ترتیب

۴- تعیین اولویت

اثر بخشی سازمان

اثر بخشی: درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر خود نایل می آید.
کارایی: مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.

رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمانی



رویکرد مبتنی بر تامین هدف

به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه می شود

و اینکه آیا سازمان به هدفهای خود رسیده است یا خیر؟

شاخص ها: سودآوری، رشد، سهم بازار، بازده سرمایه گذاری و..

معمولا سازمانها چندین هدف دارند برای همین نمیتوان گفت که برای تعیین اثربخشی تنها باید از این روش استفاده کرد.

رویکرد مبتنی بر تامین منابع

به نقطه آغاز تولید سازمان توجه میشود.

و اینکه آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را بصورتی موثر تامین نماید؟

شاخص:

۱-توان سازمان در بهره برداری از محیط و تامین منابع کمیاب و ارزشمند.

۲-توان تصمیم گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی های واقعی محیط خارج.

۳-حفظ فعالیت های روزانه در داخل سازمان

۴-توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ میدهد.

رویکرد مبتنی بر فرایند درونی

به فعالیت درون سازمان توجه میکند
با استفاده از شاخص کارایی و سلامت درون سازمان، اثربخشی سازمان اندازه گیری میشود.
شاخص:

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

رویکرد نوین برای سنجش اثربخشی سازمان

۱- روش مبتنی بر رضایت گروه های ذینفع

۲- روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی

روش مبتنی بر رضایت گروه های ذینفع

در این روش استنباط جامعه از مسئولیت اجتماعی سازمان (یعنی چیزی که به صورت رسمی در روشهای سنتی مورد توجه نبود) نیز مورد ملاحظه قرار میگیرد.

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

<p>الگوی مبتنی بر روابط انسانی ارزشهای هدف: رشد منابع انسانی هدفهای فرعی: حفظ انسجام انسانی، بالا بردن روحیه، یاد، آموزش</p>	<p>الگوی مبتنی بر سیستمهای باز ارزشهای هدف: رشد، تأمین منابع هدفهای فرعی: انعطاف پذیری، در حال آماده باش به سربردن، ارزشیابی عوامل خارجی.</p>
<p>الگوی مبتنی بر فرآیندهای درونی ارزشهای هدف: ثبات و پایداری، حفظ تعادل هدفهای فرعی: اطلاعات مدیریت، ارتباطات</p>	<p>الگوی مبتنی بر هدفهای عقلانی ارزشهای هدف: بازدهی، کارایی، سودآوری هدفهای فرعی: برنامه ریزی و تعیین هدف.</p>

کانون توجه

داخلی

کنترل

خارجی

ارزشهای اثربخشی برای دو

سازمان A و B

ساختار
انطباق
پذیری



A خصوصیات سازمان

۱- تازه تاسیس و جوان

۲- توجه مدیریت به انعطاف پذیری و نوآوری و تامین منابع از محیط

۳- جلب رضایت گروه‌های ذی نفع

۴- توجه به روابط انسانی

۵- در درجه اول: سازش با محیط و تامین رضایت عوامل آن

B خصوصیات سازمان

۱-موسسه 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 در حالت آماده باش به سر بردن.

ویژگی های 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 میگیرد توجه میشود و این مساله روشن میشود که ارزشهای مغایر یا متباین می توانند بصورت همزمان بکار روند.

پایان
