

تاملی بر چرخه حیات یک سازمان در توسعه و اثر بخشی سازمانی

مهدی روشنفکر

عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان

نام نویسنده مسئول:

مهدی روشنفکر

چکیده

چرخه حیات سازمان مهم ترین مسئله ای است که هر شرکتی با آن روبرو می شود. ساختار سازمانی در درجه دوم اهمیت قرار دارد. چرخه حیات سازمان نشان می دهد که یک شرکت چگونه رشد می کند ، بزرگ می شود (توسعه می یابد) و سرانجام می میرد (منحل می گردد). چرخه حیات سازمان مانند چرخه حیات محصول در عملیات بازاریابی است. مراحل چرخه حیات سازمان عبارتند از: تولد- رشد- بلوغ- پیری و مرگ ...

واژگان کلیدی: سازمان توسعه سازمانی اثر بخشی. شغل

مقدمه

طراحی شغل

عبارتست از بازنگری در وظایف افراد و تلاش برای اینکه بتوان آنها را برای شرکت مفید تر و متناسب آن وظایف با توانایی ها و ویژگی فیزیکی و روانی کارکنان بیشتر کرد .
تکنیکها و فنون جدید طراحی شغل عبارتند از :

- توسعه شغلی (ترکیب و تلفیق وظایف ، تا کارمند بتواند وظایف بیشتری را انجام بدهد .)
- غنی سازی شغلی (تغییر مشاغل از طریق دادن اختیار و حق کنترل بیشتر به کارکنان)
- گردش شغلی (جابجایی کارکنان در شغل های مختلف برای افزایش تنوع در مهارتهای کارکنان)

مدلهای ویژگی شغلی

نوع پیشرفت غنی سازی شغلی است که بر پایه دو اصل مبتنی و استوار است .
وظایف کارکنان را می توان با توجه به ویژگی های خاص اهداف، شرح داد و توصیف کرد .
این ویژگی ها بر انگیزش کارکنان تاثیر می گذارند برای جذاب کردن شغل و انگیزش کارکنان:
• کارکنان باید احساس مسئولیت کنند ، کار محوله را مفید بدانند و در رابطه با عملکرد خویش، باز خور مناسبی دریافت کنند .
• کار و وظیفه محوله باید نیازهای مهم از دید کارکنان را تامین کند .

بر اساس این مدل، مدیران برای طراحی مجرد یک شغل باید از ۵ گام زیر پیروی کنند .
(۱) وظایف را تلفیق کنند تا تنوع وظایف و مشاغل افزایش یابد و کارکنان بفهمند و بدانند که کار آنها چه تاثیری دارد و چه می کنند.
(۲) برای اینکه کارکنان احساس مسئولیت بیشتری کنند و در قبال عملکرد خود پاسخگو باشند بایستی واحد های کار طبیعی تشکیل دهند .
(۳) برای اینکه کارکنان از عملکرد مورد انتظار و دلایل آن آگاه باشند، روابط شفاف با آنها ایجاد نمایند .
(۴) با تفویض اختیار بیشتر به کارکنان ، ضمن غنی ساختن شغل، احساس مسئولیت آنها را نیز تقویت کنند .
(۵) رضایت یا نارضایی خود از عملکرد کارکنان را به ایشان ابلاغ نمایند .

جایگزینی مدیر عامل

فرایند جایگزینی یک مدیر ارشد کلیدی در سازمان است. با توجه به اینکه شرکتهای بزرگ هر هشت سال یک بار مدیر عامل خود را عوض می کنند. شرکتهای باید برای این مدت برنامه ریزی کنند .
کوچک سازی : عبارت است از حذف برنامه ریزی شده پست ها یا مشاغل، شرکت معمولاً از این روش برای استراتژی های کاهش استفاده می کنند .
شناسایی توانایی ها و توسعه قابلیت ها: راههایی که یک شرکت می تواند به توسط آنها کارکنانش را شناسایی و برای تصدی پستهای مهم آماده کند عبارتند از :

- ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد (یعنی سیستمی که نه تنها عملکرد یک فرد را می سنجد ، بلکه توانایی ها و استعداد های بالقوه او را شناسایی می کند)
- استفاده از مراکز ارزیابی (یعنی شایستگی یک فرد برای ارتقاء و تصدی یک پست سازمانی جدید ارزیابی می شود .)
برای موفقیت طرح کوچک سازی ، پیروی از رهنمودهای زیر می تواند مفید باشد.
(۱) به جای حذف برخی کارها از کل سازمان، تنها کارهای غیر ضروری را حذف کنند.
(۲) اگر پیمانکاران برخی کارهای شما را با هزینه ای کمتر انجام می دهند آن کارها را به ایشان واگذر کنید.
(۳) به دنبال منافع بلند مدت باشید.
(۴) دلیل اقدامات خود را به روشنی بیان کنید.
(۵) روی کارکنان باقی مانده سرمایه گذاری کنید.
(۶) با ایجاد شغل های دارای ارزش افزوده، خلاء ناشی از حذف مشاغل را پر کنید .

رهبری

اجرای استراتژی شامل مقوله رهبری نیز می شود. رهبری عبارتست از ترغیب کارکنان به بهره گیری موثر (اثر بخش) و کارا از توانایی ها و مهارت‌های خود برای دست یابی به اهداف سازمانی. اگر کارکنان هدایت نشوند و به آنها راه درست یا مورد نظرشان نشان داده نشود آنها وظایف محوله که به سلیقه خود و در زمانی که خود لازم ببینند انجام می دهند.

رهبری ممکن است به چند شکل اعمال شود که عبارتند از:

- ۱- رهبری توسط مدیران شرکت
- ۲- هنجارهای مشخص شده و بر گرفته از فرهنگ سازمانی، کارکنان را هدایت کند
- ۳- کارکنانی که در گروه‌های خود مختار کار می کنند بر سر برخی مسائل به توافق برسند .

مدیریت فرهنگ سازمانی

از آنجا که فرهنگ سازمانی می تواند اثری به سزا چشمگیر بر رفتار تمام کارکنان بگذارد لذا توانایی آن شرکت در تغییر جهت استراتژیکش را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. یک عیب قوی و ریشه دار بودن فرهنگ سازمانی این است که در صورت تضاد با تغییر مورد نظر، مانع موفقیت آن شرکت در تغییر مأموریت ، اهداف، استراتژی‌های سیاست‌های خود می شود. فرهنگ سازمانی معمولاً در برابر تغییر مقاومت می کند. زیرا اصولاً و با توجه به نحوه شکل گیری و فلسفه پیدایش ، به روابط والگوه‌های پایدار و با ثبات مبتنی و استوار است. فرهنگ سامانی بهینه آن فرهنگی است که از مأموریت و استراتژی شرکت، بهتر حمایت کند . اگر چه فرهنگ سازمانی شرکت قابل تغییر است انا تغییر آن به تلاش بسیار و زمانی طولانی نیاز دارد. بنابراین یکی از وظایف اصلی، مدیریت ، ارزیابی و سنجش موارد زیر است:

- ۱- تغییر در استراتژی شرکت چه تاثیری بر فرهنگ سازمانی آن شرکت خواهد گذاشت.
- ۲- آیا تغییر در استراتژی ضروری است؟
- ۳- آیا تغییر در استراتژی به صرفه و اصطلاحاً از حیث هزینه های انجام شده ، مفید و اثر بخش خواهد بود؟

ارتباطات و نقش آن در فرهنگ سازمانی: ارتباطات نقش بسیار مهمی در مدیریت تغییر دارد. باید کارگران و کارکنان را به طرق مختلف، مثل ذکر در نشریات ، سخنرانی، آموزش و اجرای طرح‌های توسعه، از فلسفه تغییر در استراتژی موجود در شرکت مطلع و آگاه ساخت. تمامی شرکت هایی که توانسته اند با موفقیت ، تغییرات فرهنگی را اجرا و اعمال کنند از ویژگی‌های زیر برخوردار بوده اند:

- ۱-مدیر عالم و دیگر مدیران ارشد این شرکت، بینش و دیدی استراتژیک به آینده و توانائی های بالقوه شرکت داشته اند. و این بینش را به کلیه کارکنان خود در تمام سطوح منتقل کرده اند. آنها همیشه عملکرد شرکت را با رقبا مقایسه کرده و به طور مستمر آن را به روز و بهتر می کرده اند.
- ۲- برای محقق ساختن این بینش ، آن را به عناصر کلیدی لازم برای تحقیق و موفقیت آن بینش ترجمه کرده اند. مثلاً اگر مدیریت شرکت قصد داشته است که از حیث کیفیت یا خدمات ممتاز شود به این دو مقوله مهم توجه خاصی مبذول کرده و برای نظارت بر تحقق آنها سیستم های سنجش مناسبی طراحی و اعمال کرده اند. سپس این اقدامات را از طریق فعالیتهای متنوع چون برگزاری مسابقات، معرفی رسمی و غیر رسمی، اعطای پاداشهای نقی، به کل سازمان تزریق می کرده اند .

استراتژی رشد از طریق خریداری یک شرکت دیگر و مدیریت فرهنگ های مختلف

وقتی شرکتی با شرکت دیگری ادغام می شود یا آنرا خریداری می کند ، مدیران آن شرکت باید احتمال برخوردها و تعارضهای فرهنگی را مد نظر قرار داده و آنرا بدقت بررسی کنند. چهار روش متداول مدیریت دو فرهنگ سازمانی مختلف عبارتند از :

- یکپارچه سازی با انسجام Integration
- همگون سازی Assimilation
- جدا سازی Separation
- فرهنگ زدایی (Decultaration)

انتخاب هر یک از این چهار روش بر دو اصل زیر مبتنی و استوار است.

- ۱- میزان وفا داری کارکنان شرکت خریداری شده شده به فرهنگ سازمانی شرکت ما قبل از خریداری
- ۲- درک و برداشت آنها یا در واقع نظر آنها درباره میزان جذابیت فرهنگ سازمانی شرکت خریدار.

- در زیر به تعریف و بررسی هر کدام از چهار عامل مدیریت دو فرهنگ سازمانی مختلف می پردازیم:
- ۱- انسجام: در برگیرنده مجموعه ای از بده و بستانها و تعاملات فرهنگی و مدیریتی بین دو طرف است. بدون اینکه یک طرف فرهنگ سازمانی خود را به طرف دیگر تحمیل کند.
 - ۲- همگون سازی: عبارتست از غلبه فرهنگ سازمانی یک شرکت به فرهنگ سازمانی شرکت دیگر، همگون سازی اجباری نیست و با زور صورت نمی پذیرد. بلکه کارکنان شرکت خریداری شده از آن استقبال می کنند. زیرا به دلایل بسیار و متعدد آنها فکر می کنند که فرهنگ سازمانی و روشهای مدیریتی شرکت آنها موفق نبوده است شرکت خریداری شده فرهنگ خود را کنار و فرهنگ شرکت جدید را می پذیرد.
 - ۳- جداسازی: عبارتست از جدا کردن فرهنگهای دو شرکت.
 - ۴- فرهنگ زدایی: عبارتست از اضمحلال و انهدام فرهنگ سازمانی یک شرکت به دلیل فشارهای شدید و ناخواسته و آورده از طرف شرکت دیگر برای تحمیل فرهنگ خود. در این حالت سردرگمی، تعارض و برخورد، آزدگی خاطر و تنفر و استرس نگرانی زیادی بروز می کند. چنین اقدامی منجر به کاهش عملکرد و کارایی کارکنان شرکت خریداری شده و سرانجام به انحلال و محرومیت آن می انجامد. جدول زیر میزان وفاداری کارکنان شرکت خریداری شده درباره جذابیت فرهنگ سازمانی شرکت خریدار را نشان می دهد.

میزان وفاداری کارکنان شرکت خریداری شده به فرهنگ سازمانی شرکت خود.

خیلی کم خیلی زیاد
انسجام همگون سازی
جداسازی فرهنگ زدایی

برنامه ریزی عملی

- با برنامه ریزی عملی می توان فعالیتها را در جهت تکمیل و تحمیل اهداف استراتژیک سوق داد. یک برنامه عملی مشخص می کند که چه اقداماتی باید صورت بگیرد، بوسیله چه کسانی، چه زمان و دوره زمانی و چه نتایجی را باید انتظار داشت. شرکت پس از انتخاب یک برنامه برای اجرای یک استراتژی خاص، باید یک برنامه عملی تهیه کند تا به وسیله آن بتواند برنامه انتخاب شده را اجرا کند. برنامه یا طرح عملی که برای تدوین یک برنامه جدید تبلیغاتی مورد استفاده قرار می گیرد باید حاوی عناصر زیر باشد.
- ۱- برای عملیاتی شدن برنامه، اقدامات خاصی باید صورت گیرد.
 - ۲- تعیین زمان شروع و خاتمه هر اقدام
 - ۳- فرد مشخصی را مسئول انجام هر اقدام کنید.
 - ۴- فردی را مسئول نظارت بر زمان بندی اجرای برنامه و کنترل اثر بخشی هر اقدام کنید.
 - ۵- پیش بینی دستاوردهای مالی و فیزیکی هر اقدام.
 - ۶- طرح های اقتضایی

مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (Management By Objectives)

مدیریت بر مبنای هدف روشی است فراگیر که از طریق ارتباط دادن اهداف عملیاتی سازمان با رفتار و اعمال فرد، تضمین می کند و کمک می کند تا اقدامات هدفمند، به منظور تحصیل اهداف سازمان انجام می گیرند از آنجا که مدیریت بر مبنای هدف سیستمی است که طرح ها را به عملکرد پیوند می دهد، یک تکنیک قوی برای اجرای استراتژی نیز به شمار می رود.

فرآیند مدیریت بر مبنای هدف عبارتست از:

- ۱- تعیین و اعلام و اظهار اهداف عملیاتی سازمان
- ۲- تعیین اهداف فردی (از طریق تعامل سرپرست - زیر دست) که به اجرای اهداف سازمانی کمک می کند.
- ۳- تهیه یک طرح عملی در خصوص فعالیتها مورد نیاز برای حصول به اهداف عملیاتی سازمان
- ۴- بررسی و ارزیابی دوره ای (حداقل هر سه ماه یک بار) عملکرد، چرا که آن به اهداف مربوط می شود و درج نتایج حاصله در گزارش سالانه ارزیابی عملکرد مدیریت بر مبنای هدف فرصتی را در اختیار شرکت قرار می دهد تا اهداف کارکنان هر سطح را به اهداف کارکنان سطوح بالاتر نزدیک و متصل کند. بنابراین مدیریت بر مبنای هدف، اهداف عملیاتی، تجاری و کل شرکت را به استراتژی های تهیه شده برای وصول آن پیوند می زند.

مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M): (Total Quality Management)

- مدیریت کیفیت جامع، فلسفه ای است عملیاتی که برتعهد به جلب رضایت مشتری و بهبود مستمر کیفیت تأکید می ورزد .
- مدیریت کیفیت جامع (T.Q.M) به کیفیت برتر و برتر بودن از هر حیث تأکید می کند و چهار هدف اصلی دارد.
- ۱- کیفیت بهتر و با ثبات تر کالاها و خدمات.
 - ۲- پاسخگویی سریع تر و با ثبات تر به نیازهای مشتریان
 - ۳- انعطاف بیشتر در تعدیل با نیازها و سلايق پویای مشتریان
 - ۴- هزینه کمتر از طریق بهبود کیفیت و حذف فعالیتهای فاقد ارزش افزوده .

اجزای اصلی مدیریت کیفیت جامع عبارتند از:

- ۱- تمرکز شدید بر جلب رضایت مشتری
- ۲- مشتری هم در داخل شرکت و هم در خارج آن وجود دارد.
- ۳- اندازه گیری دقیق متغیرهای اساسی در عملیات یک شرکت.
- ۴- بهبود مستمر کیفیت کالاها و خدمات
- ۵- روابط کاری جدید که به اعماد و کارگروهی مبتنی است .

رهبری و ملاحظات بین المللی

- فرهنگ منحصر به فرد هر کشور را از نظر هافستد می توان با بهره گیری از پنج بعد شناسایی کرد. فرهنگ ملی عبارتند از:
- ۱- فاصله قدرت (میزان تحمل و پذیرش توزیع نابرابر قدرت در سازمانها توسط یک جامعه)
 - ۲- تردید یا ابهام گریزی (میزان هراس و نگرانی جامعه از موفقیت های مبهم و ناشناخته
 - ۳- فرد گرایی - گروه گرایی (فرد گرایی یعنی میزان اهمیت و ارزشی که یک جامعه برای استقلال و آزادیهای فردی قائل است. در مقایسه با گروه گرایی یعنی میزان وفاداری جامعه به گروه و وجود پیوندهای عمیق و قوی اجتماعی)
 - ۴- مردم منشی یا مرد سالاری - زن منشی یا زن سالاری (میزان توجه بک جامعه به پول و چیزهای مادی به عنوان ارزشهای مردانه در مقابل میزان توجه به جامعه به انسانها به عنوان ارزشی زنانه)
 - ۵- بلند نظری یا جهت گیری بلند مدت (میزان توجه جامعه به اهداف و آرمانهای بلند مدت یا کوتاه مدت) از نظر هافستد فرهنگ سازمانی آن قدر موثر و قدرتمند است که حتی می تواند یک فرهنگ سازمانی قوی را تحت تأثیر و سیطره خود قرار دهد

جمع بندی

از مطالب بالا معلوم است که مدیریت ارشد یک سازمان نقش بسیار اصلی و اساسی در سازمان دارد که می تواند با شیوه ها و روشهای نوین مدیریتی از استعدادهای افراد در حد توانشان استفاده کند و نبوغ آنها را آشکار سازد. واضح است که تشویق پرسنل در این مورد بسیار می تواند مستمر ثمر واقع شود .

منابع و مراجع

- [1] R.Henkoff, " Companies That Train Best, " Fortunc (Morch 22, 1993); 62-75.
- [2] R.F. Vancil, Passing the Baton (Boston: Harvad Busins School Press, 1987).
- [3] B.O' Reilly, "The Rent- A- Car Jocds Who made Enterprise #1 , "Fortune (October 28, 1996): 125-128
- [4] R.j.Schonberger, "Total Quality Management Cuts a Broad Swath Through Manufacturing and Beyond, " Organizational Dynamics (Spring 1992): 16-28.
- [5] R.A.Pitts, " Stategies and Structuresres for Diversification, " Academy of Management Journal (June 1977): 197-208
- [6] B. O""Reilly, " Is Your Company Asking Too Much? "Fortune (Mareh 12,1990): 41.
- [7] A. Nahavandi and A.R Malekzadeh, "Acculturation in Mergers and Acquisitions," Academy of Management Review (Januory 1988), P.83. Copyright © 1988 by the Academy of Management.
- [8] P. Lorange, and D. Murphy, " Bringing Haman Resources into Strategic planning . System Design Characteristics, " in Strategic Human Resource Management, edited by C.J. Fombrun.
- [9] R.L. Tung, The New Expatriates (Combridge, MA: Ballinger, 1988); J.S. Black, M.Mendenhall, and G.oddou , "Toward a Comperehsive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives," Academy of Management Review (Aprill 1991): 291-317