

مقدمه



شاخصهای سلامت سازمانی

در قرن ۲۱

دکتر فریبا لطیفی
عضو هیئت علمی دانشگاه

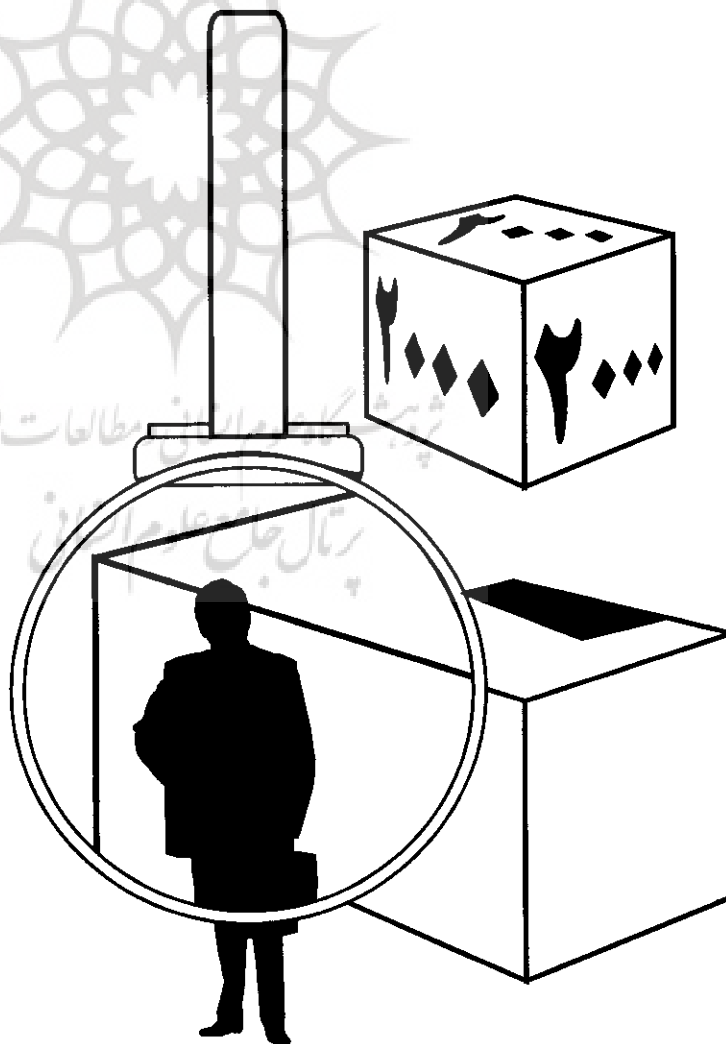
دکتر غلامرضا کیانی

عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی و مدیرعامل شرکت صنعتی بوتان

انسان برای فهم محیط خود
نیاز به شاخص دارد. به عبارت دیگر شاخصها
ابزار درک موضوعات
و مسائل زندگی انسان هستند. هرگاه تعداد
شاخصهایی که یک فرد از آنها
بهره می‌گیرد بیشتر و سطح کارایی آنها
پیشرفته‌تر و کیفیت ارتباط
بین آنها روشتتر باشد قابل درک و فهم بیشتری
برای وی حاصل می‌شود. از طرف دیگر فهم
موضوعات پیچیده‌تر
نیازمند شاخصهایی پیشرفته‌تر
نیز می‌باشد.

ابراهام مازلو در این ارتباط می‌گوید
«اگر شما فقط یک ابزار
آن‌هم چکش داشته باشید
در این صورت همه چیز را میخ می‌بینید.»
لازمه حیات و توسعه سازمانها
در دنیای امروز
تجهیز به ابزارهای پیشرفته برای برخورد
با پیچیدگیهای روزافزون محیط است.
قدر مسلم مسائل پیچیده امروز را نمی‌توان
با ابزارهای کهنه دیروز
حل کرد. به قول تافلر
«در شرایط امروز هیچ چیز خطرناکتر
از دل‌بستن به کامیابیهای
دیروز نیست.»

مدیری که
شاخصهایی برای کنترل سلامت
سازمانش در دست ندارد
مانند خلبانی است که دست به
یک پرواز کور می‌زند.
در این مقاله
ضمن مرور مختصری
بر ادبیات مدیریت در این زمینه
یک مدل سیستمی برای بررسی
این شاخصها ارائه و مورد بررسی قرار می‌گیرد.
مدل و شاخصهای ارائه شده
در این مقاله
علاوه بر مدیران
می‌تواند مورد استفاده کارشناسان
و مشاوران مدیریت
برای شناخت و ارزیابی سلامت سازمانها قرار
گیرد.



طی یکی دیگر از اینگونه مطالعات بر روی شرکتهایی که دیدگاه بلندمدت دارند (VISIONARY COMPANIES)، محققان (COLLINS & PORRAS, 1997) ۶ خصوصیت مشترک در آنها به شرح زیر تشخیص دادند:

- در صنعت خود حرف اول را می‌زنند (رهبر هستند).
- به‌طور قابل ملاحظه‌ای توسط همکارانشان مورد احترامند و تحسین می‌شوند؛
- تأثیری محوشدنی بر روی جامعه و جهان دارند؛

- چند نسل از مدیران باتجربه در اختیار دارند؛
- چند محصوله (یا چند خدمته) هستند؛
- ریشه در سالهای قبل از ۱۹۵۰ دارند؛

خصوصیات سازمانهای «جهان تراز» (WORLD CLASS COMPANIES) را نیز می‌توان تحت مطالعاتی از این دست آورد. شاخصه‌های کیفیت برای دریافت جایزه بالدريج (BALDRIGE'S AWARD) در هفت‌دسته معیار به‌قرار زیرارائه می‌گردند (CARAVATTA, 1997):

- راهبری (LEADERSHIP)
- اطلاعات و تجزیه و تحلیل (INFORMATION AND ANALYSIS)
- برنامه‌ریزی کیفیت استراتژیک (STRATEGIC QUALITY PLANNING)
- مدیریت منابع انسانی (HUMAN RESOURCE UTILIZATION)
- تضمین کیفیت محصول و خدمات (QUALITY ASSURANCE OF PRODUCTS AND SERVICES)
- تضمین کیفیت نتایج کسب و کار (QUALITY ASSURANCE RESULTS)

- رضایت مشتری (CUSTOMER SATISFACTION)

مدل سیستمیک شاخصهای سلامت سازمان

چنانچه گفته شد، در این مقاله شاخصهای سلامت سازمان در قالب مدلی سیستمیک ارائه می‌گردد. این مدل می‌تواند به دسته‌بندی شاخصهایی که توسط صاحبانظران مطرح شده است، کمک کند. همچنین، پیروی از رویکرد سیستمیک، احتمال پوشش جامعتر شاخصهای سلامت سازمانی در این مدل را بالا می‌برد. باچنین رویکردی، شاخصهای سلامت سازمان را می‌توان تحت عنوان سه‌نگرش دسته‌بندی کرد:

سرعت هوایما، ارتفاع از سطح زمین، میزان اصطکاک، جهت مقصد و شاخصهایی از این دست وضعیت موجود را برای خلبان روشن می‌سازد و همچنین او را قادر می‌سازد تا پیش‌بینی واقع‌بینانه‌ای از آینده داشته باشد. (KAPLAN & NORTON, 1992:72)

نویسندگان مذکور معتقدند که برای سنجش عملکرد یک سازمان تنها اکتفاکردن به شاخص سود کافی نیست و می‌باید از چهار زاویه یا دیدگاه، سازمان را مورد ارزیابی قرار داد. این چهار دیدگاه عبارتند از:

- دیدگاه مشتری (CUSTOMER PERSPECTIVE): مشتری ما را چگونه می‌بیند؟

- دیدگاه داخلی (INTERNAL PERSPECTIVE): برتری ما در چه چیز باید باشد؟

● دیدگاه خلاقیت و آموزش (INNOVATION AND LEARNING PERSPECTIVE): آیا توان تداوم‌بخشیدن به پیشرفت و ارزش‌آفرینی را داریم؟

- دیدگاه مالی (FINANCIAL PERSPECTIVE): به سهامدارانمان چگونه می‌نگریم؟

برخی نویسندگان برای اینکه به معیارهای سازمانهای موفق دست یابند، دست به تحقیق در مورد این سازمانها زده‌اند و دستاوردهای تحقیقات خود را در قالب بیان خصوصیاتی چند از این سازمانهای برتر ارائه داده‌اند. یکی از اولین کارها در این زمینه که معروفیتی جهانی دارد، هشت خصوصیاتی است که تام پیتروز و واترمن (PETERS & WATERMAN, 1982) در کتاب

«در جستجوی برتری» (IN SEARCH OF EXCELLENCE) عرضه داشته‌اند. هشت خصوصیت سازمانهای موفق به زعم این نویسندگان به‌قرار زیر است:

- عملگرا هستند؛
- نیازهای مشتریان خود را می‌دانند؛
- استقلال و کارآفرینی را در مدیران خود ارتقا می‌دهند؛
- بهره‌وری خود را از طریق توجه ویژه به نیازهای کارکنان خود بالا می‌برند؛
- رهبران سازمان ارزشهای خود را در سطح سازمان اشاعه می‌دهند؛
- برروی کسب و کاری که آنرا خوب می‌شناسند متمرکز می‌شوند؛
- ساختاری ساده دارند؛
- بنا به اقتضا، متمرکز یا غیر متمرکز عمل می‌کنند؛

مروری مختصر بر ادبیات موجود از آنجا که شناخت و دستیابی به شاخصهای سلامت سازمان همواره مورد علاقه و توجه مدیران، مشاوران و صاحبانظران مدیریت بوده است تاکنون شاخصهای گوناگونی در ادبیات مدیریت مطرح شده‌اند. این شاخصها تحت عناوین و در قالبهای متفاوتی عرضه شده‌اند که در اینجا به برخی از آنان به‌عنوان نمونه اشاره می‌شود.

پیتر دراگر (۱۳۷۳) در این زمینه چنین می‌نویسد:

«بیشتر مدیران اجرایی دریافته‌اند که برای اندازه‌گیری عملکرد شرکتها فرمول معجزه‌آسایی وجود ندارد. همانگونه که خودرو به داشتن چندین دستگاه و درجه بر روی داشبورد برای نشان‌دادن وضعیت موتور نیاز داشته و باد چرخها نیز بایستی هر از گاهی بازدید شود، یک شرکت نیز برای اجرای کنترلهای لازم به یک تابلو نمایش وضعیت با چند دستگاه سنجش نیازمند است. شمار این دستگاهها محدود بوده و دست بالا پنج اندازه‌سنج برای نشان دادن سمت حرکت و عملکرد شرکت کافی است.» (ص ۳۲۷-۸)

این پنج معیار سنجش از دید دراگر عبارتند از: «توان رقابتی»، «نوآوری»، «بهره‌وری»، «وضعیت نقدینگی و پول در گردش شرکت» و «سوددهی». برای سنجش عملکرد سازمانها در سالهای اخیر روش جدیدی معرفی شده است که به «صفحه - امتیاز متوازن» (BALANCED SCORECARD) معروف است. این روش در سال ۱۹۹۲ توسط کاپلان (KAPLAN) و نورتون (NORTON) طی مقاله‌ای در مجله هاروارد (HARVARD BUSINESS REVIEW) مطرح گردید (SADLER, 1998:۲۸).

نویسندگان در این مقاله می‌نویسند که «معیارهای مالی سنتی که به‌منظور سنجش عملکرد سازمانها به‌کار می‌روند معیارهایی هستند که به‌درد سازمانهای عصر صنعتی دیروز می‌خورند و برای سازمانهای امروز کارایی ندارند.» این دو صاحب‌نظر روش «صفحه امتیاز متوازن» را توصیه می‌کنند و آن را به ادوات سنجش و اندازه‌گیری کابین خلبان تشبیه می‌کنند و می‌نویسند:

«خلبانها برای ایفای وظیفه پیچیده هدایت هوایما به اطلاعات دقیق درباره وجوه مختلف پرواز نیاز دارند. اطلاعاتی از قبیل میزان سوخت،

خدمات و کالاهای مورد نیاز، از عملکرد سازمان و تمایل آنان برای ادامه همکاری با سازمان، یکی دیگر از شاخصهای ورودی است.

۴- گیرنده‌های حساس اطلاعاتی (SENSORS) این شاخص در رابطه با قدرت ارتباطات و شبکه‌سازی سازمان است. مشخصه‌ای که توانمندی اجرای استراتژیها را به سازمانها می‌دهد. داشتن گیرنده‌های اطلاعاتی قوی و حساس و شبکه‌های ارتباطی لازم که جذب اطلاعات ضروری به سیستم را تضمین می‌کنند، شاخص ورودی دیگری است.

نگرش شاخصهای فرآیندی

در این نگرش سلامت سازمان از طریق شاخصهای مرتبط با فرآیند سازمان به‌عنوان یک سیستم، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. این نگرش از آن جهت که با فرایند، یعنی مجموعه اجزاء و روابط بین آنها در سازمان سروکار دارد و به مدیران امکان می‌دهد تا دید روشنی از عوامل تحت مدیریت خود پیداکنند نسبت به دو نگرش دیگر از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نویسندگان این مقاله ۷ شاخص اصلی را برای سلامت سازمانهای عصر حاضر مورد شناسایی قرار داده‌اند.

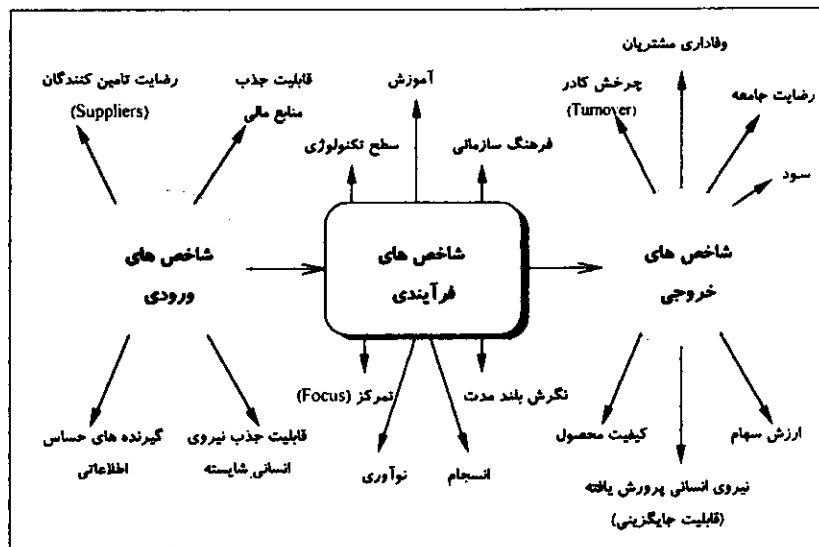
- این شاخصها باتوجه به ویژگیهای سازمانهای آینده که اهم آنها شرح زیر هستند تهیه شده‌اند:
- در توجه به نیازها و منافع مشتری، جدی‌تر
- در توسعه قابلیتها به سمت سازمانهای فراجو، نزدیک‌تر

- در پذیرش تغییر و تحول، مشتاق‌تر
- در استفاده از تکنولوژی اطلاعاتی و ارتباطی، مهیا‌تر
- در ارائه راه‌حلهای، نوآورتر
- در واکنش به محیط، منعطف‌تر
- در تبدیل ایده به عمل، سریعتر
- در اعمال تغییرات اساسی، توانا‌تر

شاخصهای فرآیندی مدیران را قادر می‌سازد تا با بررسی آنها به نقاط ضعف شرکت خود پی برده و آنها را به‌عنوان موضوعات کلیدی در دستور کار ایجاد تحول سازمان قرار دهند. این شاخصها به‌شرح زیر هستند:

۱- نگرش بلندمدت در سازمان (LONG-TERM APPROACH)

دستیابی به منافع بزرگ و پایدار بعضاً نیازمند فداکردن منافع کوچک و آنی است. برای استفاده از فرصتهای محیطی و ایجاد مصونیت در مقابل



شکل (۱): مدل سیستمیک شاخصهای سلامت سازمان

- ۱- نگرش شاخصهای ورودی (INPUT-ORIENTED APPROACH)
- ۲- نگرش شاخصهای فرآیندی (PROCESS-ORIENTED APPROACH)
- ۳- نگرش شاخصهای خروجی (OUTPUT-ORIENTED APPROACH)

شکل ۱ این سه نگرش و شاخصهای سلامت سازمان مرتبط با هرکدام را در قالب یک مدل سیستمیک نشان می‌دهد.

در همین‌جا لازم به‌ذکر است که اصولاً در سیستمهای اجتماعی، کشیدن مرزی مشخص و سخت بین سه جزء ورودی، فرآیند و خروجی مقدور نیست. مدل مذکور نیز که در محدوده سیستمهای اجتماعی مطرح است از این خصوصیت مستثنی نیست. بنابراین باید توجه داشت که دسته‌بندی انجام شده در این مدل و قرارگرفتن هر یک از شاخصها در هر گروه قطعی نبوده و جنبه قراردادی دارد. در ضمن امکان دارد که این دسته‌بندیها در برخی موارد با یکدیگر تداخل (OVERLAP) پیداکنند. در زیر هر یک از نگرشها و شاخصهای تشکیل‌دهنده آنها به‌اختصار شرح داده می‌شوند.

نگرش شاخصهای ورودی

در این نگرش فرض براین است که چنانچه ورودیهای سازمان از سلامت برخوردار باشند و سازمان توانایی جذب ورودیهای سالمی را

داشته باشد، می‌توان از سلامت عملکرد آن اطمینان حاصل کرد. شباهت این امر در یک سیستم انسانی بدین ترتیب است که چنانچه یک فرد اشتهاهی خوبی داشته باشد و قادر به هضم یک غذای سنگین و مقوی باشد نشانه‌ای از سلامت اوست.

همچنین شاخصهای ورودی می‌توانند نمایانگر تصویر ذهنی (IMAGE) باشند که سازمان توانسته در محیطش از خود ارائه دهد. وجود یک تصویر ذهنی خوب و قوی از سازمان در جامعه آنرا قادر به جذب ورودیهای شایسته از محیطش می‌سازد. شاخصهایی را که تحت این نگرش می‌توان دسته‌بندی کرد عبارتند از:

۱- قابلیت جذب نیروی انسانی شایسته
قدرت یک سازمان در جذب نیروهای انسانی شایسته و توسعه‌یافته می‌تواند به‌عنوان یکی از شاخصهای ورودی سلامت سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد. برای مثال چنانچه فارغ‌التحصیلان نخبه دانشگاههای درجه اول مایل باشند تا به استخدام این سازمان درآیند، نشانگر تصویر ذهنی خوبی است که سازمان توانسته در جامعه از خود ایجاد کند.

۲- قابلیت جذب منابع مالی
به‌همین ترتیب، چنانچه سازمانی قادر به جذب سرمایه از موسسات مالی و سرمایه‌گذاری معتبر مانند بانکهای بزرگ باشد، می‌تواند به‌عنوان یکی دیگر از شاخصهای سلامت آن تلقی گردد.

۳- رضایت تامین‌کنندگان (SUPPLIERS)
رضایت تامین‌کنندگان مواد و ملزومات، موسسات تدارکاتی و کلیه فراهم‌آوردندگان



مسائل پیچیده امروز را نمی‌توان با ابزارهای کهنه دیروز حل کرد.

می‌شود. این بدان معناست که در عصر حاضر مفاهیم علمی به سرعت کهنه شده و جای خود را به مفاهیم جدید و کارتر می‌دهند. حدود نیمی از مطالبی که دانشجوی دانشگاه در مدت چهارسال تحصیل خود می‌آموزد، قبل از ورود به بازار کار کهنه شده است. در عصر پیچیده حاضر نمی‌توان با ابزارهای ساده دیروز به سراغ مسائل امروز و فردا رفت. کار در دنیای امروز نیازمند ابزارها و مدل‌های ذهنی پیشرفته‌تر است.

آموزش یک نیاز حیاتی دنیای امروز شده است. سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که همواره در حال آموختن و توسعه قابلیت‌های خود برای رویارویی با شرایط محیطی جدید هستند. آموزش در سازمان‌های امروز مفهومی گسترده و عمیق‌تر از شکل کلاسیک آن یعنی نظامی متشکل از کلاس و استاد و دانشجو یافته است. آموزش یک ارزش سازمانی است یعنی هر فرد باید همواره بیاموزد و یاد بدهد و باید از هر فرصتی برای این کار استفاده کرد.

۵- سطح نوآوری (INNOVATION):

در عصر تغییرات سریع، نوآوری عاملی کلیدی برای بقا و موفقیت سازمانها به حساب می‌آید. نوآوری در محصول و روش‌های تولید محصول و همچنین نوآندیشی و نوینی در تعریف موضوعات و مسائل سازمان و راه‌حلهای آنها یکی از قابلیت‌های اساسی در سازمان‌های موفق است. سازمان‌هایی که از سطح نوآوری بالایی برخوردارند آن‌هایی هستند که فاصله قدرت در سطوح سازمانی آنها پایین بوده و افراد آن به راحتی درباره سازمان و آینده آن اظهار نظر می‌کنند. در این سازمانها، افراد فرصت کافی برای بحث درباره موضوعات و مسائل سازمانی دارند. این سازمانها از ساختاری سخت برخوردار بوده و بوروکراسی در آنها در حداقل است. فرهنگ مشارکت و کار گروهی در این سازمانها بسیار قوی بوده و مدیریت ارشد سازمان هوشیارانه

اولویت‌های اساسی خود را درک کرده و منابع اصلی خویش را صرف آنها می‌کنند از بهره‌وری بیشتری در استفاده از منابع خود برخوردارند.

سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که منابع اصلی خود را (اعم از انسانی، مالی، تکنولوژیک و اطلاعاتی) در درجه اول صرف اولویت‌هایی که شمار آنها نیز محدود است می‌کنند. این سازمانها دریافته‌اند که نمی‌توان و اصولاً لازم نیست در تمامی زمینه‌ها قوی باشند. اگر بخواهید در هر نقطه‌ای قوی باشید، بزودی درخواهید یافت که در هیچ نقطه‌ای از قوت لازم برخوردار نیستید. اگر بخواهید هر تقاضایی را پاسخگو باشید در این صورت غالب فرصت‌های فروش سودمند را از دست خواهید داد. اتخاذ موضعی انفعالی در برابر تقاضای بازار و یا به‌طور کلی در مقابل عوامل محیطی، امکان ایجاد صلاحیتهای محوری (CORE COMPETENCIES)، حول محورهایی که نیاز واقعی بازار در درازمدت است و همچنین با موقعیت و جایگاه موردنظر برای سازمان در بازار سازگاری داشته باشد، میسر نخواهد ساخت.

اغلب مدیران بدون توجه به وزن و درجه اهمیت موضوعات به کلیه برنامه‌ها، خطوط تولید و مسائل و موضوعات سازمان خود به یک میزان بها می‌دهند. در حالی که موضوعاتی که می‌توانند متضمن بقا و رشد سازمان باشند از نظر تعداد کاملاً محدود بوده و فقط کافی است که مورد توجه مدیر قرار گیرند.

۴- ظرفیت فراگیری (LEARNING CAPACITY):

به دلیل شدت تغییرات محیطی و افزایش عدم قطعیت در روند این تغییرات، اداره سازمان‌های امروز بیش از هر زمان دیگر پیچیده‌تر شده است. به موازات این پیچیدگی مفاهیم علمی نیز بیش از پیش در حال تحول و توسعه هستند. به طوری که در حال حاضر، در کمتر از ۵ سال علم بشر نسبت به پدیده‌های هستی دوبرابر

تمهیدات، سازمانها نیازمند داشتن یک نگرش درازمدت هستند. در پرتو این نگرش، تمامی آحاد یک سازمان و یا حداقل افراد کلیدی آن می‌دانند به کجا می‌روند و چه راهی را در پیش رو دارند. این امر خود سبب وحدت نظر در ارکان مختلف سازمان شده و مجموعه واحدهای متشکله و همچنین افراد سازمان را از سردرگمی و ابهام می‌رهاند. شرکتهایی که فاقد نگاه بلندمدت به مسائل بوده همواره در گرداب پرداختن به امور بی‌اهمیت ولی فوری چرخ زده و از توجه به امور اساسی و مربوط به آینده خود غافل می‌مانند.

۲- انسجام (INTEGRATION):

تحول یا توسعه در سازمانها نیازمند «شرایط توسعه» است. شرایطی که در آن تمامی عوامل مهم در پدیدآوری توسعه می‌باید در کنار هم حضوری سازگار و هم‌سو داشته باشند. فراگرد توسعه می‌باید مهندسی و برنامه‌ریزی شود و صرف اجرای اموری منفرد و جدا از یکدیگر سازمان را به توسعه نمی‌رساند فقط در هماهنگی و همسویی و ارتباط معنادار اجزا سازمان و یا فعالیت‌های آن می‌توان انتظار یک کل قابل، مقتدر و کارآمد برای تحقق اهداف بزرگ یک شرکت را متصور شد.

شرکتهایی که از انسجام در امور و نقشها برخوردارند شانس آن را یافته‌اند تا از پدیده هم‌افزایی (SYNERGY) امکانات و تلاشهای خود بهره‌مند شوند. در این شرکتها امور نه جدا و متعارض با یکدیگر، بلکه هم‌سو و مولد هم هستند.

۳- تمرکز (FOCUS) و توزیع مناسب منابع:

منابع اصلی و کارآمد برای استفاده از فرصت‌های محیطی و پرداختن به اولویت‌های سازمانی، در هر شرکتی محدود هستند. لذا سازمان‌هایی که با هوشیاری کافی



لازمه توسعه سازمانها در دنیای امروز تجهیز به ابزارهای پیشرفته برای برخورد با پیچیدگیهای روزافزون محیط است.

فضای لازم برای رشد و نمو خلاقیت را در سازمان ایجاد می‌کند. سازمانهایی که اجازه اشتباه کردن به پرسنل خود نمی‌دهند و محیطی مناسب برای حمایت و توجه به خلق ایده‌های نو ایجاد نکرده‌اند نباید انتظار نوآوری داشته باشند.

۶ - سطح تکنولوژی (TECHNOLOGY):

عصر حاضر عصر تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات است. به کمک دستاوردهای عظیمی که بشر در این زمینه‌ها کسب کرده است ابزارهای تولید و ارائه خدمات، چه از بعد سخت‌افزارها و چه در زمینه نرم‌افزار، تحول بسیار چشمگیری کرده است. این دستاوردها کاربردهای جدیدی را در صنایع مختلف مطرح ساخته که در گذشته با هرگز وجود نداشته و یا در صورت وجود آنچنان دگرگون شده است که بدون آشنایی یا تکنولوژی روزامکان اداره فعالیتها تقریباً غیرممکن شده است. کامپیوتر و اینترنت نه‌بموتوان یک ابزار و حتی یک علم نوین بلکه به‌عنوان سواد عصر حاضر شناخته شده‌اند. بدین معنا که افراد فاقد قابلیت استفاده از اینترنت (چه به دلیل ناآشنایی و چه به دلیل محرومیت استفاده از این امکان) امکان ایجاد ارتباط با دیگران و منابع عظیم اطلاعاتی در سطح جهانی را ندارند. هیچ‌گاه دسترسی به اطلاعات و دانش بشری در سطحی جهانی مانند امروز برای همگان اینچنین ساده، سریع، کم‌هزینه و امکان‌پذیر نبوده است.

تحولات تکنولوژیک در عصر حاضر به‌حدی برده است که پارادایم (قاعدہ‌بازی) جدیدی بر سازمانهای امروز حاکم کرده است. اداره سازمانهای حاضر جز با شناخت دقیق قواعد بازی و استفاده از تکنولوژی روز بویژه در صحنه رقابت فشرده موجود امکان‌پذیر نیست.

۷ - فضا و فرهنگ سازمان

(ORGANIZATIONAL CULTURE):

تحول در سده بیست و یکم، یعنی عصری که به‌قول ییل گیتس (۱۳۷۸) (فرد اول شرکت

مایکروسافت) مهمترین مشخصه آن سرعت است، امری است اجتناب‌ناپذیر. پیستر دراکر (۱۳۷۸) در آخرین کتابش از چالشهای مدیریت در سده بیست و یکم سخن می‌گوید و به مدیران هشدار می‌دهد که: «دگرگونی را نمی‌توان مهار کرد، ولی می‌توان از آن پیش افتاد.»

ایجاد تحول، مهم‌تر و اصیل‌تر از برنامه‌های تحول است. هر برنامه‌ای نهایتاً می‌باید توسط افراد سازمان به‌اجرا درآید. بنابراین میزان آمادگی ذهنی افراد برای پذیرش تغییرات و ایجاد تحول در سازمان یکی از شروط اساسی توسعه سازمانها به‌حساب می‌آید. چگونگی رفتار افراد یک سازمان تابع ارزشها و باورهای ذهنی آنها است. به‌عنوان مثال مشتری‌مداری و یا توجه به کیفیت محصول و یا خدمات، مفاهیمی هستند که قبل از هر چیزی باید به‌صورت باور در ذهن افراد و به‌عنوان ارزش سازمانی در بین آنها شکل بگیرند. در واقع تجلیات رفتاری وجود این مفاهیم در ذهن افراد است که سازمانی را مشتری‌مدار می‌سازد.

نگرش شاخصهای خروجی

در این نگرش، باور براین است که عملکرد هر سیستم از طریق خروجیهای آن قابل ارزیابی است. در یک سیستم انسانی، چنانچه فردی از وضعیت جسمی، فکری و روحی خوبی برخوردار باشد، انتظار می‌رود که نتایج فعالیتهای شخصی و حرفه‌ای‌اش نیز دارای کیفیت بالایی باشد. باین استدلال در مورد یک سازمان نیز جریان خروجیهای باکیفیت می‌تواند نشانگر سلامت عملکرد سازمان باشد. در مقاله حاضر به هفت مورد از شاخصهای خروجی اشاره می‌شود.

۱ - سود یا ارزش افزوده (SURPLUS)

مهمترین شاخصی که معمولاً در این گروه مطرح است شاخص سود و سودآوری سازمان

است. چنانچه سازمانی به نسبت منابعی که به کار گرفته است از سودآوری مناسبی برخوردار باشد دلیلی بر سلامت است. لازم به‌ذکر است که شاخص سودآوری در ادبیات مدیریت به عوامل مختلفی از قبیل سود، نقدینگی یا برگشت سرمایه (ROI) اطلاق شده است. در مورد این شاخص دو مشکل اساسی وجود دارد.

اول، در موسسات غیرانتفاعی اگرچه می‌توان ارزش افزوده را جایگزین سود کرد و آنرا شاخص سلامت این‌گونه سازمانها دانست، ولی باید توجه داشت که در اغلب موارد ارزیابی این ارزش افزوده کار آسانی نیست. مثلاً در سازمانی که در جهت حفظ محیط‌زیست و یا بازسازی بزهکاران فعالیت می‌کند، ارزیابی این ارزش افزوده به‌سادگی اندازه‌گیری سود در یک موسسه تولیدی نمی‌باشد.

دوم، در مواردی، این شاخص سود می‌تواند گمراه‌کننده باشد. چنانچه موسسه‌ای به قیمت منافع بلندمدت سازمان، سود کوتاه‌مدتی کسب نماید این شاخص، کارآیی خود را از دست می‌دهد. برای نمونه، شرکتی با قطع یا کاهش سرمایه‌گذاری‌های آموزشی برای منابع انسانی خویش، سود خود را در کوتاه‌مدت افزایش می‌دهد. لذا تکیه بر این شاخص در چنین موردی برای مدیر گمراه‌کننده است (لطیفی، ۱۳۶۶).

به‌همین ترتیب است، چنانچه با بی‌توجهی به خواستههای مشتریان و پایین آوردن کیفیت کالا و خدمات، سود را در کوتاه‌مدت بالا ببریم. این بی‌توجهی ناشی از تصور غلطی است که تنها شاخص سلامت سازمان را سوددهی آن می‌داند. بلانچارد (۱۹۹۹) در این رابطه هشدار می‌دهد که مدیران دارند: «مدیریت فقط برای سود، مانند آن است که هنگامی که سرگرم بازی تنیس هستی، به‌جای آنکه چشم بر توپ داشته باشی، بر صفحه امتیازات چشم بدوزی!» بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که باید شاخصهای خروجی دیگری،



شاخصهای فرآیندی مدیران را قادر می‌کند تا با بررسی آنها به نقاط ضعف شرکت خود پی ببرند

پیش‌رو داشته باشد. نرخ بالای ورود و خروج کارکنان در این صورت نیز غیرقابل اجتناب است. در ضمن به این نکته نیز باید توجه داشت که ورود و خروج متعادل در هر سازمانی نه تنها عارضه تلقی نمی‌شود بلکه سازمان نیز مانند هر سیستم باز دیگری با ورود ورودیه‌های جدید و دفع آنچه را که نیاز ندارد سلامت خود را تضمین می‌کند. این چرخش متعادل ورود خلالت، استعدادها و مهارت‌های جدید را به سازمان را سبب می‌شود و مانند تزیین خوبی تازه به سیستم است.

باتوجه به نکات ذکر شده آنچه که در یک سازمان بیماری تلقی می‌شود چرخش کادر نامتعادل و غیرضروری است که نمایانگر ضعفی در مدیریت منابع انسانی آن سازمان است. دو وظیفه اصلی مدیران در رابطه با منابع انسانی تحت مدیریتشان عبارت است از امور مربوط به کارگزینی (STAFFING) به معنای وسیع آن، شامل گزینش، استخدام، پرورش و نگهداری کارکنان، و دیگری راهبری (LEADING)، شامل ایجاد انگیزه در کارکنان به طوری که از حداکثر توان، خلالت و قابلیت‌های خود در جهت اهداف سازمان بهره‌گیرند (WEHRICH & KOONTZ, 1993).

باتوجه به محتوای این دو وظیفه، نرخ بالا و بیمارگونه چرخش کادر در یک سازمان می‌تواند از سه ضعف در مدیریت منابع انسانی در آن سازمان ناشی گردد:

الف - گزینش کارکنان در ابتدای امر به هر دلیلی به درستی صورت نگرفته است، ب - کوشش‌های لازم در جهت توسعه کادر انجام نشده و آموزش‌های مفیدی که افراد را برای مسئولیت‌های محوله آماده سازد به آنها داده نشده است، ج - ایجاد انگیزش در کارکنان به درستی و به طرز ثمربخشی به انجام نرسیده است.

۴ - نیروی انسانی توسعه یافته یا قدرت

از خود نشان داده است. لذا نحوه عملکرد موسسه در موارد بالا منجر به ایجاد رضایتی بلندمدت در مشتریان گشته و وفاداری آنان را به سازمان سبب شده است. این شاخص در واقع، وجود فرهنگ مشتری مداری (CUSTOMER COMES FIRST) را در سازمان ارزیابی می‌کند. نگرش پشت چنین فرهنگی این است که فلسفه وجودی هر سازمانی مشتریان آن است، و اینکه فروش در تحویل کالا یا خدمت به مشتری و دریافت بهای آن خلاصه نمی‌شود، بلکه فروش آن است که مشتری برای بازهای بعدی نیز جهت خرید به موسسه مراجعه کند.

۳ - چرخش کادر (TURNOVER) این شاخص خروجی که نشانگر میزان عزل و نصب‌ها در سازمان است نیز از دو عامل تشکیل شده است: رضایت (SATISFACTION) و تعهد (COMMITMENT) کارکنان. عامل «رضایت کارکنان» نشان‌دهنده رضایت مقطعی و خشنودی فعلی کارکنان است. در عامل «تعهد کارکنان» به سازمان، در واقع رضایت بلندمدت آنان منجر به این وفاداری یا وابستگی شده است. بنابراین شاخص چرخش کادر می‌تواند ملاک خوبی برای ارزیابی مدیریت منابع انسانی یک سازمان باشد. هنگامی که میزان این چرخش بالاست نشانگر وجود عزل و نصب‌های متعدد در سازمان است. ایمن یکی از عوامل هشداردهنده به مدیر است که باید در صدد یافتن علت یا علل آن در سازمان بود. در درجه اول، ممکن است تغییرات اساسی که طی ماه‌های اخیر در سازمان صورت گرفته است لزوم عزل و نصب‌های خارج از نرخ معتدلی را در بر داشته باشد که در این صورت این امر کاملاً قابل توجیه است. سازمانی که مأموریت، اهداف کلی و استراتژی‌هایش تغییر اساسی پیدا کرده است، طبیعی است که دگرگونی در ساختار سازمانی و به تبع آن تغییرات در بافت نیروهای انسانی را

به عنوان مکمل و یا در مواردی جایگزین شاخص سود، مدنظر مدیران قرار گیرد.

۲ - رضایت (SATISFACTION) و وفاداری (LOYALTY) مشتریان

بررسی چگونگی رضایت و وفاداری مشتریان یکی از شاخصهای خروجی است که مکمل شاخص سوددهی است. رضایت مشتریان حاکی از خشنودی آنان از کیفیت محصول و خدمات فعلی سازمان است، در حالی که وفاداری مشتریان نشانگر وجود روند ارتباط خوب و سالم سازمان با مشتریان در بلندمدت است. چنانچه کالا و خدمت ارائه شده به مشتریان از کیفیت بالا برخوردار باشد سبب ایجاد رضایت در آنان می‌شود و وفاداری مشتریان از رضایت بلندمدت آنان حاصل می‌گردد. به این معنی که چنانچه در طول مدتی که یک مشتری با شرکت در ارتباط بوده و از کالا و خدمات ارائه شده آن استفاده کرده است، همواره این کالا و خدمات از کیفیت قابل قبول او برخوردار بوده، سبب ایجاد رضایت بلندمدت در او و نتیجتاً وفاداری وی به شرکت می‌شود. چند نمونه‌ای از روش‌های ایجاد این رضایت بلندمدت به قرار زیر است:

الف - موسسه همواره و در هر شرایطی خود را ملزم به انجام تعهدات خود در مقابل مشتریان دانسته است و اگر مثلاً تعهد خدمات بعد از فروش داشته است، این خدمات را به صورت رضایتبخشی در اختیار آنان قرار داده است.

ب - موسسه توانسته است ارتباط خوبی را با مشتریان خود برقرار سازد و بازخوردهای عملکرد خود را از آنان دریافت دارد. به عنوان مثال مشتری قادر بوده که موارد عدم رضایت خود را از کالا یا خدمات و یا فرایند فروش به موسسه انتقال دهد و احساس کرده است که گوش شنوایی برای شکایات او وجود داشته و موسسه حساسیت لازم را برای رفع این شکایات



کار در دنیای امروز نیازمند ابزارها و مدل‌های ذهنی پیشرفته‌تر است.

دراکر، پیتر (۱۳۷۳)، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، مدیریت آینده: دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، موسسه خدمات فرهنگی رسا.

فقهی فرهمند، ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت تحقیقات و توسعه نوین و استراتژیک سازمان، تدبیر، شماره ۶۲.

کولوبندی، عبدالله (۱۳۷۴)، معیارهای هفتگانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، مجله تدبیر، شماره ۵۶. گیتس، بیل (۱۳۷۸)، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، کسب و کار بر بال اندیشه، انتشارات فرا.

لطیفی، فریبا (۱۳۶۶)، حسابداری نیروی انسانی، مجله حسابدار، شماره ۳۰.

BLANCHARD, K. (1999), *THE HEART OF A LEADER*, HONOR BOOKS.

CARAVATTA, M. (1997), *SELF EVALUATION ACCORDING TO MEASURES OF BALDRIGE'S AWARD, QUALITY PROGRESS*, OCTOBER.

COLLINS, J. & PORRAS, J. (1997), *BUILT TO LAST: SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES*, HARPER COLLINS.

KAPLAN, R. (1992), *THE BALANCED SCORECARD - MEASUREMENT THAT DRIVE PERFORMANCE*, HARVARD BUSINESS REVIEW, JANUARY FEBRUARY.

PETERS, T. & WATERMAN, R. (1982), *IN SEARCH OF EXCELLENCE*, HARPER & ROW.

SADLER, P. (1998), *DESIGNING ORGANIZATIONS*, THIRD EDITION, KOGAN PAGE.

WEHRICH, H. & KOONTZ, H. (1993), *MANAGEMENT: A GLOBAL PERSPECTIVE*, TENTH EDITION, MCGRAW HILL.

می‌شود که علاوه بر توسعه خود به توسعه جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کند و از امکاناتش استفاده می‌کند، نیز توجه دارد و حقوق سایر شهروندان را نیز رعایت می‌کند. برای مثال سازمانی که به عدم آلوده‌سازی محیط زیست توجه دارد، شهروند خوبی است که رعایت حقوق سایر شهروندان آن جامعه را می‌کند.

نتیجه‌گیری

دنیای پیچیده سازمانهای امروز نیازمند شاخصهای پیشرفته و کاملتر برای بررسی و ارزیابی سلامت آنها است. مجموعه شاخصهای متعدد مطرح در ادبیات مدیریت را می‌توان با رویکردی سیستمی به سه گروه عمده شاخصهای ورودی، فرآیندی و خروجی دسته‌بندی کرد. اگرچه شاخصهای مطرحه تماماً باین دسته‌بندی سازگاری کامل ندارند و لی این رویکرد سبب وسعت بیشتر دید و جامعیت نگرش به موضوع ارزیابی سلامت سازمانی می‌شود. نگارندگان، ۴ شاخص ورودی، ۷

شاخص فرآیندی و ۷ شاخص خروجی شناسایی و در این مقاله تعریف کردند. از این میان شاخصهای فرآیندی از آن جهت که به مدیران امکان می‌دهد تا نقاط ضعف سازمان خود را بهتر شناسایی کنند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. این شاخصها با توجه به ویژگیهای سازمانهای آینده و چالشهای حاضر و پیش‌روی آنها تهیه شده‌اند. □

فهرست منابع

دراکر، پیتر (۱۳۷۸)، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، چالشهای مدیریت در سده ۲۱، انتشارات فرا.

جایگزینی (SUCCESSION)

این شاخص نیز یکی دیگر از شاخصهای خروجی است که نشانگر توانایی سازمان در جایگزین کردن پستهای خالی توسط نیروهای داخلی است. پستها ممکن است به دلیل ارتقا، جابجایی، بازنشستگی، استعفا یا اخراج خالی شوند. قدرت جایگزینی بالای سازمان گویای آینده‌نگری و برنامه‌ریزی درست نیروی انسانی در یک سازمان است و نشان می‌دهد که سازمان برای توسعه نیروی انسانی خود سرمایه‌گذاری ثمربخشی داشته است.

۵ - کیفیت محصول

چگونگی کیفیت محصول یک سازمان یکی دیگر از شاخصهای خروجی است. این شاخص به‌عنوان نشانه یا علامتی (SIGNAL) پیش‌بینی‌کننده از رضایت آینده مشتریان است. چنانچه محصول یا خدماتی را که سازمان تولید می‌کند از کیفیت بالایی برخوردار باشد، مدیر می‌تواند از رضایت مشتریان در آینده اطمینان حاصل کند.

۶ - ارزش سهام

ارزش سهام در بازار بر روی رضایت سهامداران یک موسسه موثر است. لذا ارزش سهامی که بتواند رضایت سهامداران موجود را تأمین سازد و باعث جذب سهامداران جدید گردد، می‌تواند نشانگر سلامت سازمان باشد.

۷ - رضایت جامعه

یکی دیگر از مدعیان (CLAIMANTS) هر سازمانی، جامعه‌ای است که آن سازمان در آن فعالیت می‌کند. رضایت جامعه از یک سازمان، به‌عنوان شهروندی که الزامات یک شهروند خوب بودن را رعایت می‌کند، می‌تواند یکی از شاخصهای خروجی برای ارزیابی سلامت آن سازمان باشد. سازمانی یک شهروند خوب تلقی