

اشاره

شتاب تحولات در عصر ما، به حدی است که نمی توان وقایع و رویدادهای آینده را با معادلات عادی و ساده پیش بینی کرد. تغییرات در دنیا هم چون گذشته خطی نبوده و در نتیجه باید گفت آینده ادامه گذشته نیست.

پیچیدگی و رشد فزاینده پدیده ها سبب شده است دیگر نتوانیم با اتکا به تجربه ها و رویکردهای سنتی، موفقیت سازمانهای کسب و کار را در آینده تضمین کنیم.

مجموع این شرایط سبب شده است صاحب نظران رویکردهای جدیدی را برای مقابله با چالشهای فوق بیاندیشند. یکی از این رویکردهای نوین، رویکرد مدیریت بر مبنای ارزشها (MBV) است. در این مقاله تلاش شده است رویکرد مدیریت بر مبنای ارزشها و جایگاه آن در سازمان بررسی شود.

مدیریت بر مبنای ارزشها

مصطفی فراخانی

ساختمانها را می توان از طریق نیرو ها و جاذبه های ساده مانند جاذبه زمین درک کرد. اما در مورد پدیده های زنده و پیچیده این طور نیست. در این مورد، جاذبه های قوی به جای جاذبه ساده، برای درک فرم کلی رفتار راهگشا بوده و می تواند با سطح بالایی از اطمینان پیش بینی کند چه پدیده ای اتفاق خواهد افتاد. در خصوص افراد، گروهها، سازمانها و جوامع، نظامهای ارزشی جاذبه های قوی ای هستند که فرم کلی رفتارشان را تعیین می کند. (پاول چی پندال، ۲۰۰۴)

مطرح شد و مدیران را به این سمت و سو سوق داد تا درباره جهت گیری و انتخاب استراتژی خود به صورت توافقی عمل کنند. در سال ۱۹۸۶ برای گوگین استدلال کرد که برای درک رفتار سیستم های پیچیده و پدیده های پویا بایستی آنها را از نظر ارزشی تحلیل کرد. نتیجه سالها تحقیق او تصدیق کرد کلید درک و رهبری افراد، سازمانها و جوامع، نظامهای ارزشی هستند که این مفهوم امروزه در MBV تبلور یافته است.

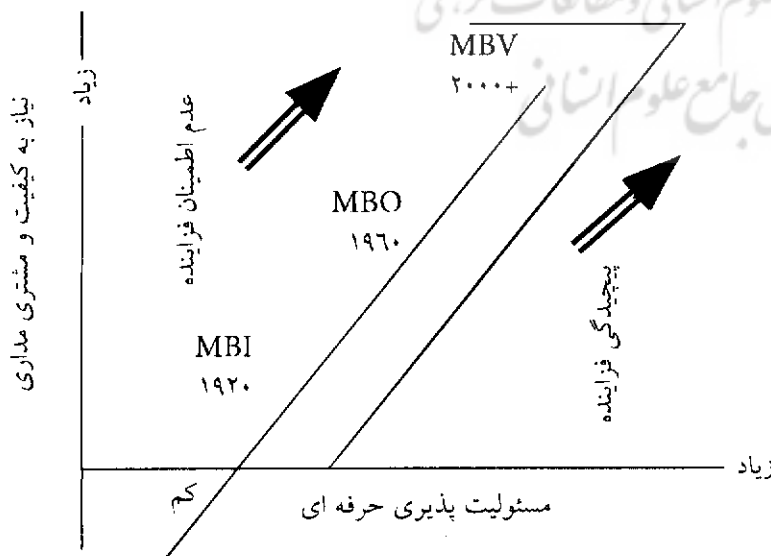
حرکت پدیده های خطی، ساده، بی جان و دست ساز بشر از قبیل ماشین آلات، پلها،

مقدمه

اگر چه در گذشته مقوله ارزشها، بین رویکردهای مدیریتی از اهمیت زیادی برخوردار نبود، ولی امروزه، ارزشها در روندهای مدیریتی از نقش محوری برخوردار هستند. شکل زیر این روند تغییر را نشان می دهد.

این تغییر جهت در کانون توجه مدیریت، عمدتاً ناشی از تقاضای فزاینده مدیران به مسئولیت پذیری حرفه ای، کیفیت و مشتری مداری بوده است. از طرفی دنیا هم مکان نامطمئن تر و پیچیده تری شده است و مدیران نمی توانند از توجه به پیچیدگیها اجتناب کنند و برای مواجهه با پیچیدگیها به مهارتهایی از قبیل درک تئوری پیچیدگی، تئوری سیستم ها و تئوری آشوب نیازمندند. امروزه محدوده پیشرفت و رشد پیچیدگی پدیده ها (شخص، سازمان و جامعه) درونی و همراه با ساده سازی سطح پدیده هاست و به همین دلیل «زنگ هشدار مدیریت» بایستی به صدا درآید.

همان طور که شکل نشان می دهد، در دهه ۱۹۲۰ مدیریت از طریق دستورالعملها (MBI) جوابگو بود، چون تغییرات سریع نبود و راهی که کارها در گذشته انجام می گرفت برای انتقال به دیگران کافی بود. اما تا دهه ۱۹۶۰، تغییرات به نقطه ای رسید که انعطاف پذیری بیشتری را از سوی مدیران ایجاب می کرد. پس مدیریت بر مبنای اهداف (MBO)



نمودار ۱- تغییر جهت در کانون توجه مدیریت

سیر تکامل مدیریت بر مبنای ارزشها

متناسب با نیاز روز افزون به جذب درجه های بسیار بالای پیچیدگی و عدم قطعیت در سازمانهای تجاری، رویکرد سنتی «مدیریت بر مبنای دستورالعملها» که در ابتدای قرن ۲۰ بسیار مقبول بود، از دهه ۱۹۶۰ تاکنون جای خود را به «مدیریت بر مبنای اهداف» داده است و امروزه رویکرد دیگری در حال تکوین است که از آن به عنوان «مدیریت بر مبنای ارزشها» نام می‌برند.

در شکل زیر، نمایه ای از سیر تکاملی این سه رویکرد مدیریتی را ملاحظه می‌کنید. گفته می‌شود این سیر تکاملی پیامد ظهور ۴ روند سازمانی در خلال دهه های اخیر است. این روندها، سازمانها را وادار کرده اند تا به منظور حفظ قابلیت‌های رقابتی خود در بازارهای بسیار متوقع و غیرقابل پیش بینی امروزی خود را با شرایط نوسازگار کنند.

این روندهای چهارگانه در افزایش قابل ملاحظه پیچیدگی و عدم قطعیت در سازمانها مؤثر بوده و البته با یکدیگر پیوند متقابل دارند

این روندها عبارتند از:

- ۱- ضرورت بهبود کیفیت و مشتری مداری
- ۲- ضرورت تخصص گرایی، استقلال عمل و پاسخگویی در میان کارکنان
- ۳- ضرورت تبدیل «رئیسان» به رهبران و تسهیل کنندگان
- ۴- ضرورت ایجاد ساختارهای سازمانی «تخت تر» و چالاک تر

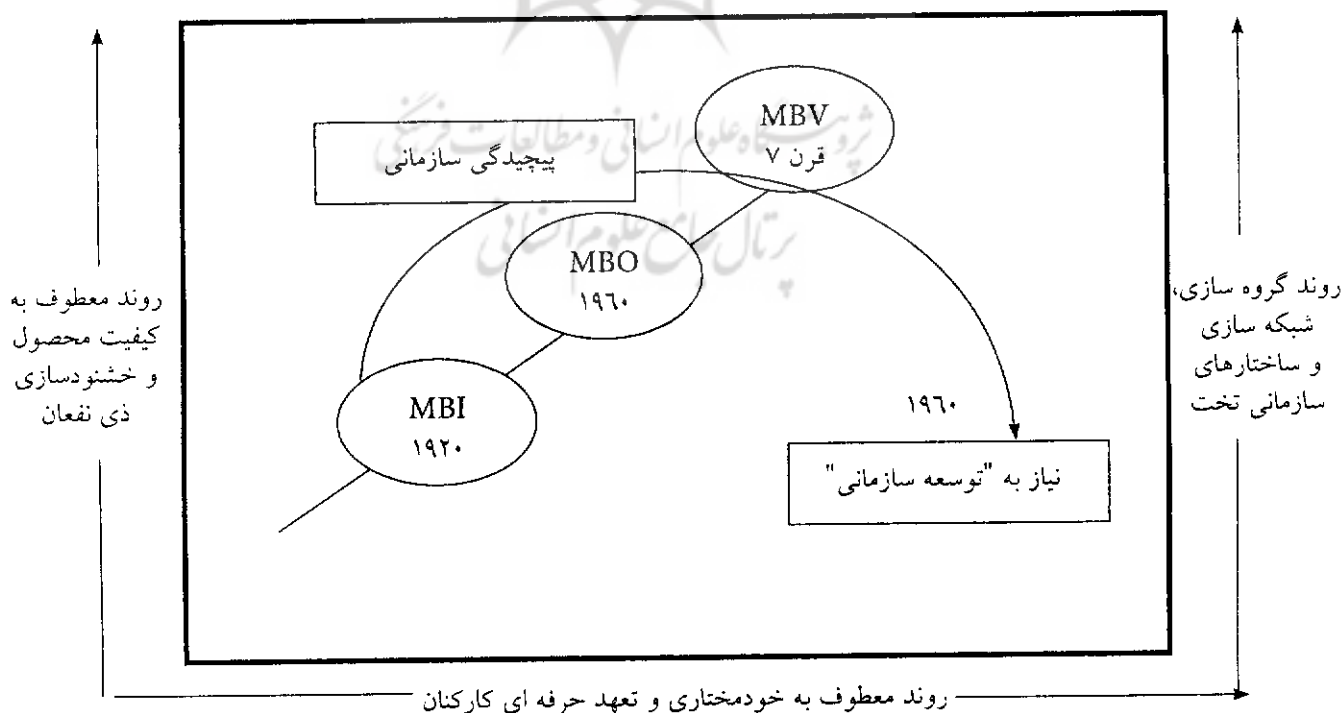
اگر می‌خواهید در بازارهای بسیار متوقع حضور پایدار داشته و قادر به رقابت باشید، باید بدانید که الگوهای صنعتی مرسوم در ابتدای قرن ۲۰ که به تولید انبوه محصولات استاندارد شده معطوف بودند، امروزه کهنه و بی استفاده شده اند. شرایط رقابتی ایجاد می‌کند که فرایندهای تولید را به گونه ای بازآفرینی کنیم که اطمینان یابیم مشتری همیشه از رابطه بین قیمت، کیفیت و عملکرد کاملاً خشنود است. در موقعیت جدید، خطوط تولید باید هرچه بیشتر حالت «مقطعی - موردی» بگیرند و یا به عبارت دیگر برای مشتری و موقعیت خاص طراحی شوند. در نتیجه باید تأکید کرد که دیگر

متمایز سازی محصول یا جهت گیری کسب و کار به سمت گروههای انبوه مشتریان که انتظارات و نیازمندیهای مشابهی دارند، کم کم به پایان رسیده و کارایی سابق را ندارد. بنابراین جهت گیری سازمانها به سمت ذائقه ها و نیازمندیهای متغیر مشتریان متوقع امروزی، در مقایسه با تولید انبوه محصولات استاندارد برای خریداران یا کاربرانی که قدرت خرید اندکی دارند، بسیار پیچیده تر می‌شود. ضرورت تخصص گرایی و استقلال عمل و پاسخگویی کارکنان و ظهور فناوری های نو از جمله رباتیک، اتوماسیون فرایند و مخابرات، تقاضا برای جهت گیری به سمت کیفیت بهتر و مشتریان منفرد را افزایش داده که این به نوبه خود سطح دانش و مهارتهای تخصصی را که بخش لاینفکی از تأمین محصولات و خدمات است افزایش می‌دهد.

در جدول ۱، عامل مهم دیگری را نیز ملاحظه می‌کنید:

نمودار پیچیدگی سازمان، خطی نیست. در سمت راست شکل، نمودار پیچیدگی

روند تبدیل مدیران به رهبران و تسهیل کنندگان



شکل ۱- ارزیابی سه مسیر مدیریت سازمانها

مثال	جایگاه آن در زنجیره "تصمیم گیری / اقدام"	مفهوم پایه	ارزشها
"کیفیت" برای ما اولین و مهم ترین است	انتخاب استراتژیک اولیه، ویژگی بنیادی یا ذاتی	"این که چگونه باید باشیم"	ارزشها
دریافت استاندارد ایزو ۹۰۰۱ در ظرف یک سال	قصد ابزاری واسطه	"این که می خواهیم به چه چیزی دست یابیم"	اهداف
دریافت گواهی نامه رسمی کیفیت	بیامد قابل مشاهده پس از انجام اقدام	"چیزی که به آن دست یافته ایم"	واقعیت

جدول ۱- رابطه بین ارزشها، اهداف و واقعیت

مشترک به «عامل های کلیدی موفقیت» تبدیل می شوند و ساختار اهداف را به عنوان واسطه های ابزاری تعیین می کنند. (دولان و گارسیا، ترجمه وحیدی مطلق و ملکی فر، ۲۰۰۵)

جمع بندی

در این مقاله سعی شد جایگاه مدیریت بر مبنای ارزشها و تاثیرات آن بر سازمانها تبیین شود. همان طور که تبیین شد، این رویکرد یکی از الزامات بقا و ماندگاری بنگاههای اقتصادی در شرایط بحرانی، پیچیده و رقابتی امروز هستند و می تواند مسیر موفقیت سازمانهای امروزی را هموار سازد. سیستم باورها و ارزشهایی که در سازمان های قرن بیستم کارایی داشت، در سازمانهای امروزی کارایی لازم را ندارد. لذا با توجه به حساسیت ها و پیچیدگی هاو الزامات فعلی محیط کسب و کار این رویکرد راهگشا خواهد بود. □

فهرست مأخذ

- 1) Chippendale, paul (2004), MBV – Management By Values, <http://www.minessence.net/eazines/ezone19.htm>
- ۲) شیمون ال. دولان و سالوادور گارسیا، مدیریت بر پایه ارزش ها در هزاره نوین، ترجمه وحید وحیدی مطلق، عقیل ملکی فر (۱۳۸۴)، سایت اندیشکده وحید، <http://www.jila.net/vahid/>

● مصطفی فراهانی: کارشناس اداره تحقیقات و مطالعات منابع انسانی شرکت واگن پارس

عمل می پوشانند. در این مثال خاص، اصل یا ارزش «کیفیت» در صورتی که بتوان برای آن هدف مشخصی را در چارچوب زمان بندی واقعی تبیین کرد، فقط از طریق شکل ملموس دریافت گواهی نامه رسمی کیفیت درک می شود.

هنگامی که می کوشیم مدیریت بر مبنای اهداف را در سازمانی اعمال کنیم و معتقد به «کنترل سلسله مراتبی» کارکنان هستیم، تأثیر گذاری بالقوه آن به عنوان ابزاری برای انگیزش کارکنان در جهت انجام کارهای پرکیفیت خنثی می شود و کمابیش به شکل نسخه اصلاح شده مدیریت بر مبنای دستورالعملها در می آید. تعیین هدفی مانند «افزایش تولید به اندازه ۹ درصد ظرف ۶ ماه آینده، آن چنان تفاوتی با این ندارد که دستورالعملی با همین مضمون صادر شود. به ویژه آن که کارکنان تا حدودی که به آنها مربوط می شود، هیچ مشارکتی در تعیین این «هدف» ندارند.

سخن گفتن درباره ارزشها مطلقاً به این معنی نیست که هدفها باید فراموش شوند. ارزشها و هدفها رابطه متقابل دارند. بنابراین مدیریت بر مبنای ارزشها جایگزین مدیریت بر مبنای اهداف نمی شود، بلکه تا حدودی آن را کامل و از طریق معنا بخشیدن به آن، اجرایی شدن آن را تسهیل می کند. در واقع در همه کاربردهای مدیریت بر مبنای اهداف، نشانه هایی از توجه به ارزشها به طریقی وجود دارد. اما آنچه در مدیریت بر مبنای ارزشها پر رنگ تر می شود، نظام مند شدن این کار است. در واقع ارزشهای اساسی

روند نزولی به خود می گیرد و نشان می دهد که مدیریت بر مبنای ارزشها به خوبی پیچیدگی سازمانی را جذب می کند و از اثرات این پیچیدگی می کاهد. به بیان دیگر سازمانی که به طور هوشمندانه ارزشهای مشترک خود را می پذیرد، در مقایسه با سازمانی که اهداف معینی را تعیین یا صرفاً از دستورالعملها یا آیین نامه ها پیروی می کند، در مدارا با خلاقیت و بهره برداری از پیچیدگی و عدم قطعیت به مراتب کارآمدتر عمل می کند.

اهداف و دستورالعملها پیچیدگی را کاهش می دهند و حتی شاید قادر به حذف کامل آن شوند (یا اثرات بد آن را بر کارکنان به صفر برسانند). اما از افرادی که واقعاً به صورت تخصصی و خلاقانه عمل می کنند، بیشتر از این انتظار می رود. کارکنان دانش گر باید به زندگی با پیچیدگی عادت کنند و نه تنها با آن مدارا و آن را جذب کنند، بلکه از مزیتهای آن بهره ببرند. بزرگترین محدودیت «مدیریت بر مبنای اهداف» از آنجا ناشی می شود که اهداف عملیاتی به خودی خود بی معنی هستند. در واقع اهداف سازمانی فقط تا حدودی که مشتق از ارزشها و باورهای کاملاً پذیرفته شده و مشخص هستند، معنا پیدا می کنند. اگر ارزشها را با این دید بینیم که به اقدامات ما معنا می دهند آنگاه می بینیم که اهداف عملیاتی این اقدامات را به شکل نتایج و ثمرات ملموس در می آورند.

همان طور که در جدول زیر بعد ملاحظه می کنید اهداف، ارزشها را به رفتار عملیاتی تبدیل می کنند و بدین ترتیب به ارزشها جامه

قابل توجه علاقه مندان مباحث مدیریتی

ماهانامه تدبیر به منظور دسترسی سریع پژوهشگران، دانشجویان، کارشناسان و اساتید دانشگاهها به مقالات و مطالب شماره های گذشته، کلیه مطالب خود از سال اول انتشار تا پایان سال ۸۲ (جمعاً ۱۴ سال) را طی دو عدد CD به قیمت فقط ۴/۰۰۰ تومان به علاقه مندان عرضه می نماید.

یادآور می شود فهرستگان موضوعی طبقه بندی شده ۱۴ سال مجله تدبیر برای بازیابی سریع مطالب در انتهای هر CD قرار داشته و برای همگان قابل دسترسی است.

نحوه عرضه: متقاضیان برای تهیه و خرید CD تدبیر می توانند به مجله تدبیر، بخش اشتراک مراجعه کنند.

نشانی: تهران - خیابان ولی عصر - بالاتر از پارک ملت - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - دفتر تدبیر

تلفن: ۲۲۰۴۲۰۱۵ - ۲۲۰۴۳۰۰۵ دورنگار: ۲۲۰۴۳۰۰۱

آموزش حسابدار خبره

حجم گسترده و روز افزون مبادلات مالی و تجاری بین کشورها، موجب گردید تا تربیت نیروی انسانی متخصص برخوردار از اعتبار حرفه ای بین المللی در رشته های مالی و حسابداری، سبب امری از جمله ضروریات سازمان های فعالیت های اقتصادی و ...

در جهت ...
(Association of Certified Accountant) انگلستان و ...
آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، این مؤسسه در حال حاضر تنها مرکز آموزش در ایران است که موفق به اخذ گواهینامه ...
(Accountant) آموزش مدیریت در ...
سایت رسمی مؤسسه ... IMRE در زمینه حدود ۴۲۰ مرکز آموزش رسمی "Tuition Provider" در سطح بین المللی مطرح می باشد.

علاقه مندان به تحصیل در دوره های مربوط به مؤسسه ACCA می توانند به مرکز مطالعات و آموزش های کوتاه مدت وابسته به مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، واقع در تهران - خیابان استاد نجات الهی - خیابان شاداب - پلاک ۳۵ مراجعه و یا از طریق تلفن های ۵۵-۱۱۵۲-۸۸۹۰ تماس حاصل فرمایند.