

# منحنی دوره عمر سازمان

کاوه محمد سیروس - دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیرکبیر

## قسمت دوم

### تئوری مدیریت متعادل

قابل توجه است که یک مدیر جهت حل مسائل موجود و کسب آمادگی برای مواجهه با مسائل جدید و بزرگتر می‌بایستی قابلیت گرفتن تصمیم خوب و به اجرا درآوردن آن را داشته باشد.

البته می‌بایستی مد نظر داشت که کیفیت تصمیم نقشی در به اجرا درآوردن آن ندارد و نمی‌توان از اولی دیگری را انتظار داشت. زیرا به عوامل متفاوتی در یک سیستم بستگی دارد.

به طور کلی می‌توان اظهار داشت که تصمیم عالی و اجرای موثر با هم سازگار نمی‌باشند و می‌بایستی شرایط لازم را ایجاد نمود.

به طور مثال: وجود آزادی کامل در یک امر سیاسی که منجر به تصمیم عالی می‌گردد در عمل به لحاظ وجود همان آزادی‌ها باعث ایجاد مقاومت مخالفین و عدم اجرای عالی تصمیم خواهد شد، در حالیکه عدم وجود آزادی به لحاظ وجود یک نظام دیکتاتوری باعث تصمیم گیری غلط شده که به لحاظ وجود هیچگونه معارضی و به بهترین وجه اجرا خواهد شد. یکی از راه‌های تحلیل مدیریت و رهبری در واقع تحلیل کیفیت تصمیمات اتخاذ شده و اثربخشی و کارایی به اجرا درآوردن آن تصمیمات می‌باشد. در جهت توسعه بخشیدن و پیشرفت.

در دور عمر سازمان می‌بایستی:

- ۱- کیفیت تصمیمات را پیش بینی نمود.
- ۲- اثر و کارایی اجرا را شناخت.
- ۳- طبیعت تضادهای سازمانی را شناسایی کرده و راه حل‌های مناسب را معلوم کرد.

یک مدیر حرفه‌ای به دنبال پیش بینی کیفیت اجرایی تصمیم، قبل از به اجرا درآوردن تصمیم می‌باشد. در

واقع برای عمل، برنامه ریزی می‌نماید و به دنبال عکس‌العمل نیست. در واقع با آشنایی بیشتر نسبت به آینده

سازمان می‌تواند حرکت‌های سازنده تری را ایجاد نماید. در واقع مدیریت از این پس معطوف به مدیریت‌هایی است که مشکلات را حل می‌کنند (به عوض مشکلاتی که باید توسط مدیر حل گردند).

زمانی که صحبت از کیفیت بالای تصمیم مدیریت می‌گردد به معنی تصمیماتی است که سازمان را برای کوتاه و بلند مدت موثر و کارا نگاه داشته و به وجود چهار نقش عمده:

Performance  
Adminstration  
Enterprunership  
Integratoin

در مدیریت برای تصمیم گیری توجه نماید. اولین وظیفه با نقش مدیریت در امر تصمیم همانا P می‌باشد که ضامن اثر بخشی تصمیم در کوتاه مدت است و یا به تعریفی دیگر اجرای خدمت و ارضاء نیاز مراجعین و مشتری‌هایی است که شرکت یا سازمان به خاطر آنان به وجود آمده است و به دنبال ارزش افزوده رفتن است.

دومین وظیفه A می‌باشد که نمایانگر کار مناسب در زمان مناسب با فشار مناسب بوده و از طراحی مجدد کارهایی که حناقل یکبار به اجرا درآمده است جلوگیری به عمل می‌آورد و برای یک مدیریت خوب و سودآور که فقط به دنبال موثر بودن تصمیمات نمی‌باشد با

در کنار داشتن این وظیفه کارایی تصمیم را نیز تضمین می‌نماید. با تعریفی ساده‌تر نقش A به معنی سیستم دهی، عادی سازی و برنامه نویسی فعالیت‌های سازمان می‌باشد که طبیعت این وظیفه، کوتاه مدت بودن

کارایی آن را نیز منعکس می‌سازد.

حال با داشتن این دو نقش در مدیریت می‌بایستی به دنبال دو وظیفه دیگر نیز بود که اثربخشی و کارایی یک تصمیم را در بلند مدت تضمین نماید که درواقع حضور دو نقش اصلی E و I در مدیریت و در لحظه تصمیم گیری می‌باشد.

وظیفه E ارائه خلاقیت و خطرپذیری است که منجر به برنامه ریزی و پیش بینی عمل می‌گردد و تصمیم گیری امروز برای انتظارات فردا را دنبال می‌کند. از آنجاییکه سرعت تغییرات در محیط بسیار زیاد بوده و فرصت عکس‌العمل نیز نمی‌باشد با حضور نقش E در مدیریت و در لحظه تصمیم می‌توان قابلیت پیش بینی را افزایش داد.

از آنجاییکه موفقیت یک تصمیم به کارایی آن در بلند مدت نیز بستگی داشته و با ترک هر یک از عوامل PAE کار متوقف می‌شود. لزوم به حضور نقش I به عنوان یکپارچه کننده سازمان در این جا پدیدار می‌گردد. این نقش ضامن ایجاد ارتباط و بستگی داخلی در بین

سطوح افقی و عمودی سازمان بوده و بیشترین تلاش را برای ایجاد پشتیبانی و همکاری به انجام می‌رساند. نقش I آگاهی، رفتار و فرهنگ سازمانی را تغییر داده و سیستم اعتقادی را از مکانیکی به ارگانیکی عوض می‌نماید. که با سه عامل دیگر مجموعاً تشکیل وضعیتی را خواهند داد که کسب سود را در کوتاه و بلند مدت و نسبت به کلیه تصمیمات به دنبال خواهد داشت.

وجود تفاوت بین وظایف چهارگانه فوق، ایجاد تضاد را اجتناب ناپذیر می‌نماید. از طرفی هم می‌بایستی توجه داشت که هر تضادی سازنده نبوده و همانطوریکه

عدم وجود تضاد نشانه عدم حرکت و در شرف موت بودن سازمان را نشان می‌دهد، تضاد مخرب نیز می‌تواند به از هم پاشیدگی سازمان منجر گردد. (نمودار ۱۶)

(زمانی تضاد سازنده خواهد بود که فراگیری را در سازمان تولید نماید و این اتفاق موقعی بروز خواهد نمود که احترام متقابل در بین عوامل تصمیم به وجود آمده باشد.)

به طور کلی مراحل تصمیم گیری با برخورداری از چهار نقش PAEI می‌بایستی حداقل مسیر زیر را طی نماید. (نمودار ۱۷)

پس از شناسایی کیفیت تصمیماتی که به وجود چهار نقش PAEI بستگی دارد لازم است به کیفیت اثر و کارایی به اجرا درآوردن تصمیمات نیز پرداخته شود. کارایی با مقدار خون، عرق و اشک مدیر در زمان اجرا قابل اندازه گیری می‌باشد.

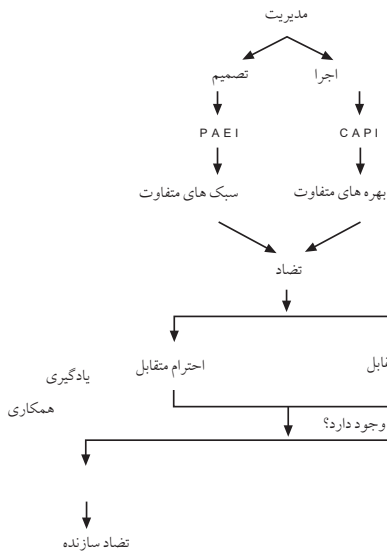
که به زبان علمی انرژی برای به اجرا درآوردن یک تصمیم برای مدیریت از سه منبع:

اختیار  
a=Authority  
قدرت  
P=Power  
نفوذ  
I=Influence

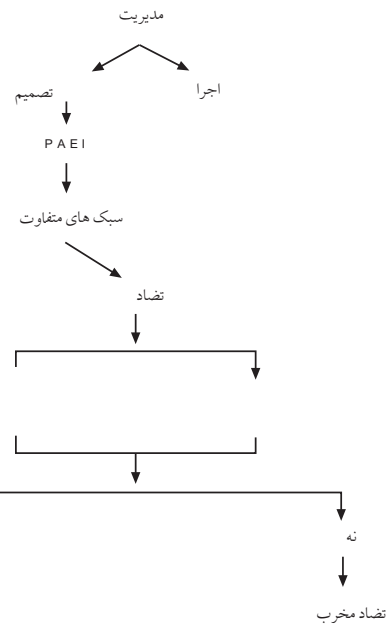
سرچشمه می‌یابد که به این ترتیب نیز تفسیر می‌شوند. اختیار = حق تصمیم گیری  
قدرت = قابلیت تنبیه و تشویق  
نفوذ = قابلیت اجرای کاری توسط اشخاص بدون استفاده از قدرت یا اختیار

که به این صورت با هم مرتبط می‌گردند. (نمودار ۱۸) و حالت ایده‌آل آن در مقابل مسئولیت به شکل زیر می‌باشد. (نمودار ۱۹)

بررسی علل پیری سازمان



(نمودار ۲۰)



(نمودار ۱۶)

و چه کسی انجام خواهد داد و با چه افرادی؟ که در نتیجه عدم برابری بین  $E=PAI$  خواهد بود و رقابت سازنده به ناسازگاری تبدیل شده و  $E$  بزرگتر از آن چیزی می‌گردد که در این مرحله طفولیت مورد نیاز است و سیستم را به سوی نافرجامی می‌کشانند. (نمودار ۲۱)

۲- مرحله طفولیت پس از گذران مرحله پذیرش خطر و ساختن خیالات و ایده‌ها در مرحله طفولیت نقش اول در تصمیم با  $P$  خواهد بود که این خود متضمن کاهش نقش  $E$  نیز می‌باشد در این مرحله دوندگی شروع می‌شود و موضوع چه کنیم در بلند مدت ( $E$ ) جای خود را با چه کنیم‌های کوتاه مدت ( $P$ ) عوض میکند. طبیعتاً در این مرحله اگر نتوانیم به اهداف کوتاه مدت نایل آییم اهداف بلند مدت نیز از دست خواهد رفت. سازمان در این مرحله به کسی نیاز دارد که تصمیماتش به پول سازی و گردش درآوردن سرمایه کمک کند. زمان، زمان اجراست و از صحبت کردن خبری نیست. لازم به ذکر است که در صورت عدم رشد و تقویت  $E$  سازمان در مرحله طفولیت با وضعیت  $P$  دچار گشته و اصطلاحاً به طرف مرگ طفولیت سوق داده می‌شود. (نمودار ۲۲)

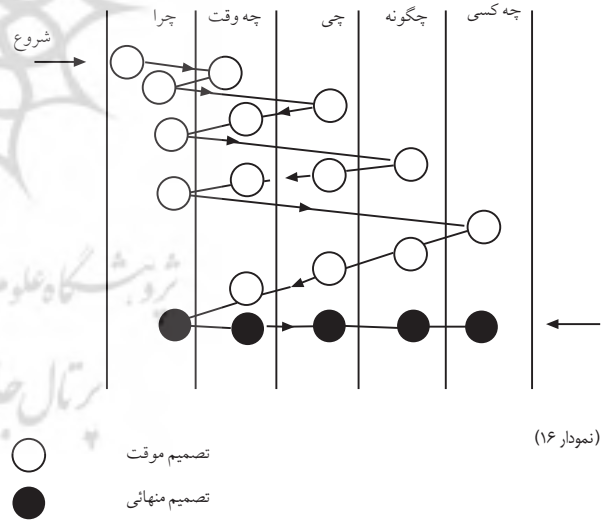
در این مورد نیز به لحاظ تداخل وظایف بین سه رکن اصلی اجراء بروز تضادهایی اجتناب ناپذیر می‌باشد و می‌بایستی مد نظر داشت، همانطوریکه احترام برای یادگیری لازم است و به تصمیم گیری کمک می‌نماید، اعتماد برای جهت دادن به اجراء در میان تضادهای واقع شده الزامی می‌باشد. (نمودار ۲۰)

برای پی بردن به علل پیر شدن سازمان کافی است با طریقه توسعه PAEI و CAPE آشنا شد.

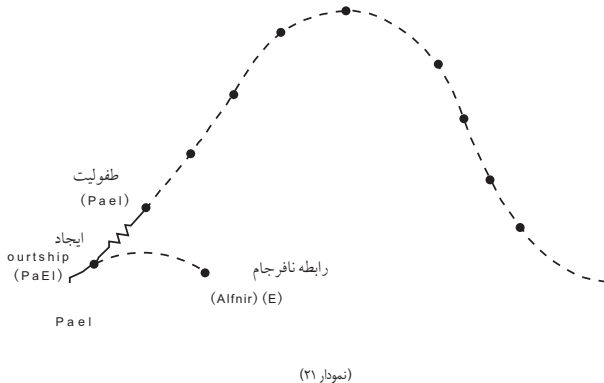
۱- در مرحله ایجاد و تولد سازمان چهار نقش یا تصمیم به صورت PAEI ظهور می‌کنند که همانطوریکه ملاحظه می‌شود مهمترین نقش با  $E$  است زیرا لازم است تا فرد یا افراد موسس بتوانند نیازهای آینده را شناسایی نموده و پذیرش خطر برای ارضاء آن نیازها صورت پذیرد.

در این جاست که افراد عاشق ایده‌های جدید می‌شوند و تغییر و حرکت شروع می‌گردد در این مرحله استفاده از حروف کوچک  $a, i, p$  نشانه واقعیت بخشیدن به  $E$  می‌باشد و در صورتی که این نقش‌ها وجود نداشته باشند و یا از بین بروند و تصمیم به صورت  $E$  گرفته شود در واقع مبدا تصمیم برای اکثر موارد زیر از بین می‌رود.

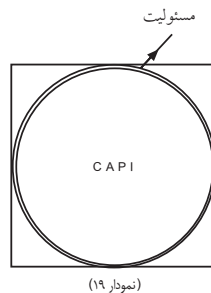
چه می‌خواهیم بکنیم و چه وقت؟ چگونه انجام خواهیم داد؟



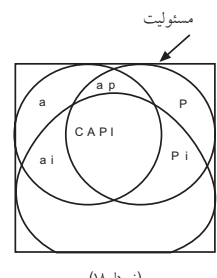
(نمودار ۱۷)



(نمودار ۲۱)



(نمودار ۱۹)



(نمودار ۱۸)



می‌کند و این نقش‌ها برای تصمیم‌گیری تبدیل به موارد زیر خواهد شد که مرگ سازمانی را به دنبال می‌آورد. (نمودار ۲۷)

۸- شروع بوروکراسی

۹- بوروکراسی

۱۰- مرگ

پس از شناسایی اثر نقش‌های تصمیم‌گیری در مراحل مختلف دوره عمر زندگی سیستم‌ها به شناسایی عوامل کنترل در این مراحل پرداخته می‌شود. (نمودار ۲۸)

**اختیارات در طول دوره عمر شرکت‌ها:**

- ۱- در اولین مرحله که ایجاد یا تولد شرکت می‌باشد هیچ گونه اختیاری اصولاً وجود ندارد.
- ۲- در طفولیت اختیارات به وجود می‌آید و در اختیار موسسین اصلی خواهد بود.
- ۳- در دوران رشد کلیه اختیارات نزد یک نفر متمرکز می‌شود.

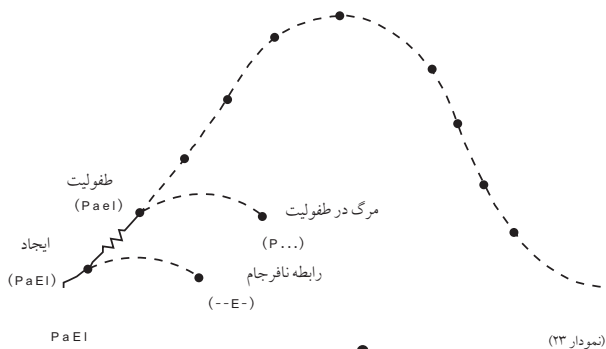
بسیار زیاد ماندن در این حالت بسیار مشکل است و سیستم پیوسته میل داد تا به سوی وضعیت بعدی که تثبیت است میل نماید و این وقتی حاصل می‌شود که E قدرت خود را از دست داده و A با قدرت جایگزین آن شود. (نمودار ۲۵)

**۶- ثبات**

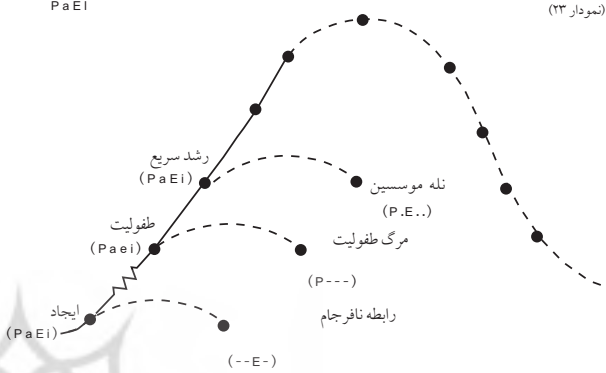
چرا E از بین می‌رود؟ زیرا به دلیل وجود E در گذشته P به وجود آمده و فعلاً ماندگار است. A نیز از درجه بقای بسیار بالایی برخوردار است و فقط تصمیم‌گیری در مورد اینکه در بلند مدت چه کنیم (E) جای خود را از نظر قدرت به بلند مدت چگونه انجام دهیم (I) خواهد داد. (نمودار ۲۶)

**۷- اشرافیت**

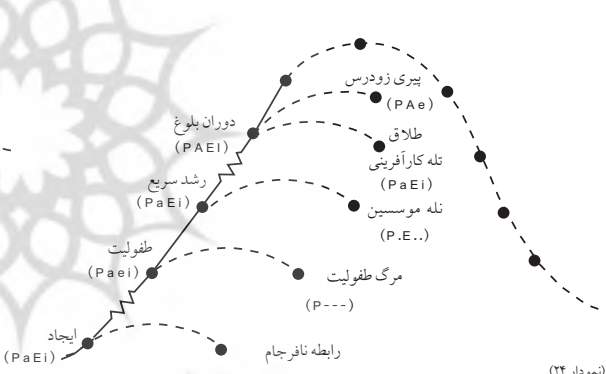
طبیعتاً با تضعیف E به تدریج P از اهمیت خواهد افتاد و آنچه در تصمیم‌گیری باقی خواهد بود، در واقع چگونگی اجرا را در کوتاه و بلند مدت تعیین



(نمودار ۲۳)



(نمودار ۲۴)



(نمودار ۲۵)

موسسین سقوط کرده و قادر به وارد شدن به مراحل بعدی نخواهد بود. (نمودار ۲۳)

**۴- بلوغ**

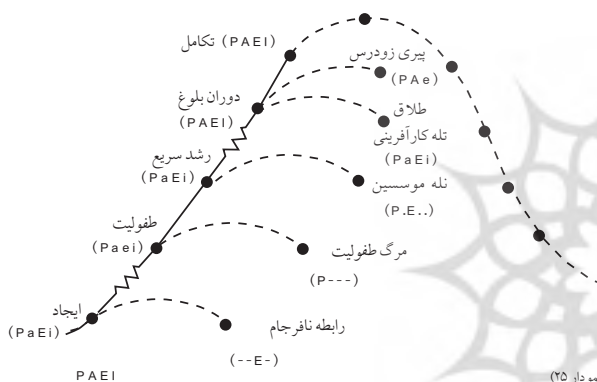
در این مرحله توجه بیشتری به نقش A در تصمیم‌گیری‌ها نیاز می‌باشد و موارد می‌بایستی به عوض کمی به لحاظ کیفی سنجیده شوند و به لحاظ تمرکز بر خارج به تمرکز بر داخل پرداخته شود. در این مرحله اگر نقش E از بین برود و حالت PAE بروز نماید سازمان به پیری زودرس دچار می‌گردد و در صورت عدم توجه به نحوه اجرا و بروز حالت paeI در واقع کوتاه مدت فدای بلند مدت شده و مرگ سازمانی به زودی فرا می‌رسد. برای رشد به مرحله بعدی می‌بایستی به نقش P در تصمیم‌ها به تدریج توجه بیشتری اعمال شود. (نمودار ۲۴)

**۳- دوران رشد سریع**

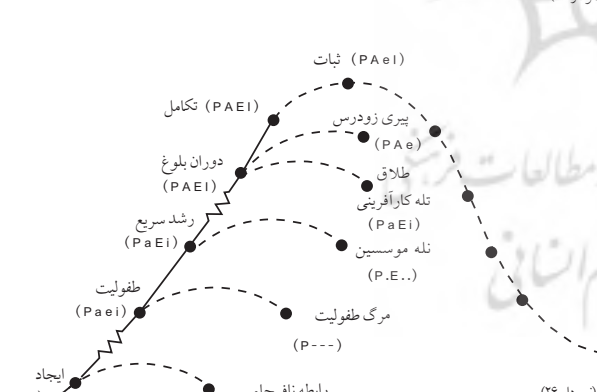
پس از اینکه مرحله طفولیت پشت سر گذاشته شد به لحاظ فعالیت بسیار آن مرحله منابع مالی سازمان تامین گردیده و تولید و سفارش به طور عادی و بدون تصمیم‌گیری جدیدی جریان عادی خود را طی می‌نمایند. در این مقطع نیاز به بازنگری در آینده در تصمیم‌گیری‌ها مجدداً از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد.

تبادل در این مرحله با وجود افراد تصمیم‌گیری که در خصوصیات P و E قوی باشند حاصل می‌آید. در این مرحله (رشد سریع) نقش A به صورت کوچک وجود دارد که می‌بایستی به تدریج و جهت آماده شدن برای ورود به مرحله بعد وسیع شود. در این زمان هنوز نمودار سازمانی - شرح شغل و کار و ترتیب خاصی به وجود نیامده است و نقش A در این مرحله برای جلوگیری از کارهایی است که نبایستی انجام شود.

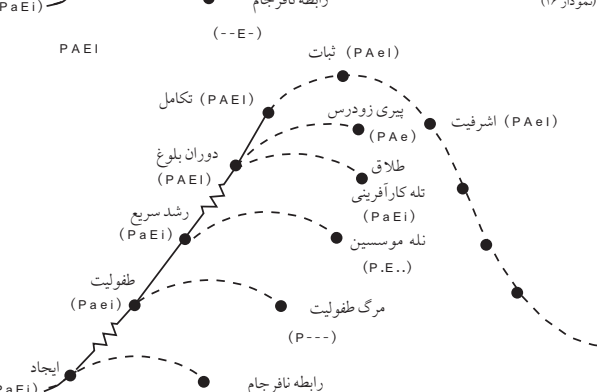
در عین حال در این مرحله به کمی ترتیب، کمی تثبیت و کمی اولویت‌بندی نیز نیاز می‌باشد. در این جا اگر سازمان خود را از A خلاص سازد که در نتیجه و در آینده A را نیز از دست دهد، تصمیم‌گیری به صورت P و E می‌آید و سازمان به ورطه تله



(نمودار ۲۵)



(نمودار ۲۶)



(نمودار ۲۷)



(نمودار ۲۸)

۴- هیئت مدیره در دوران بلوغ اختیارات را در دست گرفته و عدم تمرکز و تفویض اختیار پیش می‌آید. در تکامل اختیار به همراه مسئولیت با کمیته اجرایی و هیئت مدیره خواهد بود و ارتباط اختیارات با منحنی عمر شرکت‌ها رابطه‌ای به صورت زیر خواهد داشت. (نمودار ۲۹) (نمودار ۲۰) همانطور که ملاحظه می‌شود بعد از دوره تکامل اختیارات رو به کاهش و خلاقیت‌ها و تهورها نیز رو به نقصان می‌گذارند و این خود از طرف دیگر نشانه‌ای است بر فرا رسیدن دوران پیری سازمان. دلایل عمده‌ای که باعث بروز چنین حالتی می‌گردد به موارد زیر خلاصه می‌شود.

اول - وجود کهنولت فکری رهبری سازمان افراد  
 ۲- سبک رهبری موجود  
 ۳- سهم بازار به دست آمده سازمان  
 ۴- ساختار سازمانی

۱- در صورت وجود پذیرش سود مورد انتظار به عوض سود مورد توقع توسط رهبر سازمان در واقع نیازی به خلاقیت محسوس نبوده و نمایانگر فرا رسیدن کهنولت فکری تصمیم گیرندگان سازمان می‌باشد که این خود نشانه‌ای بر شروع پیری سازمان می‌باشد.  
 ۲- سبک رهبری:

در حالت مناسب که رهبری به طور مکمل با گروه تصمیم گیرندگان حضور خواهد داشت به صورت زیر مرتب می‌شود. (نمودار ۳۱) که در غیر این صورت سبک نامناسب بوده و باعث کهنولت زودرس سازمان می‌گردد.

۳- دستیابی به سهم بازار: در صورتی که رقابت از عملیات سازمان حذف شود و یا سهم بازار با عدم رقابت کسب گردد نیاز به تغییر نخواهد بود لذا به خلاقیت و تهور نیز نیازی نبوده و پیری سازمان شروع می‌گردد.

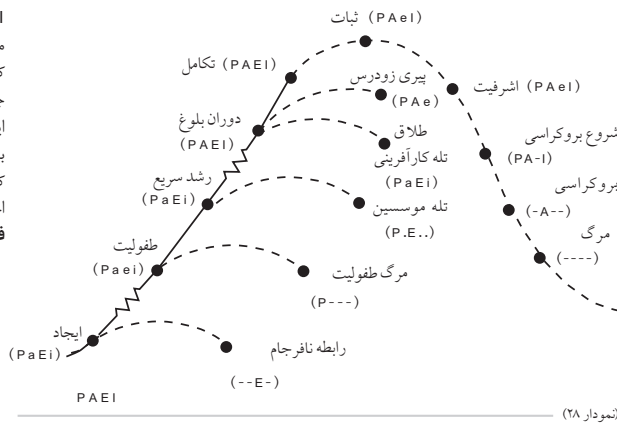
۴- نوع ساختار سازمان: در صورت وجود سازمانی به صورت زیر نقش خلاقیت در پیشبرد اهداف شرکت موثر می‌باشد. (نمودار ۳۲) در حالیکه در وضعیت زیر پوشش گذاردن بر خلاقیت‌ها مطرح بوده و شروعی است بر حرکت به سمت پیری سازمان. (نمودار ۳۳)

حال با توجه به این نکته که آدم‌ها رفتنی هستند و این سازمان است که می‌ماند می‌بایستی مد نظر داشت که مهره اصلی سازمان است و نه فرد از طرف دیگر وضعیت شرکت به فرهنگ و زبان و کشور و وسعت سازمانی بستگی نداشته و بسته به محل قرارگیری آن در منحنی طول عمر سن می‌باشد. پس از پی بردن به محل قرارگیری هر سازمان در منحنی طول عمر می‌توان به آن کمک نمود که به سمت حالت تعادل خود میل نموده و در آن باقی بماند. در این رابطه ۱۱ فاز از عملیات بهبود بخشی پیش بینی شده است که در انتهای این می‌بخت به تفصیل بیان می‌گردد.

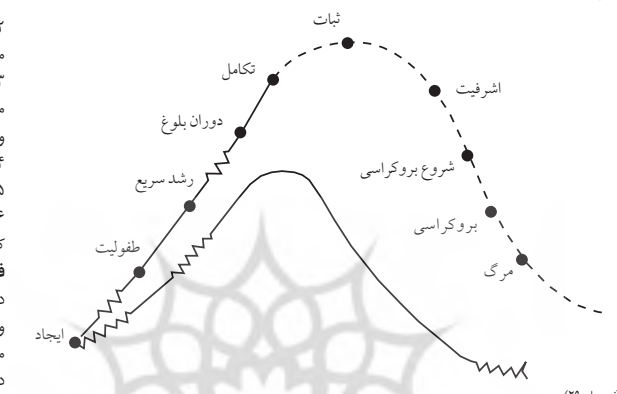
قبل از پرداختن به فازهای بهبود بخشی سازمان لازم است تا خواننده با اجزاء و زیر سیستم‌های یک سازمان یا سیستم و عوامل موثر در به حرکت درآوردن این عناصر آشنا گردد.

در هر سازمان می‌بایستی با سه سیستم اصلی زیر آشنا گردید.

اختیارات	Athorance
اهداف و منظورات	Teleological
دستاوردها	Rewards
اختیار	a
قدرت	p
نفوذ	i



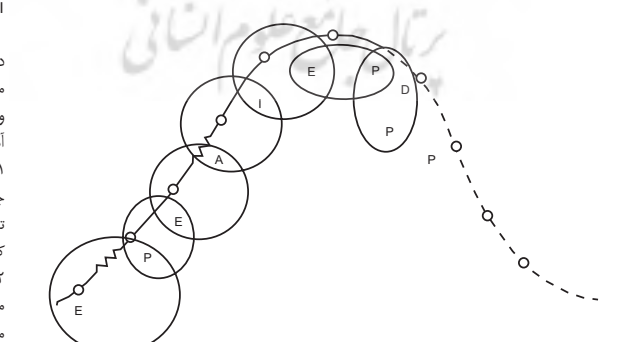
(نمودار ۲۸)



(نمودار ۲۹)



(نمودار ۳۰)



(نمودار ۳۱)

اختیار نفوذی	in	می‌شوند.
قدرت غیر مستقیم	ip	(۱) مأموریت
قدرت مجاز	ap	(۲) اهداف
اعتلاف اختیارات	cap	(۳) منظورات
		(۴) کارها

که اصولاً به منابع انسانی، مالی، تغییرات محیطی و نیاز مراجعین و مشتری‌ها بستگی دارند.

III) دستاوردها عمدتاً به دو عامل درونی و بیرونی محدود می‌گردد. (نمودار ۳۴)

که با در نظر داشتن این سه مورد و اینکه یک سیستم جهت تداوم کار و بقاء می‌بایستی حالت تعادل بین این سه را نیز حفظ نماید به تشریح مراحل ۱۱ گانه بهبود بخشی سازمان پرداخته می‌شود. (نمودار ۳۵) که هر فاز بسته به وضعیت سازمان مشخص و به اجرا درمی‌آید.

### فاز اول (synday)

organizational diagnosis synergy energetic+Synergetic

در این فاز نفقات CAPI شرکت جهت شناسایی گروه معالج به صورت فعال دور هم جمع گردیده و عمدتاً به دنبال این اهداف عمل می‌کنند.  
 ۱- شناسایی و تحلیل تفصیلی قسمت‌هایی از سازمان که امکان بهبود در آنان وجود دارد.

۲- شناسایی و تحلیل تفصیلی ریشه‌های علل بروز مشکلات در قسمت‌های مختلف سازمان.  
 ۳- تشریح استراتژی برای رفع مشکلات و اینکه چه مشکلی توسط چه گروه و اشخاصی و به چه ترتیبی و در چه زمانی می‌بایستی حل شود.

۴- ایجاد جو همکاری متقابل بین افراد و گروه‌ها.  
 ۵- ارائه دیدگاه جدیدی از حرفه مدیریت.  
 ۶- تنظیم برنامه برای آینده و جلب حمایت مدیران کلیدی

### فاز دوم (II. syner teams)

در این فاز با شناسایی قبلی افراد موثر در بهبود بخشی و رفع مشکلات شرکت گروه‌های معالج تشکیل می‌یابند.

در این رابطه می‌بایستی کمال دقت به عمل آید تا مهارت‌های افراد به خصوص نفراتی که در رهبری گروه‌ها قرار می‌گیرند مجدداً شناسایی و معرفی گردند این مهارت‌ها عمدتاً می‌بایستی شامل:

۱- مراحل اتفاقات برای گرفتن یک تصمیم خوب.  
 ۲- پیش‌بینی اجرای تصمیم ۳- دانستن زمان مواجهه نمودن گروه با مسئله قابل حل  
 ۴- دانستن زمان استفاده از گروه برای حل مشکل  
 ۵- دانستن علت بروز اختلاف درون گروهی و نحوه بهره‌وری سازنده از آن

۶- واقف بودن به اختلاف موجود بین تصمیم گیری انجام و قبول آن  
 ۷- آگاهی از این روش برای غلبه بر مشکل به طوریکه نهایتاً نتیجه حاصل باشد.

### فاز سوم:

III- follow implementation poc structure (up and start of Bottom up)

در این فاز ساخت ساختار سازمانی در مجاورت وضعیت موجود و برحسب (EI) انجام می‌پذیرد و طبیعتاً وضعیت تغییر می‌یابد که خود باعث به وجود آمدن تغییرات اساسی خواهد بود. از جمله این تغییرات:

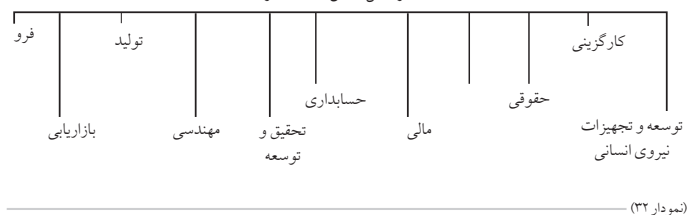
۱- به لحاظ نیاز گروه معالج به اختیارات (CAPI) جهت تداوم و خاتمه بخشی به کار این اختیارات به تدریج از مدیران موجود در گروه معالج کسب و به کلیه نفقات گروه منتقل می‌شود.

۲- در تداوم بند ۱ که نیاز به انتقال اختیارات سایر مدیران واضح می‌گردد وضعیت اضطراب و در نتیجه مقاومت در شرکت نمایانگر می‌شود و به خصوص با دست‌اندازی به اختیارات مدیرعامل (در صورت عدم حمایت این گروه از طرف مدیران بالاتر از مدیرعامل)

امکان توقف حرکت به وجود می‌آید. در صورت وجود اعتماد و احترام متقابل مسائل قابل شناسایی و حل در گروه خواهد بود و در غیر این صورت کار به بن بست خواهد رسید. از مشخصات بارز این فاز غرق شدن در گروه است و اینکه افراد یاد می‌گیرند چگونه نفقات مافوق خود و نفقات بالا دست او و به همین

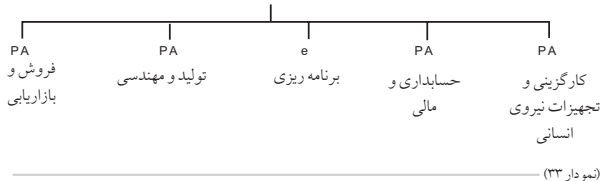


مدیر عامل رئیس هیئت مدیره



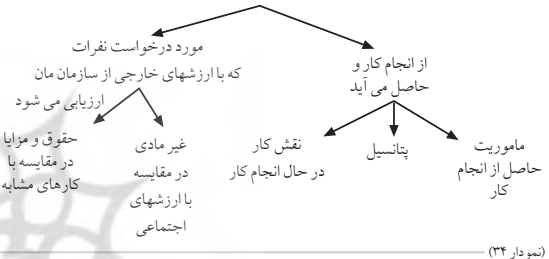
(نمودار ۳۲)

مدیر عامل

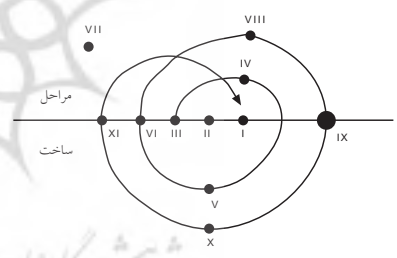


(نمودار ۳۳)

دست آورد



(نمودار ۳۴)



(نمودار ۳۶)

فاز ششم

systems - VI  
Accountability  
Responsive (Syn RAS)

در این فاز عمدتاً موارد زیر اتفاق می افتد:  
۱- تعریف و تشریح مسئولیت ها بین واحدها و در درون واحدها  
۲- تطابق مسئولیت های جدید با سطوح مناسب اختیار

۳- افزایش سیستم های اطلاعاتی به طوریکه هر فرد را در ارتباط با ورودی و خروجی سازمان مورد ارزیابی قرار دهد.

۴- پیش بینی آینده مسئولیت جدید در ساختار جدید سازمان طبیعتاً جهت به اجرا درآوردن ساختار جدید و رسیدن به مأموریت جدید این موارد می بایستی سریعاً اتفاق بیافتد و طراحی سیستم های اطلاعاتی جدید و به شراکت گذاردن اطلاعات به اجرا درآید

فاز هفتم (Casende-VII)

این فاز در واقع جریان بخشی موارد فوق تا پایین ترین سطوح سازمانی و درگیر کردن کلیه نقرات سازمان می باشد به طوریکه همگی دارای زبان و فلسفه مشترکی خواهند شد و از مجزا شدن مدیریت سطوح بالا و پایین سازمان جلوگیری می نماید. البته از نکات بارز این قسمت بروز برخورد های داخلی بین سطوح بالا و پایین (به علت نپذیرفتن این تغییرات توسط مدیریت بالا) می باشد. یعنی مدیریت موضوع را تأیید کرده و به جریان انداخته ولی در عمل حاضر به واگذاری شرایط به سطوح پایین تر نمی باشد. زیرا موفقیت در این حرکت را مساوی با شکست موقعیت خودش می داند.

فاز هشتم (stretching-VIII)  
Penk performance

تا این زمان بنا به سنت مسائلی که شرکت با آن مواجه می گردید عیناً به سطوح پایین و پایین تر منتقل می شود. (نمودار ۳۶)  
ولی از این به بعد سعی در وسعت بخشیدن به محل

تماس بین سطوح داخلی و خارجی شرکت جهت رفع موانع و جلوگیری نیازهای خارجی شرکت می باشد و عملاً مدیریت سطوح پایین در حل مسائلی که برای سطوح بالاتر به وجود می آید مشارکت می نماید. (نمودار ۳۷)

در این مرحله مراکز هزینه و واحدهای ستادی که هیچ واحدی از آنان حمایت نمی کند زیر سوال می رود و وضعیت مناسب خود را پیدا می کند. تخصیص منابع مورد تحلیل قرار گرفته و تغییرات استراتژی جهت کسب نتایج مورد درخواست بنا نهاده می شود و مقدمه ای بر برنامه ریزی جهت تلاوم بخشیدن به حرکت.

فاز نهم (Resource Allocation-IX)  
Syn REAL synergetic

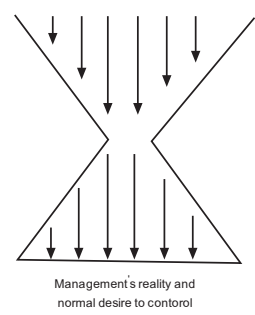
فقط در این مرحله است که برنامه ریزی استراتژیک مفهوم پیدا می کند. زیرا افراد مناسب با در دست داشتن اطلاعات صحیح در ساختار مناسب حضور داشته و بودجه مورد نیاز را برنامه ریزی نموده و دستیابی به اهداف و مأموریت سازمانی را اندازه گیری می نمایند.

فاز دهم (up structure-Bottom-X)

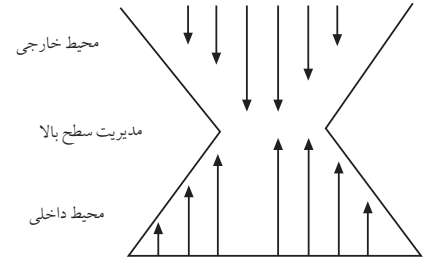
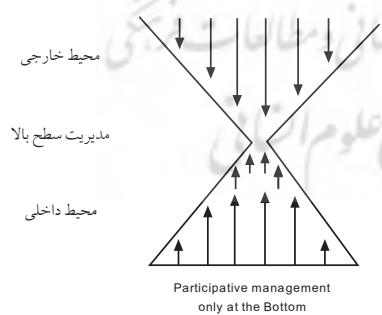
در این مقطع و به لحاظ به جریان افتادن حرکت های سازمان کلیه مسائل می بایستی از پایین ترین نقطه به بالاترین منتقل و مورد تصمیم گیری نهایی قرار گیرد و مشخص شود که چه کسانی به چه کارهایی بپردازند. چه دوره های آموزشی سپری شود و چه قسمت هایی مورد ارزیابی قرار گیرند.

فاز یازدهم (drive-Incentive-XI)

سر و کار مدیریت در این فاز با تشویق و تنبیه برای همکاری، دستیابی به اهداف گروهی، ترغیب نقرات برای دنبال کردن مأموریت جدید سازمانی است و یکی از نخست ترین مراحل اجرای این طرح می باشد و پس از طی شدن این مرحله سازمان خود را جهت وارد شدن به فاز ۱۱ و شروع مجدد کار آماده می نماید.



(نمودار ۳۷)



۳- محیط آینده و اثرات بر این حرفه  
۴- ارزش های سازمان به نسبت پذیرش تغییر  
۵- فرصت ها و تهدیدهایی که شرکت در آینده با آنان مواجه خواهد گردید، نتیجه به صورت خلاصه مختصر و مفید بدست آمده و قابل ارائه توسط کلیه نقرات سازمان خواهد بود.

ترتیب تا بالاترین سطح را حمایت کنند و از دیگر جزو حاصل از این سه فاز احساس به وجود آمدن کنترل واقعی در سازمان می باشد و آن زمانی است که سازمان می تواند به راحتی اهداف و ساختار خود را زیر نظر آورده در قبال نیاز به تغییرات عیناً عمل نماید. در این مقطع شروع جابجایی اهداف صورت می پذیرد.  
و:  
چه کسی به عوض چه  
حالا به عوض چه وقت  
ما به عوض آنان  
چگونه به عوض چرا  
مد نظر قرار می گیرند.

فاز پنجم  
Responsibilities Top-down structure  
V-Definition of

بعد از دانستن اینکه سازمان به کجا می رود. نقرات قادر به تصمیم گیری در خصوص ساختار مورد نیاز جهت کسب مأموریت در زمان حال و آینده خواهند بود در این فاز مسئولیت های سازمانی و وظایف اشخاص در مقابل نیازهای جدید سازمان تحلیل می گردد مراکز قدرت تغییر می کند و اجرای کنترل را در دست می گیرد و ستاد در محل واقعی خود قرار می گیرد.

فاز چهارم (mission Definition-IV)

از مهارت های جمع آوری شده در گروه در راستای ایجاد تغییرات اهداف در سازمان استفاده می گردد و حداقل تحلیل های زیر صورت می پذیرد:  
۱- خدمات یا نیازهای حرفه ای که توسط این سازمان می بایستی و یا می تواند ارائه گردد.  
۲- قابلیت های حرفه ای در مقایسه با رقبا