

# بهبود روشها و اصلاح نظامها

## قسمت دوم - شناخت و ارزیابی وضع موجود

نوشته: جهان‌شاه معینی

مفاهیم کلی و عناصر اصلی بهبود روشها و اصلاح نظامها و اهمیت و ضرورت آنها در تحول اداری، موضوع قسمت اول این مقاله بود که در آن تعریف و اجزای روش، انتخاب روش، هدف و فلسفه وجودی روش و همچنین تعریف و کلیت نظام، عناصر تشکیل دهنده نظام، ارتباطات نظام و هدفجویی نظام مورد بحث و بررسی قرار گرفت. در این قسمت از مقاله به شناخت و ارزیابی وضع موجود روشها و نظامها بعنوان اولین و یا شاید اساسیترین گام در بهبود روشها و اصلاح نظامهای پردازیم.

شناخت روشها و نظامهای اجرایی بهمان صورت که هستند و به دور از تعصب یا پیشداوری و ارزیابی کارایی<sup>۲</sup> و اثربخشی<sup>۳</sup> آنها با استفاده از روشها و تکنیکهای علمی، اولین مرحله از مراحل بهبود و اصلاح روشها و نظامهای اجرایی است. این مرحله، مشابه مرحله تشخیص در مراحل درمان یک بیماری و یا مرحله شناخت موقعیت و جهت‌یابی در برنامه‌ریزی آینده‌ساز می‌باشد. همان گونه که یک پزشک بدون شناخت صحیح و دقیق علل و عوامل بیماری قادر به درمان مؤثر آن نیست، یک سازمان و یا شخص بدون

درک محدودیتها و امکانات موقعیتی که در آن قرار دارد نمی‌تواند برنامه‌های عملی و کارسازی برای آینده مطلوب و مورد نظر خود تنظیم و اجراء کند. بهمین ترتیب، هیچ نهاد و سازمانی بدون شناخت دقیق و صحیح وضعیت موجود روشها و نظامهای اجرایی خود موفق به بهبود و اصلاح آنها نخواهد شد.

شناخت و ارزیابی وضع موجود، یک کار کارشناسی است و نباید با برداشتهای سطحی و دیدگاههای شخصی اشتباه شود. مطلعترین و باتجربه‌ترین مدیران و کارکنان یک سازمان هم، کمتر

۱- جهان‌شاه معینی، «بهبود روشها و اصلاح نظامها»، فصلنامه تحول اداری - سازمان امور اداری و استخدامی کشور، دوره اول، شماره یک، پاییز ۱۳۷۱، صفحات ۲۵ تا ۳۴.

2- Efficiency

3- Effectiveness

بطور کلی بین شناخت و ارزیابی روشها با شناخت و ارزیابی نظامها تفاوتهای ساختاری و ماهوی وجود دارد؛ این تفاوتها هم در انتخاب کارشناسان و هم در انتخاب روش (متدولوژی) و الگوی مطالعه اثر می گذارد، کارشناسی اصلاح نظامها، در مقایسه با کارشناسی بهبود روشها به تخصص بالاتر و تجربه بیشتر و نگرش جامعتر نیاز دارد و سازماندهی و مدیریت گروههای کارشناسی برای اصلاح نظامها پیچیده تر و دشوارتر است، تکنیکها و الگوهای مطالعه در این دوزمین نیز بدلیل اینکه روشها عمدتاً جزء نگر و نظامها عمدتاً کل نگر هستند به ترتیب از دیدگاه خرد و کلان مورد بررسی قرار می گیرند و با هم تفاوت دارند. با توجه به این مقدمه، شناخت و ارزیابی روشها و نظامها را به تفکیک بررسی می کنیم:

### ۱- شناخت و ارزیابی روشها

#### ۱-۱- هدف شناخت و ارزیابی

می دانیم که شناخت و ارزیابی معمولاً وسیله ای است برای بهبود و بهینه سازی؛ هدف از شناخت و ارزیابی وضع موجود هر روش، کمک به کشف و بکارگیری بهترین روشی است که می تواند جایگزین آن گردد. کشف بهترین راه انجام دادن هر عمل و اجزاء تشکیل دهنده آن، تعیین مدت زمان لازم برای انجام عمل، تشخیص بهترین ابزار و ادوات برای انجام عمل، چگونگی بکاربردن آنها در مرحله معینی از پیشرفت فنون و بالاخره تعیین بهترین روش جریان کار و توالی

به تنهایی می توانند شناخت عمیق و همه جانبه ای از کلیه روشها و نظامهای اجرایی که لازمه آسیب شناسی سازمانی است داشته باشند. بنابراین، شناخت و ارزیابی مورد نظر ما هم یک کار کارشناسی و هم اغلب یک کار گروهی است که بایستی بخوبی سازماندهی شود. اگر غیر از این باشد، بقیه مراحل و تلاشهایی که صورت می گیرد نه تنها منجر به اتلاف منابع می گردد بلکه بعضاً وضع را از آنچه که هست بدتر می کند؛ خوشبختانه تاکنون در زمینه مبانی علمی و چارچوبهای عملی شناخت وضع موجود روشها و نظامها، پیشرفتهای چشمگیری حاصل شده و امروز بخش قابل توجهی از ادبیات مدیریت و علوم اداری به تکنیکها و فنون شناخت وضع موجود اختصاص یافته است.

گروههای مشاور مدیریت و سیستم نیز که یافته های علمی را در امور جاری سازمانها تجربه کرده و بکار می گیرند و در پژوهشهای کاربردی مدیریت، پیشرو و پیشتاز هستند جایگاه ویژه ای در تنظیم و تدوین مبانی و چارچوبهای علمی و عملی شناخت وضع موجود روشها و نظامهای اجرایی دارند. در واقع، نقشه و برنامه ای که برای شناخت و ارزیابی روشها و نظامهای اجرایی توسط کارشناسان ذیصلاح تنظیم می گردد با اتکاء به این مبانی و چارچوبها از انسجام و استحکام کافی برخوردار می شود و حصول به نتیجه قابل قبول را تضمین می کند. بنابراین بعنوان اصول پایه، شناخت و ارزیابی وضع موجود روشها و نظامهای اجرایی بایستی توسط کارشناسان ذیصلاح، بر اساس روشهای علمی و با استفاده از تکنیکها و الگوهای تجربه شده عملی مناسب با موقعیت صورت گیرد.

اجرای عملیات بعنوان یکی از عناصر اساسی مکتب مدیریت علمی<sup>۴</sup> هدف نهایی شناخت و ارزیابی روشهاست.

## ۱-۲- تدوین روشها

برای اینکه شناخت و ارزیابی روشها، بگونه‌ای که مطرح کردیم، عملی باشد بایستی روشها قبلاً مدون شده باشند، چون در سازمانهای ما غالباً روشها تدوین نشده‌اند، اولین گام برای شناخت و ارزیابی روشها، بصورت مکتوب در آوردن آنهاست؛ شاید بی‌مناسبت نباشد اگر اصطلاح عکسبرداری را برای این گام بکار ببریم. بعبارت دیگر، نباید هیچگونه چشمپوشی

یا اعمال سلیقه‌ای بکنیم بلکه باید وضع را بهمان گونه که هست عیناً منعکس نماییم. برای این منظور لازم است از تکنیکها و فنون مدیریت علمی استفاده شود. شاخصترین این تکنیکها نمودارهای (افقی و عمودی) جریان کار<sup>۵</sup> می‌باشد. برای تدوین یک روش می‌توان مجموعه ایستگاههای کاری و مراحل مختلف آن را از ابتداء تا انتها با ذکر نام واحدهای انجام دهنده کار (در بررسی روشهای حساستر که تدوین جزئیات لازم باشد با ذکر نام افرادی که کار را انجام می‌دهند) و زمان صرف شده و مسافت طی شده مربوط به هر مرحله در یک نمودار جریان کار منعکس کرد.<sup>۶</sup> نمودار جریان کار با استفاده از علائم ویژه<sup>۷</sup> تمامی

۴- مکتب مدیریت علمی با قرائت رساله فردریک وینسلوتیلور درباره اصول مدیریت علمی کارگاههای صنعتی در انجمن مهندسان مکانیک امریکا در سال ۱۹۰۳ پایه گذاری شد. برای آشنایی بیشتر با اصول مدیریت علمی به کتاب دکتر علیمحمد اقتداری، سازمان و مدیریت، چاپ بیست و چهارم، سال ۱۳۷۰ رجوع شود.

### 5- Flow Process Chart

۶- برای آشنایی بیشتر با نمودار جریان کار یا روندنمای فرآیند به کتابهای زیر مراجعه شود:

الف - دکتر منصور منصور کیا، تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها در مدیریت اموراتداری، صنعتی و بازرگانی، تهران، انتشارات مروارید، چاپ اول، ۱۳۷۰ صفحات ۳۱۸-۲۸۴

ب - فیلیپ سمیر ویو، تجزیه و تحلیل نظامها، ترجمه رضا محسنی، تهران: سازمان برنامه و بودجه، چاپ اول، ۱۳۶۴، صفحات ۱۷۳-۱۶۶

۷- علائم ویژه معمولاً عبارتند از:

برای نشان دادن عمل	○
یا مستطیل برای نشان دادن رسیدگی، بازرسی یا کنترل	□
برای تأخیر و معطلی	D
برای تصمیمگیری	◇
برای جابجایی، حرکت و حمل و نقل	→
برای بایگانی و انبار کردن	▽

قرار گرفت. ۸. روشهای تدوین شده دارای این مزیت خواهند بود که بمصداق « برای انجام هر کار، همواره راه بهتری وجود دارد»<sup>۱</sup> بصورت دوره‌ای یا بر حسب تغییر شرایط و موقعیت به آسانی می‌توان کار آیی و کار آمدی آنها را مورد تجزیه و تحلیل و ارزیابی مجدد قرار داد.

### ۳-۱- ارزیابی روشها

تدوین روش اگر با دقت علمی صورت بگیرد، شناخت و آگاهی کافی را برای تدوین کننده بوجود می‌آورد. بهمین دلیل، تدوین کننده روش لزوماً بایستی عضو گروه ارزیابی روش

اقدامات و عملیات تشکیل دهنده یک روش را در معرض دید قرار می‌دهد و پس از اینکه کامل شد و ضوابط و پیوستهای لازم تدوین گردید، زمینه را برای ارزیابی توسط پژوهشگر و کارشناس بهبود روشها امکانپذیر می‌سازد. در مواردی که تمام اطلاعات مورد نیاز در نمودار قابل انعکاس نباشد، استفاده از ضوابط و پیوستها لازم است. غالب روشهای تخصصی و پیچیده به چنین پیوستها و ضوابطی نیاز دارند. بعنوان مثال در تدوین مجموعه‌ای از روشهای تخصصی که اخیراً در یکی از سازمانهای بزرگ کشورمان صورت گرفت شناسنامه‌های ویژه‌ای طراحی و تنظیم گردید، که بصورت پیوست نمودارهای جریان کار، مورد استفاده

۸- در مطالعات شناخت و تدوین وضع موجود روشهای ارزی بانک مرکزی جمهوری اسلامی که با همکاری مهندسان مشاور بنیاد صنعتی ایران در اوایل سال ۱۳۶۹ صورت گرفت و نویسنده مسئولیت تنظیم روش (متدولوژی) و مدیریت پروژه را بعهده داشت. برای ۵۹ روش بایش از یک هزار و پانصد فعالیت یا ایستگاه کاری، برگهای مشخصات یا شناسنامه‌هایی تنظیم شد که هر یک حاوی اطلاعاتی با سرفصلهای زیر بودند:

- هدف و موضوع فعالیت
- تعداد و مشخصات افراد متصدی انجام فعالیت
- ابزار و وسایل انجام کار
- فرمهای مورد استفاده
- حجم فعالیت
- زمان انجام فعالیت
- مبانی قانونی انجام فعالیت

شناسنامه کاری حدود پانصد فعالیت بصورت یک مجموعه جداگانه، پیوست گزارش علل و عوامل کندی کار را باب رجوع گردید. کار تدوین روشهای ارزی بانک مرکزی بعنوان یک تجربه موفق در سطح وسیعی مورد تأیید قرار گرفت ولی بدلایلی که از حوصله این مقاله خارج است در مراحل بعدی بهینه سازی روشها نتوانست بنحو شایسته مورد استفاده قرار گیرد.

۹- این جمله ترجمه «*There is always a better way of doing things*» منتسب به فردریک تیلور بنیانگذار مکتب مدیریت علمی می‌باشد. (به نقل از دکتر منصور منصور کیا، در کتاب تجزیه و تحلیل سیستمها و روشها)

**(۲) - چرا کار انجام می‌شود؟**

پاسخ به این سؤال لزوم یا عدم لزوم انجام کار را مشخص می‌کند. آنچه که در جامعه بعنوان بوروکراسی و کاغذبازی نامیده می‌شود، مجموعه کارهایی است که معمولاً زیر این سؤال نرفته‌اند. کارهای زیادی در دستگاههای اداری انجام می‌شود که ضرورت انجام آنها از بین رفته ولی کسی به فکر حذف آنها نیفتاده است. یک مثال شنیدنی در ادبیات مدیریت در این زمینه وجود دارد: یکی از افسران نگهبان کاخ سلطنتی یک کشور، روزی این سؤال چرا کار انجام می‌شود را در مورد نگهبانان از خود می‌کند. پاسخ قابل قبول برای یک مورد نگهبانی پیدانمی‌کند. کنجکاوی سبب تحقیق و تفحص او می‌شود. معلوم می‌گردد که حدود یک قرن قبل در آن محل بوته گلی وجود داشته که مورد علاقه شدید شاه وقت بوده است و برای حفظ آن یک ایستگاه نگهبانی بوجود آمده است که علی‌رغم مرگ شاه و از بین رفتن گلها هنوز بصورت شبانه روزی یک نگهبان در آن محل گمارده می‌شود.

**(۳) - چرا کار در این محل انجام می‌شود؟**

پاسخ به این سؤال از تکرار و تداخل کارها پرده برمی‌دارد و بخشی از دلایل و موجبات کندی کارها را مشخص می‌کند. این سؤال ابعاد و جنبه‌های مختلفی را مطرح می‌کند. مثلاً در بسیاری از کارهای دستگاههای

نیز باشد. ارزیابی روش می‌تواند بر حسب مورد و موقعیت یک یا مجموعه‌ای از هدفهای سازمانی زیر را دنبال کند:

۱-۳-۱- ساده کردن کار از طریق حذف مراحل زائد و ترکیب

مراحل اضافی.

۱-۳-۲- استفاده از تکنولوژیهای جدید بجای ابزار و لوازم

کار قدیمی.

۱-۳-۳- افزایش کارآیی و بهره‌وری.

۱-۳-۴- تقسیم کار و استفاده بهینه از منابع انسانی.

۱-۳-۵- ایجاد سهولت در کار مراجعان و مشتریان.

۱-۳-۶- بهبود مدیریت زمان و پاسخ سریع به تغییرات

محیطی.

۱-۳-۷- بهبود سیستم اطلاعاتی مدیریت.

علاوه بر اهداف عمومی که ذکر شد هر مدیری می‌تواند برای سازمان خود هدف ویژه‌ای در نظر داشته باشد. بهر حال، هدف هر چه باشد سئوالهای مشابه و از پیش ساخته‌ای (که طبیعتاً پاسخهای متفاوتی بر حسب وضعیت هر سازمان دارند) برای ارزیابی روشهای تدوین شده وجود دارد. معمولاً شش سؤال در هر مرحله و یا ایستگاه کاری تکرار می‌شود که عبارتند از:

**(۱) - چه کاری انجام می‌شود؟**

پاسخ به این سؤال شناخت ما را از کاری که صورت می‌گیرد کامل می‌کند و ماهیت و نوع کار (عمل، تصمیمگیری، رسیدگی، جابجایی، تأخیر، بایگانی) را مشخص می‌سازد.

۱۰- این شش سؤال بطور خلاصه عبارتند از: چه، چرا، کجا، چه وقت، چگونه و چه کسی که ترجمه و واژه‌های انگلیسی *What?, Why?, Where?, When?, How?, Who?* هستند.

جایگزینی آنها با روشهای جدید فراهم می شود.

## ۲- شناخت و ارزیابی نظامها.

برای شناخت و ارزیابی هر نظام، بدو نیاز به انتخاب یک الگوی مدل داریم تا بر مبنای آن متدولوژی و روش مطالعه خود را تنظیم و سازماندهی کنیم. بدون الگوی مناسب که حکم طرح و نقشه اولیه را دارد نمی توان به متدولوژی و روش که حکم نقشه های تفصیلی و اجرایی را دارند رسید. الگوها و مدل های مناسب برای شناخت و ارزیابی نظامها حاصل سالها تلاش و تجربه و خطاست و اگر چه در طراحی آنها از یافته های علمی استفاده می شود ولی بیشتر متکی به تجارب عملی از نوع تکنیک و تکنولوژی است. بعبارت دیگر این مدلها بتدریج پخته تر و کار آتر و یابا مدل های جدید و تازه ای جایگزین می گردند. این مدلها که چارچوبهای مطالعه را شکل می دهند لازم نیست عیناً مورد استفاده قرار گیرند، بلکه می توان با تعدیل و سازگار کردن آنها با شرایط و موقعیت خاص به نتایج بهتری رسید. در عین حال، بدون استفاده از مدل های شناخته شده و آزموده بعید است که مطالعات شناخت نظامها به نتیجه مطلوب برسد. همانطور که بدون وجود کارشناسان مدیریت و پژوهشگران نخبه اینکار امکان پذیر نخواهد بود. بهر حال، در این مقاله به دو نمونه از این مدلها که کاربرد گسترده پیدا کرده و در بسیاری از سازمانها مورد استفاده قرار گرفته اند اشاره می شود:

### ۲-۱- چارچوب متغیرهای وابسته<sup>۱۱</sup>.

این مدل، بر پایه نگرش سیستمی، بر خورد آگاهانه با

اداری می توان سوال کرد که چرا اینکار در تهران انجام می شود؟ چرا در مرکز استان انجام می شود؟ چرا در این اداره یا آن اداره انجام می شود؟ به این ترتیب بسیاری از رفت و برگشتها و پاس کاریها زیر سوال می رود.

### (۴) - چرا کار در این موقع انجام می شود؟

پاسخ به این سوال نابهنگام بودن انجام کارها را روشن می کند و ترتیب و توالی آنها را که موجب رفت و برگشت های اضافی و کندی و دوباره کاری است زیر سوال می برد و امکان سرعت بخشیدن به کار را ارزیابی می کند.

### (۵) - چرا کار به این ترتیب انجام می شود؟

پاسخ به این سوال بیشتر از همه، ابزار و وسایل و تکنولوژی انجام کار را زیر سوال می برد. مثلاً طراحی یک فرم مناسب و ساده می تواند از اتلاف وقت ارباب رجوع و کارمندان یک اداره جلوگیری کند. استفاده از تلفن بجای مراجعه و استفاده از کامپیوتر بجای استفاده از روشهای دستی، نمونه های ساده نتایج طرح چنین سوالی است.

### (۶) - چرا اینکار را این شخص انجام می دهد؟

شایستگی و تخصص کارکنان با طرح این سوال مورد ارزیابی قرار می گیرد. ضرورت تغییر شخص یا اشخاصی که کار را انجام می دهند یا لزوم اجرای برنامه های آموزشی برای آنها نیز با طرح این سوال مطرح می شود.

با مجموعه سوالات فوق، که در مورد هر مرحله یا قدم از مراحل و اقدامات یک روش تکرار می شود، نقاط ضعف و نارساییهای روش معین شده و زمینه برای بهبودی

مدیریت، کارکنان، مهارتها و مهمتر از همه ارزشهای مشترک؛ مجموعه این متغیرها که وابستگی همه جانبه باهم دارند در یک نمودار (شکل ۱) مدل مورد نظر را می سازند.

«توماس پیترز و رابرت واترمن»<sup>۱۱</sup> با استفاده از همین مدل، ۶۲ سازمان برگزیده امریکایی را مورد بررسی قرار دادند تا با شناخت و ارزیابی آنها وجوه اشتراک سازمانهای موفق و پویا را مشخص و معرفی نمایند که حاصل کار در کتاب «در جستجوی کمال» آمده است. ۶۲ سازمان مذکور در واقع برگزیدگان بخشهای مختلف صنعتی امریکا از جمله شرکتهای ابزارسازی با تکنولوژی پیشرفته، شرکتهای تولید کننده

هر نظام سازمانی را مستلزم شناخت و ارزیابی مجموعه متغیرهای اساسی همان نظام می داند. شاید، طراح اولیه این مدل «هارولد لیوت»<sup>۱۲</sup> باشد که متغیرهای اصلی در مطالعات سازمانی را در کتاب خود<sup>۱۳</sup> پنج متغیر: مأموریت، ساختار سازمانی، کارکنان، اطلاعات و کنترل و بالاخره محیط معرفی کرد. شکل تکامل یافته این مدل با هزینه شرکت مشاوران مدیریت مکنزی توسط «توماس پیترز»<sup>۱۴</sup> و «رابرت واترمن»<sup>۱۵</sup> با همکاری «ریچارد تانری پاسکال»<sup>۱۶</sup> و «آنتونی آتوس»<sup>۱۷</sup> طراحی و بکار گرفته شد و به «چارچوب هفت-اس مکنزی»<sup>۱۸</sup> مشهور گردید. متغیرهای اصلی در این مدل عبارتند از:

استراتژی، ساختار سازمانی، سیستمها، سبک

12- Harold Leavtt

13- Leavits Diarnond

۱۴- Thomas J. Peters مهندس معماری از دانشگاه کرنل، فوق لیسانس و دکترای مدیریت بازرگانی از دانشگاه استانفورد، رئیس شرکت مشاوران مدیریت Palo Alto و از مدیران اسبق شرکت مکنزی.

۱۵- Robert H. Waterman مهندس ژئوفیزیک از کالج کلرادو، فوق لیسانس مدیریت بازرگانی از دانشگاه استانفورد، با ۲۱ سال سابقه کار تا زمان طراحی مدل در شرکت مکنزی.

۱۶- Richard Tanner Pascale عضو هیأت علمی دانشگاه استانفورد در رشته مدیریت بازرگانی و نویسنده کتاب

*Managing the White House*

۱۷- Anthony G. Athos استاد دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد

18- McKinsey 7-S Framework

19- Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (New York: Harper & son publisher, s 1982)

برای اینکه یک شرکت بعنوان شرکت نمونه در بخش صنعتی مربوط به خود شناخته شده و انتخاب می‌شود، لازم بود حداقل در چهار شاخص ارزشش شاخص مذکور امتیازی بالاتر از حد متوسط همان بخش صنعتی در طول بیست سال کسب نماید؛ گفتنی است که حاصل تحقیقات نشان داد، که بهترین شرکتهای امریکایی در ابعاد مدیریتی دارای هشت مشخصه هستند:

(۱) سرعت عمل دارند،

(۲) ارتباط نزدیک با مشتریان دارند،

(۳) استقلال و نوآوری را تشویق می‌کنند،

(۴) بهترین سرمایه خود را نیروی انسانی می‌دانند

و به بهره‌وری و کارآیی آنها متکی هستند،

(۵) دارای فضای باز سازمانی هستند و به ارزشها

احترام می‌گذارند،

(۶) در محدوده صلاحیتهای تخصصی خودشان

فعالیت می‌کنند،

(۷) ساختار سازمانی آنها ساده و تعداد کارکنان

مقاوم آنها کم است، و

(۸) سختگیر و در عین حال قابل انعطاف هستند.

کالاهاى مصرفى، شرکتهای تولید کننده کالاهاى صنعتى، شرکتهای خدماتى (نظير شرکتهای هواپیمایی) و شرکتهای مجرى طرحهای بزرگ صنعتى بودند. ملاک انتخاب این ۶۲ شرکت از بین شرکتهای امریکایی مزیتهاى نسبى قابل سنجش آنها بود. در این بررسی شش شاخص برای سنجش و انتخاب در نظر گرفته شده بود:

(۱) ترکیب افزایش داراییها از سال ۱۹۶۱ تا سال

۱۹۸۰،

(۲) ترکیب افزایش سهام از سال ۱۹۶۱ تا سال

۱۹۸۰،

(۳) متوسط نسبت ارزش واقعی سهام به ارزش

دفتری از سال ۱۹۶۱ تا سال ۱۹۸۰،

(۴) متوسط بازگشت کل سرمایه از سال ۱۹۶۱ تا

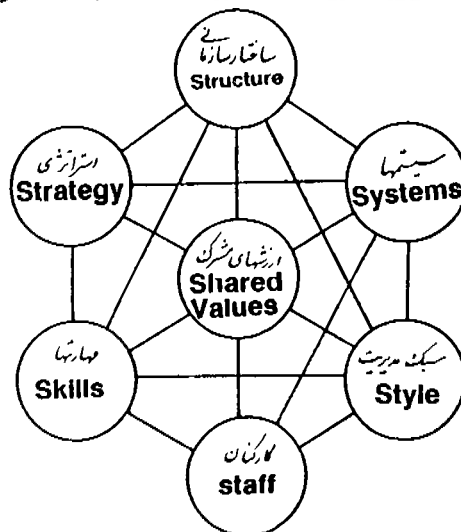
سال ۱۹۸۰،

(۵) متوسط بازده سهام از سال ۱۹۶۱ تا سال

۱۹۸۰، و

(۶) متوسط بازده فروش از سال ۱۹۶۱ تا سال

۱۹۸۰.





مطالعه دیگری که با استفاده از مدل چارچوب متغیرهای وابسته انجام شد توسط ریچارد پاسکال و آنتونی آتوس که در طراحی مدل همکاری داشتند صورت گرفت. در این مطالعه شرکت‌های نمونه و پیشرو ژاپن و امریکا مقایسه شدند که تأکید بیشتر روی شرکت ژاپنی «ماتسوشیتا الکتریک»<sup>۲۰</sup> و سبک مدیریت رئیس تقریباً مادام‌العمر آن «کونوسوکی ماتسوشیتا»<sup>۲۱</sup> از یک طرف و شرکت بین‌المللی امریکایی تلگراف و تلفن<sup>۲۲</sup> و مدیرعامل آن «هارولد اس. جنین»<sup>۲۳</sup>، که تا سال ۱۹۷۹ تقریباً دو دهه مدیریت شرکت را بعهده داشت، از سوی دیگر بود. نتایج حاصل از این شناخت و ارزیابی در کتابی تحت عنوان «هنر مدیریت ژاپن»<sup>۲۴</sup> انتشار یافت. مقایسه بین شرکت‌های ژاپنی و امریکایی، بخصوص دو شرکت ماتسوشیتا و آی. تی. تی، در این مطالعه نشان داد که سه متغیر استراتژی، ساختار سازمانی و سیستمها که

گوییهای سخت (در واقع به معنی سخت افزارهای مدیریت) نامیده شدند، مشابه هستند. در مقابل، در چهار متغیر اصلی دیگر شامل سبک مدیریت، کارکنان، مهارتها و اهداف غایی (جایگزین ارزشهای مشترک در مطالعه قبلی) بین شرکت‌های ژاپنی و شرکت‌های امریکایی تفاوت‌های اساسی وجود دارد. این چهار متغیر اصلی را گوییهای نرم (در واقع به معنی نرم افزارهای مدیریت) نامیدند و رمز موفقیت و برتری مدیریت و شرکت‌های ژاپنی معرفی کردند. پاسکال و آنتونی در کتاب خود به مدیران امریکایی توصیه کرده‌اند که درسهای بسیاری وجود دارد که می‌توانند از مدیران ژاپنی بیاموزند.

الگوی متغیرهای وابسته یک مدل قابل انعطاف برای شناخت و ارزیابی نظامهاست که می‌تواند بر حسب ماهیت و نوع سازمانها و نظامها تعدیل و سازگار شود. در چند سال گذشته از این مدل در شناخت و ارزیابی چند

20- Matsushita Electric Company

21- Konosuke Matsushita

22- International Telephone and Telegraph (I.T.T.)

23- Harold S. Geneen Tanner Pascale and Anthony G. Athos *The Art Of Japanese Management*, (London: penguin Books Ltd, 1981)

24- Richard

وسازمانها راهمچون موجودات زنده تصور می کند و بین دوران جوانی و دوران پیری آنها تفاوت های ماهوی قایل می شود. این مدل، مرگ نابهنگام و زودرس در هر مرحله را بعلمت آسیب های سازمانی امکان پذیر می داند و در عین حال ماندن در اوج و جلوگیری از پیر شدن را برای سازمان عملی می شناسند. جوانی و پیری در این مدل وابسته به زمان نیست. سازمان های تازه تأسیس ممکن است بسرعت در دام پیری و فرسودگی بیفتند و سازمان های قدیمی ممکن است جوان و پویا باقی مانده باشند. یکی از نخبگان رشته مدیریت که در امریکا شرکت مشاوره مدیریت دارد و در حال حاضر به حدود

نظام سازمانی و اجرایی در کشور ما استفاده شده است. ۲۰ استفاده مؤثر از الگوی متغیر های وابسته پس از طراحی مستلزم تعیین روش های جمع آوری، طبقه بندی و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به هر دسته از متغیرها یا گویهایی است که در مدل منعکس می گردد. معمولاً از مجموعه تکنیک های جمع آوری اطلاعات مانند مراجعه به اسناد و مدارک، مشاهده کار، مصاحبه و پرسشنامه استفاده می شود.

## ۲-۲- الگوی زندگی سازمانها

این مدل چرخه و دوره عمر و زندگی شرکتها

۲۵- چهار مورد استفاده از الگوی متغیر های وابسته در شناخت و ارزیابی نظام های سازمانی و اجرایی کشور که در آنها نویسنده مسئولیت اصلی را بعهده داشته عبارتند از:

(۱) شناخت و ارزیابی وضع موجود شرکت مهندسی مشاور مهاب قدس که توسط مهندسان مشاور بنیاد صنعتی ایران و با همکاری دونفر از اساتید رشته مدیریت صورت گرفت؛ این مطالعه بیشتر بر شناخت نیروی انسانی و فضای سازمانی و جو همکاری لازم برای پیشبرد پروژه های عظیم سد سازی و آبرسانی کشور و چگونگی افزایش بهره وری تأکید داشت.

(۲) شناخت و ارزیابی وضع موجود شرکت جوش و اکسیژن ایران که توسط مؤسسه رایزنی مدیریت نو آور ایران صورت گرفت و زمینه و اطلاعات لازم را برای تجدید سازمان اساسی شرکت مذکور فراهم نمود.

(۳) شناخت و ارزیابی وضع موجود شرکت تولیدی لاستیک دنا که توسط گروه کارشناسان خدمت صورت گرفت که همچون مطالعه قبلی مبنای تجدید سازمان شرکت گردید.

(۴) شناخت و ارزیابی عوامل درون سازمانی صنعت بیمه در کشور که بلحاظ گستردگی و ماهیت نظام مورد مطالعه از اهمیت بیشتری برخوردار است. بهمین دلیل چارچوب این مدل با شرایط و مقتضیات کشور و صنعت مورد مطالعه تطبیق داده شده و در طراحی به تفصیل مورد نقد و اصلاح قرار گرفته است. این طرح هنوز بمرحله اجراء در نیامده است.

چگونگی برخورد آنها با مسایل دارد. سازمانهای در حال رشد قادر هستند مسایل بزرگ و پیچیده را رأساً با کمک مشاوران مدیریت خارج از سازمان حل کنند و سازمانهای در حال افول و پیری چنین توانایی و قابلیت را ندارند. سازمانهای جوان انعطافپذیری بیشتر و کنترل پذیری کمتر دارند و سازمانهای پیر در عین عدم انعطافپذیری قابلیت کنترل پذیری خود را نیز از دست می دهند.

کصد سازمان و شرکت خدمات مشاوره ای می دهد مدل لگوی زندگی سازمانها را توسعه داده و عملاً این مدل را برای شناخت و ارزیابی وضع موجود مشتریان خود بکار می گیرد. ۲۶ شاخصهای ارزیابی برای تشخیص جوانی یا پیری یک سازمان در این مدل، مسایلی است که سازمان با آن درگیر می باشد. بعضی از این مسایل برای یک دوره زندگی طبیعی و نرمال و بعضی دیگر غیر طبیعی یا نابهنجار هستند. جوانی و پیری سازمانها بستگی به

بطور کلی بین شناخت و ارزیابی روشها با شناخت و ارزیابی نظامها تفاوتهای ساختاری و ماهوی وجود دارد؛ این تفاوتها هم در انتخاب کارشناسان و هم در انتخاب روش (متدولوژی) و الگوی مطالعه اثر می گذارد، کارشناسی اصلاح نظامها، در مقایسه با کارشناسی بهبود روشها به تخصص بالاتر و تجربه بیشتر و نگرش جامعتر نیاز دارد و سازماندهی و مدیریت گروههای کارشناسی برای اصلاح نظامها پیچیده تر و دشوار تر است.

26-Ichak Adizes, CORPORATE LIFE CYCLES, Prentic-Halline. Englewood New Jersey 1988

خلاصه بخشهایی از این کتاب تحت عنوان «پدیده تعادل در مدیریت» توسط دکتر کاوه محمدسیروس تألیف و اخیراً

بوسیله انجمن مدیریت ایران منتشر شده است.

تفاوت‌های عمده بین سازمانهای در حال رشد و سازمانهای در حال پیرشدن بشرح زیر فهرست شده‌اند:

### ویژگیهای شرکت‌های در حال رشد

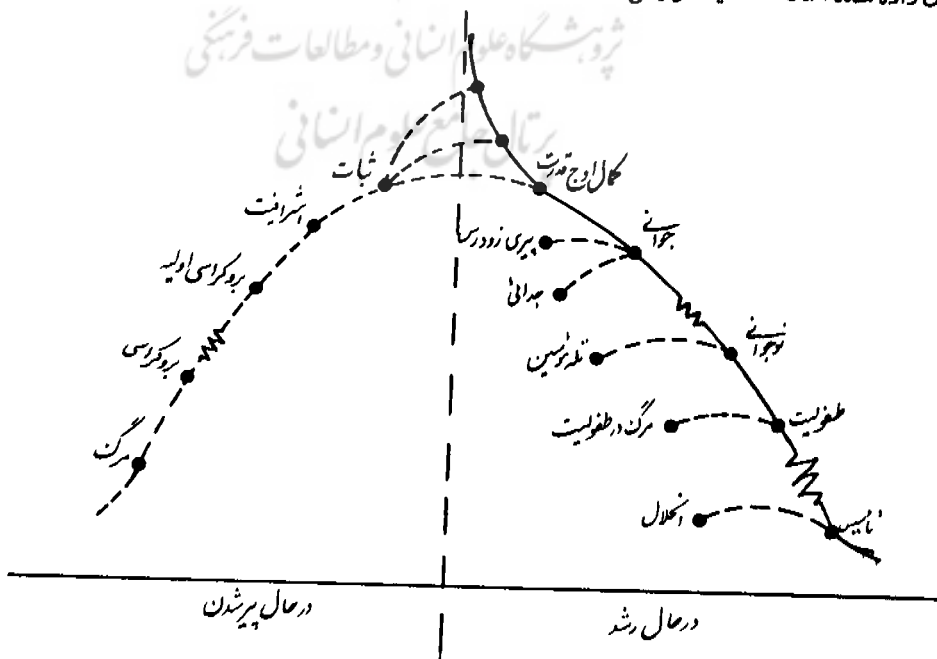
### ویژگیهای شرکت در حال پیرشدن

- ۱- موفقیت‌های فردی حاصل، ریسک‌های حساب شده است.
- ۲- انتظارات بالاتر از نتایجی است که بدست می‌آید.
- ۳- شرکت دچار کمبود تقدینگی است.
- ۴- تأکید بر مأموریت و وظیفه است.
- ۵- چرا (Why) و چه (What) مطرح است.
- ۶- افراد بخاطر مشارکتشان در کار، در شرکت حفظ می‌شوند.
- ۷- هر کاری مجاز است مگر اینکه منع شده باشد.
- ۸- مسایل شرکت بعنوان فرصتهایی که باید مغتنم شمرده شود دیده می‌شوند.
- ۹- مدیریت عالی به ارزیابی و فروش توجه دارد.
- ۱۰- واحدهای صاف، واحدهای مسلط هستند.
- ۱۱- مسئولیت پذیری بیشتر از اختیار است.
- ۱۲- مدیریت سازمان را کنترل می‌کند.
- ۱۳- مدیریت تحت تأثیر عدم تحرک و لختی شرکت قرار می‌گیرد.
- ۱۴- تغییر رفتار و عملکرد سازمان با تغییر رهبری امکانپذیر می‌گردد.
- ۱۵- به مشاوران مدیریت نیاز دارد.
- ۱۶- به فروش فکر می‌کند.
- ۱۷- به اهداف با ارزش افزوده فکر می‌کند.
- ۱- موفقیت‌های فردی حاصل احتیاط و اجتناب از ریسک است.
- ۲- نتایجی که بدست می‌آید بالاتر از حد انتظار است.
- ۳- تقدینگی شرکت زیاد است.
- ۴- تأکید بر رعایت تشریفات و مقررات است.
- ۵- چگونه (How) و چه کسی (Who) مطرح است.
- ۶- افراد بخاطر شخصیتشان در شرکت حفظ می‌شوند.
- ۷- هر کاری ممنوع است مگر اینکه مجاز شناخته شده باشد.
- ۸- فرصتهای مغتنم بعنوان مسایل مبتلا به شرکت دیده می‌شوند.
- ۹- مدیریت عالی به حسابداری، مالی و حقوقی توجه دارد.
- ۱۰- واحدهای ستاد، واحدهای مسلط هستند.
- ۱۱- اختیار بیشتر از مسئولیت‌پذیری است.
- ۱۲- سازمان مدیریت را کنترل می‌کند.
- ۱۳- مدیریت تحت تأثیر عدم تحرک و لختی شرکت قرار می‌گیرد.
- ۱۴- تغییر رفتار و عملکرد سازمان نیاز به تغییر سیستمها دارد.
- ۱۵- به ضربه و حمله (Insultant) نیاز دارد.
- ۱۶- به سود فکر می‌کند.
- ۱۷- به بازیهای سیاسی مشغول است.

برای شناخت و ارزیابی هر نظام، بدو نیاز به انتخاب یک الگوی مدل داریم تا بر مبنای آن متدولوژی و روش مطالعه خود را تنظیم و سازماندهی کنیم. بدون الگوی مناسب که حکم طرح و نقشه اولیه را دارد نمی توان به متدولوژی و روش که حکم نقشه های تفصیلی و اجرایی را دارند رسید. الگوها و مدل های مناسب برای شناخت و ارزیابی نظامها حاصل سالها تلاش و تجربه و خطاست و اگر چه در طراحی آنها از یافته های علمی استفاده می شود ولی بیشتر متکی به تجارب عملی از نوع تکنیک و تکنولوژی است.

شناخت و ارزیابی نظامهای سازمانی و اجرایی با استفاده از الگوی چرخه زندگی مستلزم کاربرد تکنیکها و فنون خاصی است که الزاماً توسط کارشناسان آموزش دیده امکانپذیر می گردد؛ ولی بهره گیری از این ایده توسط پژوهشگرانی که تجربه در کاربرد سایر مدلها دارند دور از ذهن بنظر نمی رسد. در شکل (۲) چرخه کامل زندگی یک سازمان و خطراتی که در هر مرحله آنرا تهدید می کند نشان داده شده است. تأکید در این مدل بر این

است که خطرات، اجتنابپذیر هستند و سازمان می تواند با آگاهی و استفاده از تدابیر مدیریت، خود را به مرحله کمال رسانده و در همان نقطه بماند. در موضوع مورد بحث ما نیز در واقع شناخت و ارزیابی وضع موجود نظامها با این هدف صورت می گیرد که با چه طرحها و برنامه هایی می توان سازمان را به وضعیت مطلوب رساند یا به رشد و شکوفاشدن آن کمک کرد.



شکل ۲ - چرخه زندگی یک شرکت و مخاطرات آن