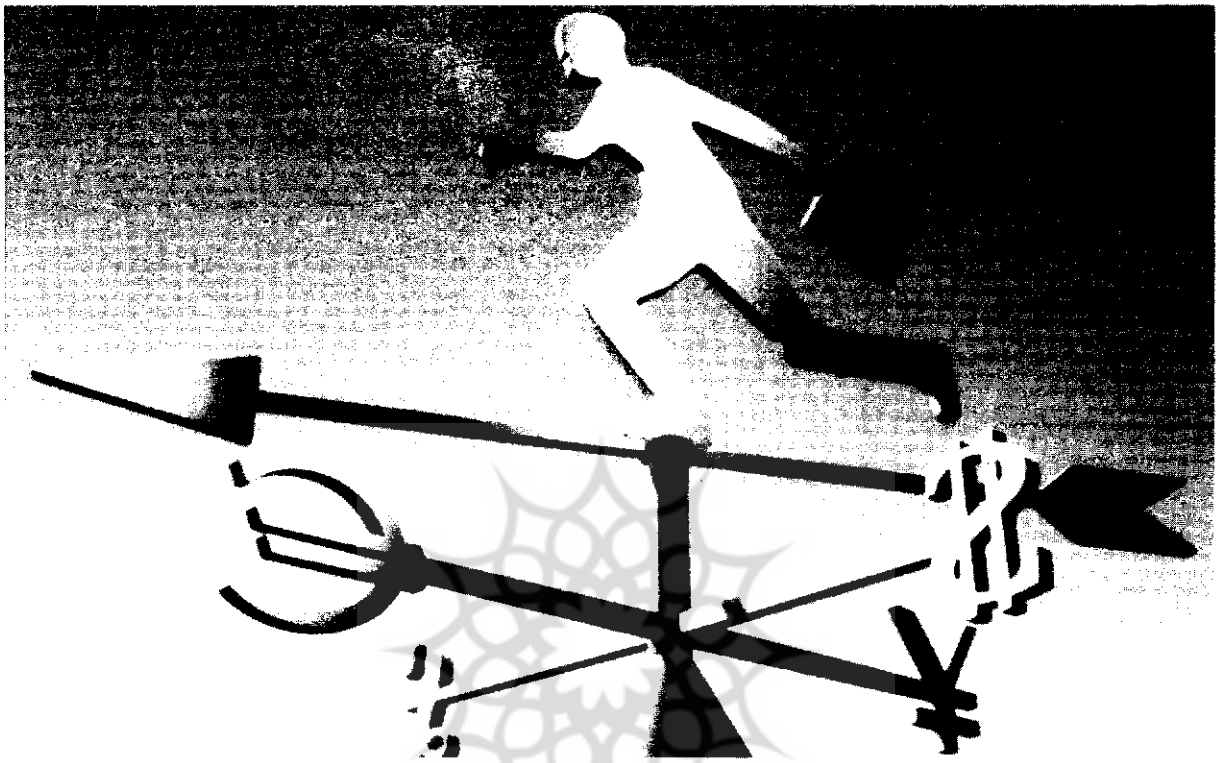


که در سازمان کم یا زیاد شده باشد، خرید شما برای سازمان است و از چشم شما می‌بینند. صرف نظر از این که سازمان خوب، بد یا افتضاح (فیلم خوب، بد و زشت) شود، شما مسئول آن خواهید بود.

● پس از مدتی، متوجه خواهید شد که تعداد اندکی از شما نیز متوجه منظورتان شود. برای تحقق تغییرات مورد نیاز در زمان طرح خودتان، دقیقاً بیان کنید که چه چیزهایی باید انجام شود و برای هر مرحله به طور شفاف، امتیازبندی قابل شوید. یادتان باشد که بیان شما می‌بایست آنقدر شفاف و واضح باشد که کم سوادترین کارکنان شما نیز متوجه منظورتان شود.



کارکنان سازمان، اکثر کارها را انجام می‌دهند (فرضیه ۸۰ به ۲۰ پاراتو). یکی از کارهای اصلی شما، تحقیق و یافتن این آدم‌هاست. طریقه یافتن شما می‌تواند اعلام رسمی هم باشد ولی این موضوع را به خاطر داشته باشید که این کار حیاتی است زیرا این چند نفر می‌توانند گروه اصلی شما باشند تا بتوانید تمامی موانع و مشکلات را از سر راه خودتان و سازمان بردارید.

اجرای طرح‌ها

● در استقرار و اجرا، شدت عمل و سختگیری زیادی به خرج دهید. هر تغییری نیاز به کار سخت دارد. یک یا چند نفر را پیدا کنید که متخصص و مسئولیت‌پذیر باشند. شما موظفید که برای اهداف و خواسته‌های خودتان، نقشه کار و طرح اجرایی با زمانبندی دقیق داشته باشید. در

تعیین شده، همیشه یک نفر را به عنوان مسئول ممیزی این طرح، معین کنید. این شخص می‌بایست بسیار شجاع و ترس نباشد. هر دوهفته، گروه‌های اجرایی را جمع کنید و از آنها جزئیات کارهای انجام شده را بخواهید. هر شخصی که کارش را چه در قالب گروه و چه به طور شخصی، به طور کامل انجام نداده، شناسایی و بازخواست کنید تا همه مشاهده کنند که شما تا چه اندازه، پیگیر امور هستید. یکی از دستورات جلسه بعد، نتایج فعالیت این شخص یا گروه متاخر می‌باشد.

تفهم کامل سیاست‌ها و ایجاد وفای

● اطمینان حاصل کنید که در این صد روز، چه چیزهایی مهمترین هستند، چه کسانی تصمیم‌ساز هستند، چه کسانی با مشتری در

طرح خودتان، دقیقاً بیان کنید که چه چیزهایی باید انجام شود و برای هر مرحله به طور شفاف، امتیازبندی قابل شوید.



ارتباط هستند، چه کسانی صاحب فکر و اندیشه هستند، چه حمایت‌هایی از طرف شما لازم است و شما به حمایت چه کسانی احتیاج دارید.

● سیاست‌ها و فرهنگ سازمانی را کاملاً مطالعه کنید. شما موظفید که "سازمان سایه" یا "گروه‌های غیر رسمی" را شناسایی کنید زیرا یکی از عوامل مهم در پیروزی یا شکست شما محسوب می‌شود.

● نگاه کارکنان به شماست. با آنها صحبت کنید. برایشان وقت بگذارید. خودتان را پشت میز مخفی نکنید و تابلوی "ورود ممنوع" را روی درب اتاقتان نصب نکنید.

● خیلی از کارکنان مایلند که شما را تحریک نموده تا واکنش شما را ببینند. مراقب باشید و خونسردی خودتان را از دست ندهید.

● تضادها و تعارض‌های احتمالی با تغییرات مورد نظر خود را شناسایی کنید. چه کسانی با عقاید شما مخالفند؟ چه کسانی در ایجاد این تضادها، نقش اصلی را بازی می‌کنند؟ چه کسانی با جان و دل برای شما کار می‌کنند؟ موافقان و مخالفان خودتان را بشناسید. آنوقت، خط‌مشی و برنامه‌ای تنظیم کنید که از موافقان به درستی حمایت کرده و مخالفت‌ها را خنثی نمایید.

● سلامت یک سازمان متکی به رفتار و اخلاق کارکنان است. به رفتار و اخلاق کارکنان توجه کنید. آیا کارکنان متعهد و کاری هستند؟ آیا دلگرمی به کار می‌دهند و برای پیشرفت، طرح‌های نو دارند؟ آیا کارکنان دلسوز هستند؟ آیا ضرورت‌ها را به درستی متوجه می‌شوند و کار را ضرورت اول می‌دانند؟ و آیا کارکنان، رفتار و اخلاق مؤثر و موفق دارند؟

کاملاً" اجرایی، تکیه کنید. خیلی از رهبران، از آشکار شدن حقایق، ترس و دلهره دارند. شاید بر این عقیده باشند که اگر بیش از اندازه به حقایق نزدیک شوند، نمی‌توانند دیگر آنها را ببینند اما بدانید که کتمان حقایق هم نسخه‌ای برای شکست شماست. از حقایق نترسید. حقایق را شکار و آشکار کنید.

● تحلیل اطلاعات مبتنی بر حقایق، به مدارک و شواهد بسیار زیادی نیاز دارد. قبل از هر جلسه و ارزیابی عملکردی به هیئت مدیره، با اطلاع رسانی نمونه‌ای به چند نفر، آنها را آزمایش کنید.

● از ابتدا، خیلی شفاف و صریح با جملاتی مثل "حقایق را بگو و تحلیل شما چیست"، توضیح بخواهید و در جریان قرار بگیرید که اگر اینطور باشد، تصمیمات شما چه در مورد موضوعات کوچک و چه در تصمیمات اساسی، با واقعیت همراه خواهد بود.

● تصمیم‌گیری نیاز به اطلاعات زیاد و درست دارد. کارکنان را به روش تصمیم‌گیری مبتنی بر حقایق، ترغیب و تشویق کنید زیرا آنها مایلند که تصمیم مدیر عاملشان بر اساس حقایق باشد. تعریف چارچوب تصمیم‌گیری مبتنی بر حقایق، یکی از مهمترین روش‌های موفقیت یک مدیر عامل جدید است.

● اگر مایل به افزایش درآمد و سود سازمان هستید، نقاط و مجاری پول‌ساز فعلی را شناسایی کنید. اطلاعات لازم را از فروش، هزینه، دارایی، محصولات و دیگر مبانی و مسیرهای اطلاعاتی دریافت کنید. آنها را در یک پرونده یا پایگاه اطلاعاتی وارد کنید. اطلاعاتی را که به شکل‌های مختلف بدستتان می‌رسد، رتبه‌بندی و اولویت‌بندی کنید. آنها را بصورت خوشه‌ای یا دسته‌ای، بخش‌بندی کنید. دسته‌ها و متغیرهایی که از وضعیت مناسبی برخوردار نیستند را مشخص کنید. آنها می‌توانند از یک طرف، مشکلات اساسی شما در کاهش درآمد و فروش باشند و از طرف دیگر، فرصت‌های شما برای فروش بیشتر باشند. فرصت‌ها را استخراج و از آنها استفاده کنید.

● سلامت یک سازمان متکی به رفتار و اخلاق کارکنان است. به رفتار و اخلاق کارکنان توجه کنید. آیا کارکنان متعهد و کاری هستند؟ آیا دلگرمی به کار می‌دهند و برای پیشرفت، طرح‌های نو دارند؟ آیا کارکنان دلسوز هستند؟ آیا ضرورت‌ها را به درستی متوجه می‌شوند و کار را ضرورت اول می‌دانند؟ و آیا کارکنان، رفتار و اخلاق مؤثر و موفق دارند؟

روش‌های اجرایی و تحلیلی اطلاعات

● اخلاق تهاجمی گردآوری و یافتن اطلاعات را در سازمان اشاعه دهید. با قدرت به یافتن، تحلیل و بررسی اطلاعات با رویکرد

1) Shadow Organization



طراحی سیستم راهبری و ارزیابی عملکرد شرکتهای وابسته به مرکز گسترش فناوری اطلاعات (مگفا)

ژوئیه ۱۳۸۵ - شماره ۷۱ - فصل ۱ - شماره ۱

مجله علمی - پژوهشی - تخصصی - مرکز گسترش فناوری اطلاعات

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی - تهران - مرکز گسترش فناوری اطلاعات

چکیده:

جمله می توان به ماتریس های پورتنولیو اشاره نمود. رویکرد مگفا در طراحی الگوی نظارتی، توجه جدی به عوامل بیرونی و درونی و مؤلفه های تأثیرگذار بر روند اجرای مأموریت های هر سازمان و ارزیابی عملکرد شرکت ها بر مبنای شرایط و مقتضیات محیطی و سازمانی است که رویکردی نوین و مبتنی بر روش های علمی در مقوله نظارت به شمار می رود. در طراحی الگوی راهبری و ارزیابی عملکرد شرکت های مشارکتی مگفا از آنجایی که در مجموعه شرکت های هولدینگ، تنوع فعالیت و حوزه های کاری متفاوت مشاهده می شود، گوناگونی شرکت ها و عوامل داخلی و محیطی

شرکت های هولدینگ (مادر) در راستای ایجاد ارزش افزوده و افزایش سود مجموعه با بهره گیری از سازوکارها و الگوهای نظارتی، عملکرد شرکت های وابسته را راهبری و تحت نظارت داشته و بر مبنای نتایج حاصله، جهت گیری و خط مشی های مقتضی از جمله تزریق سرمایه، انحلال و سایر تصمیمات لازم را اتخاذ می نمایند. روش های تحلیل و ارزیابی عملکرد و الگوهای نظارتی مختلفی به منظور بهره گیری در شرکت های هولدینگ ارائه شده است که از آن

در بخش دوم وضعیت و موانع مگفا در خصوص ارزیابی عملکرد شرکت‌های وابسته مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در فصل سوم الگوی ارزیابی عملکرد شرکت‌های مشارکتی با تلفیقی از الگوهای تعریف‌شده ارائه شده است. نهایتاً در بخش چهارم تأثیر اجرای برنامه طراحی شده در رفع مشکلات مطرح‌شده در بخش دوم، عنوان شده است.

۱- تعاریف، مطالعات و تحقیقات

۱-۱ مروری بر روند و ساختار شرکت‌های هولدینگ

بعد از وقوع انقلاب صنعتی و تحولات ناشی از آن، شرکت‌های بزرگ با هدف تولید انبوه، ایجاد شدند، لیکن عدم توانایی مناسب و فقدان ابزارهای لازم برای مدیریت و اداره فعالیت‌ها، این شرکت‌ها را با چالش مواجه نمود. تأسیس شرکت‌های کوچک در دهه ۷۰، و تشدید رقابت بین این شرکت‌ها و شرکت‌های بزرگ نیز بر مشکلات، افزود و شرکت‌های بزرگ را ناگزیر به چاره‌اندیشی نمود. با لزوم تجدید حیات و جهت‌گیری به سمت رشد و بالندگی و نیز به دلیل دارا بودن بازار فروش و کیفیت و شهرت خوب، از طریق اعطای نمایندگی حقوقی یا مالکانه و یا ادغام شرکت‌های کوچک در مجموعه هولدینگ امکان استفاده از اعتبار یک شرکت بزرگ را به آنها اعطا نموده و به این شکل هولدینگ‌ها ایجاد شدند. از جمله این شرکت‌ها می‌توان به مک دونالد و یا جنرال الکتریک اشاره نمود.

[۳۰]

گروهی از شرکت‌ها که در آن‌ها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا صرفاً اداره تمام شرکت‌ها را برعهده داشته باشد، با عنوان هولدینگ قلمداد می‌شوند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت

مؤثر بر عملکرد هر شرکت مدنظر قرار گرفته و الگویی بر اساس دوره عمر سازمان طراحی شده است.

مقدمه:

امروزه با گسترش سازمان‌ها و شرکت‌های هولدینگ (Holding) و جایگاه تأثیرگذار آن در معادلات اقتصادی، تجاری و...، ایجاد و استقرار روشی جامع و کارآمد برای هدایت و راهبری برنامه‌های ترسیم‌شده تا تحقق اهداف موردنظر، ضرورتی قابل ملاحظه و حیاتی برای تداوم فعالیت و دستیابی به ثبات سازمانی در این حوزه به شمار می‌رود. بدون شک اهتمام به رویکرد روش‌دار و هدفمند مبتنی بر جریان منسجم و یکپارچه اطلاعاتی در سازمان‌های هولدینگ ضمن ارتقاء توانمندی

سازمان در مواجهه با چالش‌های پیش‌رو و تحولات پیچیده در عرصه‌های داخلی و خارجی، امکان سیاست‌گذاری مؤثر و موفق و تدوین خط‌مشی‌های مناسب را فراهم می‌نماید.

در این راستا مقوله روش‌های

نظارتی، یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان هولدینگ قلمداد شده و طراحی و استقرار آن متناسب با ساختار، موقعیت و فعالیت‌های هر سازمان، زمینه سازماندهی منجسم امور و پیشبرد مطلوب اهداف را میسر می‌سازد.

در این تحقیق، الگوی راهبری و ارزیابی عملکرد شرکت‌های وابسته به مگفا ارائه می‌شود. این مقاله در چهار بخش تنظیم شده است. در بخش اول تعاریف مربوط به سازمان‌های هولدینگ و سبک‌های مدیریتی آن، الگوهای ارزیابی، عوامل و مؤلفه‌های مؤثر در طراحی و تدوین الگوی ارزیابی، مورد بررسی قرار گرفته‌اند.



صرفاً اداره تمام شرکت‌ها را برعهده داشته باشد، با عنوان هولدینگ



قلمداد می‌شوند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت