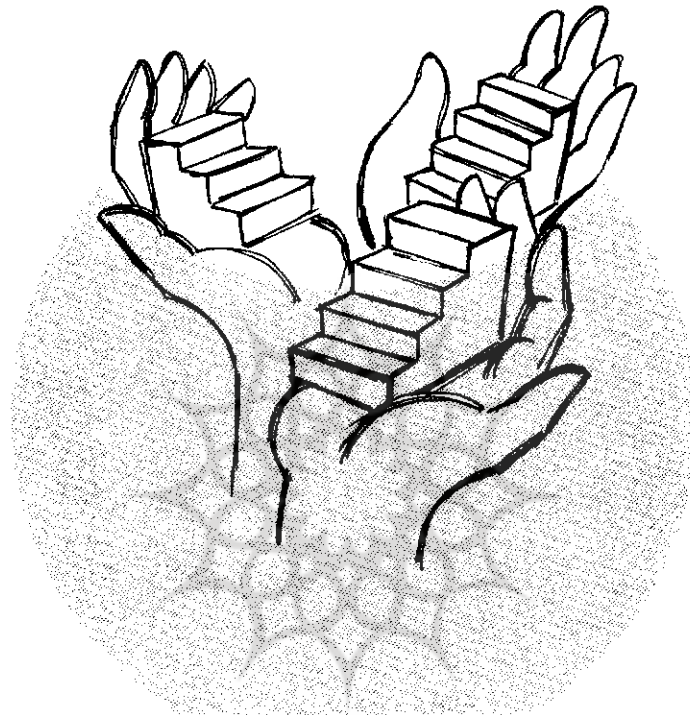


# سازمانهای با عملکرد برتر



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

احمد عیسی خانی  
رتال جانی  
Esakhani@mail.com

## چکیده

تحولات فزاینده و فشارهای رقابتی موجود در محیط سازمانها، ضرورت تمرکز بر نوآوری، ارتقای کیفیت، بهبود خدمات به مشتری، افزایش سرعت و کاهش هزینه را تشدید کرده است. ناتوانی ساختارها و الگوهای سنتی حاکم بر کسب و کار، در برآورده ساختن انتظارات و خواسته های ذینفعان باعث رواج رویکرد جدید سازمانی شده است که می کوشد از راه طراحی و ایجاد سازمانهای با عملکرد برتر (High Performance Organization =HPO) پاسخگویی خواسته های بحق ذینفعان باشد. در این مقاله با بهره گیری از بررسی تحلیلی و مطالعه تطبیقی پژوهشهای انجام شده ویژگیهای این گونه سازمانها بررسی می شود و عواملی مانند: مأموریت و چشم انداز، تفکر استراتژیک، هدفهای بلند پروازانه، رهبری، فرهنگ، فناوری و فرایندها به عنوان ویژگیهای عمده یک سازمان با عملکرد برتر شناسایی شده است.

پس از انتشار کتاب: در جستجوی برتری (نام پیترز و رابرت واترمن 1982)، ساختن برای ماندن (کالینز و پوراس 1997) و از خوب به عالی (کالینز 2001) توجه و علاقه محققان و صاحب نظران مدیریت به شناسایی مجموعه ویژگیهای سازمانهای موفق جلب شده است. (Waal, 2005) این علاقه و تمایل به دلیل تحولات و تغییرات محیط سازمانها و نیز ظهور و سقوط تعداد زیادی از شرکتها و سازمانهای برجسته طی سالهای اخیر افزایش یافته است. نامگذاریهایی مانند: موفق، ماندگار، آرمانی، رهسپار تعالی، سرآمد، متعالی و... به این گونه سازمانها در بین صاحب نظران و مدیران بسیار رایج شده است. فارغ از عنوان مورد استفاده، ویژگی مشترکی در بین سازمانهایی که با وجود شرایط سخت رقابتی و اقتصادی همچنان با موفقیت عمل می کنند، این است که این سازمانها از لحاظ سطح عملکرد همواره یک سر و گردن بالاتر از سایرین هستند و از این روست که به آنها سازمانهای با عملکرد برتر گفته می شود. این سازمانها به مدد بهره مندی از یک مجموعه از ویژگیها، مدتهای طولانی دوام آورده و تاثیرات بسیار عمیقی در دنیای کسب و کار گذاشته اند. در ادبیات و تئوری سازمان و مدیریت، بسیاری از افسانه های رایج را بی اعتبار ساخته اند. نشانه ها حاکی از آن است که شمار سازمانهای دارای مشخصه های سازمان با عملکرد برتر، در میان 1000 شرکت فورچون از یک پنجم به یک سوم افزایش یافته است و این روند مطمئناً ادامه خواهد یافت. (2000, Schermerhorn-p22)

در یک نگاه جامع، سازمانهای با عملکرد برتر را این گونه می توان تعریف کرد:

سازمان با عملکرد برتر، سازمانی است که در یک دوره زمانی بلند مدت از راه توانایی انطباق مناسب با تغییرات و واکنش سریع به این تغییرات، ایجاد ساختار مدیریت منسجم و هدفمند، بهبود مستمر قابلیت های کلیدی و رفتار مناسب با کارکنان به عنوان اصلی ترین دارایی به نتایجی بهتر از سازمانهای همتراز دست

### مروری بر پژوهشهای انجام شده

• پیترز و واترمن برای نخستین بار در یک پژوهش گسترده، با مطالعه 43 شرکت بزرگ آمریکایی که در شش شاخص: رشد مرکب دارایی ها، رشد مرکب سهام، نسبت ارزش بازاری به ارزش دفتری، بازده سرمایه، بازده سهام و بازده فروش از رقبای بالاتر بودند به 8 اصل اساسی موفقیت در این شرکتها رسیدند و نتایج را در کتابی با عنوان در جستجوی برتری که به یکی از پرفروش ترین کتابهای مدیریتی مطرح شد، ارائه دادند. در این پژوهش، هشت ویژگی شرکت های مبتکر و نوآور به این شرح عنوان شد. [تعصب به عمل، تماس نزدیک با مشتری، استقلال و تهور، بهره وری از کارکنان، توجه به ارزشها، پایداری و عدم تمرکز] (پیترز و واترمن، 1982).

• مطالعه مهم بعدی توسط جیمز کالینز و جری پوراس انجام شد که در یک طرح پژوهشی شش ساله با بررسی 18 شرکت که موقعیت خود را برای پنج تا پانزده دهه حفظ کرده

بودند، با 18 شرکت دیگر که در مقایسه چندان موفق نبودند، به شناسایی مجموعه اصولی که موجب تمایز این شرکتها شده بود، پرداخته که در نهایت ویژگیها و فلسفه حاکم بر شرکت های آرمانی را در کتابی با عنوان ساختن برای ماندن منتشر کردند. رویکرد ساعت سازی نه ساعت گویی، فلسفه هم این و هم آن، هدفهای مهمتر از سود، حاکمیت جهان بینی و حفظ پایداری و پیشرفت، دارا بودن هدفهای بلند پروازانه، انتخاب شایسته، مدیریت درون زاء، پیشرفت و بهبود مستمر، به عنوان ویژگیهای

شرکتهای آرمانی عنوان شده است (کالینز و پوراس، 1997).

• جیمز کالینز (2001) در یک پژوهش 5 ساله دیگر، 28 شرکت از میان شرکت های برگزیده مجله فورچون، شرکت هایی را که در یک بازه زمانی 15 ساله سود مرکب سهام آنان به سه برابر ارزش بازار رسیده بود، مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش آنها این ویژگیهای را در خصوص این شرکتها آشکار کرد و نتایج در کتابی: با عنوان، از خوب به عالی منتشر شد. حاکمیت رهبری سطح پنجم، رویکرد ابتدا فرد بعد هدف، توان رویارویی با حقایق ناخوشایند و درعین حال یقین داشتن به موفقیت، حاکمیت مفهوم خارپشتی و سادگی در دو محور: فرهنگ مبتنی بر نظم گرای، بهره گیری از شتاب دهنده های فناوری به عنوان مجموعه ویژگیهای شرکت های رهسپار تعالی مطرح شد (کالینز، 2001).

• گری هارپست در یک مطالعه از 5 راز شرکت های با عملکرد برتر: تیم رهبری قوی، توانایی جذب و نگهداری کارکنان با کیفیت، رویکرد منسجم و منظم به کسب و کار، توانایی استفاده استراتژیک از فناوری، استفاده مناسب از تامین کنندگان قابل اعتماد، نام می برد. (Harpest, 2006)

• ویلیام جوینس و همکاران در بررسی خود از 160 شرکت در صنعت های مختلف و مطالعه بیش از 200 تکنیک مدیریتی در طی 5 سال مجموعه عواملی را که باعث رسیدن به نتایج برتر برای سهامداران می شد بررسی کردند و نتیجه پژوهش خود را فرمول 4+2 نامیدند. در این پژوهش دو دسته از عوامل شناسایی شدند که به عوامل اولیه و ثانویه تقسیم می شوند. عوامل اولیه، شامل:

**بیشتر مدیران و رهبران سازمانها با عملکرد برتر افرادی هستند که در درون سازمان رشد کرده اند و به عبارتی الگوی مدیریت درون زاء در این گونه سازمانها گم است.**

استراتژی متمرکز، اجرا، فرهنگ عملکرد و سازمانهای تخت و سریع است. عوامل ثانویه، شامل: هوشمندی، رهبری متعهد، نوآوریهای تحول‌آمیز در صنعت و رشد از راه مشارکت. برای رسیدن به موفقیت می‌بایستی تمامی عوامل اولیه و دست کم دو تا از عوامل ثانویه وجود داشته باشند که در اصطلاح به آن فرمول ۲+۴ موفقیت کسب و کار گفته می‌شود. (Joyce, 2003)

● **دالتون** در بررسی خود در زمینه عناصر اصلی سازمان، با عملکرد برتر ۵ جزو اصلی یک سازمان با عملکرد برتر را مشارکت کارکنان، تیم‌های کاری خودگردان، فناوری تولیدی منسجم، یادگیری سازمانی و مدیریت کیفیت فراگیر عنوان کرده است. (Dalton, 2000)

● **هاردستی** در بیان ده ویژگی یک سازمان موثر شفاف بودن ماموریت سازمانی، قدرت چشم انداز رهبری، تعهد، باور و تعلق خاطر به چشم انداز مشترک در سرتاسر سازمان، تیم رهبری متعادل و منسجم، هدفها و مقاصد روشن و قابل اندازه‌گیری، مکانیزمهایی برای دریافت بازخورد از خارج سازمان، اشتیاق به یادگیری مستمر، در جستجوی تعالی و برتری بودن، فرایندهای ریزی و تصمیم‌گیری کارآمد و پاس داشتن موفقیت‌های دسته‌جمعی را در دستیابی به عملکرد برتر موثر می‌داند. (Hardesty, 2003)

گریگوری اسمیت در مقاله خود، هفت راز ایجاد سازمانهای با عملکرد برتر را، تعهد و مشارکت مدیریت ارشد، تمرکز استراتژیک، تیم‌های راهبری، شناسایی پروژه‌های کلیدی بهبود، تیم‌گرایی،

ایجاد منشور و اندازه‌گیری (سنجش) ذکر می‌کند. (Smith, 2002)

### ویژگیهای سازمانهای با عملکرد برتر

#### ۱. چشم انداز و ماموریت سازمان:

در یک سازمان با عملکرد برتر، پیش‌رانه‌های اصلی عملکرد توسط بیانیه ماموریت تبیین می‌شود. یکی از مهمترین و زیربنایی‌ترین ویژگی یک سازمان با عملکرد برتر، ماموریت و چشم انداز آن است. چشم انداز معماران سازمانهای برتر، ساختن شرکتی است که تا مدتها پس از رفتن آدمها (یعنی فرد رهبر) بتواند انواع کالاها را تولید کند. چشم انداز بنیانگذاران اصلی سازمانهای برتر، کاربری فکر بکر در دنیای عمل نبوده بلکه بزرگترین دستاورد آنها اصل و خود شرکت و فلسفه وجودی آن است. بنابراین رهبران این سازمانها، بیشتر از آنکه به وقت‌گویی بپردازند به فکر ساختن ساعت بودند. پژوهشها ثابت می‌کند که قطعه اصلی ساعت شرکتی آرمانی از جهان بینی محوری، اصول ارزشی و هدف نهایی آن شرکتهاست که همگی برتر و والاتر از سود هستند (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷، صص ۴۹-۷۶).

چشم انداز این سازمانها یک چشم انداز قوی، رویایی، معنی‌دار و متقاعدکننده است که افراد را به چالش و هیجان وا می‌دارد. این چشم انداز بر مبنای ماموریت سازمان بوده، تصویر بزرگی را ارائه می‌کند که می‌تواند واحد‌های سازمانی را از راه هدفهای مشترک، مقاصد فراگیر متحد و یک‌پارچه سازد. (Waal, 2005)

۲. **هدفهای بلند پروازانه**  
سازمانهای موثر،

هدفهای روشن قابل اندازه‌گیری را تدوین می‌کنند و این هدفها را بصورت آبخاری با هدف بیان اهمیت هدفها، نه فقط انجام تلاش در سطح واحدها خورد می‌کنند. (Hardesty, 2003) تعیین اهداف روشن، بلند پروازانه، قابل اندازه‌گیری و قابل دستیابی از جمله ویژگیهای سازمانهای با عملکرد برتر می‌باشد. (Waal, 2005) دلچسپی به هدفها و برنامه‌های بلند پروازانه و گاه خطرناک و چالش‌ها با آنها، راهی است که شرکتی آرمانی طی می‌کنند. همه شرکتها هدف دارند اما بین داشتن هدف و سرسپردگی به آن و تلاش جانانه در راه رسیدن به آن تفاوت وجود دارد. هدف بلند پروازانه مانند ماموریت سفر به کره ماه روشن و گیرا است و سبب تمرکز تلاشها و ایجاد روحیه جمعی و گروهی می‌شود. مقصد هدف بلند پروازانه مشخص است و در صورت تحقق، سازمان به سادگی از نیل به هدف آگاه می‌شود. هدف بلند پروازانه همه افراد را در بر می‌گیرد و به کار و می‌دارد. به علاوه، قابل لمس، نیروبخش و کاملاً متمرکز بر یک موضوع ویژه است. هدف بلند پروازانه هدفی است که با کمترین توضیح به آسانی از طرف کارکنان درک می‌شود. انتخاب هدفهای بلند پروازانه جسارت می‌خواهد، زیرا شرکت را در وضعیتی قرار می‌دهد که با عقل و دور اندیشی تفاوت دارد اما نیرویی که سبب پیشرفت می‌شود نهیب می‌زند که ما قادر به رسیدن به این هدفها هستیم. این هدفها هدف عادی نیستند، بلند پروازانه و جسورانه‌اند. انگیزه آفرینی برای پیشرفت فقط به داشتن هدف نیست، بلکه به میزان تعهد به هدف نیز وابسته است. هدفهای بلند پروازانه در نظر بیرونی‌ها جسورانه جلوه می‌کند تا در نظر درونیها (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷، ۱۵۱-۱۳۴).

#### ۳. تفکر استراتژیک

تفکر سازمانهای با عملکرد برتر، یک تفکر استراتژیک است که از بصیرت عمیق نسبت به قواعد کسب و کار ناشی می‌شود. تفکر استراتژیک سبب می‌شود که منابع سازمان بر روی فعالیتهای ارزش آفرین متمرکز و از پرداختن به همه امور

شرکتهای موفق  
گوشی به زنگ  
و هشیار هستند  
و منتظر نمی‌مانند  
تا فشار بازار آنها را  
به انجام کاری  
مجبور سازد.

دوری شود. تفکر استراتژیک بصیرتی است که از راه تلفیق فعالیت‌هایی که در کنار هم برای مشتری ارزش و برای سازمان برتری رقابتی خلق می‌کند. (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۴)

تفکر خاریشت<sup>۱</sup> حاکم بر این سازمانها، باعث می‌شود که سازمان بر روی یک زمینه که در آن می‌تواند بهترین باشد تمرکز کرده و از پراکنده کاری، جدا جدا و بی ثبات بودن، پرهیز کند. این مفهوم از راه سه محور فکری قابل دستیابی است: شناسایی زمینه ای که در آن می‌توان بهترین عملکرد را داشت، شناسایی عامل حرکت و موتور اقتصادی و شناسایی زمینه ای که به آن اعتقاد فراوان وجود دارد. برای داشتن یک مفهوم خاریشتی کاملا رشد یافته، به تمام این سه محور فکری نیاز است. سازمان به جای بهترین بودن در هر زمینه ای، سعی دارد که در یک زمینه که توانایی ویژه‌ای دارد بهترین شود (کالینز، ۲۰۰۱، صص ۱۳۶-۱۳۳).

همان‌گونه که روبرت جانسون مدیر عامل جانسون اند جانسون می‌گوید: هرگز کاری را که از آن آگاهی ندارید نپذیرید یکی از مدیران ارشد سابق پروکتر اند گمبل می‌گوید: شرکت ما هرگز اصلیت خود را فراموش نکرده است. ما تنوع و گوناگونی را تا اندازه‌ای که با کارمان تشابه داشته باشد قبول می‌کنیم. هرگز نمی‌خواهیم سازمانی متشکل از انواع شرکتهای به هم نامربوط باشیم. پژوهشها نشان داده است که شرکتهایی که در زمینه کاری خود اقدام به تنوع بخشی و ادغام کرده اند، بدون هر گونه تردید در موقعیت عالی قرار داشتند. این شرکتهای با پیروی از استراتژی خود، تنها به گسترشها و تنوعهایی توجه دارند که با صلاحیت و تواناییهای اصلی شرکت در ارتباط است. این شرکتهای با وجود میل شدید به تنوع بخشیدن به فعالیتهای خود، از پرداختن به کارهایی که مدیریت شرکت با آنها آشنایی ندارد، خودداری می‌کنند. شرکتهای با عملکرد بهتر، استراتژی تنوع بخشیدن به کارهای خود را با توجه به مهارت و یا تواناییهای اصلی خود انجام می‌دهند (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، صص ۳۷-۳۶ و ۳۷۷-۳۷۱).

#### ۴. رهبری

یک از مهمترین نقشهایی که مدیران می‌بایستی در سازمان ایفا کنند، نقش رهبری است؛ چرا که بینش و بصیرت رهبران است که می‌تواند سرنوشت سازمانها را در دنیای رقابت امروز رقم بزند. شاید به جرات بتوان ادعا کرد که تفاوت مهمی در بین رهبران در سازمانهای سنتی و سازمانهای با عملکرد برتر، وجود دارد.

طی سالیان گذشته، فرض بر این بود که سازمانهای بزرگ و موفق در راس خود رهبرانی بزرگ و کاریزماتیک دارند ولی پژوهشهای انجام شده این فرض را تایید نکرد. لازمه آرمانی شدن، داشتن رهبری فرهمند و آرمانگرا نیست. البته بعید به نظر می‌رسد که شرکتی در راس خود همواره آدلهای معمولی داشته باشد و بتواند به مدارج عالی و مرحله آرمانی صعود کند (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷، صص ۵۷-۵۳). رهبران شرکتهای با عملکرد برتر، از رهبرانی که در اصطلاح به آنها رهبران سطح پنجم گفته می‌شود، هستند. رهبر سطح پنجم فقط انسانی فروتن و متواضع نیست، بلکه فردی با اراده کاری تزلزل ناپذیر است؛ اراده ای تقریبا خویشتن دارانه برای هر آنچه که برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است (کالینز، ۲۰۰۱، صص ۴۶).

در سازمانهای با عملکرد برتر، توانایی رهبری در تعریف یک چشم انداز روشن برای سازمان و مشارکت مناسب رهبری در اداره و پشتیبانی پروژه‌هایی که برای سازمان نقش استراتژیک دارند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهشها حاکی از آن است که رهبری یک

سازمان با عملکرد برتر، می‌داند که سازمان را کجا می‌خواهد ببرد و اطمینان دارد که همه کارکنان جهت حرکت سازمان را درک می‌کنند و به روشنی در کمک به سازمان در راستای حرکت به سوی هدفها، درگیر و فعال هستند. (Harpest, 2006)

بیشتر مدیران و رهبران سازمانهای با عملکرد برتر، افرادی هستند که در درون سازمان رشد کرده اند. حاکمیت الگوی مدیریت درون زا یکی از مهمترین ویژگیهای رهبری در سازمانهای با عملکرد برتر است. رهبران سطح پنجم، مدیران پس از خود را به گونه ای انتخاب می‌کنند که در نسل بعدی موفقیت سازمان به مراتب چشمگیرتر باشد. رهبران بسیار مشهور و توانایی که از بیرون وارد سازمان می‌شوند نمی‌توانند شرکت را از موقعیت خوب به عالی برسانند. در بیشتر شرکتهای برتر، مدیران از افراد داخل سازمان انتخاب می‌شوند و به عبارتی الگوی مدیریت درون زا در سازمان حاکم است (کالینز ۲۰۰۱). علاوه بر کارهایی که رهبران در

سازمانهای با عملکرد برتر، برای تعریف مأموریت، چشم انداز و پرورش رهبران آینده از آنها استفاده می‌کنند، مجموعه رفتارهایی بر آنها حاکم است که همواره زمینه ساز و تقویت کننده عملکرد برتر در سازمان است.

حفظ و تقویت روابط اعتماد با کارکنان در تمامی سطوح، بهره‌گیری از تواناییهای خود و دیگران، ایجاد یک رهبری قوی موثر و اثربخش، فراهم سازی فرصت آزمایش و اشتباه کردن، تحریک کارکنان برای انجام کارهای خارق العاده، مربیگری و تسهیلگری،



تشویق تغییر و بهبود در سازمان، تیم مدیریتی متنوع، ولی در عین حال مکمل، سپردن مسئولیت نتایج به افراد و قاطعیت درباره عملکردهای ضعیف و دارا بودن یک جهت گیری بلند مدت، از جمله ویژگیهای رفتاری رهبران در سازمانهای با عملکرد برتر است. (Wall, 2005)

### ۵. طراحی سازمان

ساختار شرکتهای موفق، در نهایت سادگی است و تعداد مقامهای ارشد این شرکتها به گونه حیرت آوری اندک هستند. متأسفانه بزرگ شدن شرکتها همراه با پیچیدگی است و اغلب شرکتها در واکنش به این پیچیدگی، از ساختارها و نظامهای پیچیده استفاده می کنند. بنابراین بزرگ شدن عملیات پیچیدگی بیشتری تولید می کند و در این شرایط تمایل سیستم ها به ساختارهای پیچیده تر منطقی به نظر می رسد. در حالی که برای موثر واقع شدن سازمان باید مسایل برای تمامی کارکنان روشن باشد و معنای این هم ساده انجام شدن کارهاست. شرکتهای

موفق سعی بر ساده کردن کارها دارند.

در شرکتهای موفق، شرایط کار و ساختار به گونه ای است که همه از فرایند کارها آگاهی دارند. از دیگر دلایل موفقیت این گونه شرکتها این است که در برخورد با تغییرات، به سرعت و با انعطاف کافی واکنش نشان می دهند. این شرکتها با توجه به حجم کوچک واحدهای خود با سادگی بیشتری با شرایط کنار می آیند و در نتیجه می توانند به سادگی به تکرار و با انعطاف پذیری و روانی بیشتری در کار خود تجدید سازمان دهند (پترز و

واترمن، ۱۹۸۲، ۳۹۵-۳۸۲).

ساده سازی و تخت کردن ساختار، با استفاده کاهش موانع و مرزهای بین و پیرامون واحدهای سازمانی، تحریک مشارکتهای بین وظیفه ای و بین سازمانی از راه ایجاد تیم های مدیریتی و استانداردهای همکاری در سرتاسر سازمان، استفاده از تیم کاری خودگردان، فراهم سازی زیر ساخت های تسهیم داده ها در سرتاسر سازمان، بنا کردن ساختار و یک مبنای اشتراک دانش برای جمع آوری و انتقال دانش و عملکردهای بهینه در سرتاسر سازمان، ایجاد یک مدل تجاری که به آسانی براساس تغییرات محیطی (اعم از فرصتها و شانسهایی موجود در محیط و تغییرات در ارزش های مشتریان و نیازهای بازار و تغییر شرایط بازار) خود را با تغییرات درونی و بیرونی محیط همسو می سازد، تقویت حس مالکیت و کارآفرینی را از راه ایجاد واحدهای کاری غیر متمرکز و شبکه های کوچک، ایجاد یک ساختار با مسئولیت های مناسب (سازگار) با نقشها و پاسخگویی های روشن از راه شفاف سازی نقشها و مسئولیتها بین ستاد مرکزی و واحدهای عملیاتی، تعریف مناسب از بحث پاسخگویی همزمان، بهره گیری از تیمها و گروههای کاری نیز از ویژگیهای طراحی سازمان در این شرکتها است. (Waal, 2005)

بهره گیری از طراحی سازمانی که ارگانیک بوده و از انعطاف پذیری و چالاکتی لازم برای پایش تغییرات و واکنش بموقع و بهنگام و به تحولات محیطی برخوردار است، بسیار رایج می باشد؛ چرا که موفقیت یک سازمان، به توانایی آن در پاسخگویی به تغییرات محیطی بستگی دارد.

### ۶. فناوری

در یک تعریف ساده فناوری عبارت است از ابزار، روش و عملیاتی که برای تبدیل اقلام مصرفی به محصول (داده به ستاده) مورد استفاده قرار می گیرند (دفت، ۱۹۹۸، ص ۲۰۴). همه سازمانها نیز از فناوری در راستای دستیابی به هدفهای خود استفاده می کنند. سازمانهای با عملکرد برتر تاکید بیشتری بر روی استفاده از فناوری برای تاثیر گذاری استراتژیک بر روی کسب و کار دارند. برنامه استفاده بلند مدت از فناوری ارائه برتری رقابتی برای سازمان را هدف قرار داده است؛ فناوریهایی که می تواند در اندازه گیری اثربخشی کسب و کار به سازمان کمک کند. (Harpest, 2006)

شرکتهای با عملکرد برتر، نسبت به سایر شرکتها، نگرش متفاوتی در زمینه فناوری و تغییرات آن دارند. آنها از روشهای زودگذر و هیاهوهای تکنولوژیکی دوری می کنند و اما در زمینه بکارگیری فناوریهایی که به دقت انتخاب کرده اند پیشرو هستند. این شرکتها فناوری را به عنوان عامل سرعت دهنده حرکت خود تلقی می کنند نه عامل ایجاد کننده. آنها از فناوریهایی استفاده می کنند که با مفهوم خارپشتی آنها هماهنگی مستقیم دارد. آنها هرگز فناوری را ابزار اولیه ایجاد تحول تلقی نمی کنند. با این حال جای تعجب است که در زمینه استفاده از فناوریهای برگزیده، حرف اول را می زنند ولی نتایج پژوهشها نشان می دهد که فناوری به خودی خود هرگز دلیل اولیه و اساسی صعود یا نزول یک سازمان نیست. (کالینز، ۲۰۰۱، صص ۲۲۹-۲۱۴).

### ۷. فرایندها

در یک سازمان با عملکرد برتر، بیان ماموریت، اتخاذ استراتژی همسو با ماموریت و تبیین ارزشهای محوری شرکت، کفایت نمی کند؛ چرا که فرایندها نیز باید کارآمد باشند تا بتوان منابع محدود را برای ایجاد ارزش، مورد استفاده قرار داد. شاید یکی از دلایلی که به موفقیت بیشتر کسب و کار کمک می کند توجه به برخی جزئیات و بهبود در هر آنچه که سازمان در حال انجام آن است می باشد.

**بی تردید  
فراهم سازی یک سازمان که  
تمامی ویژگیهای  
مطرح شده را  
در یک زمان  
در بر داشته باشد  
کمی دور از دسترس  
به نظر می رسد  
چرا که سفر  
تبدیل شدن  
از یک سازمان سنتی  
به یک سازمان متعالی  
و با عملکرد برتر  
سفری طولانی است**

همین پرداختن به جزئیات و انجام بهبودها باعث ایجاد تفاوت‌های چشمگیر در عملکرد می‌شود. فرایند، مجموعه گام‌هایی است که یک یا چند نهاد را بکار گرفته و ستاده‌ای را می‌آفریند که برای مشتری سودمند و خواستنی است. شرکتهای با عملکرد برتر، اهمیت ویژه‌ای را برای فرایند و مدیریت فرایند قائل هستند چرا که ایجاد ارزش برای مشتری از راه بکارگیری فرایندهای موثر و کارآمد حاصل می‌شود.

در شرکتهای با عملکرد برتر، مسئله مهم این است که چه کنند تا کار فردای آنها بهتر از کار امروز آنها باشد. سازمانهای برتر، بهبود مستمر را همواره در دستور کار خود دارند و به بیان دیگر آن را نهادینه کرده و به صورت عادت ذهنی و رفتاری در می‌آورند. در این شرکتها خوب کار کردن و عملکرد درخشان، هدف نهایی نیست بلکه حاصل و پیامد، چرخه پایان‌ناپذیر بهسازی خود خواسته و سرمایه‌گذاری برای آینده است. آنها فوق‌العاده از خود متوقع‌اند. آرزای شدن و حفظ این رتبه، مستلزم سخت‌کوشی و دوری شدید از خودخواهی و رضایت از خود است (کالینز و پوراس، ۱۹۹۷، صص ۲۶۹-۲۵۲). شرکتهای موفق گوش به زنگ و هشیار هستند و منتظر نمی‌مانند تا فشار بازار آنها را به انجام کاری مجبور سازد. آنها در درون خود شرایط بازار را ایجاد می‌کنند. مدیریت شرکتهای موفق با سیاستهایی که تدبیر می‌کند، از ایستایی فاصله می‌گیرد (پیترز و واترمن، ۱۹۸۲، صص ۱۶۱).

جلوگیری از ایستایی، خشنودی و تن‌آسانی از راه تغییر و نوسازی مستمر سازمان، ساده‌سازی و نوآوری مستمر در تمامی فرایندهای سازمان با هدف افزایش قابلیت پاسخگویی کارا و موثر، کنار گذاشتن معیارهای به‌ارث رسیده از گذشته و استفاده از معیارهایی که بر روی مشتری تمرکز دارند و نیز نگاهی به آینده، آگاه کردن کارکنان از عملکردشان، ارائه اطلاعات مالی و غیر مالی و به اشتراک‌گذاری آن برای همه کسانی که به بهبود عملکرد نیاز دارند، توسعه سریع محصولات و خدمات برای پاسخگویی به

تغییرات بازار، تقویت اخلاقیات را از راه ایجاد محیطی یادگیری و پذیرای تغییر، به چالش گرفتن رویه‌های قدیمی و فراگیر کردن تفکر بهبود مستمر و ایجاد یک وسواس برای نوآوری، از جمله ساز و کارهایی هستند که این سازمانها برای بهبود مستمر در فرایندهای خود از آنها بهره‌می‌گیرند. (2005, Waal) سازمانهای برتر، در فکر آسودگی نیستند بلکه همواره در جستجوی شیوه‌ها و ساز و کارهایی هستند که موجب نارضایتی و ناخشنودی شوند و پیش از اینکه الزامات محیط بیرونی برای ایجاد تغییر و بهبود به شرکت فشار وارد سازند خود انگیزه‌های لازم را برای این دگرگونی ایجاد کنند. این شرکتها از ساز و کارهای متعددی برای ایجاد ناخشنودی از خود استفاده می‌کنند.

### نتیجه‌گیری

در بازار رقابتی امروزی، ضرورت دارد که سازمانها همواره باید یک گام جلوتر از رقبا باشند بنابراین سازمانها تلاش می‌کنند که پیوسته برتری رقابتی خود را حفظ کنند. فشارهای فرایند محیطی و تحولات فراگیر سازمانها را با چالشهای گوناگونی روبه‌رو ساخته است که ناکارآمدی نگرش‌ها، سیستم‌ها و ابزارهای مدیریتی قدیمی کاملاً آشکار شده است، چرا که با رویکردهای سنتی، نمی‌توان در بازاری که تمامی قواعد حاکم بر آن دگرگون شده است به رقابت پرداخت. هر شرایطی ابزار ویژه خود را می‌طلبد و طراحی سازمانی که بتواند نتایج عملکردی برتر، پایدار و فراتر از رقبا و انتظارات ذینفعان را فراهم کند، یک ضرورت است. پژوهشهای انجام شده در مورد سازمانهایی که در این شرایط مانند نگرینی بر پیشانی دنیای کسب و کار می‌درخشند، نشان می‌دهد که این سازمانها از یک مجموعه ویژگیهای کلیدی و مشترک بهره‌مند بوده‌اند و توانسته‌اند از این راه نتایج عملکردی فوق‌العاده‌ای را کسب کنند. بی‌تردید فراهم‌سازی یک سازمان که تمامی ویژگیهای مطرح شده را در یک زمان در بر داشته باشد کمی دور از دسترس به نظر می‌رسد، چرا که سفر تبدیل شدن از یک سازمان سنتی به یک سازمان متعالی و با عملکرد

برتر، سفری طولانی است و مدیران نیز در این راه با چالشهای گوناگونی روبه‌رو خواهند شد. □

### منابع:

1. Waal, Andrew A., The characteristics of a high performance organization, from www.Andrewdewaal.nl, 2005
  2. Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R., (2000), Organizational behavior, New York, John Wiley & Sons
  - ۳- کالینز، جیمز، و جری، پوراس (۱۹۹۷): ساختن برای ماندن، ترجمه: فضل‌اله امینی، چاپ اول، تهران، فرا، ۱۳۸۰.
  - ۴- پیترز، تام، و واترمن، رابرت (۱۹۸۲): به سوی بهترین‌ها، ترجمه: مهدی قراچه‌داغی، چاپ اول، تهران، هم‌آگاه، ۱۳۷۲.
  - ۵- کالینز، جیمز: از خوب به عالی (۲۰۰۱)، ترجمه: ناهید سپهر پور، چاپ اول، تهران، پیک آوین، ۱۳۸۲.
  6. Harpest, Gary., Five secrets of high performing companies, 2006, from www.sixdisciplines.com, 2006
  7. Joyce, William, Nohria, Nitin, & Roberson, Bruce. What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success. New York, Harper Business, 2003
  8. Dalton, D., Understanding high performance organizations, Security: for buyers of products, systems & services, Vol 7, No 37, 2000
  9. Hardesty, C. David, Ten characteristics of a highly effective organization, from [http://www.nis.wvu.edu/wvu/guest\\_commentary\\_ten\\_characteristics.htm](http://www.nis.wvu.edu/wvu/guest_commentary_ten_characteristics.htm), 2003
  10. Smith, G., Top seven secrets of creating high performance organizations, from <http://top7business.com>, 2002
  ۱۱. غفاریان، وفا، و فو، کیانی غلامرضا (۱۳۸۴): تفکر استراتژیک، چاپ اول، تهران، انتشارات فرا
  ۱۲. دفت، ریچارد، (۱۹۹۸)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، چاپ اول، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۷
  ۱۳. هج، ماری جو (۲۰۰۶)، تئوری سازمان: مدرن، نمادین و تفسیری پست مدرن، ترجمه حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران، افکار، ۱۳۸۵
  ۱۴. بلانچارد، دکن، و اوکانر، مایکل (۱۹۹۷)، مدیریت از راه ارزشها، ترجمه حمیدرضا فرتوک‌زاده، چاپ اول، تهران، فرا، ۱۳۸۱
- احمد عیسی‌خانی: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی و کارشناس مهندسی سازمان شرکت ایران خودرو