

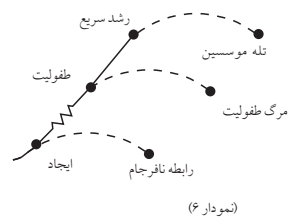
منحنی دوره عمر سازمان

کاوه محمد سیروس - دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی امیرکبیر

بروز عارضه غیرعادی در سازمان و موجب مرگ در طفولیت سازمان خواهد بود. (نمودار ۵)

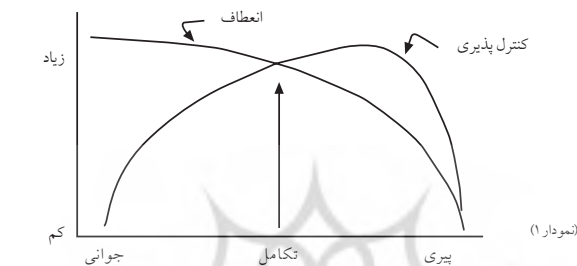
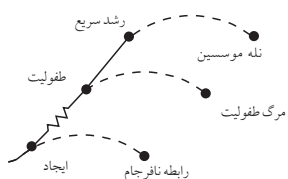


در صورت تامین و تثبیت منابع مالی و فعالیت‌های مورد نیاز سازمان این امکان به وجود می‌آید که سیستم بتواند به مرحله بعدی یعنی رشد سریع خود قدم بگذارد. (نمودار ۶)

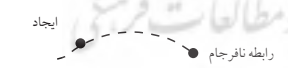


در این مرحله موسسین از منابع مالی کافی برخوردار بوده و فعالیت طبق برنامه پیش می‌رود. موقعیتی است که افراد را به دنبال فرصت‌های بهتر و وسیع‌تری بفرستد.

در این مرحله برنامه ریزی برای ایجاد محیط مناسب لازم است چون بحران مدیریت بروز می‌کند، از طرفی افراد به دنبال استفاده از فرصت‌های محیطی می‌باشند که مسئولیت‌ها تداخل می‌کنند و نیاز به ایجاد ضوابط و مقررات جهت تلاوم بخشیدن به حرکت ملموس می‌گردد. از طرف دیگر موسسین در مقابل این ضابطه بندی و قانون مندی به لحاظ محدود شدن خودشان مقاومت کرده و در نتیجه مسائل و مشکلات غیرعادی به وجود آمده و سازمان را به ورطه نابودی سوق می‌دهد. (نمودار ۷)



حرکت و تغییر می‌بایستی به وجود آید و طبیعتاً شرکت یا سازمان به افراد غیرمنطقی (منطق پذیرفته شده روز) متکی خواهد بود و مشکلاتی که نیز در همین ارتباط بروز می‌کند. مسائل و مشکلات عادی تلقی می‌شود. از مشخصه‌های مهم این مرحله دنبال کردن هدف تولید می‌باشد و انتخاب هدف سود در این جا منجر به ظهور مشکلات غیرعادی و در نتیجه اعلام وضعیت رابطه نافرجام و اختتام حرکت و تغییر می‌گردد. (نمودار ۳)



در صورت طی طبیعی این مرحله سازمان وارد مرحله بعدی با طفولیت خود می‌گردد. (نمودار ۴)



این در واقع زمانی است که تمرکز از ایده‌ها و امکانات به تولید و نتایج آن تغییر می‌کند. از مشخصه بارز این مرحله جدایی ایده‌هایی است که منجر به تغییر می‌شود و جهت گیری به سمت تولید بیشتر، مطرح می‌گردد. دستورالعمل‌ها و بودجه بندی و سیستم بخشی مدنظر قرار می‌گیرد.

این در واقع زمانی است که مدیریت با بحران مواجه می‌گردد و نیاز به تزریق منابع مالی کاملاً محسوس می‌باشد. موقعی است که موسسین می‌بایستی بیشترین ایتار را از خود نشان دهند و با کار زیاد انتظارات کمتری از سیستم داشته باشند. از خودگذشتگی ناکافی از سوی بنیان گذاران باعث

می‌بایستی خود را به سوی رسیدن به شرایط تکامل سوق دهند. و در این راستا طبیعتاً آمادگی مواجهه با مسائل پیچیده‌تر و بزرگ‌تر را در خود تقویت نمایند. در چنین محیطی است که سازمان‌ها حد ملووم مسائل تمام نشدنی حیات خود را تضمین می‌کنند و بیوسسته از حالت 'بدون مسئله بودن' که نشانه مرگ سازمانی است اجتناب می‌کنند.

لازم به تذکر است که کلیه مسائل حالت عادی ندارند و مطلب فوق‌الذکر فقط در مورد مسائل عادی مطرح است، یعنی آنانی که با انرژی‌های موجود و داخل سازمان قابل حل می‌باشند. و به مسائلی که توسط مدیریت سازمان و انرژی‌های موجود در آن قابل حل نباشند مشکلات غیرعادی اطلاق شده و برای حل آنان از تدابیر خاصی که پس از تشکیل مدیریت تعادل در سازمان قابل بکارگیری خواهد بود استفاده می‌شود. برای درک بهتر مطلب و رسیدن به وضعیتی که سازمان اولین مرحله از دور عمر، گرد آمدن و ابراز علاقه برای کار مشترک می‌باشد، یعنی نقطه‌ای که تعهدات پذیرفته می‌شود و افراد موسس و بنیان گذار وارد دوره تکاملی خود گردد، به تشریح مراحل دوره عمر سازمان می‌پردازیم. (نمودار ۲)



با آغوش باز خطر را قبول می‌کنند مثال ساده‌تر آن زمانی است که هوایما کلیه امکانات خود را جهت به پرواز در آمدن و بلند شدن از زمین به کار می‌گیرد. در این مرحله است که افراد بنیان گذار قول و قرارهای اساسی را بنا می‌نهند. عدم پایبندی به این قراردادهای باعث بروز مسائل و مشکلات غیرعادی در آینده نزدیک و دور خواهد شد و در این مرحله است که

مقدمه آنچه که در این کتاب ملاحظه می‌فرمایید خلاصه‌ای است بر بحث نسبتاً جدید ایجاد تعادل در مدیریت. کلمه تعادل به این منظور انتخاب و ارائه گردیده است که نمایانگر وضعیت مناسبی بین نیروهایی باشد که با تجمع آنان در مدیریت مدیریت به حالت تکاملی خود دست می‌یابد و در صورت حفظ این تعادل نیز بتواند خود را در چنین وضعی برای بلندمدت حفظ نماید.

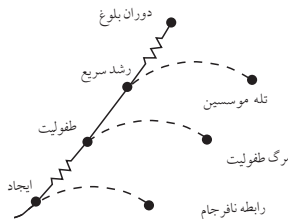
موفقیت در هر تصمیم سازمانی مدیون برنامه ریزی مناسب می‌باشد و ارائه برنامه کامل و جامع نیز به داشتن ساختار درست سازمانی متکی است. با شناخت موقعیت سازمان و به لحاظ قرارگیری در منحنی دوره عمر و نیروهای موجود در مدیریت می‌توان آن را از پیری یا پیری زودرس نجات داد و به سمت دوره‌های جوانی (حالت‌های تعادلی) خود که همانا حالت تکامل است سوق داد تا بدین وسیله بتوان وظایف اصلی و شناخته شده مدیریت را به اجرا در آورد. در این کتاب سعی شده که خواننده را به اصول پدیده تعادل در مدیریت، نحوه دستیابی به آن و تلاش‌هایی که برای ماندن در این حالت لازم است آشنا نمود. ولی از آنجاییکه حوزه مطلب بسیار وسیع می‌باشد، نگارنده فقط به ذکر نکات مهم و حیاتی پرداخته است.

قسمت اول دوره عمر شرکت‌ها

با استفاده از تداخل و ارتباط دو عامل 'انعطاف' و 'کنترل' می‌توان محل قرارگیری هر ارگان زنده در مراحل طول عمرش را شناسایی نمود. (نمودار ۱) بسته به این که هر سیستم یا سازمان دارای چه مشخصاتی می‌باشد، می‌توان تشخیص داد که سازمان نیز همانند یک موجود زنده در حال گذران دوران رشد و جوانی و یا پیری خود است. همانطوریکه از نمودار شماره (۱) استنتاج می‌شود شرکت جوان از انعطاف بیشتری در قبال کنترل پذیری ناچیزی برخوردار می‌باشد. در حالیکه شرکت پیر در عین عدم انعطاف قابلیت کنترل پذیری خود را نیز از دست می‌دهد.

در این حالت شرکتی کامل خواهد بود (دوره تکامل خود را می‌گذراند) که در عین وجود انعطاف از کنترل کافی و مناسب جهت دستیابی به خواسته‌هایش استفاده نماید. شرکت‌ها و سازمان‌ها به عنوان یک اصل تغییر ناپذیر

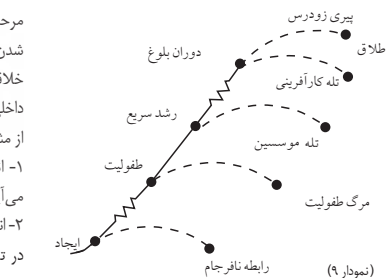
علت بروز تله موسسین همانا وقوع اصلی عدم تمرکز با تفویض اختیار بدون کنترل است که باعث بزرگ شدن سازمان و به هدر رفتن انرژی‌های ذخیره شده سازمان و در نتیجه مرگ زودرس آن خواهد شد. در صورتیکه سازمان نتواند با ایجاد ضابطه و مقررات بجا و مناسب و برنامه ریزی درست و کارا و موثر از این مرحله از طول عمر خود سالم بگذرد، وارد مرحله بعدی که همانا دوران بلوغ سازمانی است خواهد شد. (نمودار ۸)



این دوران را به دوره تولد مجدد نیز می‌توان شناخت و معرفی نمود زیرا جدایی آن از موسسین عملاً اتفاق می‌افتد و آنان را برای راهبری به هیئت مدیره و یا به خارج از شرکت هدایت می‌نماید.

در این مرحله جوانان با ایده‌های جدید و اهدافی دیگر در مقابل پیران قرار می‌گیرند. که بایستی تفویض اختیار به صد درصد امکان خود برسد و تغییرات بنیانی در مدیریت اتفاق بیافتد و مدیران حرفه‌ای وارد کارزار شوند و مسئله کیفیت به عوض کمیت بیشتر مد نظر قرارگیرد.

طبیعتاً این حالات باعث بروز جنگ داخلی خواهد شد که این جنگ‌ها در صورتی که به برنده شدن مدیران قبلی و ترک مدیران حرفه‌ای جدید از شرکت گردد باعث تله کارآفرینی سازمانی و مرگ آن خواهد بود. از طرف دیگر ممکن است این جنگ و جدال‌ها به لحاظ وجود عدم اعتماد و احترام متقابل بین شرکاء به ختم شراکت و بروز حالت پیری زودرس و در نتیجه مرگ سازمانی گردد. (نمودار ۹)



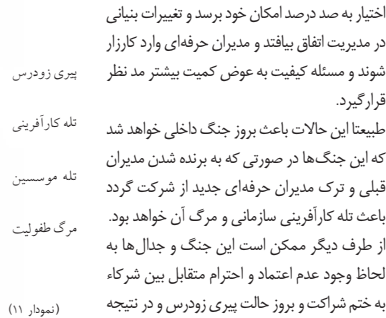
در حالیکه می‌توان با نظام بخشیدن به مدیریت و نهانی شدن رهبری، به سازمان امکان حرکت به سمت نقطه متعادل شدن خود یعنی دوره تکاملی را بخشید. (نمودار ۱۰)



در حالیکه می‌توان با نظام بخشیدن به مدیریت و نهانی شدن رهبری، به سازمان امکان حرکت به سمت نقطه متعادل شدن خود یعنی دوره تکاملی را بخشید. (نمودار ۱۰)

از مشخصه‌های بارز مرحله تکامل این است که: ۱- سیستم شکل وظیفه‌ای به خود گرفته و ساختار سازمانی مناسبی پیدا می‌کند. ۲- نظرات و خلاقیت‌ها نهادی می‌شوند. ۳- به ارضاء نیاز مشتریان و مراجعین توجه می‌شود. ۴- برنامه ریزی صورت گرفته و پیگیری برنامه‌ها عملی می‌شود. ۵- بازدهی قابل اندازه‌گیری می‌شود و می‌توان جهت دستیابی به آن پیگیری به عمل آورد. ۶- قابلیت‌های لازم جهت ایجاد رشد در تولید و سود به وجود می‌آید.

در این مرحله است که سازمان می‌تواند به طور صحیح و اصولی به ایجاد شرکت‌های جدید بپردازد. از مشکلات عادی این دوره عدم وجود افراد دوره دیده به تعداد کافی است. از طرفی به لحاظ عدم بارور شدن کلیه اهداف نیاز به حرکت هنوز وجود دارد، که این خود باعث خارج شدن از این مرحله و سوق پیدا کردن به مرحله بعدی یا مرحله ثبات می‌گردد که در واقع در قله قرار دارد و خواه ناخواه افول را به دنبال خواهد آورد. لذا، مرحله تکامل می‌تواند به عنوان بهترین حالت از دوره عمر یک سازمان به حساب آید که برای ورود به آن و ماندن در آن می‌بایستی با مشکلات عادی متعدد به طور دائم دست به گریبان بود. (نمودار ۱۱)



مرحله ثبات شروع فرا رسیدن مراحل پیر شدن سیستم، از دست دادن انعطاف و خلاقیت‌ها و کاهش تدریجی اختلافات داخلی می‌باشد.

از مشخصات بارز این دوره: ۱- انتظارات کمتری برای رشد به وجود می‌آید. ۲- انتظارات نسبت به غلبه بر بازار، پیشرفت در تکنولوژی و پیشقراول بودن کاهش می‌یابد.

۳- تمرکز و تکیه بر موفقیت‌های قبلی جایگزین آینده نگری می‌شود.

۴- مقاومت و بدبینی نسبت به هرگونه تغییری بروز می‌کند.

۵- مجریان دستورات مورد تشویق قرار می‌گیرند و خلاقیت‌ها سرکوب می‌شود.

۶- روابط داخلی اوج گرفته و مهم می‌شود و توجه از خطرانی که سازمان با آن مواجه می‌باشد دور می‌شود. ۷- پس از این مرحله سازمان وارد مرحله اشرافیت خود خواهد شد. خواهد شد. (نمودار ۱۲)

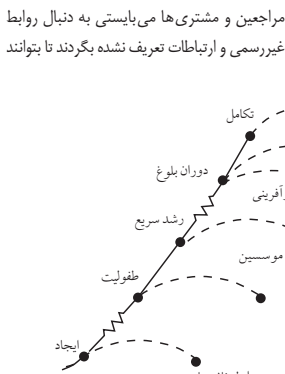
از مشخصه‌های بارز این مرحله وجود منابع مالی زیاد است و اینکه:

۱- پول صرف کنترل سیستم‌ها، منافع و تسهیلات می‌گردد.

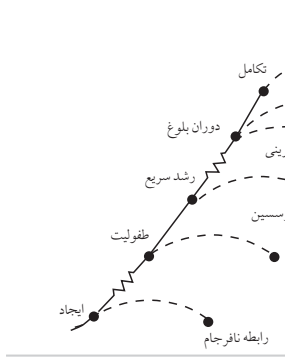
باعث اخراج افراد بیشتری از سازمان خواهد بود و این دور باطل ادامه و سرعت می‌گیرد تا کلیه نفقات خلاق و مشهور از سازمان خارج شوند. از اتفاقاتی که در این مرحله برای سازمان می‌افتد ملی شدن یا خریداری شدن موسسه توسط سایر ارگان‌ها خواهد بود که فقط به طول زندگی آن می‌افزاید (به مثابه زنده نگه داشتن مریض در شرف موت یا جریانات مصنوعی اهداء خون و غیره می‌باشد) آن چیزی که خواه ناخواه بدون تاخیر اتفاق خواهد افتاد خارج شدن از این مرحله و وارد شدن به مرحله بوروکراسی و پس از آن مرگ سازمانی است. (نمودار ۱۲)

۲- تاکید به چگونگی به عوض چراها می‌شود. ۳- رسمیت بخشیدن به طریق لباس پوشیدن و سنت‌ها تعمیم می‌یابد. ۴- تاکید به عدم ایجاد حرکت و کار طبق روال گذشته خواهد بود. ۵- نوآوری بسیار کم شده و شرکت با خرید شرکت‌ها جوان برای کسب بازار جدید سرمایه گذاری می‌کنند. که به لحاظ التقاء ضوابط فوق بر این سازمان‌ها باعث مرگ زودرس آنان نیز خواهد شد.

۶- هیچ مقامی به فکر حل مسائل موجود نبوده و انتظار این است که مسائل بخودی خود حل و فصل شوند که این امر هیچگاه اتفاق نیفتاده و باعث می‌گردد تا شرکت وارد مرحله بعدی یا شروع بوروکراسی گردد. (نمودار ۱۲)



از مشخصه‌های بارز این مرحله: ۱- تاکید به شناسایی فرد و افراد خاطی به عوض چاره مشکل ۲- افزایش تضادها ۳- به خواب رفتن شرکت و عملاً فلج شدن آن ۴- تمرکز به جنگ‌های داخلی، فارغ از رفع نیازهای مراجعین و مشتری‌ها. در این مرحله اخراج نفراتی که می‌توانند حتی کوچکترین تغییراتی را ایجاد کنند از سازمان شروع می‌شود. این عمل باعث توقف بیشتر کار و در نتیجه خروجی مورد انتظار خود را کسب کنند. در این مرحله کلیه زیرسیستم‌ها و سیستم اصلی از هم پاشیده می‌شوند و پیوسته برای تداوم کار درخواست کتبی شدن مطالب می‌شود که با این وضع نیز هیچ جوابی دریافت نمی‌شود و روز به روز جهت جوابگویی می‌بایستی به قسمت‌های بیشتری ارجاع شود. در این مرحله واحد روابط عمومی اهمیت خاصی پیدا می‌کند، زیرا تنها کانال رسمی است که می‌تواند سلسله مراتب سیستم‌های داخلی را نادیده گرفته و به نفقات مورد نظر دسترسی پیدا کند.



از مشخصه‌های بارز این مرحله: ۱- تاکید به شناسایی فرد و افراد خاطی به عوض چاره مشکل ۲- افزایش تضادها ۳- به خواب رفتن شرکت و عملاً فلج شدن آن ۴- تمرکز به جنگ‌های داخلی، فارغ از رفع نیازهای مراجعین و مشتری‌ها. در این مرحله اخراج نفراتی که می‌توانند حتی کوچکترین تغییراتی را ایجاد کنند از سازمان شروع می‌شود. این عمل باعث توقف بیشتر کار و در نتیجه خروجی مورد انتظار خود را کسب کنند. در این مرحله کلیه زیرسیستم‌ها و سیستم اصلی از هم پاشیده می‌شوند و پیوسته برای تداوم کار درخواست کتبی شدن مطالب می‌شود که با این وضع نیز هیچ جوابی دریافت نمی‌شود و روز به روز جهت جوابگویی می‌بایستی به قسمت‌های بیشتری ارجاع شود. در این مرحله واحد روابط عمومی اهمیت خاصی پیدا می‌کند، زیرا تنها کانال رسمی است که می‌تواند سلسله مراتب سیستم‌های داخلی را نادیده گرفته و به نفقات مورد نظر دسترسی پیدا کند.