

# آنالیز تعاملی CSFs<sup>۱</sup> و R&D<sup>۲</sup> در ارتباط با پیشرفت سازمانهای خصوصی

نویسنده:

موسی رضوانی چمن زمین

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد آستارا

## چکیده

بر واضح است عوامل کلیدی موفقیت (CSFs)، عرصه‌های محدود و معینی هستند که در آن عرصه‌ها بایستی نتایج رضایت‌بخش و مورد انتظار سازمان حاصل گردد که در این میان نقش تحقیق و توسعه به عنوان عامل ایجاد و بسط پویایی سازمان مخصوصاً در بخش خصوصی (با شدت رقابت زیاد) غیر قابل انکار می‌باشد. لذا تعامل میان R&D و CSFs بسترساز پیشرفت سازمانها خواهد بود. مقاله حاضر سعی بر آن دارد تا ضمن بررسی این تعامل، به معرفی مقوله شاخصهای کلیدی موفقیت مدیران با نگاهی عمیق و کاربردی در عصر پرچالش و نوین پردازد و در ارتباط با سیر تحولات تجارت و صنعت در دنیا به تبیین جایگاه، خاستگاه و ماهیت CSFs اهتمام ورزد تا شاید ضرورت و اهمیت استفاده از مشاورین عوامل حیاتی موفقیت در سازمانها (مخصوصاً در جهان سوم) روشن‌تر گردد.

## واژه‌های کلیدی

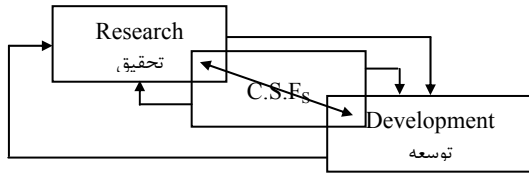
عوامل کلیدی موفقیت، موقعیت استراتژیکی، تحقیق و توسعه، پارادایم، مشاورین CSFs، عوامل محیطی، مصاحبه رو در رو، حاشیه ایمنی تصمیم

## مقدمه

۱. حوزه‌های کاری گاهاً به علت وسعت زیاد تحت امر مدیریت، مخدوش و نامشخص جلوه می‌کنند.
۲. در اغلب انتصابات اعضای راس هرم سازمانی به سنخیت رشته تحصیلی و حوزه کاری چندان اهمیتی داده نمی‌شود.
۳. در برخی از موارد به دلیل عدم شناخت، بجای اطلاعات (حقیقت)<sup>۳</sup>، داده‌ها (واقعیت)<sup>۴</sup> در اختیار مدیران قرار می‌گیرد.
۴. نداشتن اعتقاد به استفاده از مشاورین تخصصی در جنبه‌های مختلف از ناحیه بعضی از مدیران سنتی سازمانها.
۵. و ... سایر موارد مشابه.

امروزه آنچه سبب نیرومندی سازمانهای خصوصی خواهد شد تشخیص شاخصهای کلیدی موفقیت CSFs، اطلاعات و میزان استفاده بهینه از اطلاعات است. این اطلاعات و ابزارها هنگامی که فرآیند تصمیم‌گیری مورد نظر باشد، به مدیریت سازمان مربوط خواهد شد. مدیریت فوق برای آنکه تصمیم‌گیری بهینه‌ای را با توجه به دیدگاه استراتژیکی خود اتخاذ نماید، نیازمند اطلاعات مفید و مرتبط با حوزه کاری خویش خواهد بود که متأسفانه بنا به دلایل زیر اغلب این مهم تحقق نمی‌یابد:

می‌گردد و همین‌طور سازمانهای پیشرفته فضای گسترده‌ای را در اختیار تحقیق و پژوهش علمی قرار می‌دهند که در این میان وجود شاخصهای کلیدی موفقیت (CSFs) بعنوان یک پل ارتباطی نقش موثری در بسترسازی اطلاعات مورد نیاز سازمان خواهد داشت. تصویر زیر بیانگر این نکته می‌باشد.



نمودار ۲: چرخه تعاملی CSFs و R&D

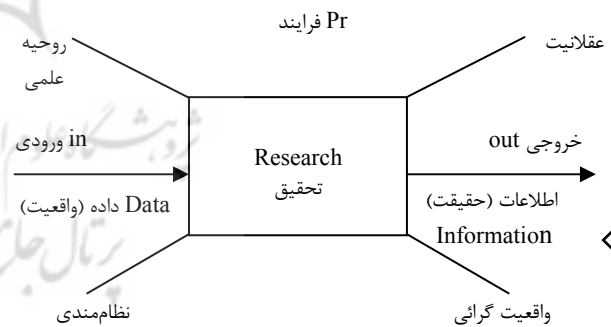
### ۱. مروری بر تاریخچه عوامل حیاتی موفقیت و پویایی سازمانها

مقوله CSFs نخستین بار در سال ۱۹۶۱ میلادی توسط دی - رونالد - دانیل<sup>۱</sup>، تحت عنوان عوامل موفقیت یعنی (Success. Factors) در ادبیات مدیریت مطرح گردید. سپس در سال ۱۹۷۹ میلادی مقاله‌ای تحت عنوان "مدیران اجرایی نیازهای اطلاعاتی خود را تعریف می‌کنند"<sup>۲</sup>، توسط جان - اف - راکارت<sup>۳</sup>، با رویکرد نظامهای اطلاعاتی مدیریت منتشر گردید [Rockart, ۱۹۷۹]. و به دنبال آن انستیتو تکنولوژی ماساچوست (M.I.T) در سال ۱۹۸۱ میلادی مقاله‌ای را تحت عنوان "درآمدی بر عوامل حیاتی موفقیت"<sup>۴</sup> به چاپ رسانید [Bullen, ۱۹۸۱]. سپس این شیوه از سوی مشاوران مدیریت و طراحان نظام اطلاعاتی بکار گرفته شد که در حال حاضر شاهد کاربرد وسیع CSFs هستیم [Crescenzi, ۱۹۸۴].

بطور کلی روند تکاملی سازمانهای تجاری و صنعتی در جهان از سال ۱۹۰۰ میلادی به شرح جدول (۱) زیر می‌باشد.

لذا با توجه به اینکه امروزه یک تصمیم خوب: "ترکیبی است از ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ فقط قضاوت مدیر" و تحقیق و توسعه نیز زاده بارقه ناگهانی یک فکر نیست، بلکه فعالیتی است نظام‌مند و سیستماتیک جهت پی بردن به چرا و چگونگی‌های یک مسئله یا مشکل<sup>۵</sup> با استفاده از ابزارهای علمی مناسب [۱] و از طرفی رقابت در بین سازمانهای خصوصی از شدت زیادی برخوردار است، مسلماً دیگر شیوه‌های کهن مدیریتی جوابگوی نیازهای استراتژیک امروزی در مفهوم ایجاد تطابق بین فاکتورهای غیرقابل کنترل برون‌سازمانی و متغیرهای قابل کنترل درون‌سازمانی نخواهد بود. در نتیجه روش عوامل حیاتی موفقیت (CSFs)، شیوه‌ایست که بستر مناسب اطلاعاتی را که مدیر واقعاً به آنها نیازمند است فراهم می‌نماید تا مصالح لازم را برای تصمیم‌گیری بهینه و بهنگام وی مهیا سازد.

چرا که تحقیق<sup>۶</sup> دارای دو بخش نظری و عملی می‌باشد که جنبه‌های فکری در بخش نظری و کسب داده‌ها و واقعیتها در زیر مجموعه بخش عملی می‌گنجد. اساسی‌ترین خصیصه پژوهش و تحقیق اینست که دارای نظم و عقلانیت<sup>۷</sup> بوده و از روح علمی برخوردار بوده و از واقعیت‌گرایی<sup>۸</sup> تبعیت نماید و به دنبال توسعه و پیشرفت سازمانی را موجب گردد [۲].



نمودار ۱: ویژگیهای پیرامون سیستم تحقیق و توسعه

یک تصمیم خوب: "ترکیبی است از ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ فقط قضاوت مدیر"; تحقیق و توسعه نیز زاده بارقه ناگهانی یک فکر نیست، بلکه فعالیتی است

توسعه را نیز می‌توان مترادف با پیشرفت سازمانی دانست و بدیهی است که تحقیق و توسعه لازم و ملزوم همدیگر بوده و مکمل هستند. بدین صورت که تحقیقات سبب پیشرفت

بولن		گروهی و تغییر سریع در تولید	
	Flexibility	توجه به انعطاف پذیری و تنوع بازار و مشتری مداری	۲۰۰۰

### نظام مند و سیستماتیک جهت پی بردن به چرا و چگونگی های یک مسئله یا مشکل با استفاده از ابزارهای

علمی مناسب

امروزه آنچه سبب نیرومندی سازمانهای خصوصی خواهد شد تشخیص شاخصهای کلیدی موفقیت CSFs، اطلاعات و میزان استفاده بینه از اطلاعات است. این اطلاعات و ابزارها هنگامی که فرآیند تصمیم گیری مورد نظر باشد، به مدیریت سازمان مربوط خواهد شد.

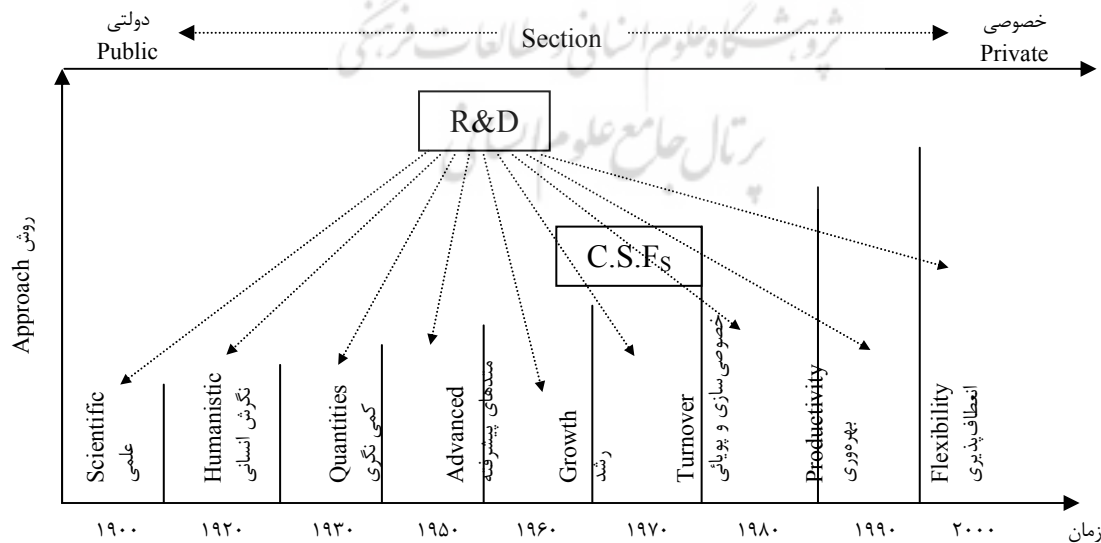
مدیریت فوق برای آنکه تصمیم گیری بینه ای را با توجه به دیدگاه استراتژیک خود اتخاذ نماید، نیازمند اطلاعات مفید و مرتبط با حوزه کاری خویش خواهد بود

جدول ۱: سیر تکامل سازمانها

سال	پارادایم نوین	اصطلاحات	بنیانگذار
۱۹۰۰	توجه به زمان سنجی و کار سنجی و حرکات اپراتورها	M.T.M-Most	تیلور - گیلبرت
۱۹۰۱	توجه به تکنیکهای کنترل عملیات نیروی کار و ماشین آلات	G.ch-O.P.C	گانت
۱۹۱۵	توجه به میزان اقتصادی سفارش و کنترل موجودی	I.C-E.O.Q	هاریس
۱۹۲۷	توجه به ارتباطات انسانی	Formal- Informal	التون مایو
۱۹۳۱	توجه به کنترل کیفیت محصولات با روشهای آماری	S.Q.C ۱۰۰%	شوهارت
۱۹۳۵	توجه به بازرسی نمونه ای کیفیت محصولات	Q.C sampling	دژ
۱۹۴۰	توجه به برنامه ریزی خطی و غیر خطی و کامپیوتر	L.P-OR	لینچستر - پلک
۱۹۶۰	توجه به مهندسی فاکتورهای انسانی در محیط کار	Ergonomics	بونیکو اسپری
۱۹۶۱	طرح اولیه مقوله فاکتورهای کلیدی موفقیت	C.S.Fs	دانیل
۱۹۷۰	توجه به سیستمهای جامع و توسعه عوامل حیاتی موفقیت	M.R.P-J.I.T-C.S.Fs	اورلیکی
۱۹۸۰	توجه به روشهای مدیریت ژاپنی و سیستمهای سودمند و خصوصی سازی	T.Q.C-T.P.M-CAD	دمینگ- جوران
۱۹۹۰	توجه به نقش اطلاعات و تکنولوژی	M.I.S-C.S.Fs-G.T	راکارت -

### ۱.۱. روند تحولات تجارت و صنعت در جهان

بطور خلاصه روند تحولات یکمصد سال اخیر سازمانها را می توان بصورت زیر به تصویر کشید: [۳]



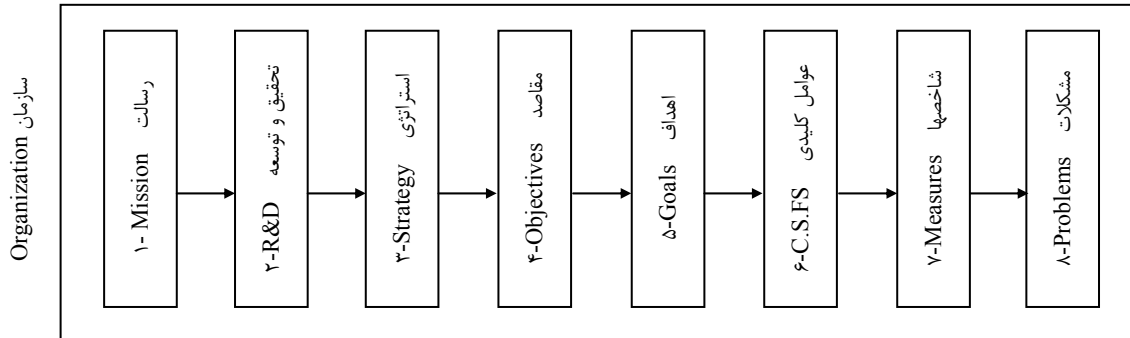
نمودار ۳: تاریخچه تحولات تجارت و صنعت

## ۲.۱. موقعیت عوامل کلیدی موفقیت در نگرش سلسله مراتبی

دارد به صورت زیر خواهد بود که به دنبال آن به بررسی مفاهیم واژه‌ها در سلسله مراتب خواهیم پرداخت.

اما جایگاه تحقیق و توسعه و عوامل کلیدی موفقیت با

توجه به اهمیت زیادی که در موسسات بخش خصوصی امروزی



نمودار ۴: سلسله مراتب عناصر سازمانی

## ۳.۱. تعاریف عملیاتی و کاربردی

• مقاصد: بیانیه‌هایی کلی درباره‌ی طریقی است که موسسه بدان سمت میل خواهد نمود بدون آنکه اهداف را در مقاطع خاص زمانی تعریف نماید. در واقع مقاصد مجرد از زمان هستند.

• اهداف: آماج مشخصی هستند که باید در زمان معین بدانها نائل شد، بنابر این اهداف یک گذر عملیاتی بین یک یا دو موقعیت ویژه در مقطع زمانی خاص است.

• عوامل کلیدی: عرصه‌های محدود و مشخصی هستند که در آن عرصه‌ها، بایستی نتایج رضایت‌بخش از طریق کوششهای فردی - اداری و سازمانی حاصل شوند.

• شاخصها: استانداردهای معین هستند که کمیت و کیفیت انجام فعالیت تحقیق و توسعه در مراحل فوق را بیان می‌کنند.

• مشکلات: اختلالاتی هستند که یا ناشی از عملکرد ناقص سیستم یا تاثیر متغییرهای محیطی می‌باشند و می‌توانند بر سر نیل به اهداف و عوامل کلیدی موفقیت مانع ایجاد

بر اساس دیدگاه تخصصی در امور مدیریتی ضروریست که مفاهیم واژه‌ها در سلسله مراتب به تفکیک مورد بررسی قرار گیرد تا مرزها کاملاً مشخص باشند.

• رسالت: بیانیه‌ای است که از سوی موسسه صادر شده و مشروعیت سازمان را از این طریق نزد مشتریان - دولت - سایر بنگاه‌های اقتصادی و ... رسمیت می‌بخشد.

• تحقیق و توسعه: سیاستی است پویا که سازمان را در زمینه به روز بودن (up-to-date) فعالیتها و رقابت در عرصه صنعت و تجارت یاری می‌کند. این سیاست به عهده افراد کارآفرین موسسه است.

• استراتژی: استراتژی نحوه اجرای فعالیت‌های موسسه است. این مفهوم می‌تواند شامل: خط تولید - بازار محصول - بازار هدف - وجهه سازمان و ... گردد.

نموده و از یویائی موسسه جلوگیری نمایند [ Martin, James, ۱۹۹۳].

## ۲. C.S.FS ها چیستند؟

نمودار ۶: رابطه حجم اطلاعات و میزان اثر بخشی

### ۲.۲. چند سوال کلیدی

- چه پارامتری بعنوان شاخص، برای سنجش موفقیت یک مدیر می تواند مطرح باشد؟
- چه شاخصی را مدیر برای سنجش موفقیت یا عدم موفقیت سازمان تعریف می نماید؟
- چگونه یک مدیر بعنوان پردازشگر استراتژیست سازمان، بهره‌وری عملکرد خویش را کنترل می نماید؟
- معیارهای یک مدیر موفق که تصمیماتش میزان حصول به موفقیت را نشان خواهد داد، کدامند؟

در حال حاضر آنچه سبب قدرتمندی سازمانها می‌گردد، پارامتر "میزان حصول به اهداف" است. پس هر سازمانی که بتواند در امر تعریف اهداف معین، موفق‌تر عمل نماید در امور تصاحب بازار - تداوم مزیت نسبی به رقبا - جلب رضایت مشتریان و ... به برتری دست یافته است.

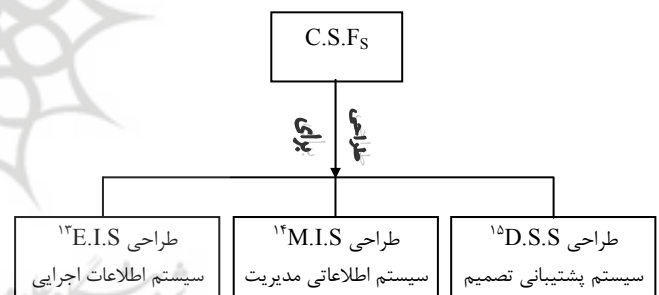
اما از سوی دیگر، مدیران نیاز به اطلاعاتی دارند که این حوزه‌ها را شناسائی کرده و بر روی آنها تمرکز لازم را بدست آورند. لذا C.S.FS ها این امکان را در نگاه نخست برای مدیران ارشد و در نگاهی دیگر برای سایر مدیران تصمیم گیرنده فراهم می‌سازد.

مسلماً امری که در نگاه اول می‌تواند به پرسشهای فوق پاسخ دهد "میزان حصول به موفقیت" است. اما کانالهایی که جهت درک نتایج در درون موسسه تعریف شده‌اند بدون شک حاوی "اطلاعات" می‌باشد.

آنچه که مدیر را در بر آوردن نیازهای خویش مدد می‌رساند، اطلاعاتی است که او می‌یابد. بطور مداوم به آنها دسترسی داشته و فعالیتهای خود را بر روی نقاط قوت و ضعف شرکت که این اطلاعات را در اختیار وی قرار می‌دهد، با اولویتی قابل قبول متمرکز کند.

لیکن اطلاعات در مفهوم عام و کلی خود نیز نمی‌تواند مورد نظر مدیریت باشد؛ بلکه آنگونه اطلاعاتی مورد نیاز مدیریت است که مشخصاً در فرایند طراحی فعالیتهای سازمان که حدود اهداف را مشخص می‌نماید، مورد استفاده باشد [۴].

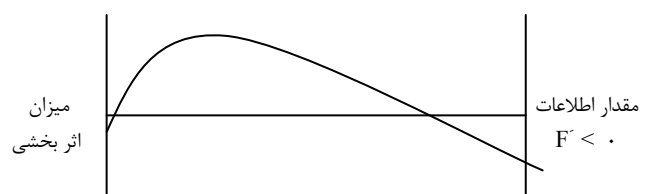
اغلب مدیران با گزارشاتی روبرو هستند که در مجله‌های قطور روی میز آنها قرار دارد و چنین گزارشاتی بجز اتلاف وقت ارمغان خاصی نخواهد داشت و این در حالیست که مدیر به غیر از انجام وظایفش، بایستی نقشهائی نظیر: شرکت در مجالس-



نمودار ۵: کاربرد عوامل کلیدی موفقیت در طراحی نظام اطلاعاتی

### ۱.۲. سودمندی اطلاعات و اطلاعات سودمند

چنانچه اطلاعات طراحی شده در خدمت بهبود و بازسازی فرایند تصمیم‌گیری نباشند، زباله‌ای بیش نیستند و یک رابطه معکوس بین مقدار حجم اطلاعات و میزان اثر بخشی آن وجود دارد [ GhasemZadeh, ۱۹۹۵ ].



### ۳.۲. ماهیت C.S.F.S ها

تعیین عوامل حیاتی موفقیت، روشی است که مدیر بوسیله آن می‌تواند نیازهای خود را تعریف نماید و اطلاعات مورد نیاز و ضروری خود را که برخاسته از نیازهای عملیاتی - اداری - استراتژیک و ... غیره چه در شکل مکتوب و مستند (گزارشات) و چه در شکل مکانیزه و کامپیوتری (MIS - EIS - DSS) دریافت کند. این تغییر و تبدیل اطلاعات خود نیازمند مجاری عبوری خاصی است که اطلاعات بسته به ماهیت و نوع خود از سلسله مراتب سازمانی، بنا به درخواست و نیاز مدیریت باید در بسترهای تعریف شده متبلور گشته و به مقصد هدایت شوند.

پس بدین ترتیب "با لاغر نمودن اطلاعات"<sup>۱۶</sup> و "غنی‌سازی آنها"<sup>۱۷</sup>، بر حسب آنچه که مد نظر مدیریت است به وی امکان داده خواهد شد تا بهترین گزینه را با توجه به مقتضیات زمانی و مکانی خود انتخاب نماید.

C.S.F.S ها، امکانی است که از سوی مشاوران مدیریت و طراحان نظامهای اطلاعاتی، از طریق مصاحبه<sup>۱۸</sup> و بی‌واسطه و صادقانه\* در اختیار مدیران قرار داده می‌شود تا اینکه خود نیازهای خویش را با توجه به میزان درکی که از حوزه تحت اختیار خود دارند، بشناسند و از این طریق نوع اطلاعات لازم را با توجه به چشم‌اندازی که در پیش رو دارند، تعریف و محدود آن را مشخص نمایند.

C.S.F.S ها، تعداد محدود و معینی از حوزه‌های فعالیت هستند که باید نتایج رضایت‌بخش را که برای تحقق اهداف سازمانی ضروری هستند، حاصل نماید تا مدیریت بتواند به هدفهای خود برسد. این حوزه‌ها، حوزه‌هایی حیاتی هستند که مدیر باید اطلاعات متناسب را دریافت نماید تا دریابد آنچه در این حوزه می‌گذرد متناسب با نیازهای واقعی و مورد انتظار او هستند یا نه؟ بطور کلی عوامل حیاتی موفقیت جهت یک مدیر مشخص شده و از یک نقطه نظر خاص بدانها نگریسته می‌شود لذا هیچ قاعده خاصی برای تعیین آن عوامل بجز استفاده از حوزه‌های حسی و شهودی ناخود آگاه و مصاحبه مشاورین طراحی نظامهای اطلاعاتی وجود ندارد [APO, ۱۹۹۷].

پاسخ به مراجعین - شرکت در سمینارها - مطالعه نشریات تخصصی و ... غیره را در طول فعالیت خود در موسسه ایفا نماید. در چنین شرایطی مدیر خسته و مغشوش از انبوه اطلاعات، توانایی نظم بخشیدن به اولویتهای خود را نخواهد داشت و تأثیرات مثبت وی از درک اطلاعات با افزایش حجم اطلاعات بجا و نابجا (ترکیبی) کاهش خواهد یافت و در نتیجه نه تنها اطلاعات موجود سودمندی خود را از دست خواهد داد بلکه آشفتگی خاطر مدیر و چندگانگی در فرایند تصمیم‌گیری وی را نیز موجب خواهد شد.

از سوی دیگر، بدیهی است چنانچه مدیر نیز از حیطة کاری خود و مهارتهای مرتبط با مدیریت واحد مربوط به دور و ناآگاه باشد و ابعاد و ساختار سازمان و محیط خود را نشناسد و درک نکند یا درکی ناقص داشته باشد، میزان اطلاعاتی که بتواند به‌نگام تصمیم‌گیری وی را یاری نماید حجمی کاذب و بی‌انتظام می‌گیرد. مدیران عموماً در چنین شرایطی گمان می‌برند هر چه اطلاعات پراکنده بیشتر باشد می‌توانند نارسائی خود را در ارتباط با ابعاد وظایف اختیارات و مسئولیتهای خویش بر طرف نمایند.

لذا مدیر اینگونه فرض خواهد کرد که با در اختیار داشتن تمامی اطلاعات "حاشیه امنیت تصمیمات" خویش را گسترش می‌دهد و حتی کوچکترین موضوع را نیز از دست نخواهد داد. در صورتی که تنها یک نظام منسجم اطلاعاتی مبتنی بر نیازهای مدیریت می‌تواند فرایند تصمیم‌گیری را در مسیری معین و بهینه، سمت و سو بخشد که اجزای آن سیستم عبارتند از :  
(درون داد + برون داد + تکنولوژی + پایگاه داده‌ها + مدلها + کنترلها) که بایستی ویژگیهای زیر را دارا باشد :

- الف) اطلاعات دقیق را بموقع در اختیار تصمیم‌گیران قرار دهد.
- ب) پاسخگوی کنکاشهای مدیریت برای دستیابی به اطلاعات باشد.
- ج) گزارشهای مورد درخواست مدیریت در سطوح مختلف به موقع ارائه گردد.
- د) توان ادغام در سیستمهای پیشرفته‌تر و نوین آینده را داشته باشد.
- و) قابلیت بکارگیری در تمام سطوح سازمان را با سطوح تعریف شده داشته باشد [۵].



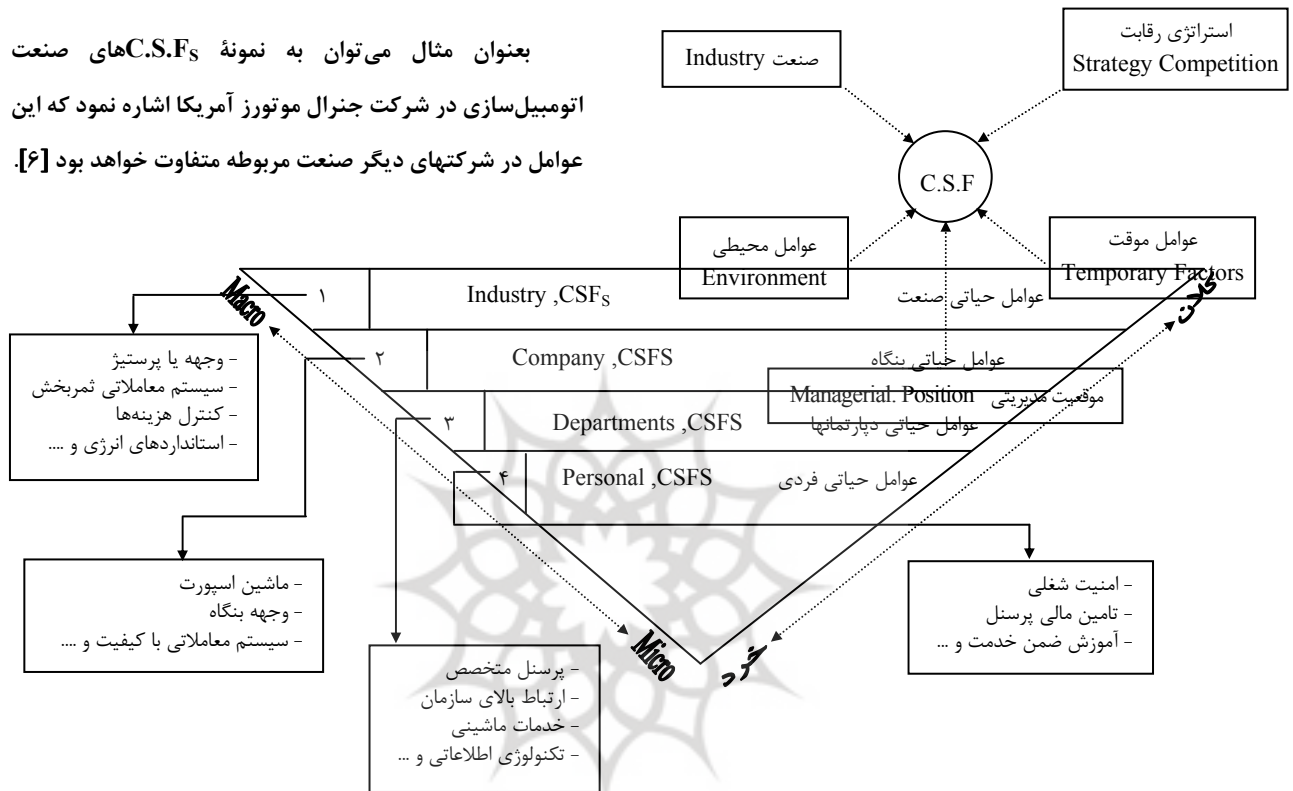
### ۳. خاستگاه شاخصهای کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت، معمولاً از پنج زمینه عمده بر می‌خیزند که عبارتند از: صنعت، رقابت، محیط، مدیریت و فاکتورهای موقتی، که هر کدام از آنها به نوعی در پیدایش عوامل کلیدی جدید سازمان نقش موثر ایفا می‌کنند.

نمودار ۷: منشأ پیدایش C.S.Fs

#### ۱.۳ تبیین سلسله مراتب C.S.Fs

بعنوان مثال می‌توان به نمونه C.S.Fs های صنعت اتومبیل‌سازی در شرکت جنرال موتورز آمریکا اشاره نمود که این عوامل در شرکتهای دیگر صنعت مربوطه متفاوت خواهد بود [۶].

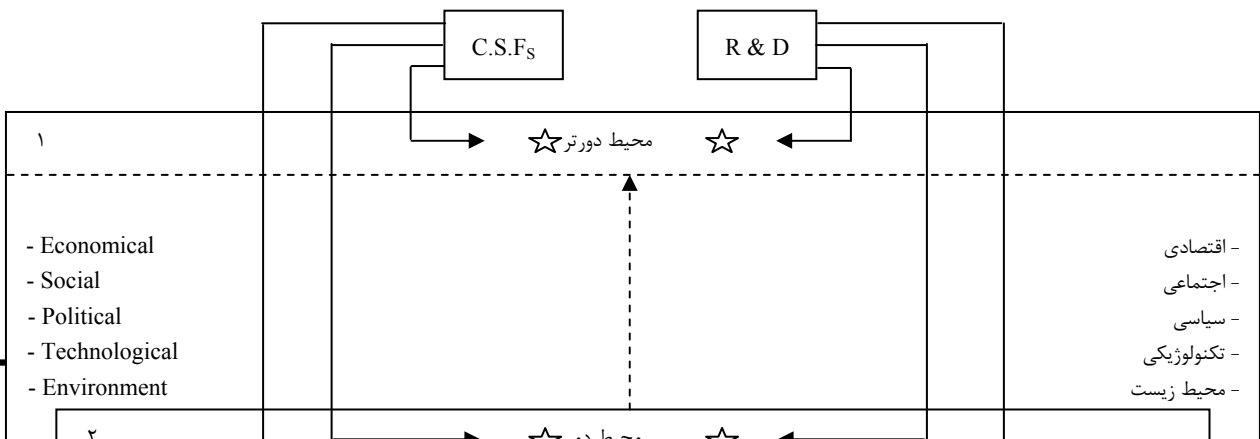


نمودار ۸: سطوح خرد و کلان در زنجیره CSFs

#### ۲.۳ تفسیری بر خاستگاه CSFs

صنعت: در این زمینه می‌توان به خصوصیات صنعت توجه نمود. این دیدگاه می‌تواند تاریخچه صنعت، بویژه تاثیرات این پیشینه را در ساختار کنونی جامعه مد نظر قرار دهد. اینکه یک

صنعت از چه جایگاهی برخوردار است در مواردی نظیر: میزان تاثیر آن در روند رشد و توسعه صنعت - میزان تاثیر آن در تولید ناخالص ملی (G.N.P)<sup>۱۹</sup> و تولید ناخالص داخلی (G.D.P)<sup>۲۰</sup>، نگرش دولت به صنعت و ... قابل جستجو می‌باشد.



نمودار ۹: نیروهای محیطی موثر بر فعالیت سازمان

### ۱.۲.۳. عوامل محیطی<sup>۲۱</sup>

متغیرهایی هستند نظیر: زبان - دانش - ارزشها - فرهنگ - فنون - مذهب و ... که بر رفتار صنعت، از بیرون تأثیر می‌گذارند و رفتار خاصی را برای آن سمت و سو می‌دهند. کساد - رونق - قوانین و مقررات - بهره‌های بانکی و روابط سیاسی متنوع نیز می‌توانند از این قبیل متغیرها به شمار آیند.

### ۲.۲.۳. عوامل موقت

عواملی هستند که به طور اتفاقی و غیرمنتظره بوقوع می‌پیوندند، نظیر: فوت یکی از اعضای هیأت مدیره طی سانحه - کشف فساد مالی در رده‌های بالای سازمان - استعفای

تعیین عوامل حیاتی موفقیت، روشی است که مدیر بوسیله آن می‌تواند نیازهای خود را تعریف نماید و اطلاعات مورد نیاز و ضروری خود را که برخاسته از نیازهای عملیاتی - اداری - استراتژیک و ... غیره چه در شکل مکتوب و مستند (گزارشات) و چه در شکل مکانیزه و کامپیوتری (MIS - EIS - DSS) دریافت کند. این تغییر و تبدیل اطلاعات خود نیازمند مجاری عبوری خاصی است که اطلاعات بسته به ماهیت و نوع خود از سلسله مراتب سازمانی، بنا به درخواست و نیاز مدیریت باید در بسترهای تعریف شده متبلور گشته و به مقصد هدایت شوند.

فصلنامه مدیریت فردا  
سال دوم / شماره ۱ و ۲



غیرمنتظره و ... که در چنین مواردی اصولاً هیأت مدیره اقدام به تشکیل جلسه فوق العاده و اخذ تصمیمات لازم می نماید.

### ۳.۲.۳. موقعیت مدیریت

هر مدیری بسته به مکانی که در ساختار شرکت و سلسله مراتب موجود، به خود اختصاص داده است حامل CSFs های مختص خود می باشد. بعنوان مثال مدیریت تولید یک شرکت با مدیریت فروش دارای عوامل حیاتی موفقیت متفاوتی خواهد بود. [۷]

### ۳.۳. نمونه های موردی از آنالیز C.S.Fs های شناخته شده در

#### موسسات گوناگون

نخست، به مدیران کمک می کند تا فعالیت های ایشان را بر امور مهم و کلیدی و حساس متمرکز سازند و دوم، آنکه به مدیر کمک می کند تا نیازهای اطلاعاتی خویش را کاملاً بشناسد و اطلاعات حیاتی را تفکیک نموده و در اختیار افراد واجد شرایط قرار دهد. آنالیز C.S.Fs در نهایت ما را به چند مجموعه حیاتی از قبیل: مجموعه تصمیمات، مجموعه مفروضات و مجموعه اطلاعات حیاتی که مبنای طراحی مدل استراتژیک داده هاست، هدایت می سازد. [۸] البته یک ساختار استراتژیک سازمانی مبتنی بر مدل استراتژیک داده ها بصورت نمودار (۱۰) قابل طرح خواهد بود که تعامل ترکیبی از پارامترهای متعدد قابل کنترل و غیرقابل کنترل سازمانی را با تأکید بر نقش عوامل کلیدی موفقیت نشان می دهد [۹].

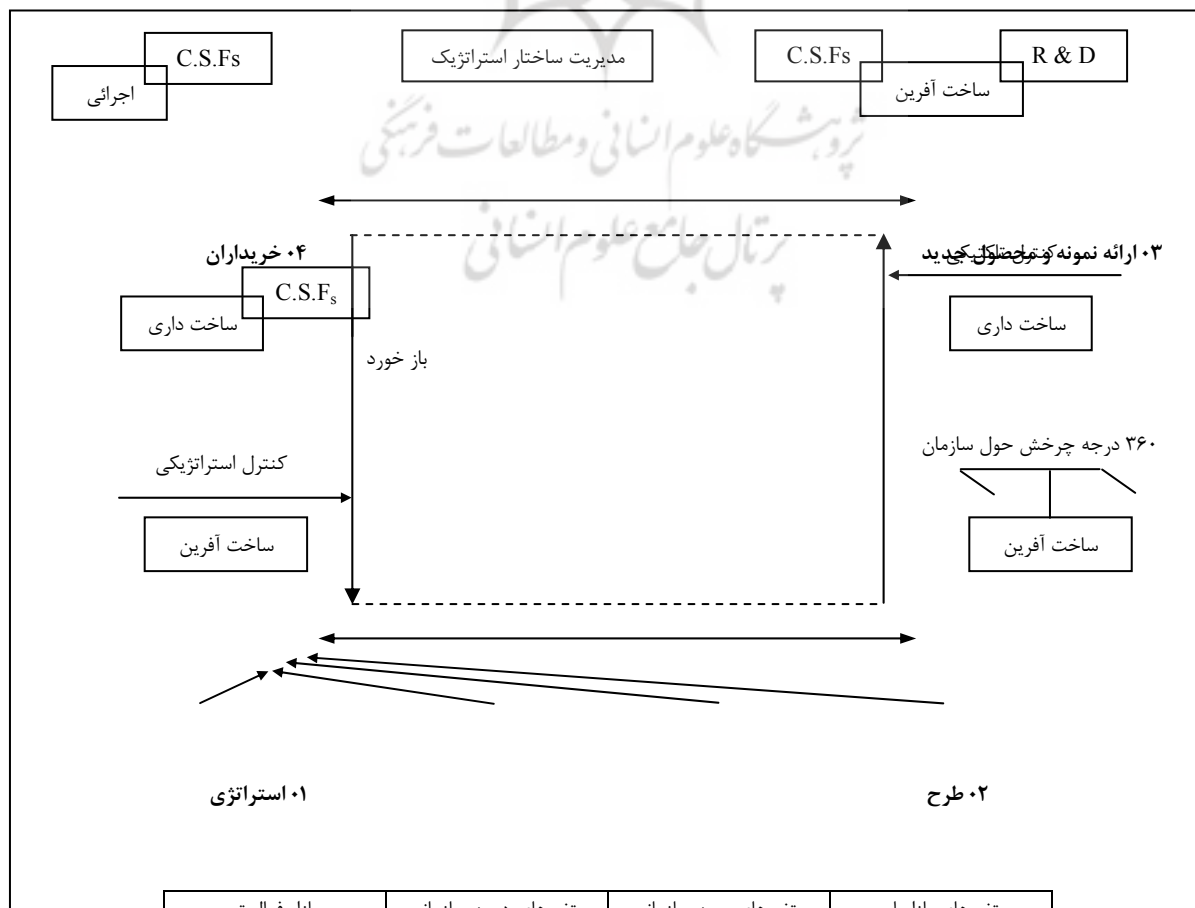
#### یکی از نتایج مشخص C.S.Fs ها، بکارگیری آن

اطلاعاتی است که در خدمت عناصر کشف شده، طی

فرآیند اکتشاف عوامل حیاتی موفقیت مدیران است.

در صنعت بیمه	در سمینار و همایشها	در صنعت نرم افزاری	در صنعت میکروالکترونیک
- انتخاب و انتصاب مدیران لایق - اثر بخشی تبلیغات - بهره وری عملیات مربوط به مشتریان و ...	- انتخاب بهترین سخنرانان - حجم مقالات و شیوه ارزیابی کیفیت مقالات و ...	- نوآوری محصولات - کیفیت فروش نرم افزارها - استفاده آسانتر از محصولات و ...	- قابلیت جذب و نگهداری طراحان - حمایت های دولتی - شناخت نیازهای جدید بازار و ...

#### آنالیز C.S.Fs ها دو تأثیر عمده دارند :





نمودار ۱۰: ساختار استراتژیک سازمان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

تجاری - خدماتی در بخش خصوصی کشورمان از مشاورین C.S.Fs ها یاری بخواهند تا مدیریت اثربخش و بهره‌ور داشته باشند مستدل براینکه:

الف) جامعه امروزی به موسسات وابستگی شدیدی دارد که مدیران ارشد و اجرائی در رأس هرم قرار دارند و منابع کمیاب و اقتصادی و اهداف و ... در اختیار آنان می‌باشد.  
ب) مهمتر از همه عدم رعایت دقیق تخصص مدیریت در امور مختلف مدیریتی است که در اکثریت قریب به اتفاق سازمانهای کشور قابل لمس و رویت می‌باشد.

## نتیجه گیری

یکی از نتایج مشخص C.S.Fs ها، بکارگیری آن اطلاعاتی است که در خدمت عناصر کشف شده، طی فرآیند اکتشاف عوامل حیاتی موفقیت مدیران است. در حقیقت C.S.Fs ها دقیقاً

خاطرنشان می‌سازند چه فاکتورهایی برای یک مدیر حیاتی و کلیدی هستند تا وی بتواند به موفقیت دست یابد. با توجه به بررسیهای بعمل آمده، الزامیست که مدیران دستگاههای صنعتی -



فصلنامه مدیریت فردا  
سال دوم / شماره ۱۱ و ۱۲

۱۲. Martin. James : "Information. Enginerring" , Chapter ۵, Critical success factors Analysis, ۱۹۹۳.
۱۳. Rockart. J F " Chief Executive Define their own Data needs " , Harward Business Review , ۱۹۷۹.
۱۴. APO –Development of Productivity specialist. Oct ۱۹۹۷, Manila, Philippines.
۱۵. Jone.F.Rockart and ADAM.D.Crescenzi , " Engaging Top M.g.t in information he technology " , solan. Management Review, ۱۹۸۴.

### پی نوشت

۱. Critical. Success. Factors (C.S.Fs)
۲. Research and Development (R & D)
۳. Fact
۴. Real
۵. Problem
۶. Rationality
۷. Realism
۸. D.Ronald. Daniel
۹. The "chief. Executive define their own needs "
۱۰. John. f. Rockart
۱۱. A primier on critical success factors
۱۲. Executive. Information. System (E.I.S)
۱۳. Management. Information. System (M.I.S)
۱۴. Decision. Support. System (D.S.S)
۱۵. Lean. Information
۱۶. Enrichment. Information
۱۷. Face to face. Interview
۱۸. Growth. National. Production (G.N.P)
۱۹. Growth. Domestic. Production (G.D.P)
۲۰. Externalities

شایان ذکر است که مدیریت، ترکیبی از علم و هنر به شمار می‌رود و افرادی که از رشته‌های دیگر برخاسته و در جایگاه و مسند مدیریت سیستمها قرار می‌گیرند در صورتی که دارای هنر مدیریت نیز باشند، باز هم خلأ علم مدیریت که ناشی از تحصیلات آکادمیک در رشته مدیریت می‌باشد، امری اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. لذا حداقل توصیه اینست که مدیران سیستمهای مختلف در جامعه پویا و دینامیک فراصنعتی امروزی تا حد کافی و لازم، توجه خویش را به افراد کار آفرین حوزه‌های R&D و همچنین مشاورین C.S.Fs و حتی سایر مسائل نوین مدیریت، بمنظور بهنگام نمودن شرایط سازمان خویش مبذول دارند تا با توجه به رقابت شدیدی که در بین سازمانهای خصوصی که محور حرکت سازمانهای جهان امروزی است، از صحنه فعالیت اثربخش حذف نگردند و موجبات پیشرفت سازمانی را فراهم سازند.

### منابع

۱. رضاییان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، انتشارات سمت، تهران ۱۳۷۹.
۲. ایکاف، راسل، برنامه ریزی تعاملی، مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، تهران ۱۳۷۵.
۳. فقهی فرهنگند، ناصر، جزوه درسی مدیریت کارخانه، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی تبریز، سال ۱۳۷۴.
۴. مرکز بهره‌وری زاین، دروس استراتژیک برای صنعت، ترجمه فرهاد شفتی، سازمان ملی بهره‌وری ایران، انتشارات بصیر، تهران ۱۳۷۶.
۵. ذاکری، بتول، روشهای ساخت یافته و تجزیه تحلیل و طراحی سیستمهای اطلاعاتی، جلد اول، تهران ۱۳۷۲.
۶. بومن، کلیف، جوهره مدیریت استراتژیک، ترجمه بیژن زنگنه، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران ۱۳۷۴.
۷. زمردیان، اصغر، مدیریت تحول سازمانی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران ۱۳۷۴.
۸. گلوک، ویلیام، اف و جاج لارنس، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی، تهران ۱۳۷۱.
۹. فقهی فرهنگند، ناصر، ساختار استراتژیک سازمان، مجله تدبیر، شماره ۴۶، صفحه ۲۹.
۱۰. Bullen. C.r & Rockart. J.F: " A Primier on critical success factors" , CISR/MIT, ۱۹۸۱.
۱۱. GhasemZadeh. F: "Executive Information system Alicrature Review" May, ۱۹۹۵.