

## ارزیابی اثربخشی مدیریت محیط کسب و کار

دکتر حسین علایی کرهودی<sup>۱</sup>

زهره سید یعقوب زاده<sup>۲</sup>

### چکیده

آن چه دنیای امروز را از دنیای چند دهه قبل سازمان ها متمایز می نماید، محیط ناپایدار و پیچیده، رقابت فزاینده، تغییر و تحولات سریع و توسعه ی روزافزون ارتباطات است. (شیخ زاده و بهرام زاده، ۱۳۸۷).

هم چنین، تحولات شگرف دانش مدیریت می باشد که وجود نظام مدیریت عملکرد اثربخش را برای سازمان ها اجتناب ناپذیر نموده است؛ به گونه ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی ها به عنوان یکی از علایم و بیماری های سازمان قلمداد می شود. لذا، همه ی سازمان ها به نوعی درگیر مقوله ی ارزیابی عملکرد سازمانی هستند؛ اما آنچه که بر آن توافق ندارند، چارچوب ها، روش ها و فرایندها می باشد لوستائوس و همکاران ۲۰۰۲. (شیخ زاده، ۱۳۸۸)

مدیریت و فرآیندهای مرتبط با آن، نقش تعیین کننده ای در تداوم فعالیت و بقا شرکتها در محیط رقابتی و شتاب آمیز کسب و کار دارند. با توجه به تغییر پارادایم های حاکم بر محیط اقتصادی، رویکردهای سنتی مدیریت جوابگوی شرایط جدید نیستند، حتی رویکردهائی مانند مدیریت استراتژیک نیز در حال تطبیق با این پارادایم نوین هستند. بنابراین استفاده از مدلها و رویکردهای مدیریتی نوین برای مواجهه با این چالشها و انطباق با پارادایم ارزش آفرینی ضرورتی انکارناپذیر است. تا قبل از دهه ۱۹۵۰ به دلیل فزونی تقاضا بر عرضه، پارادایم حاکم بر محیط اقتصادی سنتی بوده است. اما امروز برای تعامل با محیط رقابتی جدید، بنگاهها رویکردهای مدیریتی خود را تغییر داده و برپایه ارزش آفرینی استوار نمودند، بنابراین بسیاری از رویکردها و تکنیکهای مدیریت براین اساس تطبیق یافته اند. (رهنمای رودپشتی: ۱۳۸۶)

هر سازمانی با محیط های گوناگونی روبروست و باید با تلاش ویژه ای های این محیط عینی واقعی را بدرستی شناسایی و بر مبنای آن پاسخی مناسب به خواست های محیطی ارائه کند. در سازمانها معمولاً نخبگان کمترین رضایت را از سطح اثربخشی برنامه ها دارند. پادیمتریوس و تیلور ۲۰۱۰

اثربخشی مدیرانی که تحصیلات عالی دارند از مدیرانی که تحصیلات عالی ندارند بیشتر است. اثربخشی مدیرانی که سابقه بیشتری در حرفه مورد نظر دارند بیشتر است (طبائیان ۱۳۸۱) توسعه مهارت های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش ها و برنامه های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در رقابت های جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و محیط به شمار می رود (Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM 2013)

بکارگیری مدل کارت امتیازی متوازن به مدیران کمک می کند تا فعالیت ها و روند رو به رشد و رو به افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. . . میرمحمد اسعدی ۱۳۸۹

روش تحقیق این مقاله از طریق مطالعات اسنادی و بررسی مقالات مرتبط بوده است.

<sup>۱</sup> استاد دانشگاه تهران- دانشکده کارآفرینی

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد کارآفرینی، دانشگاه تهران

بیان و تعریف اثر بخشی، یکی از مباحثی است که اکثر نظریه پردازان مدیریت در مورد آن دچار اختلاف نظر هستند. وقتی درباره مدیری موفق و خوب سخن می گوئیم گاه اثربخشی را با مواردی از قبیل داشتن رفتاری هم شان مدیران، خوب بودن و دوست داشتنی بودن را اشتباه می گیریم و بر این اساس اثربخشی را ارزیابی می کنیم. در حقیقت اگر چه می توان مدیر خوب را براساس بعضی از این تلقی ها ارزیابی و تشریح کرد، اما در این بحث منظور ما از اثربخشی مدیر یا مدیریت مؤثر این است که گروهی که مدیر هدایت می کند و سرپرستی آنان را به عهده دارد، تا چه اندازه و ظایف خود را به نحو مناسب انجام می دهند. ناگفته پیداست که عملکرد گروه فقط به مدیر بستگی ندارد، بلکه عوامل گوناگونی از جمله هوش، مهارت سطح انگیزش، آموزش و ابزار، در آن دخیل اند. هدف ارزیابی اثربخشی مدیر، دسترسی به میزان بهره وری گروه است. دستیابی به متغیرهای محیطی مانند عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فن آوری نیازمند به کارگیری نظامی است که اطلاعات را برحسب نیاز، استخراج و پردازش و طبقه بندی می کند و در اختیار مدیران قرار می دهد. استقرار نظام ریزی متکی بر اطلاعات مرتبط با مجموعه امکان سنجش و مقایسه کارایی سازمان را با واحد تحت مدیریت میسر می سازد و اهرمی نظارتی برای مدیر فراهم می آورد. در غیر این صورت مدیریت دچار پدیده ای به نام انفجار اطلاعات خواهد شد که این پدیده در عمل انرژی روانی مدیر را فرسایش می دهد و او را دچار مشکل می سازد. به کارگیری اطلاعات و بهره برداری از آن برای هدایت و نظارت زیرمجموعه و اتخاذ تصمیم ها، این امکان را برای مدیران استفاده کننده ایجاد می کند که علی رغم حجم، گستردگی، پیچیدگی و پراکندگی امور به طور منظم تصویر روشن و واضحی را از موقعیت و وضعیت کلی سازمان و روند فعالیت های آن پیش چشم داشته باشند و با اطلاع از آنها، تصمیمات صحیح در جهت رفع مشکلات گرفته و از به وجود آمدن اشکالات جلوگیری کنند، این امر میتواند اثربخشی مدیر را تحت تاثیر مستقیم قرار دهد. (شیخ زاده، ۱۳۸۸)

سازمان ها در محیطی پویا<sup>۲</sup>، پر ابهام و متحول فعالیت می کنند. یکی از بارزترین ویژگی های عصر حاضر، تغییر و تحول شگرف و مداومی است که در طرز تفکر، ایدئولوژی، ارزش های اجتماعی، روش های انجام کار و بسیاری از پدیده های دیگر زندگی به چشم می خورد. فراوانی تغییرات نیز که سازمان ها با آنها مواجهند از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را درهم کوبیده و همه را با خود به جلو می برد. به عبارت دیگر: وسعت و تنوع نیروی تغییری که بر پیکر سازمان ها ی امروزی وارد می آید، به قدری زیاد است که برای آنها چاره ای جز انطباق و پاسخ گویی وجود ندارند. (شیخ زاده، ۱۳۸۸)

در جهان امروز مدیریت به عنوان سکان هدایت، مهمترین عامل رشد و بالندگی و یا اضمحلال سازمانها است. تصمیمات استراتژیک مدیر است که وضعیت حرکت سازمان را مشخص می کند. مدیر با هدایت اوضاع به سمت مطلوب و مورد نظر، مسئولیت مستقیم درسرنوشت سازمان را دارد نقشی که بستگی تمام به سبک مدیریت<sup>۴</sup> دارد. در دنیای پر تلاطم کنونی و در میان تنوع متغیرهای تأثیر گذار و پیچیدگی شرایط، انتخاب سبک مدیریت بسیار تعیین کننده

وحایز اهمیت است چه بسا مدیرانی که با گزینش سبک نامناسب و یا تأخیر در به کارگیری آخرین روشهای مدیریتی، مرتکب خطای راهبردی شده و سازمانی مطلوب را از آینده درخشان محروم ساخته اند و مدیرانی نیز با استفاده از مدیریت مشارکتی<sup>۵</sup> در جهت پویایی سازمان گام های اساسی برداشته اند. (نبوی، ۱۳۸۱)

در رابطه با چهارچوب نظری تحقیق اثربخشی دارای تعاریف گوناگونی می باشد که به بعضی از آنها در ذیل اشاره می گردد:

- اثربخشی ماهیتی کیفی دارد و درجه رسیدن به اهداف را مشخص می کند.
- میزانی که فعالیت های برنامه ریزی شده تحقق یافته و نتایج برنامه ریزی شده به دست آمده است.
- اثربخشی بیانگر میزان تاثیر تلاش های انجام شده در حصول نتایج مورد است.
- اثربخشی یعنی خروجی های فزاینده، دراین تعریف منظور این است که سیستم تا چه اندازه سازمان را به اهداف از پیش تعیین شده رسانده است و هرچه قدر خروجی های حاصله به اهداف نزدیکتر باشد، اثر بخشی بیشتر است. شریفیان (۱۳۸۴)

مدیریت مشارکتی(درسازمان) بدین معنی است که مدیران ساختار سازمانی و سلسله مراتب اختیارات را کنار می گذارند(نادیده می انگارند) و زیردستان اجازه می دهند در تصمیمگیری نقش فعال و بزرگتری بر عهده بگیرند. تحقیقات نشان می دهد که بین مدیریت مشارکتی با اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و ابعاد اثربخشی یعنی انعطاف پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه های کاری و بهره گیری از روش های نوین آموزشی رابطه مثبت وجود دارد. شریفیان (۱۳۸۴)

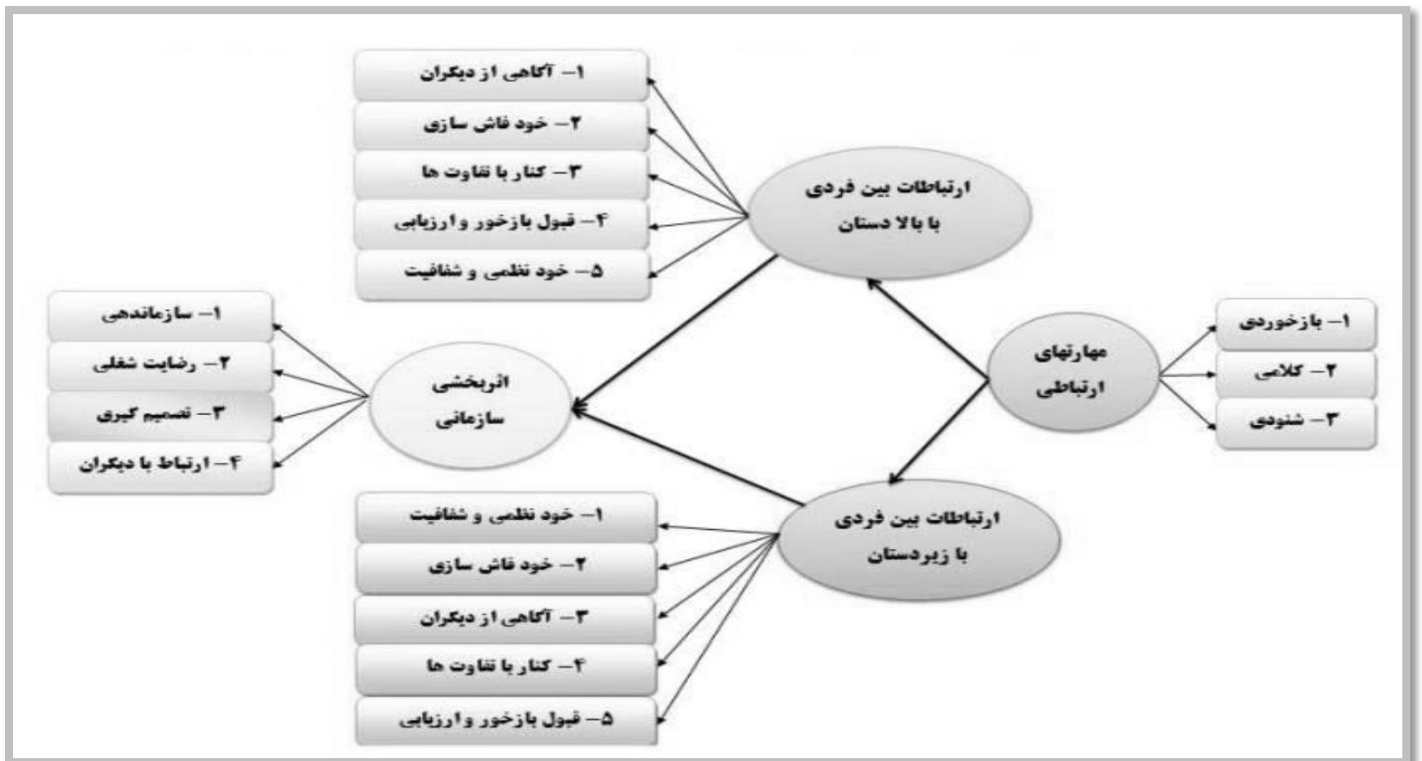
همچنین نتایج حاصل از رگرسیون چند متغیره حاکی از آن است که متغیرهای نظر خواهی مدیران از کارکنان در باره حل مشکلات، اعتماد مدیر به کارکنان، فراهم کردن زمینه های فعال مشارکت کارکنان در جلسات، همکاری مدیر با کارکنان نیازمند کمک، بکارگیری عملی پیشنهادهای کارکنان توسط مدیر تاثیرات مثبتی بر اثربخشی رفتار سازمانی مدیران داشته و باعث افزایش اثر بخشی عملکرد رفتار سازمانی گردیده اند. شریفیان (۱۳۸۴)

یوکل در سال ۲۰۰۸ بیان کرد که با وجود همه اینها، تأثیرگذاری بر دریافت کننده پیام، و اطمینان از میزان اثربخشی<sup>۶</sup> پیام، ایجاد زمینه تأثیرگذاری بر منبع هدف، شناخت و آگاهی از عوامل مؤثر بر رفتار و شناخت ویژگی های فردی و شخصیتی افراد و از طرفی، توسعه دانش کاربردی تاکتیک های نفوذ و قدرت و عوامل مؤثر بر رفتار نفوذی همچنان از جمله دغدغه های مدیریتی در رفتار سازمانی است. مسائل شغلی و احساسات مدیران و عقاید آنان از عوامل اثرگذار در ارتباط است. آن ها برای توانایی ارتباط بین فردی کارکنان اهمیت ویژه ای قائل اند. به عقیده آن ها توانایی ارتباطی مهم ترین عامل تصمیم گیری سازمان در هنگام استخدام و موفقیت افراد در زمان شروع به کار است. ۷۱ درصد اعتقاد دارند مهارت ارتباط بین افراد اهمیت حیاتی برای سازمان دارد. بر اساس تحقیقات، درک مدیران از ارتباطات با پایین دستان خیلی بهتر از بالادستان آن هاست. در صورتی که ادراکات زیردستان نشان داد مدیران آنچنان که تصور می

کنند ارتباط مؤثری با زیردستان برقرار نکرده اند مدیران معمولاً در ماتریسی دو سطحی (میزان اثربخشی و مقدار اطلاعات) یکی از راهکارهای ارتباطی را انتخاب می کنند. یوکل ۲۰۰۸

شکل ۱

بر اساس تحقیقی که گیو مدیر لایق با هر دو عامل محیطی مثبت و منفی ارتباط برقرار میکند تا سازمان بتواند راه هایی برای تحقیق و بحث روی سرمایه های مثبت و منفی نشان دهد. در ارتباطات سازمانی مدیران و کارکنان در دو سطح و لایه ارتباطی به تعامل با دیگران می پردازند. بخشی از این ارتباطات بین فردی در سطح افقی انجام می شود



که در این نوع ارتباطات افراد با کارکنان یا مدیران همسطح خود ارتباط برقرار می کنند. سطح دیگر - که به نظر می رسد بیشترین حجم ارتباطات را به خود اختصاص داده است- ارتباطات عمودی است که در این بخش مدیران یا کارکنان مجبورند با افراد زیردست و بالادست خود ارتباط برقرار کنند. به نظر می رسد در ارتباطات، مدیرانی که از مهارت های گفتاری، شنودی و بازخوردی بهتری برخوردار باشند، موفق به ایجاد ارتباط اثربخش خواهند شد. از جمله مشکلاتی که مدیران در سازمان های ورزشی کمتر به آن توجه دارند، توجه ویژه به مهارت های ارتباطی است. بیش از چند دهه است که اثربخشی موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمان هاست و مدل ها، رویکردها و معیارهای مورد استفاده در اثربخشی مختلف و زیاد است. گیو ۲۰۰۹

یوکل اثربخشی واقعی سازمانها را میزان نیل به اهداف سازمانی می داند. اثربخشی را قابلیت بهره وری از محیط برای کسب منابع ارزشمند برای استمرار عملکرد می دانند. یوکل (۲۰۰۸)

پیتر دراگر صاحب نظر نامی مدیریت، اثربخشی را انجام کار درست تعریف کرده است. تعاریف دیگری همچون اصلاح رویه های مدیریت، کسب موفقیت، تولید ایده های جدید، تقویت ارزشهای سازمانی، تفکر گروهی، مشارکت و مواردی از این قبیل از جمله تعابیری هستند که در مدیریت معادل با اثربخشی به کار می روند (سلطانی، ۱۳۸۰).

مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید مهمترین هدف مدیر باشد. بازدهی کار یک مدیر نیز باید از طریق صادره های مدیریت سنجیده شود نه میزان وارده ها یعنی موفقیت های کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی محول می شود یا در روز انجام می دهد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می آورد و به صورت بازده کار ارائه می کند. تعریف اثربخشی عبارت است از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری است که به او محول شده است. (ایرج سلطانی، تدبیر).

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده اند. مفهوم اثربخشی در درون مفهوم کارایی جا دارد، البته اثربخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است. به عبارتی ساده تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه گیری می شود. اما به نظر می رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می بایست گامی فراتر نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به روشنی تشخیص داده شود. ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً برنامه طراحی شده به درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و درنهایت دستیابی به اهداف انجام شود. (خدایار ابیلی، ۱۳۷۵)

در سازمانها معمولاً نخبگان کمترین رضایت را از سطح اثربخشی برنامه ها دارند. پادیمتریوس و تیلور ۲۰۱۰ اثربخشی مدیرانی که تحصیلات عالی دارند از مدیرانی که تحصیلات عالی ندارند بیشتر است. اثربخشی مدیرانی که سابقه بیشتری در حرفه مورد نظر دارند بیشتر است (طبائیان ۱۳۸۱)

توسعه مهارت های مدیریت اثربخش<sup>۷</sup> برای مقابله با چالش ها و برنامه های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در رقابت های جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و محیط به شمار می رود. امروزه تمایل به آموزش و توسعه در سازمان های موفق در سرتا سر جهان و مهارت های موثر در مقابله با چالش های خاص در سازمان برای دستیابی به اهداف و مأموریت ها در سازمان مبحث جدیدی است که در شبکه سازمان جهانی انعطاف پذیر، یکنواخت و متنوع مشخص می شود. (Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, ۲۰۱۳)

مهارت های مدیریت اثربخش به کارکنان و سازمان کمک می نماید تا آنان کارایی و اثربخشی خویش را بهبود ببخشند. از طرفی توسعه سریع فناوری و جهانی شدن نیز روندی از رقابت های فشرده را نشان می دهد که وجود مدیریت اثربخش در این محیط های پیچیده ضروری به نظر می رسد. (Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, ۲۰۱۳)

برای توفیق در دستیابی به اهداف کیفیت، مدیرانی با ویژگی های رهبری مورد نیاز است. مدیران را باید به رهبرانی با چشم انداز بلند مدت، آینده نگر، تحول ساز، خلاق، خطر پذیر، توانمند ساز، مشارکت جو، مشتری مدار، فرآیند نگر، با تفکر سیستمیک و استراتژیک تبدیل نمود. در واقع رهبری در سازمان های کیفیت مدار آن قدر مهم است که به عنوان یک عامل اساسی و قطعی در اعطای جوایز جهانی کیفیت خصوصاً جایزه و کیفیت اروپا محسوب می شود

مدیران باید به مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و تصمیم گیری های سازمان اعتقاد کامل داشته و تعهد و حمایت خود را به صورت واقعی نشان دهند. (دکتر یداله حمیدی، ۱۳۸۵)

ویژگیها و سبک های مدیریت اثربخش در فرهنگ سازی، بهره وری کارکنان و در نهایت، در موفقیت یا شکست تعیین کننده هستند. یک مدیر باید توانایی هدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگیهای رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه ریزی، مهارت های ارتباطی و سازمانی بهره جوید. این گونه مهارت ها در رهبری مهم می باشند ولی بیشتر از آن ویژگی هایی مانند: در ستکاری، وجدان کاری، جرأت، تعهد، صداقت، اشتیاق، اراده، شفقت و حساسیت است که مهمتر محسوب می شود. یک مدیر اثربخش باید مهارت های زیر را داشته باشد: (Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, ۲۰۱۳)

- مهارت های خلاق حل مسأله: ۱- توصیف و تجزیه و تحلیل مسأله ۲- شناخت مسأله ۳- تولید و خلق راه حل های مختلف و انتخاب بهترین راه حل ۴- اجرا و ارزیابی موثر و کارآیی تصمیم
- مهارت های ارتباطی: ۱- مهارت گوش دادن ۲- مهارت ارائه ۳- مهارت بازخورد ۴- مهارت نوشتن گزارش
- مهارت مدیریت تعارض: ۱- شناسایی منشاء تعارض های سازنده و تعارض های مخرب ۲- به کارگیری روشی برای برای حل تعارض ۳- انتخاب بهترین استراتژی برای برخورد با تعارض ۴- توسعه مهارت ها با ترویج تعارض های سازنده در سازمان و تیم ها
- مهارت مذاکره: ۱- تشخیص مذاکرات توزیعی و منسجم، موقعیت و اصل مذاکره ۲- شناخت اشتباهات متداول در مذاکره و شیوه های اجتناب از آن ها
- بهبود و خودآگاهی: ۱- درک مفهوم خودکنترلی ۲- ارزیابی اثربخش خودکنترلی ۳- توسعه تفکر خلاق و جامع ۴- درک اهمیت احساسات در محل کار و خود پرورشی ۵- درک خود انگیزی ۶- مدیریت تغییر اثربخش و خود فراگیری (Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, ۲۰۱۳)

علاوه بر عوامل موفقیت، برای هر عامل، عوامل فرعی نیز وجود دارد شکل زیر عوامل را به همراه عوامل فرعی آنها نشان میدهد. (Bandara, et al., 2009)

- همان طور که در شکل نیز مشخص است هر یک از عوامل، شامل زیر عواملی نیز می شوند.
- فرهنگ: رعایت آیین و آداب در فرایندها و برنامه ریزی کسب و کار- پذیرش و آمادگی برای تغییر- واگذاری اختیارات
- ارتباطات: ایجاد کانال های ارتباطاتی مؤثر - برقراری ارتباط با تمامی ذینفعان- ایجاد اعتماد بالا در بین کارکنان
- فناوری اطلاعات: درک درست از فناوری اطلاعات - استفاده مناسب از قابلیت های فناوری اطلاعات - استفاده از ابزارها و زیرساخت مناسب فناوری اطلاعات
- رهبری: دید تغییر - بیان واضح تعهد مدیریت - ثبات مدیریت در طول اجرای پروژه
- روش شناسی: استفاده از روش شناسی مناسب - استفاده از ابزارها و روش های مناسب در اجرا
- افراد: توانمندسازی کارکنان - فراهم کردن شرایط برای کار تیمی - آموزش مناسب
- اندازه گیری عملکرد: طراحی اندازه گیری های مناسب برای فرایندها - سیستم مهیای پاداش
- مدیریت پروژه: برنامه ریزی و زمان بندی دقیق - استقرار تیم مناسب - نظارت و کنترل دقیق پروژه
- کشف فرصتهای فرایند همسویی مدیریت فرایند کسب و کار با سیاست گذاری سازمان (آویشن کلهری ۱۳۹۱)

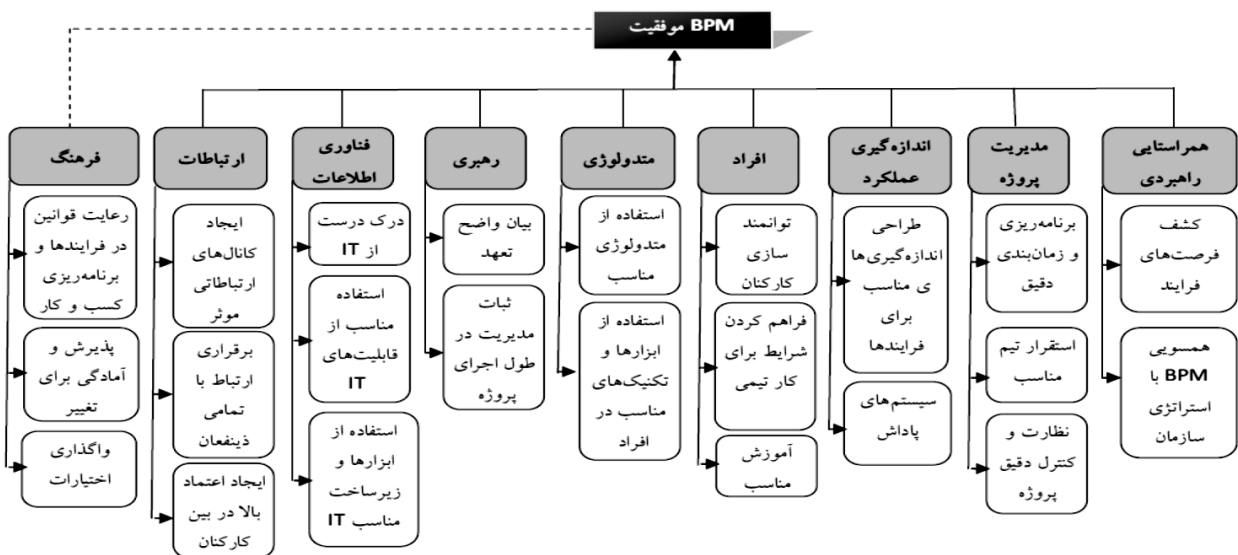
شکل ۲

در دنیای امروز تغییر و پویایی سازمانها از اصول اولیه است. بنابراین مدیران با توجه به این اصل باید اصولهای مورد نظر را طوری تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند. مرتب نمودن فرایندها و استفاده از روش شناسی استاندارد برای طراحی فرایندها در سازمانهای بزرگ منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و، حفاظت از مالکیت های ذهنی می گردد. (Chang 2005)

بسیاری از سازمانها برای اکتساب دانش و سرمایه های فکری، سرمایه گذاری انبوهی روی سیستمهایی که بعضاً اثربخش، کارا و ارزش آفرین نیستند، انجام می دهند و در سطح تحلیل کلان، واضح است که چنین سرمایه گذاری هایی بر اقتصاد ملی و عملکرد یک شرکت خاص تاثیرگذار است. براساس نتایج نامطلوب چنین سرمایه گذاری هایی بسیاری از محققان، مدیریت دانش را به عنوان یک مد زودگذر می دانند (روس و همکاران، ۲۱۱۹)

ولی باید بیان کرد که در محیط متلاطم و رقابتی امروز، شرکت ها بی موفقند که به طور مستمر دارایی های دانشی خود را به امان دستیابی به اهداف و عملکرد بهتر، مدیریت و یکپارچه می کنند (چین و هوانینگ، ۲۱۱۱)

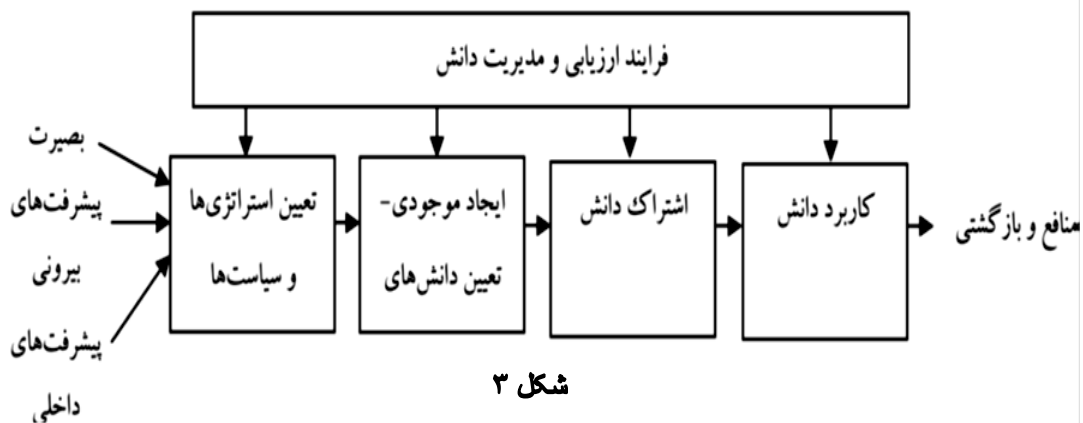
علیرغم پذیرش عمومی مدیریت دانش<sup>۸</sup>، شرکت ها هنوز با چالشی برای سنجش موفقیت مدیریت دانش و ارزیابی



شکل ۱: چارچوب فاکتورهای موفقیت مدیریت فرایندهای کسب و کار (Bandara, et al., ۲۰۰۹)

میزان دستیابی به اهداف آن، مواجه هستند (وستال، ۲۱۱۲)

مدیریت دانش به عنوان فرایند مشخص کردن و بهره مندی از یک مجموعه دانش در سازمان، برای کمک سازمان برای رقابت تعریف شده است (مانور، ۲۱۱۹)



مدیران با به کار گیری مدیریت دانش در می یابند که در کجا نیاز به تطبیق، بهبود یا تغییر دارد. بنابراین زمانی که در راه بکاربردن مدیریت دانش گام برمی دارند باید در نظر بگیرند که چگونه موفقیت اقدامات مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار دهند (وستال، ۲۱۱۲)

برخی ویژگی های مورد نیاز برای یک مدیر خوب برای مدیریت کارکنان خود وجود دارد.

مدیر باید برنامه ریز باشد یعنی باید اهداف را عاقلانه انتخاب کند و عواقب احتمالی طرح های متفاوت در نظر بگیرد و سپس طرح مطلوبی را برای تیم انتخاب و اجرا نماید. همچنین او باید مطمئن شود که این کار تکرار نمی شود و برای حل مسأله دیر نمی شود و منابع ضروری را تدارک و تخصیص دهد. مدیر دسترسی به اطلاعاتی دارد که تیم به آن نیاز دارد. نقش مدیر بسیار مهم است زیرا این قدرت مدیر است که تیم را نگه می دارد و از قدرت خود برای بهره وری موثر به نفع به تیم استفاده می کند. مشکلات در هر شرکتی وجود دارد که نیروی کار را منحرف می سازد. مدیر باید از این مشکلات جلوگیری کند و تیم را محافظت نماید و اگر مشکلی در پروژه پیش آید و زمانی نیز برای رفع آن نبود، این مدیر است باید مطمئن شود که قضاوت عادلانه ای صورت می گیرد و اینکه تیم او هم از این مسأله مطلع است و از نتایج آن اطلاع پیدا کرده است. همچنین مدیر باید به عضوی از تیم که در کار خویش دچار مشکل شده است را حل نماید. (Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, 2013)

غالبا یک مدیر اثربخش درباره یک چشم انداز و توانایی دستیابی به آن صحبت می کند. توانایی برای برقراری ارتباط با افراد، مهمترین مهارت برای مدیران و اعضای یک تیم به شمار می رود. بنابراین یک مدیر می تواند ارتباط دهنده تیم به سازمان بزرگتری باشد. او باید توانایی مذاکره موثر را داشته باشد و در زمانی که لازم است از تشویق استفاده کند تا موفقیت تیم و پروژه را تضمین نماید. در حقیقت، از طریق این ارتباط موثر است که مدیر می تواند اعضای تیم را برای انجام وظایف و پیشرفت شغلی حمایت کند. اگر مدیران افرادی منفی باشند، روحیه کارکنان نیز از بین می رود. مدیر با شور و حرارت با طرز برخورد خویش می تواند بسیاری از کارکنان را با خود همراه سازد. این گونه مدیران به اهداف خویش متعهد هستند و این تعهد را با خوش بینی ابراز می نمایند. مدیران براساس برتری در رهبری نسبت به دیگران، انتخاب می شوند نه بر اساس سابقه تخصص فنی. داشتن سابقه درخشان مطمئن ترین شیوه برای انتخاب یک فرد شایسته محسوب می شود. تخصص در مهارت های مدیریت بعد دیگری از شایستگی است. اگر مدیری دارای لیاقت و شایستگی باشد باید توانایی هایی مانند به چالش کشیدن، القاء کردن، اختیار دادن، الگو بودن و تشویق کردن در او به اثبات رسیده باشد. اعتماد به عنوان یک عنصری ضروری در رابطه میان مدیر و تیم او محسوب می شود. یک



مدیر با اعمال و رفتار خود می تواند اعتماد خویش را به دیگران نشان دهد این که تا چه اندازه عملکرد تیم خود را کنترل و بررسی می نماید و تفویض اختیار می کند و به آن ها اجازه مشارکت در امور را می دهد. پروژه ها با ید به موقع با یک بودجه مشخص بدون هیچ مشکل و مانعی تحویل داده شوند. یک رهبر با شکیبایی این مشکلات را از سر راه بر می دارد و در مواردی که با موقعیت استرس زا مواجه می شود ، نظر او جلب می شود و احساس می کند که می تواند بر نتایج روند کار تاثیر بگذارد و آن را به عنوان یک فرصت در نظر می گیرد. ( Margaret Francis, MSW, M. Phil, ۲۰۱۳. PGDCIM )

تشکیل دهنده تیم باید فرد قوی باشد تا بتواند دوام تیم را حفظ نماید و آن را به سوی هدف متعالی رهنمون سازد و یک گروه از افراد غریبه را به یک تیم منسجم تبدیل نماید، رهبر باید این فرآیند و پویایی مورد نیاز برای این تحول را درک نماید و در هر مرحله برای پیشرفت تیم از سبک رهبری متناسبی استفاده کند. رهبر همچنین از روش کار اعضای تیم های مختلف که به طور مناسب از زمان برای حل مشکلات استفاده می کنند باید آگاهی داشته باشد. اگر مدیر می خواهد کارکنان او به سختی کار کنند و به شغل خویش متعهد شوند باید آن ها را در جمع نگه دارد. ارتباطات باز به تقویت وفاداری کمک می کند و کارکنان احساس غرور و افتخار می کنند و به آن ها می فهماند که مشارکت آن ها موفقیت شرکت را تضمین می سازد. ( Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, ۲۰۱۳ )

مدیران باید برخی از کارها را با توجه به نقاط ضعف و قوت کارکنان به آنها واگذار نمایند و به کارکنان اجازه دهند تا عادت ها و توانایی های کار خوب خود را پرورش دهند. مدیر می تواند با تعیین ضرب العجل و تمرکز برای دستیابی به اهداف به کارکنان کمک نماید و آن ها را مشغول سازد و انگیزه دهد . با هر کدام از کارکنان درباره اهداف شرکت صحبت کند و برای تعیین اهداف فردی که مستقیماً به کسب و کار مربوط می شود با آن ها کار کند. همچنین او باید مطمئن شود که کارکنان مسیر رشد شغلی خویش را درک کرده اند.

اگر مدیر سرش به کار خودش باشد غیرممکن خواهد بود تا در مورد درگیری های شخصی، کندی بهره وری یا از دیگر مشکلات سازمان مطلع شود. او زمانی که تغییری در عادت کاری یا طرز برخورد کارمند مشاهده کرد باید قبل از این که بر بقیه کارکنان تأثیر بگذارد ، ریشه مشکل را شناسایی و علت یابی نماید. ( Margaret Francis, MSW, M. Phil, ۲۰۱۳. PGDCIM )

اولین گام در برخورد موثر با مشکل کارمند شناسایی مسئله است. در بسیاری از موارد، یک صحبت ساده و صادقانه با یک کارمند مسائلی مانند تاخیرهای گاه به گاه یا مشکلات جزئی در طرز برخورد را حل می کند. این آماده سازی نیاز دارد تا مدیر بر تک تک مشکلات کارکنان تمرکز نماید یا این مسئولیت را برعهده کارمندی دیگر بگذارد تا او به کارمندی که دارای مشکل است کمک نماید تا مشکلات خود را برطرف سازد. سوی دیگر، مشاور نیز می تواند بازخورد ها و پیشنهادهاتی که به کارمند ارائه نماید . این آماده سازی به صبر و صرف وقت نیاز دارد اما در عوض می تواند به تغییر رفتار کارمند کمک نماید.

زمانی که مدیر متوجه شد که یک کارمند مرتکب خطایی شده است باید اشتباه او را تذکر دهد و از نزدیک بر کارش نظارت کند و اگر هم چنان ادامه داشت با خود کارمند صحبت نماید و خیلی جدی جزئیات مشکلات کاری را با او بازگو نماید. البته مدیر باید به خاطر داشته باشد که باید تأثیر مثبتی از خود به جایی بگذارد و به اهمیت همکاری و مشارکت کارمند در شرکت توجه داشته باشد. ( Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, ۲۰۱۳ )

مدیر باید نیازهای خاص اطلاعاتی مدیران اجرایی، مدیران میانی، سرپرستان و کارکنان در نظر بگیرد و پیام خود را متناسب با هر مخاطب منتقل سازد. بنابراین یک پیام موثر مشخص می سازد که چطور وظایف هر روزه کارکنان مستقیماً بر عملکرد شرکت اثر می گذارد. مدیر همچنین باید درباره ارزش ها و غرور کارکنان صحبت کند با تعامل مستقیم به تقویت رفتار مثبت کمک نماید و آن را به کارکنان القاء نماید. Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, 2013.

بازخورد کارمند در مدیریت تغییر بسیار مهم است و حفظ تمرکز بر همه کارکنان بهترین شیوه برای سنجش، واکنش و نظارت بر جریان تغییر است. یک مدیر می تواند از طریق ارسال ایمیل کارمند را تشویق کند در واقع می توان گفت که ارتباط اساس و شالوده مدیریت تغییر موفقیت آمیز است. البته ارسال ایمیل و صحبت با کارمند نباید فقط یک بار انجام شود بلکه این تقویت باید زود به زود و در دفعات متعدد صورت گیرد.

برای این که یک مدیر اثربخش باشید باید خودتان را بشناسید، نقاط ضعف و قوت خود را بدانید، اطرفیان را بشناسید و اهداف خویش را بدانید و طرحی برای دستیابی به آن داشته باشید. شما باید تیمی را تشکیل دهید که برای رسیدن به اهداف، خود را متعهد بدانند و همچنین به اعضای تیم خود کمک نماید تا از قابلیت های خود آگاه شوند و توانایی این را داشته باشند تا به یک هدف مشترک دست یابند. Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM, 2013.

در عالم واقع، هیچ چیز به طور کامل قابل پیش بینی و برنامه ریزی نیست و مدیران نیاز دارند در موارد بسیاری تصمیماتی خارج از چارچوب ها و استراتژی های از پیش تعریف شده خود اتخاذ کنند. تصمیمات بداهه مدیران می تواند زمانی که فرصتی برای برنامه ریزی مجدد وجود ندارد و انتظار برای کسب منابع بیشتر معقول نیست، باعث نجات سازمان از بحران شود. (Chelariu C. et al., 2002: 141).

در شرایط بحرانی که سرعت مطرح است، تصمیمی که به سرعت گرفته نشود نتیجه ای به بار می آورد که یک تصمیم نادرست به بار خواهد آورد. به همین دلیل شرکت ها و مدیران باید شیوه های تصمیم گیری سریع را بیاموزند و اقدام بحران آفرین بهتر از آن است که هیچ اقدامی صورت نپذیرد (Daft, 1998: 694).

در شرایط بحرانی مدیر ناگزیر از ایفای نقشی کلیدی است. این مدیریت ارشد سازمان است که باید برای غلبه بر بحران تلاش کند. مدیر علاوه بر تعیین جهت گیری کلی سازمان در شرایط بحرانی، باید اعتماد را به کارکنان و هیئت مدیره بازگرداند. در شرایط بحران، رهبر، پنج وظیفه کلیدی بر عهده دارد: ۱- حس گری بحران؛ ۲- تصمیم گیری برای برخورد با بحران؛ ۳- تشریح ابعاد بحران برای ذینفعان سازمان؛ ۴- پایان دادن به بحران برای بازگشت به شرایط عادی؛ ۵- فراهم ساختن شرایط برای یادگیری از بحران (Boin et al., 2005: 52).

دلیل اصلی موفقیت یا شکست تصمیمات در سازمان تفاوت در ادراک مدیران از شرایط است و بر این اساس ممکن است دو مدیر، در شرایطی مشابه، تصمیماتی متفاوت اتخاذ کنند (Smith & Grimm, 1987: 366).

زیرا مدیران از آزادی عمل بالایی در تصمیم گیری برخوردارند و می-توانند بنا بر صلاح دید خود به خصوص در شرایط بحرانی، که فرصتی برای برنامه ریزی و رایزنی وجود ندارد، تصمیماتی بگیرند (Finkelstein & Hambrick, 1990: 486; Santos & Garcia, 2007: 340).

در بنگاه های اقتصادی کوچک و متوسط، که معمولاً به صورت مدیر- مالک اداره می شوند، آزادی عمل مدیر/مالک در تصمیم گیری ها به نحوی قابل ملاحظه افزایش می یابد. در این شرایط از آنجا که مدیر در برابر رده های بالاتر مدیریتی و هیئت مدیره قرار نمی گیرد، احساس آزادی عمل بالایی می کند. بنابراین از دیدگاه انتخاب استراتژیک، که قایل به آزادی عمل فعالان سازمانی در تصمیم گیری ها است، ادراک مدیر از شرایط محیطی و درونی سازمان و موضوع بحران می تواند منشاء اصلی تصمیمات در سازمان باشد. (Andrews, 1971: 124; Santos & Garcia, 2007: 339)

بینش و طرز فکر مدیر، ادراک انتخابی و مبانی شناختی او که باعث دریافت و تفسیر اطلاعات به شیوه ای خاص می شود، فیلتری است که از آن طریق حوادث واقعی درک و تبدیل به ورودی فرایند تصمیم گیری می شوند. برداشت و تفسیر مدیر از شرایط محیطی و متغیرهای درون سازمانی است که می تواند محرک تصمیمات بداهه مدیر باشد و بر اساس این ادراکات است که مدیر شروع به بداهه سازی تصمیمات میکند. اتخاذ تصمیمات استراتژیک<sup>۹</sup> در سازمان بر عهده مدیریت است و تصمیمات مدیر در موقعیت های بحرانی می-تواند آثاری ماندگار و فراگیر بر سازمان گذارد و باعث نجات سازمان از بحران یا بدتر شدن اوضاع شود. در نتیجه فرایند تصمیم گیری در شرایط بحرانی تحت تأثیر ادراک و طرز تفکر مدیر است و قابلیت های مدیر در تصمیم گیری است که می تواند بقای سازمان را تضمین کند (Santos & Garcia, 2007:339 ; Nathan, 2004: 183, Barnett & Pratt, 2000: 76).

هر سازمانی با محیط های عینی گوناگونی روبروست و باید با تلاش و ویژگی های این محیط عینی واقعی را بدرستی شناسایی و بر مبنای آن پاسخی مناسب به خواست های محیطی ارائه کند.

محیط به طور کلی دو بعد وسیع دارد که عبارتند از: پیچیدگی<sup>۱۰</sup> و گستردگی<sup>۱۱</sup>. پیچیدگی محیط با دو عامل مشخص می شود: عامل اول، ناهمگونی یا تعداد عناصر محیطی و میزان تشابهات یا تفاوت های میان آنهاست و عامل دوم، پویایی است که روی هم رفته نرخ تغییر یا ثبات محیط را مشخص می کند. گستردگی محیطی منعکس کننده میزان آزادی عمل قابل دستیابی در محیط سازمان است و به دو عامل بستگی دارد: اول کل منابع در دسترس برای بقای سازمان و دیگری وسعت تقاضاهایی که در این منابع توسط سازمان های رقیب مطرح می شوند. به طور کلی ویژگی های محیطی توسط عاملان، درک یا قانونمند می شود که تحت تأثیر تفاوت های فردی و سازمانی قرار دارند (Lorange, 1986: 97-9).

مدیر با توجه به ادراک خود از شرایط محیطی، وزنی خاص به پیچیدگی و گستردگی محیطی نسبت می دهد (به عبارت دیگر محیط را پیچیده یا ساده و یا گسترده یا محدود تصور می کند) و همین ضرایب نسبت داده شده به این متغیرهای محیطی مبنای تصمیمات او قرار می گیرد. (Lorange, 1986: 97-9).

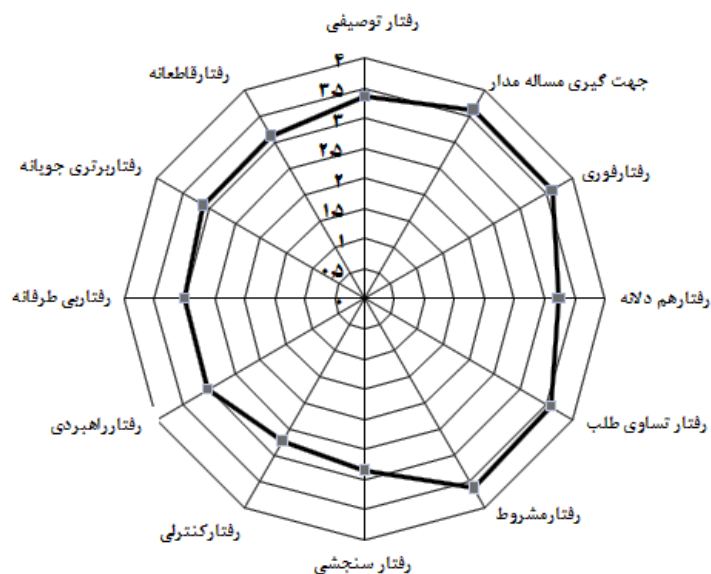
بطور مثال مدیران در موسسات مالی مانند سایر سازمانها و البته به دلیل ویژگیهایی نظیر اتخاذ تصمیمات آتی و مخاطره ترکیب شده با نوع فعالیت خود برای بقاء و رشد باید بنحوی اثربخش از فرآیند مدیریت استراتژیک بهره ببرند تا حداکثر ارزش را بیافرینند. (رهنمای رودپشتی: ۲۰۱۳۸۶)

مدیران صنایع تلاش می نمایند تا خواسته اصلی سهامداران و ذینفعان خود را که چیزی جز خلق ارزش نیست را با بهره‌گیری از الگوها و مدل‌های مدیریتی مبتنی بر ارزش آفرینی پاسخ دهند و در این راه گوی سبقت را از یکدیگر برابند تا در محیط پر رقابت امروز بقاء خود را تضمین کنند. ( رهنمای رودپشتی: ۲۰۱۳۸۶)

نقش مدیران موسسات آموزش عالی نیز، عاملی کلیدی و تعیین کننده است مدیریت در مراکز آموزش عالی دارای دو وجه است که یکی از آنها ؛ انجام کارهای اداری و دیگری ؛ فعالیت به عنوان یک عضو هیئت علمی است . Gmelch & Burns,1994

مثالی دیگر ؛ اثربخشی مدیران سازمان جنگل ها ، مراتع و آبخ یزداری کشور بر افزایش سطح مهارت های شغلی کارشناسان در حد پایین و در ایجاد فرصت ها و زمینه های مناسب رشد و ارتقای کارشناسان در حد متوسط بوده است همچنین نتایج نشان می دهد که میزان اثربخشی مدیران سازمان جنگل ها، مراتع و آبخیزداری کشور در زمینه انجام کار بیشتر در ساعات کمتر و نیز در زمینه آشنا نمودن کارشناسان با الگوها و روش های تحقق سریعتر اهداف سازمان در حد متوسط رو به پایین بوده است و اثر بخشی آنان در زمینه استفاده عملی از الگوها و روش های آموخته شده و ارائه خدمات بهتر در حد متوسط بوده است و در حد قابل قبولی نبوده است. مهسا امینی و سید مهدی میردامادی ۱۳۸۶ در مراکز آموزش عالی اغلب مدیران باید میان این دو، وفاداری و نیروی خود را تقسیم کنند و حتی با وجود این کار بخش عمده ای از وقت خود را صرف انجام کارهای مربوط به بخش خود کنند..از سوی دیگر ، روابط مدیران با کارکنان خود عامل انگیزش و جامعه پذیری است. Barge & Musambira,1992

نوع ارتباط این مدیران بر فعالیتهای آموزشی و علمی دانشگاهی اثر می گذارد و توانایی های آنها را در تشویق ، انگیزش و راهنمایی کارکنان در هنگامی که روابط آنها با هم مثبت باشد افزایش می یابد. Ibid



#### مدیریت در دانشگاه اسلامی

در نمودار بالا که بر اساس مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد صورت گرفته، نشان دهنده امتیازات مولفه های متقابل جو ارتباطی حمایتی و تدافعی می باشد و نمودار زیر نیز نشان دهنده ی اثر بخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی می باشد. (توضیحات کامل و چگونگی انجام این فرایند در مقاله مربوطه موجود می باشد).

تحول و نوآوری، خلاقیت، مشارکت، آینده نگری، ایجاد انگیزش و هدایت صحیح کارکنان، از جمله ویژگی های مهم مدیریت امروز است که تحت عنوان رهبری سازمانی<sup>۱۲</sup> از آن یاد می شود. یعنی وجود رهبرانی که طبق شرایط موجود بتوانند از طریق بکارگیری سبک های مناسب، اعضای هیأت علمی و کارکنان را به انسان های توانمند و مشارکت جو مبدل نمایند. رهبری یعنی تلاش برای تأثیرگذاری بر دیگران به نحوی که موجب تشویق آنها در رسیدن به اهدافی گردد که خوشایند آنها است. رهبران بزرگ سازمانی، چشم انداز اجتناب ناپذیری که دیگران را به سوی رسالت سازمان می کشاند مشخص می کنند و ضمن آن که ارتباط دهندگان مؤثری هستند، هدایت کننده اعمال نیز می باشند. رهبر اثربخش باید اعضای هیأت علمی و کارکنان را به طریقی هدایت کند که هر فردی اظهار کند که: من شخصاً می فهمم که مشتری یا مشتریان من چه کسانی هستند و چه نیازها و توقعاتی دارند و هر تلاشی را برای برآورده کردن توقعات آنها انجام خواهم داد. دکتر یداله حمیدی - ۱۳۸۵

منابع انسانی نیز به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثر بخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. همانطور که مینتزربرگ تاکید دارد استراتژی منابع انسانی لزوماً حاصل تفکر نیست، بلکه الگوی رفتاری سازمان در رابطه با مدیریت منابع انسانی<sup>۱۳</sup> خود معرف استراتژی منابع انسانی است. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روشهایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب شان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. برای مثال، دلیل و کندی، دریافتند که مدیریت اثر بخش منابع انسانی میتواند کیفیت را تضمین کند و از نظر مزیت رقابتی هم

اوجی، ۱۹۸۱/

۱۹۸۲

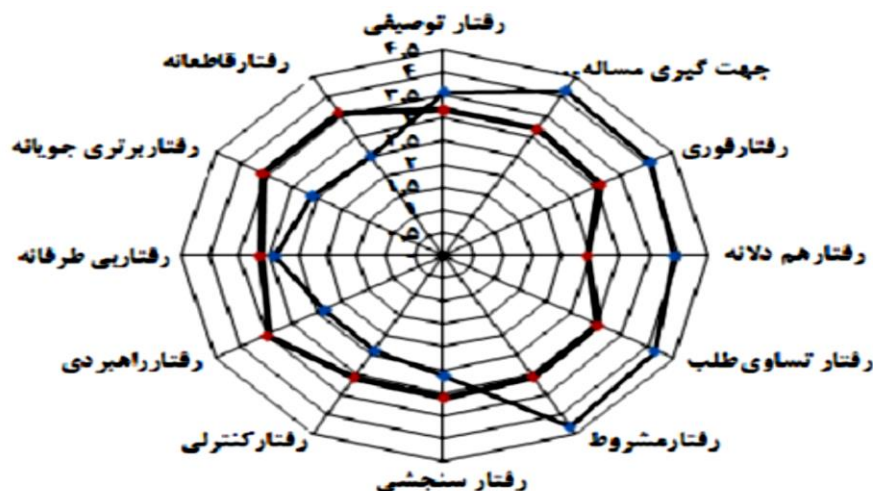
مدیریت

منابع

عنوان

تأثیرگذار

عملکرد



مؤثر باشد.

پیترز و واترمن،

مکتب برتر،

استراتژیک

انسانی را به

عامل

در بهبود

<sup>۱۲</sup> al Leadership  
<sup>۱۳</sup> Management

● رضایتمندی زیاد    ● رضایتمندی کم

مناسب همه شرکتها می دانند و بیان می کند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی می تواند به همه شرکتها در بهبود فرآیند سودمندی، ارتقاء عملیات کارآمد، افزایش نوآوری، تحول در توانایی و افزایش سودمندی عملکرد سازمانی کمک کند. عملیات مؤثر را با ۷ فعالیت در ارتباط میداند که شامل امنیت استخدامی، گزینش و استخدام با دقت، تیمهای خود کنترل، پرداخت بالا و موقت و وابسته به عملکرد شرکت، آموزش گسترده، کاهش پیچیدگی های وضعیتی و سهیم شدن در اطلاعات می باشد. پففر (۱۹۹۴)

کنترل در فرایند مدیریت، از جمله مهم ترین وظایف مدیریت است. یک مدیر ممکن است در برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی و رهبری اثربخش باشد، ولی معیار واقعی توانایی او در مدیریت، نتایجی است که به دست می آورد و به وسیله کنترل است که عملکرد صحیح بررسی شده و نتایج عملی به دست آمده با برنامه های پیش بینی شده، مقایسه می گردد. بر این اساس، اهمیت وجود کنترل در سازمان ها امری روشن و پذیرفته شده است. اما نکته مهم آن است که نظام کنترل از اثربخشی لازم برخوردار باشد. امیری، علی نقی ۱۳۸۱

سازمانها هم اکنون دریافته اند که برای حفظ بقا و پیشرفت باید علاوه بر سنجه های مالی، سنجه های غیر مالی که تا کنون برای ارزیابی و هدایت سازمان ها مطرح شده اند و مهارت هایی که مدیران باید دارا باشند، مدل کارت امتیازی متوازن<sup>۱۴</sup> با نگاه پیاده سازی استراتژی در عمل، تنها روشی است که اثرگذاری عملکرد کلیه زیر مجموعه های سازمان را در عملکرد کل سازمان نشان میدهد. کارت امتیازی متوازن یک تکنیک مدیریتی است که به مدیران کمک می کند تا فعالیت ها و روند رو به رشد و رو به افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. این تکنیک برای مدیران شرایطی را فراهم می کند تا بتوانند چارچوبی جامع برای تفسیر و ترجمان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب مجموعه ای از سنجه های عملکرد ارائه دهند میرمحمد اسعدی ۱۳۸۹

هسته اصلی کارت امتیازی متوازن توسط چشم انداز و استراتژی شکل می گیرد. این دو، در واقع پایه ای جهت تشکیل چهار جنبه کارت امتیازی متوازن هستند و نتایج مالی زمانی بدست می آیند که تلاش های سازمان در سه حوزه دیگر به خوبی هدایت شوند. از کارت امتیازی متوازن به دو صورت استفاده می شود:

(۱) کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری برای طراحی شاخصهای عملکرد

(۲) کارت امتیازی متوازن به عنوان ابزاری برای ارزیابی میزان دستیابی به اهداف.

در صورتی که از BSC فقط به عنوان ابزاری برای طراحی شاخص های ارزیابی عملکرد به کار گرفته شود، باید از تکنیک های دیگر ارزیابی عملکرد برای سنجش سازمان استفاده کرد که تکنیک تحلیل پوششی داده های یکی از این

تکنیک هاست. میرمحمد اسعدی ۱۳۸۹

مدل تحلیل پوششی داده ها یکی از روش های مؤثر در تخمین کارایی نسبی می باشد که به مدیران اجازه می دهد تا تعداد نسبتاً زیادی واحد را که هم زمان دارای چندین ورودی و خروجی و با مقیاس های متفاوت می باشد را از لحاظ

میزان کارایی مورد تحلیل قرار دهد. این تکنیک نه تنها در سازمان های تولیدی و خدماتی، حتی در سازمان های اجتماعی که به کسب منافع نمی اندیشند، پیشنهاد شده و در ارزیابی و اندازه گیری عملکرد و کارایی در بخش های عمومی، سازمان های مختلف از آن استفاده شده است. میرمحمد اسعدی ۱۳۸۹

#### نتیجه گیری:

سازمانها تا زمانی که برای بقا تلاش می کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می دانند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار می دهند. این اصل حاصل نمی شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان پذیر شود.

این بهبود را می توان با گرفتن بازخور لازم از محیط درونی و پیرامونی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت پذیری و جلب رضایت مشتری با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب، این امکان را ایجاد خواهد کرد. به انعطاف پذیری برنامه ها و اهداف و ماموریت سازمانها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می نماید. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد

با توجه به تغییر پارادایم های حاکم بر محیط اقتصادی، رویکردهای سنتی مدیریت جوابگوی شرایط جدید نیستند، حتی رویکردهائی مانند مدیریت استراتژیک نیز در حال تطبیق با این پارادایم نوین هستند. بنابراین استفاده از مدلها و رویکردهای مدیریتی نوین برای مواجهه با این چالشها و انطباق با پارادایم ارزش آفرینی ضرورتی انکارنا پذیر است. در جهان امروز مدیریت به عنوان سکان هدایت، مهمترین عامل رشد و بالندگی سازمانها است. تصمیمات استراتژیک مدیر است که وضعیت حرکت سازمان را مشخص می کند. مدیر با هدایت اوضاع به سمت مطلوب و مورد نظر، مسئولیت مستقیم درسروشت سازمان را دارد نقشی که بستگی تمام به سبک مدیریت دارد. توسعه مهارت های مدیریت اثربخش برای مقابله با چالش ها و برنامه های خاص هر سازمان به عنوان یک نیاز فوری در بسیاری از شرکت ها و سازمان ها در رقابت های جهانی، تغییرات سریع تکنولوژی و محیط به شمار می رود. امروزه تمایل به آموزش و توسعه در سازمان های موفق در سرتا سر جهان و مهارت های موثر در مقابله با چالش های خاص در سازمان برای دستیابی به اهداف و ماموریت ها در سازمان مبحث جدیدی است که در شبکه سازمان جهانی انعطاف پذیر، یکنواخت و متنوع مشخص می شود. یک مدیر باید توانایی هدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگیهای رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه ریزی، مهارت های ارتباطی و سازمانی بهره جوید. این گونه مهارت ها در رهبری مهم می باشند.

در دنیای امروز تغییر و پویایی سازمانها از اصول اولیه است. بنابراین مدیران با توجه به این اصل باید اصول های مورد نظر را طوری تعدیل و اصلاح کنند که با شرایط محیطی سازگار باشند. مرتب نمودن فرایندها و استفاده از روش

شناسی استاندارد برای طراحی فرایندها در سازما نه‌های بزرگ منجر به دستیابی به اهداف راهبردی کسب و کار نظیر کاهش هزینه کل، کنترل ریسک و، حفاظت از مالکیت های ذهنی می گردد. مدیر باید برنامه ریز باشد یعنی باید اهداف را عاقلانه انتخاب کند و عواقب احتمالی طرح های متفاوت در نظر بگیرد و سپس طرح مطلوبی را برای تیم انتخاب و اجرا نماید. همچنین او باید مطمئن شود که این کار تکرار نمی شود و برای حل مسأله دیر نمی شود و منابع ضروری را تدارک و تخصیص دهد. مدیر دسترسی به اطلاعاتی دارد که تیم به آن نیاز دارد. اگر مدیر می خواهد کارکنان او به سختی کار کنند و به شغل خویش متعهد شوند باید آن ها را در جمع نگه دارد. ارتباطات باز به تقویت وفاداری کمک می کند و کارکنان احساس غرور و افتخار می کنند و به آن ها می فهماند که مشارکت آن ها موفقیت شرکت را تضمین می سازد. مدیران باید برخی از کارها را با توجه به نقاط ضعف و قوت کارکنان به آنها واگذار نمایند و به کارکنان اجازه دهند تا عادت ها و توانایی های کار خوب خود را پرورش دهند. مدیر می تواند با تعیین ضرب العجل و تمرکز برای دستیابی به اهداف به کارکنان کمک نماید و آن ها را مشغول سازد و انگیزه دهد. با هر کدام از کارکنان درباره اهداف شرکت صحبت کند و برای تعیین اهداف فردی که مستقیماً به کسب و کار مربوط می شود با آن ها کار کند. همچنین او باید مطمئن شود که کارکنان مسیر رشد شغلی خویش را درک کرده اند. در شرایط بحرانی که سرعت مطرح است، تصمیمی که به سرعت گرفته نشود نتیجه ای به بار می آورد که یک تصمیم نادرست به بار خواهد آورد. به همین دلیل شرکت ها و مدیران باید شیوه های تصمیم گیری سریع را بیاموزند و اقدام بحران آفرین بهتر از آن است که هیچ اقدامی صورت نپذیرد. هر سازمانی با محیط های عینی گوناگونی روبروست و باید با تلاش ویژگی های این محیط عینی واقعی را بدرستی شناسایی و بر مبنای آن پاسخی مناسب به خواست های محیطی ارائه کند. تحول و نوآوری، خلاقیت، مشارکت، آینده نگری، ایجاد انگیزش و هدایت صحیح کارکنان، از جمله ویژگی های مهم مدیریت امروز است که تحت عنوان رهبری سازمانی از آن یاد می شود. یک موضوع مهم درباره رفتار مدیر اثربخش، ایجاد تغییر در نوع نگرش به کارکنان است. پژوهش های گوناگون نشان داده است که کارکنان مدیران اثربخش، بهترین نتیجه را ارایه می دهند؛ هر چند که پیش از این با مدیر غیر اثربخش کار کرده و به عنوان کارکنان ضعیف به آنها نگریسته شده باشد. مدیر اثربخش با مردم مانند افراد بالغ رفتار می کند و انتظار دارد که مانند فرد بالغ با وی رفتار شود.

منابع انسانی نیز به عنوان کلیدی ترین منابع سازمانی، زمانی به طور کارآمد و اثر بخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی به مفهوم به کارگیری فنون و روشهایی نوین است که سازمان بتواند با اتکا به آنها در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب شان داده و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. کنترل در فرایند مدیریت، از جمله مهم ترین وظایف مدیریت است. یک مدیر ممکن است در برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی و رهبری اثربخش باشد، ولی معیار واقعی توانایی او در مدیریت، نتایجی است که به دست می آورد و به وسیله کنترل است که عملکرد صحیح بررسی شده و نتایج عملی به دست آمده با برنامه های پیش بینی شده، مقایسه می گردد. بکارگیری مدل کارت امتیازی متوازن با نگاه پیاده سازی استراتژی در عمل، تنها روشی است که اثرگذاری عملکرد کلیه زیر مجموعه های سازمان را در عملکرد کل سازمان نشان می دهد و به مدیران کمک می کند تا فعالیت ها و روند رو به رشد و رو به افول سازمان را از زوایای مختلف بررسی کنند. این



تکنیک برای مدیران شرایطی را فراهم می کند تا بتوانند چارچوبی جامع برای تفسیر و ترجمان چشم انداز و استراتژی شرکت در قالب مجموعه ای از سنجح های عملکرد ارائه دهند.

منابع:

مهسا امینی، سید مهدی میردامادی- بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دید گاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها و مراتع کشور- شماره ۱ مجله یافته های نوین کشاورزی سال دوم- پاییز ۱۳۸۶

حبیب ... دعایی، غلامرضا ملک زاده- بررسی ارتباطات سازمانی بر اثر بخشی عملکرد مدیران و رضایتمندی کارکنان در آموزش عالی- ( مطالعه موردی مراکز آموزش عالی شهر مشهد) مدیریت در دانشگاه اسلامی شماره ۱ - بهار ۱۳۹۱

رسول نظری ، محمد احسانی ، فریده اشرف گنجویی ، حمید قاسمی - اثرات مهارت های ارتباطی و ارتباطات بین فردی بر اثربخشی سازمانی مدیران ورزشی ایران و ارائه الگو- مطالعات مدیریت ورزشی شماره ۱۶ ، زمستان ۱۳۹۱  
حسین رحمان سرشت، هانیه آرمجو-ادراک مدیران در بداهه سازی تصمیمات برای خروج از بحران- پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴، نیمه دوم ۱۳۸۹

منصور مؤمنی ، مونا جام پراز می ، مهناز حسین زاده، محسن مهرافروز- ارایه رویکرد جدیدی برای ارزیابی سیستم های مدیریت دانش با روش تحلیل رابطه ای خاکستری- مجله علمی - پژوهشی مدیریت تولید و عملیات- دوره دوم، پاییز ۳ ، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۰

رجبعلی شیخ زاده -الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های مأموریت محور- فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)- سال اول، شماره ۲ بهار ۱۳۸۸

فریدون رهنمای رودپشتی، اکبر افتخاری علی آبادی- تدوین استراتژی با رویکرد ارزش آفرینی در موسسات مالی- مجله مهندسی مالی و مدیریت پرتفوی- شماره چهارم / پاییز ۱۳۸۹

آویشن کلهری ، نسترن حاجی حیدری- شناسایی و بررسی عوامل مؤثر در آمادگی پیاده سازی مدیریت فرآیندهای کسب و کار- مجله فرآیند مدیریت توسعه | دوره ۲۵ - شماره ۲ - پاییز ۸- تابستان ۱۳۹۱

میرمحمد اسعدی، سید حبیب اله میرغفوری ۲، زهرا صادقی آرانی ، حمیدرضا خسروانیان- ارزیابی عملکرد بیمارستانهای دولتی استان یزد با استفاده از ترکیب مدل های کارت امتیازی متوازن، تحلیل پوششی داده ها و سروکوال -مجله علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی شهید صدوقی یزد - دوره ۱۸ ، شماره ۶، بهمن و اسفند ۱۳۸۹

علی نقی امیری- مولفه های کنترل اثر بخش در سازمان- مجله مجتمع آموزش عالی قم- سال ۴- شماره ۱۳- ۱۳۸۱

دکتر یداله حمیدی، سعید امیری، دکتر علیرضا شغلی- مهارت های ضروری در اثربخشی مدیران کیفیت در دانشگاه

های علوم پزشکی- فصلنامه پایش سال پنجم شماره چهارم - پاییز ۱۳۸۵

Margaret Francis, MSW, M. Phil, PGDCIM - EFFECTIVE MANAGEMENT- Qualified Social Worker & Counsellor- 2013-