

طرح ریزی استراتژی‌های مناسب برای بهبود سازمان‌ها: مدل شکوفایی سازمان (SOPM)^۱

دکتر مصطفی شکری*

چکیده

هدف اصلی یک سازمان اقتصادی، بقا، تعالی و نهایتاً شکوفایی آن است. شکوفایی سازمان به عملکرد براساس ابعادی بستگی دارد که توانایی‌ها و انگیزه‌های سازمان نامیده می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها به یکپارچگی اقتضایی این دو بعد نیاز دارند.

در دو دهه گذشته، شاهد دیدگاه‌ها و مدل‌های مختلف بوده‌ایم که برای طرح ریزی استراتژی‌های بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مناسب سازمان‌ها با استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک، رقابت پذیری، بهره‌وری و امثالهم ارائه شده است. متأسفانه هیچ یک از این مدل‌ها قادر به ایجاد بهترین ترکیب این دو بعد برای تعیین استراتژی‌های مناسب تحول سازمان‌ها نیست. بنابراین، نیاز به توسعه مدلی است که بتواند وضعیت و بقای سازمان‌ها را در فضای عملیاتی خود بر اساس توانایی‌ها و انگیزه‌ها تعریف کند.

مدل شکوفایی سازمان (SOPM)^۲ با ملحوظ داشتن توانایی‌ها و انگیزه‌ها در شرایط و فضای عملکرد برای ایجاد استراتژی‌های مناسب تحول سازمان‌ها ارائه شده است.

۱- این مقاله در کنفرانس سال ۲۰۰۰ انجمن بین‌المللی اقتصاد و تجارت (B & ESI) در کشور آمریکا ارائه و به‌عنوان یکی از مقالات برتر انتخاب شده است.

*- مدیر گروه تخصصی مدیریت صنعتی - واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

2- SOPM: Shokri' s Organization Prosperity Model

مهم‌ترین هدف مدل، تعیین وضعیت سازمان در رابطه با توانایی‌ها (شامل عوامل درونی مثل بهره‌وری، کیفیت و ...) و انگیزه‌ها (شامل عوامل مرتبط بیرونی مثل رقابت اقتصادی، اجتماعی و ...) و سپس ارزیابی این عوامل (کمی و کیفی) برای تبیین جایگاه سازمان در فضای عملیاتی خود و ایجاد استراتژی‌های اصلی برای تحول سازمان است.

آخرین گام مدل، طرح‌ریزی قدم‌های اجرایی با توجه به مهم‌ترین و مؤثرترین عوامل مربوط به استراتژی‌های تعیین شده و زمانبندی اجرای آنهاست.

مقدمه

در زمان و مکان برای شکوفایی و تعالی است. در این بستر، تمامی تلاش‌ها و تعامل همه تصمیمات و سیاست‌ها که به هر ترتیبی در درون و پیرامون سیستم اتخاذ و اجرا می‌شود و نتایج آن روی سیستم مربوطه مؤثر است، دخالت دارند. تعریف مناسبی از بهره‌وری که بتواند راهنمای کلی حرکت سیستم‌ها در این بستر را ارائه کند، تداوم (پویایی) در انجام درست (کارآیی) کار درست (اثر بخشی) خواهد بود. اندازه‌گیری مقدار حرکت و تعیین چگونگی تحول و بهبود و همچنین تعیین استراتژی‌های اصلی سیستم در این بستر، دارای روش‌ها، مدل‌ها و تکنیک‌های متفاوتی است که براساس دیدگاه‌های متفاوت نیز بیان شده است.

بدیهی است هر چه جامعه مورد نظر برای اندازه‌گیری و ارزیابی حرکت در بستر بهره‌وری گسترده‌تر، متنوع‌تر، ناپایدار و غیر قابل پیش‌بینی‌تر باشد، پیچیدگی آن افزون‌تر می‌گردد (شکری ۱۳۷۹).

یک سیستم در محیط کسب و کار خود (محیط میانه یا بلافصل) و نیز در محیط فراگیرتر که کسب و کارهای مختلف در آن وجود دارند (محیط کلان)

پورتر (۱۹۹۸) می‌نویسد: استاندارد زندگی را بهره‌وری اقتصاد یک کشور تعیین می‌کند و خود بهره‌وری با ارزش کالاها و خدماتی سنجیده می‌شود که توسط هر واحد از منابع انسانی، سرمایه‌ای و فیزیکی کشور تولید می‌شود ... پس موضوع محوری در توسعه اقتصادی این خواهد بود که چگونه می‌توان در اقتصاد کشور، شرایط لازم را برای رشد سریع و پایدار بهره‌وری فراهم کرد. این فرایند حرکت به سوی شیوه‌های متعالی‌تر رقابت را می‌توان ارتقا نامید. وی سپس نتیجه می‌گیرد که در مجموع، بهره‌وری و شکوفایی ملی تابعی از سه عامل مؤثر و به هم پیوسته است: بستر اقتصاد کلان، محیط اقتصاد خرد کسب و کار و عملیات و استراتژی بنگاه.

بنابر آنچه بیان شد، اهمیت بهره‌وری بیش از آن است که بتوان از آن گذشت. ولی اصولاً در عمل و برای تبیین بهره‌وری، گذشته از تعابیر و تعاریف مختلف آن، دیدگاه‌های متفاوتی وجود دارند. به نظر نگارنده، مهم توجه به این نکته است که بهره‌وری یک سیستم صرفاً تکنیکی نیست، بلکه شالوده حیات سیستم‌های هوشمند و بستر حرکت

پیتر سنگه (Senge, 1996)، موفقیت به یادگیری سازمانی بستگی دارد. تأثیر چنین دگرگونی‌ها و نیازهایی روی تحلیل اهداف و عملکرد سازمان‌ها نیز نمی‌تواند ندیده گرفته شود. بنابراین، نیاز به مدل مناسبی است که یک سازمان بتواند با استفاده از آن، در هر مقطع زمانی و یا در مقایسه با سایر رقبا، خود را به طور سیستماتیک ارزیابی و تمرکز استراتژی‌های مناسب را ایجاد نماید. بدین منظور، مدل SOPM ارائه می‌شود.

به هیچ عنوان ادعا نمی‌شود که مدل SOPM، جایگزین مدل‌های تصمیم‌گیری استراتژیک است، بلکه این مدل می‌تواند هم در تعیین استراتژی‌های کلی سازمانی قابل استفاده باشد و هم محل به کارگیری برخی از مدل‌ها را برحسب ضرورت و نیاز، مشخص تر نماید. عمده کمک مدل SOPM این است که می‌تواند به صورت سیستمی، استراتژی‌های بهبود را در راستای اهداف اصلی و یا استراتژی‌های سازمانی از قبل تدوین شده سازمان‌ها در اختیار بگذارد. در ادامه جدول زمانبندی این استراتژی‌ها و معیارهای ارزیابی عملکرد در راستای آنها را به عنوان گام اول در طرح ریزی عملیاتی تدوین نماید.

چرخه شکوفایی سازمان

اصولاً بحث هدف یک سازمان می‌بایستی در قالب بعد زمان مطرح گردد. به نظر می‌رسد که ابعاد زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، مقیاس‌های مناسبی را برای دسته‌بندی اهداف و تمرکز استراتژی‌ها و عملکرد یک سازمان در

به فعالیت اشتغال دارد که مجموعاً محیط عملیاتی سیستم را تشکیل می‌دهد. در مطالعه سیستم‌ها و با توجه به این محیط عملیاتی، پیچیدگی‌هایی را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:

- پیچیدگی تعریف و تعیین ستانده‌ها برای برخی از سیستم‌ها.
- ایجاد ارتباط متناسب ستانده‌ها و همگون کردن آنها.

- تعیین تغییر ترکیب و کیفیت نهاده‌ها، فرایندها و ستانده‌ها.

- شدت رقابت در محیط عملیاتی.

گذشته از موارد فوق، نکات زیر نیز دارای اهمیت می‌باشند:

- فرهنگ اندازه‌گیری و ارزیابی علمی

- اطلاعات صحیح و به موقع

- روش کار معین و علمی مناسب

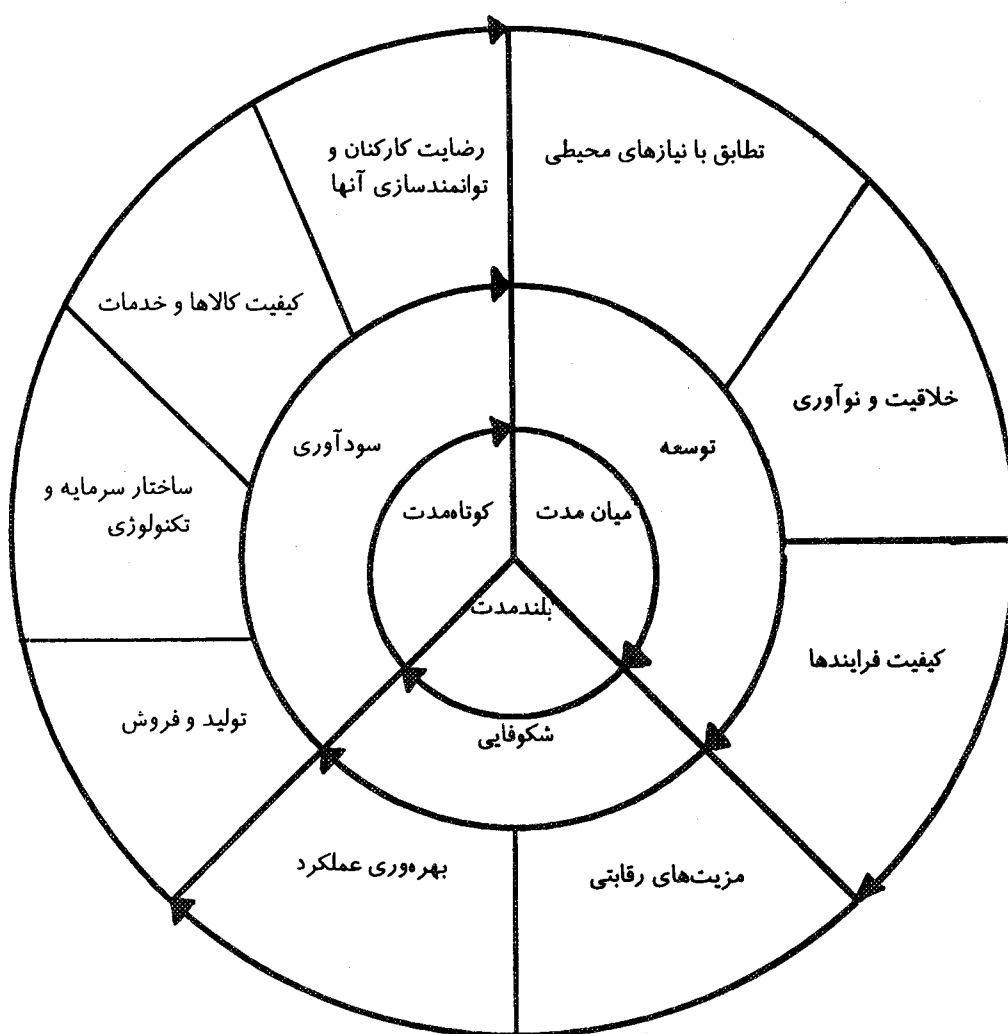
اصولاً برای تعیین میزان و جهت حرکت سیستم‌ها و بیان چگونگی آن در بستر بهره‌وری، نیازمند دانستن هدف از تعیین آن که به طور عام می‌تواند تدوین استراتژی‌های بهبود برای تحول و شکوفایی باشد، هستیم.

باید توجه داشت که «شرایط محیطی و رقابت پویا، پیوسته دستخوش تحولات و دگرگونی است. سازمان‌ها نیز به عنوان سیستم‌های پیچیده، پیوسته در حال تحول و دگرگونی هستند. مرز مشخص بین سازمان و محیط آن ناشناخته و ناپایدار است و هیچ برتری و مزیت رقابتی وجود ندارد که ذاتاً قابل حفظ و نگهداری باشد، بلکه نیاز به خلاقیت و نوآوری داشته» (Stacey, 1999) و همچنین به قول

دوایر، به ترتیب از درون به بیرون شامل بعد زمان، هدف و تمرکز استراتژی‌ها و عملکردهای یک سازمان می‌باشد.

شکل زیر بدین صورت قابل توضیح است که هر سازمانی در کوتاه‌مدت می‌بایستی سودآور باشد. گرچه بهره‌وری، کلید سودآوری تلقی می‌گردد، اما این سودآوری الزاما به مفهوم بهره‌ور

اختیار می‌گذارند. بنابراین شکل زیر می‌تواند به طور مختصر، این مطلب را ارائه کند، ولی باید توجه نمود که هدف یک سازمان در بلندمدت نمی‌تواند تولید، سودآوری، اشتغال و ... باشد. بلکه همه این موارد به طور سیستماتیک به هم مرتبط و هدف کلی‌تری را تعقیب می‌کنند که همان شکوفایی و برتری آن در هر زمان است. هر یک از



شکل ۱: چرخه شکوفایی سازمان

فرد در سازمان، مطالب زیادی قابل حصول است. ولی اشاره به مطالعه جان دیلو اتکینسون مناسب به نظر می‌رسد. از نظر اتکینسون، عملکرد، تابعی از انگیزش و توانایی است. گرچه سایر اندیشمندان مواردی به آن اضافه کرده‌اند و در نهایت توسط پاول هرسی و مارشال گلد اسمیت به مدل ACHIEVE³ تبدیل شده است (روشن‌نژاد، ۱۳۷۷) ولی از آنجا که بحث ما در خصوص یک فرد سازمانی نیست، بلکه در خصوص یک سازمان به عنوان یک سیستم است، تابع عملکرد اتکینسون از نظر مفهومی قابل استفاده می‌باشد.

یک سیستم برای حرکت در بستر بهره‌وری، تحت تأثیر عوامل متعدد برآمده از فضای کسب و کار و فضای کلان حاکم بر خود است. این عوامل را انگیزاننده‌های مثبت و منفی سیستم تلقی می‌کنیم. برای برخورد با این انگیزاننده‌ها، توانایی‌هایی نیز در سیستم باید وجود داشته باشند تا از انگیزاننده‌های مثبت استفاده مؤثرتر کنند و یا تأثیر انگیزاننده‌های منفی را به حداقل برسانند. بنابراین ماتریسی از انگیزاننده‌ها و توانایی‌ها قابل ترسیم است که هر یک دارای عوامل اصلی و متغیرهای خاص خود است که در هر یک دید سیستمی به حوزه‌های سیستمی منسوب می‌شوند.

با اندازه‌گیری متغیرهای این عوامل اصلی و شاخص‌سازی آنها می‌توان جایگاه یک سیستم را در این ماتریس کاملاً مشخص نمود. هر چه تناسب بین توانایی‌ها و فضای حرکت بیشتر باشد و

بودن سازمان نیست. زیرا موج‌های مختلف محیطی می‌توانند باعث آن گردند. مهم این است که تمرکز استراتژی و عملکرد برای سودآوری در کوتاه‌مدت می‌بایستی روی تولید و فروش، ساختار سرمایه و تکنولوژی، توانمندسازی و جلب رضایت کارکنان و کیفیت کالاها و خدمات تولید شده باشد.

مهم‌تر اینکه در میان‌مدت، اگر هدف توسعه مد نظر قرار گیرد، نیاز به تمرکز روی تطبیق با نیازهای محیطی وجود دارد که خود، ضرورت خلاقیت و نوآوری و کیفیت فرایندها را می‌طلبد. این مسأله می‌بایستی از محل سودهای کسب شده و براساس سرمایه‌گذاری‌های منطقی روی فرایند و منابع انسانی و تکنولوژی به دست آید. بنابراین، سود در خدمت توسعه قرار می‌گیرد و خود، توسعه سود بیشتری را تضمین می‌کند. حال آنکه پایداری بلندمدت چنین چرخه‌ای، به هدف‌های سازمان در بلندمدت بستگی دارد و به نظر می‌رسد می‌توان شکوفایی سازمان را مد نظر قرار داد و به تمرکز روی بهره‌وری عملکرد و مزیت‌های رقابتی پیوسته در حال تحول و دگرگونی سازمان پرداخت. به نظر نگارنده، در این صورت است که یک سازمان برای مقاطع زمانی مختلف می‌تواند مبنای کار را بهره‌وری و رقابت‌پذیری پویا قرار دهد و به کسب سود و توسعه خود و همچنین به شکوفایی سازمان نایل آید.

مفهوم SOPM

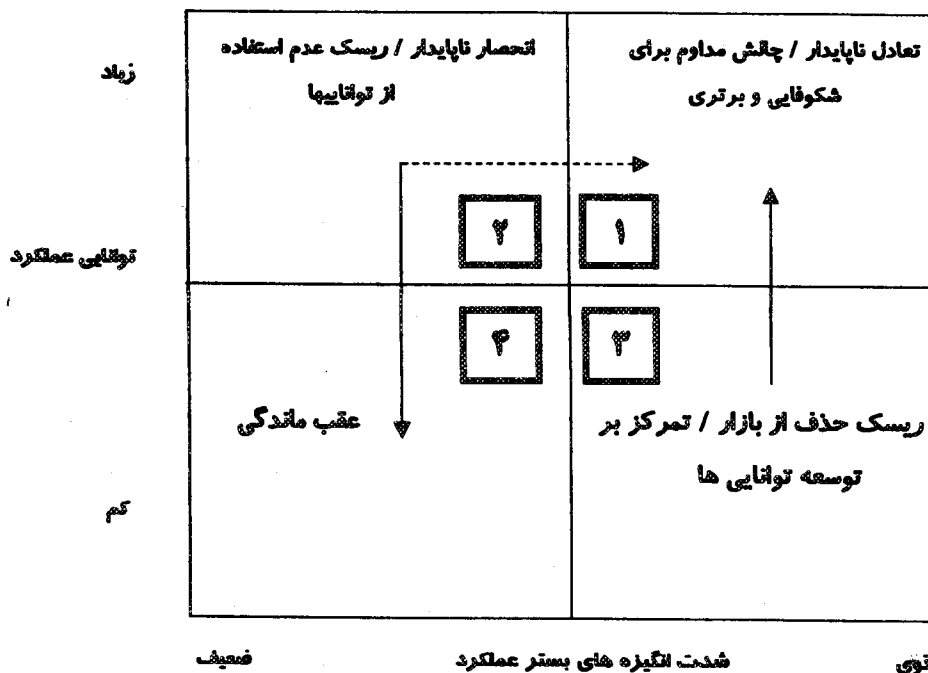
در متون مدیریت، برای موضوع عملکرد یک

3- ACHIEVE: Ability, Clarity, Help, Incentive, Evaluation, Validity, Environment.

بیرون آمده و مقدار تغییرات آن به صورت حاصل تعامل توان و انگیزه سیستم و یا حاصل توانایی پاسخگویی سیستم به نیازها و ضرورت‌های محیطی بیان می‌شود. لازم به تذکر است که در این مدل، حوزه‌های سیستمی و عوامل اصلی به گونه‌ای تعیین می‌شوند که نه تنها بتوانیم با شاخص‌سازی مجموع آنها، وضعیت کل سیستم را مد نظر قرار دهیم، بلکه امکان مطالعه سیستم در هر یک از حوزه‌های سیستمی و یا در هر یک از عوامل اصلی تعیین شده ممکن باشد. به عنوان مثال طبق این مدل، اگر کمیت و کیفیت نیاز استفاده‌کنندگان از یک محصول (کالا و خدمت) حاوی سطح آگاهی‌های مشتریان تعیین گردد. توانایی سیستم در پاسخ به آن می‌تواند جایگاه سیستم را در این

شاخص‌های مربوطه نیز بالاتر، سازمان موفق‌تر خواهد بود و به قواعد کسب و کاری که در آن مشغول است، بر حسب جایگاه و سیستم می‌بایستی توجه نماید و بر آن اساس تصمیم‌گیری‌های استراتژیکی و عملیاتی را انجام دهد. این مدل می‌تواند بدون استراتژی سازمانی و یا با استراتژی سازمانی تنظیم و اجرا شود. ولی عمده تمرکز آن بر طرح‌ریزی استراتژی بهبود و ارتقای بهره‌وری و رقابت‌پذیری سازمان‌هاست.

بدیهی است که در استفاده از مدل SOPM، بسیاری از شاخص‌های کمی شناخته شده بهره‌وری نیز (با اهداف خاص) ملحوظ خواهند شد، ولی مجموعه متغیرهای مدل، محدود به آنها نخواهد بود. بنابراین بهره‌وری از حالت تکنیکی صرف



شکل ۲: مدل مفهومی شکوفایی سازمان

تغییرات مداوم محیط عملیاتی و در صورت رقابتی‌تر شدن آن، چنین سازمانی ممکن است، توانایی‌های متناسب با آن را نداشته و به ناحیه ۳ منتقل شود. برای حرکت سازمان از منطقه ۲ به منطقه ۱، به تعیین عواملی از فضای عملکرد نیاز است که سازمان هم بتواند روی بهبود و ارتقای آن تأثیر گذارد و هم اثر بخش‌ترین عوامل باشد. البته نمی‌توان انتظار داشت که همه سازمان‌ها بتوانند

خصوص تعیین و در جهت تصمیم‌سازی یا تدوین استراتژی‌های ضروری بهبود برای جلوگیری از ریسک‌های خروج از کسب و کار، ائتلاف توانایی‌ها و یا عقب‌ماندگی نسبت به سایر رقبا، راهنمایی‌های مفیدی را ارائه نماید. بنابراین، دیدگاه SOPM می‌تواند در سطوح مختلف یک سازمان، قابلیت کاربرد داشته باشد. شکل ۲ براساس معادله زیر مفهوم مدل را نشان می‌دهد.

(شدت انگیزه‌های بستر عملکرد و توانایی عملکرد) = F شکوفایی سازمان

برخوردی را با محیط خود داشته و روی آن تأثیر مستقیم بگذارند. شاید این موضوع برای سازمان‌های بزرگ و جهانی امکان پذیر باشد، ولی سایر سازمان‌های کوچک‌تر، به استراتژی‌هایی برای توسعه بازار خود و تغییر شرایط فضای عملکرد نیاز خواهند داشت. پس، این مدل می‌تواند راهنمای سازمان در تعیین استراتژی اصلی آن و در این مورد خاص و توسعه بازار به مفهوم علمی آن از قبیل توسعه جغرافیایی، توسعه کیفی، توسعه تنوع و کیفیت محصول، خدمات و ... باشد و از سایر مدل‌ها برای تعمیق سیاستگذاری و تدوین استراتژی‌ها کمک بگیرد.

در صورتی که توانایی‌های سازمان کم ولی فضای عملکرد، قوی و پرچالش باشد، ریسک حذف سازمان از بازار بسیار بالا خواهد بود. فقط سازمان در صورتی که بتواند اثربخش‌ترین عوامل

این شکل بیان می‌نماید که یک شرکت با توانایی بالا اگر در یک بستر حرکتی ضعیف قرار گیرد، در بدو امر بعد از توانایی می‌تواند بر بازار تسلط یابد و قدرت انحصاری داشته باشد. ولی واضح است که در بلندمدت اگر از توانایی‌ها استفاده نشود (به دلیل عدم کشش محیط و فضای حاکم بر کسب و کار)، آرام آرام این توانایی‌ها از دست می‌رود و یا تضعیف می‌گردد. البته اگر یک سازمان بتواند از این توانایی‌ها برای تأثیر روی بستر عملکرد و ارتقای کیفیت و کمیت آن استفاده نماید، ممکن است که ریسک عدم استفاده از توانایی‌ها به حداقل برسد و خود را به ناحیه (چالش مداوم / تعادل ناپایدار) منتقل نماید. ولی احتمال گرفتاری به پارادوکس ایکاروس^۴ نیز بسیار خواهد بود که در این صورت به منطقه ۴ (عقب‌ماندگی) سقوط خواهد کرد. البته با توجه به

۴- از افسانه‌های یونان قدیم اقتباس شده است.

عقب مانده تنها خارج خواهد بود و به سرمایه گذاری و سیاست گذاری های کلان و خارج از حیطه کنترل سازمان نیاز دارد.

سازمانی که به هر طریق مثلاً از مناطق دیگر و یا تحت تأثیر شرایط موجود خود در منطقه یعنی منطقه چالش مداوم / تعادل ناپایدار قرار گیرد، در واقع یک سازمان شکوفا محسوب می شود. چرا که هم انگیزه های لازم توسط بستر و فضای عملکرد و هم توانمندی های سازمانی موتورهای حرکت سازمان، به سمت جلو می باشند. مدیریت موفق بر این قبیل از سازمان ها بسیار سخت ولی پرجاذبه خواهد بود. این قبیل سازمان ها تأثیرات عمیق بر توسعه فراگیر جوامع داشته و می توانند هر روز بهتر از قبل باشند.

ریسک های استراتژیک

همان طور که در توضیح شکل ۲ اشاره شد، وقتی عدم توازن نسبی بین توانایی ها و شدت انگیزه های بستر عملکرد سازمان وجود داشته باشد، با ریسک های متفاوتی مواجه می شویم که عبارتند از:

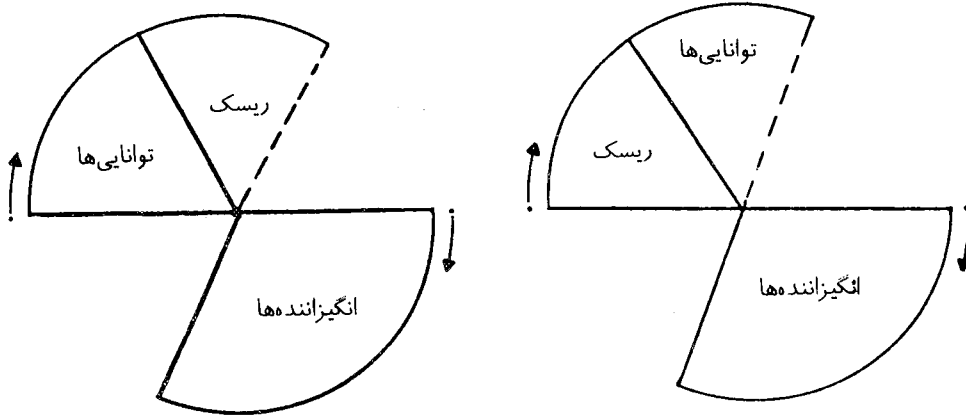
۱- ریسک عدم استفاده از توانایی ها

۲- ریسک خروج از بازار

به صورت شماتیک می توان این دو را در شکل های ۳ و ۴ ملاحظه کرد. البته باید توجه داشت که میزان ریسک نشان داده شده در شکل ها تقریبی است و در شرایط مختلف محیطی و برای سازمان های مختلف با استراتژی های متفاوت، بعضاً باید درصد توانایی ها از انگیزاننده های فضای عملکرد بیشتر باشد و یا بالعکس.

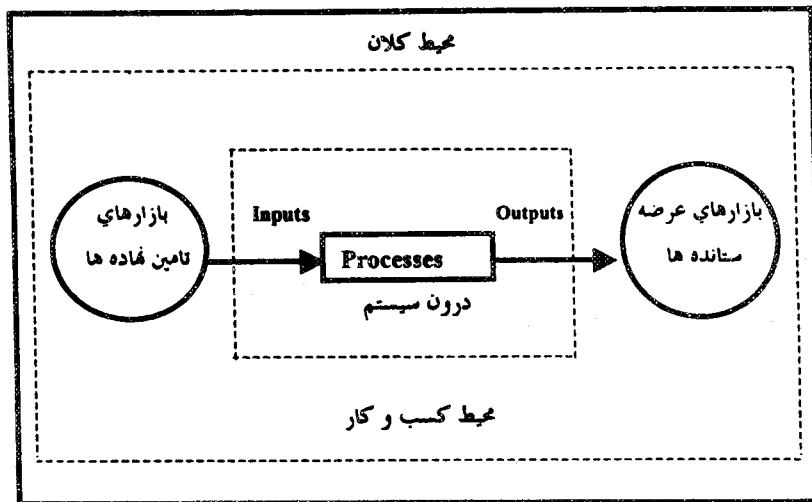
را برای بهبود و توسعه انتخاب و اجرا نماید، می تواند توانایی های خود را افزایش دهد و خطر حذف از بازار را (منطقه ۳) رفع کند. اگر چنین انتخاب هایی صحیح و به موقع صورت پذیرد. سازمان می تواند خود را به مرحله ای بالاتر رساند و با تمرین چالش انجام شده، به منطقه ۱ (چالش مداوم / تعادل ناپایدار) وارد گردد. برای این امر می بایستی از بین عوامل بسیار سامان دهنده توانایی های سازمان، مجموعه ای از متغیرهای مرتبط با ضعف های سازمان را انتخاب کرد و به عنوان اولویت اول بهبود داد. در اینجا استراتژی های بهبود سازمان بسیار حیاتی خواهند بود و اگر چنین راهنمایی از مدل را بتوان استراتژی اصلی سازمان برای مقابله با خطر حذف از بازار تلقی کرد، از سایر استراتژی های بهبود سازمانی می توان برای امر بهبود کمک گرفت.

سازمانی که در منطقه ۴ قرار می گیرد، یک سازمان با توانایی های پایین است که در محیطی ضعیف به فعالیت اشتغال دارد. چنین سازمانی نه توانایی تأثیر مثبت روی محیط کار خود را دارد و نه محیط، انگیزه های لازم را برای تمرکز روی افزایش توانایی ها برای آن ایجاد می کند. در محیط هایی که چنین سازمان هایی را به تعداد زیاد در خود داشته باشند، دور باطل و مخرب شروع می شود و این محیط ها به سختی می توانند خود را از آن خلاص نمایند. شاید برخی مدل های استراتژیک که تمرکز روی سرمایه گذاری و تکنولوژی در حجم های بسیار بالا دارند، بتوانند چنین فضایی را دستخوش تغییر نمایند، ولی معمولاً از عهده یک سازمان



شکل ۴: ریسک خروج از بازار

شکل ۳: ریسک عدم استفاده از توانایی‌ها



شکل ۵: سیستم و محیط‌های آن

عوامل سیستمی

اگر به یک سازمان به عنوان یک سیستم توجه نماییم که در محیط بلافصل کسب و کار و محیط کلان خود به فعالیت مشغول باشد، می‌توان این مفهوم را به صورت شکل ۵ نمایش داد: بدیهی است، بازارهای تأمین و عرضه و خود

مقادیر ریسک‌های اشاره شده پس از شاخص‌سازی توانایی‌ها و انگیزاننده‌های فضای عملکرد برای یک سازمان و یا عوامل اصلی آن، که به صورت سیستمی مد نظر قرار خواهند گرفت، قابل محاسبه و بنابراین قابل اعمال مدیریت خواهند بود.

سازمان در مجموعه محیط عملیاتی، دارای تعامل‌های متنوع با سایر رقبا و سایر کسب و کارها قرار می‌گیرند و همه کسب و کارهای مختلف، تحت قانونمندی‌ها و شرایط محیط کلان فعالیت می‌کنند. محیط کلان نیز لزوماً به مفهوم محیط ملی نیست، بلکه براساس نوع سازمان و فعالیت‌های آن می‌تواند و باید تعریف گردد که هدف این مقاله، بیان تمامی خصوصیات این محیط‌های پیچیده نیست، بلکه فقط تلاش می‌شود، به آن عواملی از محیط توجه گردد که بیشتر و مستقیم با عملکرد سازمان تعامل دارند و محیط عملیاتی را تشکیل می‌دهند. بنابراین، می‌توان عوامل سیستمی را از

منظر سازمان تعیین نمود. اما به دلیل اینکه در این دیدگاه می‌خواهیم موضوع را به صورت سیستمی مد نظر قرار دهیم و امکان حرکت از کل به جزء (عوامل) و بالعکس داشته باشیم که در تحلیل‌ها بتوانیم حوزه‌های مشخص برای تبیین استراتژی‌های بهبود سازمانی را مشخص کرده و براساس آن استراتژی‌ها، سازمان را به منطقه تعادل ناپایدار و آغاز مرحله شکوفایی هدایت نماییم، می‌بایستی بتوانیم ارتباطی بین یک به یک عوامل سیستمی توانایی‌ها و فضای عملیاتی ایجاد نماییم. به این دلیل ساختار عوامل به صورت جدول ۱ تعیین می‌گردد.

جدول ۱: ساختار عوامل SOPM

حوزه‌های سیستمی	عوامل اصلی توانایی‌ها	عوامل اصلی فضای عملیاتی	متغیرها/عوامل فرعی توانایی‌ها	متغیرها/عوامل فرعی فضای عملیاتی
ورودی‌ها	- توانایی تأمین مواد - توانایی تأمین منابع مالی - توانایی تأمین منابع انسانی - توانایی تأمین تکنولوژی‌های لازم - توانایی تأمین خدمات لازم	- فضای عرضه مواد - فضای بازار سرمایه - فضای عرضه منابع انسانی - فضای عرضه تکنولوژی - فضای عرضه خدمات	شامل متغیرهای قابل اندازه‌گیری کمی و کیفی برای هر یک از عوامل اصلی فضای عملیاتی خواهد بود.	شامل متغیرهای قابل اندازه‌گیری کمی و کیفی برای هر یک از عوامل اصلی توانایی خواهد بود.
فرایندها	- توانایی کمی و کیفی منابع انسانی - توانایی تکنولوژیک - توانایی خلاقیت و نوآوری - توانایی تولید و به‌کارگیری منابع - توانایی مدیریتی و ساختاری	- فضای کمی و کیفی منابع انسانی - فضای تکنولوژیک - فضای خلاقیت و نوآوری - فضای تولید و به‌کارگیری منابع - فضای مدیریتی و ساختاری		
ستاندها	- توانایی بازاریابی و فروش - توانایی توزیع و خدمات - توانایی واکنش سریع و انعطاف‌پذیری - توانایی مالی و اقتصادی - توانایی ارضای نیازهای ثانویه مشتری و جامعه	- فضای بازار و فروش - فضای توزیع و خدمات - فضای سرعت واکنش و انعطاف‌پذیری - فضای مالی و اقتصادی - فضای نیازهای ثانویه مشتری و جامعه		

روش محاسبه شاخص‌ها

حوزه‌های سیستمی و نرم‌الیزه کردن آنها، نهایتاً یک عدد خالص به عنوان شاخص برای یکی از ابعاد ماتریس مورد نظر به دست می‌آید که عددی بین صفر و یک می‌باشد و می‌توان آن را به صورت درصد نیز در نظر گرفت. در این رابطه باید ذکر شود که کاستی‌ها یا قوت‌های بالاتر از تصور برای یک متغیر در صورتی می‌تواند روی خوشه مربوطه تأثیر بگذارد که ضریب اهمیت آن هم بسیار بالا باشد. پس بسیاری از عدم تجانس‌ها در این روش شاخص‌سازی اصلاح می‌گردد (ضرایب اهمیت را می‌توان با روش‌های مختلف از جمله مقایسات زوجی به دست آورد).

در نهایت، برحسب سطح استفاده از مدل برای یک عامل اصلی، یک حوزه، یک سازمان و احتمالاً کسب و کار، می‌توان شاخص‌های دو بعدی ماتریس را روی محورهای مختصات ماتریس ترسیم نمود و جایگاه به دست آمده را با مباحث قبلی تحلیل و به قدم‌های بعدی پرداخت.

فرایند تحلیل و طرح‌ریزی

پس از محاسبه شاخص‌ها و تحلیل جایگاه سازمان در ماتریس مدل، دو حالت ممکن است مدنظر باشد:

۱- دارای چشم‌انداز و استراتژی‌های اصلی مشخص هستیم.

۲- بدون چشم‌انداز و استراتژی‌های

براساس متغیرهایی که برای هر کدام عوامل اصلی از حوزه‌های سیستمی تعریف می‌گردد، روش‌های اندازه‌گیری هر یک مشخص شده و مقدار آن متغیر به دست می‌آید. حاصل ضرب این مقدار در «ضریب اهمیت» هر متغیر که با روش‌های علمی تعیین می‌شود، در گام بعدی مدل مورد استفاده قرار می‌گیرد. بدیهی است در تعیین مقدار و ضریب اهمیت متغیرها در صورت وجود، از Benchmark مناسب استفاده می‌شود. در غیر این صورت، با استفاده از نظر خبرگان، معیار مناسب درون سازمانی و یا درون کسب و کار مربوطه ملاک خواهد بود. بدیهی است برخی از متغیرها، دارای مقادیر واقعی کمی هستند و برخی نیاز به تعیین از طریق نظرسنجی (خبرگان درون سازمان یا خبرگان درون کسب و کار برحسب چگونگی استفاده از مدل) دارند.

متغیرهای هر یک از عوامل، به صورت خوشه‌ای^۵ مد نظر قرار داشته و پس از نرم‌الیزه شدن، به یک مقدار مشخص برای هر عامل اصلی تبدیل می‌گردند. برای عوامل اصلی نیز می‌بایستی ضرایب اهمیت مشخص شود که حاصل ضرب این مقدار مشخص در ضرایب، اهمیت عوامل اصلی شاخص هر یک از عوامل را به دست می‌دهد.

پس از نرم‌الیزه شدن دوباره، به عنوان یک خوشه، مقداری را برای هر یک از حوزه‌های سیستمی تشکیل داده و با توجه به ضرایب اهمیت

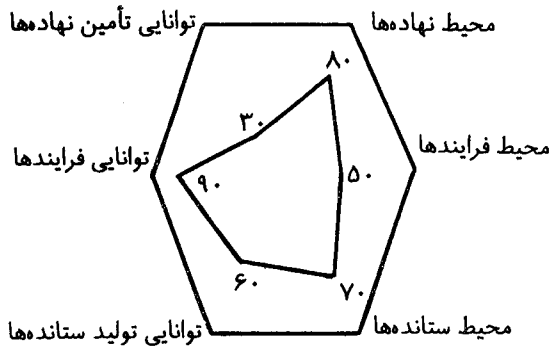
مشخص هستیم.

در حالت اول، چشم‌انداز و استراتژی‌های اصلی به عنوان واسطه^۶ بین ماتریس شکل ۲ و جدول طرح‌ریزی ۴ خواهند بود. یعنی براساس چشم‌انداز و استراتژی‌های اصلی مورد نظر سازمان، روی حوزه‌های سیستمی و عوامل اصلی درون هر یک متمرکز شده و با توجه به نیازهای استراتژی‌های سازمانی موجود، اولویت‌ها برای بهبود را مشخص و استراتژی‌های بهبود را سازماندهی و طرح‌ریزی می‌نماییم.

در حالت دوم، براساس تحلیل‌های حاصل از ماتریس ایجاد شده، استراتژی‌های اصلی یعنی همان توسعه بازارها و یا توسعه توانایی‌ها را با توجه به ریسک مربوطه مد نظر قرار داده و بر این اساس، روی حوزه‌های سیستمی و عوامل اصلی درون هر یک متمرکز شده و اولویت‌ها برای بهبود را مشخص و استراتژی‌های بهبود را سازماندهی و طرح‌ریزی می‌نماییم.

بدیهی است برای اجرای هر یک از راهکارهای انتخاب شده و اولویت‌ها می‌بایستی از تکنیک‌های مناسب و مدل‌های مربوطه نیز استفاده شود. مثلاً اگر نتیجه قابل پذیرش تحلیل و توسعه بازار، از ابعاد جغرافیایی یا محصول جدید باشد، می‌توان از مدل PMDM^۷ و در تحت شرایطی، از Joint venture strategy به عنوان یک مدل تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده کرد. حتی در خصوص بهبود عوامل نیز، بسیاری از تکنیک‌های

مدیریتی برحسب مورد می‌بایستی استفاده شوند. به هر حال روش اولویت‌بندی متغیرها و عوامل، به صورت زیر نیز قابل بیان است (اعداد، فرضی می‌باشند):



شکل ۶: ارزیابی حوزه‌های سیستمی

جدول ۲: اولویت‌بندی حوزه‌های سیستمی

اولویت	حوزه سیستم	مقدار شاخص (درصد)
۱	توانایی تأمین نهاده‌ها	۳۰
۲	محیط فرایندها	۵۰
۳	توانایی تولید ستانده‌ها	۶۰
۴	محیط ستانده‌ها	۷۰
۵	محیط نهاده‌ها	۸۰
۶	توانایی فرایندها	۹۰

با توجه به جدول فوق، برحسب ضرورت و نیاز، حوزه و یا حوزه‌های مورد نظر برای تغییر را انتخاب می‌نماییم. بدیهی است که محدودیتی برای انتخاب چند حوزه و برنامه‌ریزی ارتقاء، در آن حوزه‌ها به طور همزمان وجود نداشته و به نیاز و

نهایت، اولویت‌بندی متغیرها برای برنامه‌ریزی ارتقا به دست می‌آید.

حال باید طرح‌ریزی (یا برنامه‌ریزی) برای ارتقا را نیز به نحوی سازماندهی نماییم که امکان انجام ارتقا و ارزیابی متغیرها فراهم گردد.

گام بعدی، اجرای پروژه‌های اولویت‌بندی شده با استفاده از تکنیک‌های مختلف مدیریتی و مهندسی می‌باشد که می‌بایستی سیستم ارزیابی پروژه‌ها نیز برحسب معیارهای تعیین شده توسعه یافته و فرایند تحول به سمت شکوفایی و تعالی را ردیابی نماید.

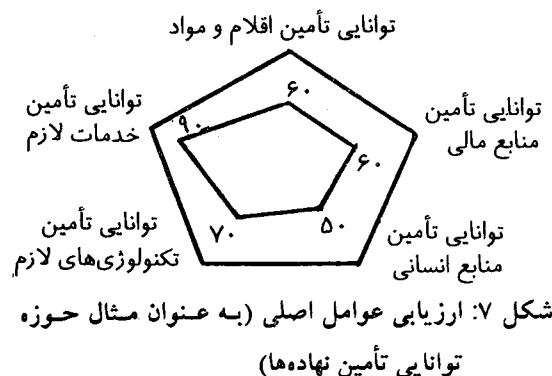
با توجه به مباحث فوق، بهتر است اشاره‌ای به برخی نکات قابل استفاده رفته باشد:

الف: استفاده کنندگان از مدل می‌توانند مدیریت درون یک سازمان و یا یک گروه کارشناسان بیرون از سازمان باشند.

ب: در صورتی که بخواهیم میزان حرکت بهره‌وری و یا اثربخشی برنامه‌ریزی‌های انجام شده را با این مدل به دست آوریم، می‌توانیم دوره‌های زمانی تکرار را بر حسب امکانات جمع‌آوری و محاسبه شاخص‌ها تعریف نماییم. طول زمانی یک سال، دوره مناسبی در مقایسه شرکت‌ها و یا تعیین میزان حرکت یک شرکت به نظر می‌رسد. ولی می‌توان از آن برحسب ناپایداری‌های محیطی و سازمانی در دوره‌های کوتاه‌تر مثلاً فصل و احتمالاً ماه نیز استفاده نمود. هر چه دوره زمانی تکرار کوتاه‌تر باشد، انتظار می‌رود که هزینه‌های استفاده از مدل نیز افزایش یابد، مگر آنکه آن عوامل اصلی مدل، مد نظر قرار گیرند که از کلیت مدل در

امکانات سازمان وابسته می‌باشد.

فرض کنید حوزه توانایی تأمین ورودی‌ها به عنوان اولویت اول برای برنامه‌ریزی ارتقا انتخاب شده باشد. حال می‌توان در این حوزه نیز همان فرایند را به صورت زیر ادامه داد:



جدول ۳: اولویت‌بندی عوامل اصلی حوزه

توانایی تأمین نهادها

اولویت	عوامل اصلی	مقدار شاخص (درصد)
۱	توانایی تأمین منابع انسانی	۵۰
۲	توانایی تأمین منابع مالی / توانایی تأمین اقلام و مواد	۶۰
۳	توانایی تأمین تکنولوژی‌های لازم	۷۰
۴	توانایی تأمین خدمات لازم	۹۰

با توجه به جدول فوق، برحسب ضرورت و نیاز، عوامل اصلی مورد نظر برای تغییر را انتخاب می‌نماییم. در اینجا نیز برای انتخاب چند عامل اصلی، محدودیتی وجود ندارد.

فرض کنید اولویت اول برای برنامه‌ریزی ارتقا انتخاب شده باشد. حال می‌توان همین فرایند را برای متغیرهای آن عامل اصلی ادامه داد. در

جدول ۴: جدول طرح ریزی برای شکوفایی

معیارهای ارزیابی پیشرفت	زمان		نام فرد یا واحد مدیر پروژه	افق زمانی			پروژه‌ها به ترتیب اولویت
	پایان	شروع		بلندمدت	میان مدت	کوتاه مدت	
							X پروژه Y پروژه T پروژه

دوره‌های کوتاه مدت می‌کاهند.
 ج: در فرایند این مقاله، ارتباط یک به یک بین عوامل اصلی برقرار شده است، ولی می‌توان بدون ارتباط یک به یک نیز، مدل را به کار گرفت (مثال در ستون روبرو ارائه شده است).

(بدیهی است عوامل متغیرها در این حالت به بازنگری جدی نیاز خواهند داشت)
 -به عنوان یک رویکرد برای حل مسأله (مثال پیوست)

یک مثال: فرض کنید بخواهیم برای یک شرکت که از تعداد زیادی شرکت سازنده قطعات (مثلاً در صنعت خودرو) تأمین اقلام تولیدی خود و یا شرکت مادر (مونتاز کننده اصلی محصول) را انجام می‌دهد، موضوع JIT بودن سازندگان را بررسی و این سازندگان را با هم مقایسه نموده، راه حل‌هایی برای هر یک پیشنهاد کنیم که خود را در خصوص JIT بودن هماهنگ نمایند. ابعاد ماتریس مدل بدین صورت تغییر خواهند کرد که عوامل

موارد کاربرد مدل

مدل، قابلیت به کارگیری در زمینه‌های زیر را دارد:

- تعیین جهت و میزان حرکت یک سازمان در طی زمان

- مقایسه سازمان‌ها در یک کسب و کار

- مقایسه کسب و کار در یک محیط کلان

جدول ۵: عوامل اصلی مسأله JIT

عوامل اصلی توانایی‌های سازندگان	عوامل اصلی انتظارات از سازندگان
مدیریت	زمان تحول
نگهداری و تعمیرات	کیفیت
کیفیت	قیمت
کارکنان	مقدار
مدیریت تأمین نهادها	
- قابلیت فنی و تکنولوژیکی (انعطاف پذیری تکنولوژیکی)	

جمع بندی

با توجه به SOPM، یک سازمان می‌تواند خود را در هر مقطع زمانی ارزیابی نموده و اثربخش‌ترین اقدام ممکن برای شکوفایی را انتخاب و اجرا نماید. این اقدام با توجه به فرایند مدل، کشف شده و سپس براساس ضرورت‌های مدیریتی و سازمانی و با توجه به امکانات و محدودیت‌های عملی سازمان طرح‌ریزی و اجرا می‌گردد. هدف نهایی در این مدل، ایجاد امکان مدیریت بر تعادل ناپایدار بین توانایی‌هایی سازمان و انگیزاننده‌های محیط عملیاتی آن برای شکوفایی مداوم است.

اصلی، توانایی‌های سازندگان در رابطه با JIT بودن آنها و عوامل اصلی محیط در واقع، انتظارات شرکت اصلی از نتیجه عملکرد سازندگان خواهد بود که لزوماً با عوامل توانایی‌های سازندگان یکی نیست. این عوامل به شرح جدول ۵ قابل استفاده می‌باشد.

اگر فرایند SOPM را برای این مسأله طی نمایم، می‌توان هر یک از سازندگان را براساس توانایی‌های آنها و انتظارات شرکت اصلی که به عنوان محیط عملکرد سازندگان برای همه یکسان فرض می‌شود، تحلیل و همچنین با هم مقایسه نمود و استراتژی‌های برخورد با هر یک را از دیدگاه شرکت اصلی مشخص نمود.

منابع

- ۱- استیسی، رالف دی. «مدیریت برناشناخته‌ها»، نوشته رالف دی استیسی، ترجمه محسن قدمی و مسعود نیازمند، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۸.
 - ۲- روشن نژاد، مژگان، «تعیین الگوی بهره‌وری کارکنان در...» پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۵.
 - ۳- سنگه، پیتر، «پنجمین فرمان»، نوشته پیتر سنگه، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول ۱۳۷۵.
 - ۴- شکری، مصطفی، «بهره‌وری و رقابت پذیری شرکت‌های برتر ایران» چهارمین کنگره ملی بهره‌وری ایران، ۱ و ۲ خرداد ماه ۱۳۷۹، تهران.
- 5- Porter, Michael; Porter's Microscope", World link, The Magazine of the World Economic Forum, July / August 1998.