

ماہنامہ مدیریۃ گزارہا



شمارہ پنجم

آبان ۱۳۹۱

گزارہا دات کام

<http://gozareha.com>

| ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها | |
|----------------------------|--|
| شماره | پنجم |
| تهیه‌کننده | علی نعمتی شهاب - الهام اعتدالی |
| منتشر شده در | وبلاگ گزاره‌ها / http://gozareha.com |
| تاریخ انتشار | آبان ماه ۱۳۹۱ |

توجه: این ماهنامه‌ی مدیریتی به صورت رایگان روی سایت <http://gozareha.com> منتشر شده است. هر گونه انتشار مطالب آن روی سایت‌های اینترنتی یا رسانه‌های چاپی و همچنین هر گونه استفاده‌ی تجاری از محتوای آن بدون اطلاع تهیه‌کننده ممنوع است. بیایید با احترام به حقوق مؤلفین و مترجمین در دنیای مجازی، باعث تقویت فرهنگ انتشار محتوای علمی و کاربردی در فضای وب فارسی شویم؛ آن هم در این روزها که متأسفانه ناشرین و مطبوعات کشورمان با مسائل و مشکلات عدیده و کاملاً جدی روبرو هستند!

فهرست مطالب

| | |
|---|----|
| مقدمه | ۳ |
| ۱- گزاره‌ها | ۵ |
| ۲- حکایت مدیریتی ماه | ۶ |
| ۳- درس‌های اصول مدیریت به‌روایت گزاره‌ها (۴): برنامه‌ریزی چیست؟ (۱) | ۷ |
| ۴- دستورالعملی همیشگی برای موفقیت به‌روایت استفن کاوی | ۱۰ |
| ۵- مدل ۷اس مکنزی | ۱۳ |
| ۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: انواع استانداردها | ۱۶ |
| ۷- برگ‌گی از یک نوشته | ۱۸ |
| ۸- کاریکاتور ماه | ۲۰ |
| ۹- تصویر مدیریتی ماه: مدلی برای طراحی سیستم‌های سازمانی | ۲۱ |

مقدمه

همیشه یکی از دغدغه‌های من این بوده که چرا در حوزه‌ی مدیریت سازمانی و کارراهه، تا این حد مطالب سطحی پرطرفدارند و مطالب عمیق چندان جدی گرفته نمی‌شوند. طبیعتاً اولین پاسخی که به ذهنم رسید این بود که آدم‌های عمیق و باحوصله تعدادشان کمتر است. یک دلیل دیگرش می‌تواند این باشد که مطالب جدی دیرپاب‌اند و درک‌شان نیازمند تفکر و تأمل که این یکی هم از سخت‌ترین کارهای روزگار ماست.

هفته‌ی پیش اتفاقی متوجه موضوع دیگری شدم: برای خرید یک هفته‌نامه به کنار دکه‌ی روزنامه‌فروشی رفته بودم و همین‌طور که منتظر بودم نوبتم شود، شاهد خریدهای دیگران بودم: انواع و اقسام مجلات موفقیت. کمی به چهره‌ی آدم‌ها خیره شدم: آدم‌هایی در ظاهر خسته و ناشاد و نه‌چندان موفق. این قضاوت البته قطعاً دارای اشکالاتی است؛ اما مرا به‌یاد چند سال قبل انداخت. زمانی که چند نفر دوست کاملاً ناموفق داشتم که مشتری دائمی این نشریات بودند. همیشه با خودم فکر می‌کردم که وقتی خواندن این نشریات برای این آدم‌ها فایده‌ی عملی ندارد؛ چرا همیشه در حال این کار هستند؟ و حالا پاسخ آن "چرا" را فهمیده‌ام. این ماجرا دو علت دیگر هم دارد که در ظاهر خیلی هم مشخص نیستند:

۱. ما در زندگی‌مان این‌قدر زخم‌های نشدن و نرسیدن را خورده‌ایم که "امید" واژه‌ی ناآشنایی برای ماست. برای همین نیاز داریم که یک عامل خارجی مدام ما را قلقلک بدهد که "می‌شود و می‌توانیم؛ چون شد و توانستند!"

۲. از جایی به بعد هم به مصرف این چیزها عادت می‌کنیم؛ صرف نظر از این که چقدر برای ما مفیدند.

و همین دو علت پنهان هستند که مصرف بی‌رویه‌ی ادبیات موفقیت را برای ما خطرناک می‌کنند: این که صرفاً بخوانیم و در عمل هیچ تأثیری از خواننده‌های ما در زندگی ما نبینیم. این البته خودش می‌تواند یک نشانه هم باشد: اگر از این دست مطالب زیاد می‌خوانیم و تأثیری نمی‌بینیم، شاید لازم باشد تجدید نظری داشته باشیم. در مورد ادبیات مدیریت سازمانی هم همین اتفاق می‌افتد؛ هر چند عوامل دیگری هم در آن دخیل هستند که در شماره‌ی بعد به آن‌ها می‌پردازم.

این شماره با کمی تأخیر خدمت‌تان می‌شود که ناشی از شلوغی من در هفته‌ی گذشته است. تهیه‌ی مطالب این شماره با همکاری سرکار خانم اعتدالی انجام شده که از ایشان تشکر می‌کنم. امیدوارم لذت ببرید و مطالب جمع‌آوری شده برای‌تان مفید باشند.

در این جا لازم است به سه نکته اشاره کنم:

۱. ساختار در نظر گرفته شده برای این خبرنامه کاملاً آزمایشی است و در نتیجه از هر گونه پیشنهاد و انتقادی در این زمینه استقبال می‌کنم.

۲. برای شماره‌های بعد از هر گونه همکاری دوستان عزیز خواننده و همراه - به‌ویژه در بخش‌های مربوط به حکایت‌های مدیریتی، مقاله‌ی ماه، اصطلاحات، نکته‌ها و برگ‌ها از یک نوشته - استقبال می‌کنم.

۳. برای طراحی جلد و قالب ظاهری ماهنامه قطعاً به کمک نیاز دارم.

لطفاً اگر مطالب این ماهنامه برای شما خوب و کاربردی بود، از ارسال آن برای دوستان و آشنایان‌تان دریغ نفرمایید.

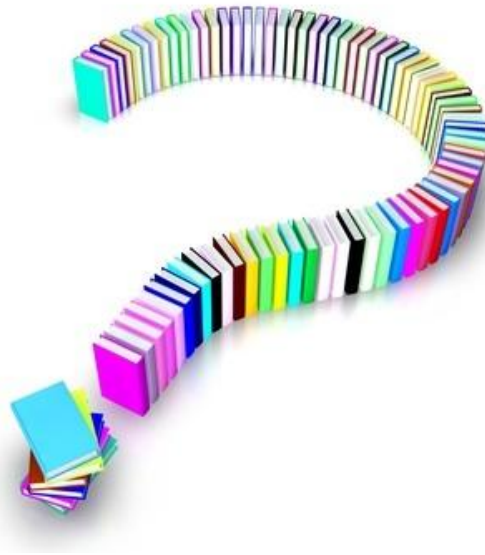
منتظر هر گونه نظر، پیشنهاد، انتقاد یا اعلام همکاری از سوی شما مخاطبان عزیز هستم. می‌توانید با من از طریق وبسایت <http://gozareha.com> یا آدرس ای‌میل gozareha@gmail.com در ارتباط باشید.

در پایان لازم است از واکنش‌های مثبت و دل‌گرمی‌ها و همچنین پیشنهادات دوستان عزیز در مورد دو شماره‌ی اول ماهنامه‌ی مدیریتی گزاره‌ها تشکر کنم.

خندان‌دل و موفق باشید

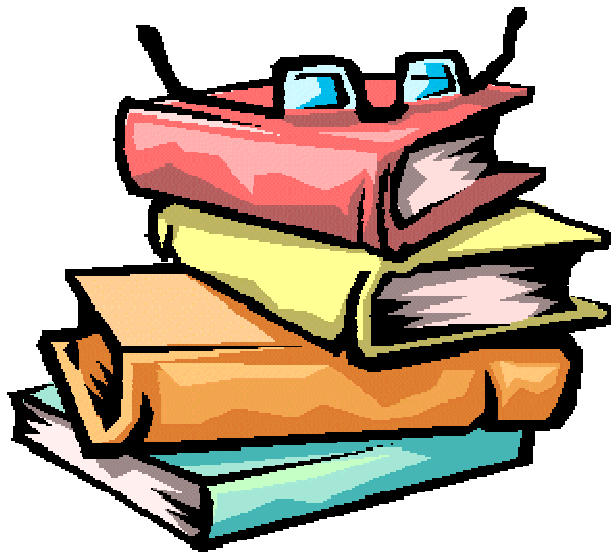
علی نعمتی شهاب

آبان ماه ۱۳۹۱



۱- گزاره‌ها

۱. کریستوفر ریو: به محض انتخاب امید، همه چیز ممکن می‌شود.
۲. جن ماخ: بسیاری از بازی‌ها باخته می‌شوند نه برده!
۳. سام لونسون: شما باید از اشتباهات دیگران بیاموزید؛ چون احتمالاً این قدر نخواهید زیست که آن اشتباهات را خودتان تجربه کنید!
۴. اریک هافر: ما انسان‌ها زمانی بیش‌تر آمادگی آزمودن امتحان نشده‌ها را داریم که غیرمنطقی کار می‌کنیم. به این دلیل است که بسیاری از اختراعات، ابتدا به‌عنوان اسباب‌بازی پدید آمده بودند.
۵. پاتریک دنیس: من معمولاً با یک صفحه کاغذ سفید و یک ذهن کتیف شروع می‌کنم!



۲- حکایت مدیریتی ماه

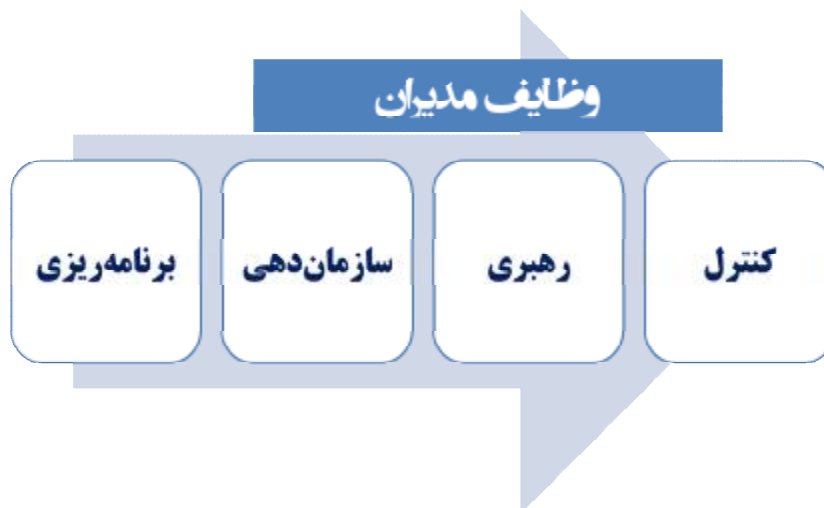
پسری در بخش مربوط به میوه‌جات یک سوپرمارکت کار می‌کرد. یک روز مردی وارد شد و گفت: "من یک نصف برگ کاهو می‌خواهم." پسرک گفت: "امکان‌اش نیست قربان. ما نصف برگ کاهو نمی‌فروشیم." مرد اصرار کرد که: "اما من فقط به نصف یک برگ کاهو نیاز دارم." پسرک گفت: "اجازه بدهید من از رئیس‌ام اجازه بگیرم." و به اتاق پشتی رفت: "رئیس یک مرد احمق آمده و می‌خواهد فقط نصف برگ کاهو را بخرد." ناگهان پسر متوجه شد که مرد، کنار او ایستاده و خشمگین نگاه‌اش می‌کند. پسرک اضافه کرد: "البته این آقای متشخص هم هستند که می‌خواهند نصف دیگر برگ کاهو را بخزند!"



۳- درس‌های اصول مدیریت به روایت گزاره‌ها (۴): برنامه‌ریزی

چيست؟ (۱)

ماه قبل با هم دیدیم که مدیریت یعنی چه. آن‌جا گفتم که مدیران دارای ۴ وظیفه‌ی زیر هستند:



در این شماره کمی در مورد اولین وظیفه‌ی مدیران - برنامه‌ریزی - صحبت خواهیم کرد.

برنامه‌ریزی به نظر تان یعنی چه؟ برای درک بهتر بیایید به کارگاه نجاری حسن آقا برگردیم. حسن آقا برای تولید میز و در و صندلی نیاز به چیزهایی دارد: چوب، میخ، چسب، ابزارآلات و ماشین‌های نجاری، (اره، رنده و ...) و البته

مهم‌تر از همه پول برای خریدن این‌ها! خریدن و انبار کردن مواد اولیه هزینه دارد. شاید تا مدت‌ها هم سفارشی به‌دست حسن آقا نرسد و در نتیجه سرمایه‌ی او بی‌نتیجه گوشه‌ای خاک بخورد. اگر حسن آقا بداند به‌صورت متوسط چه زمانی به چه میزان چوب و میخ و چسب نیاز دارد و آن‌ها را به‌موقع تهیه کند، آن وقت می‌تواند از سرمایه‌اش استفاده‌ی بهینه‌ی ببرد. حالا اگر این هم نشد، اگر حسن آقا بتواند پیش‌بینی کند که مثلاً عید نوروز یا تابستان‌ها مردم با احتمال بیش‌تری به میز و صندلی و کمد نیاز دارند، وقتی با سیل درخواست‌های مردمی برای تولید مایحتاج‌شان روبرو شد غافل‌گیر نمی‌شود. همین غافل‌گیر نشدن در آینده، یکی از کلیدی‌ترین علل اهمیت "برنامه‌ریزی" است. حالا این برنامه‌ریزی واقعا چیست؟

گفته شده که برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست؛ بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست، بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود. بنابراین برنامه‌ریزی عبارت است از: "تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده، و یافتن و ساختن راه‌ها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند. برنامه‌ریزی فرایندی است دارای مراحل مشخص و بهم پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سیستمی هماهنگ از تصمیمات." بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست‌ها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. و این یعنی کارهای روزمره‌ی حسن آقا به‌عنوان مدیر کارگاه نجاری اسم‌شان هر چیزی باشد برنامه‌ریزی نیست! البته لازم هم نیست برای برنامه‌ریزی فرایند عجیب و غریبی طی شود و اسناد مکتوب آن‌چنانی تهیه شود. همین که حسن آقا در ذهن‌اش بداند هفته‌ی آینده چقدر سفارش دارد و برای تأمین این سفارش‌ها نیاز به چقدر چوب و تخته دارد، فرایند برنامه‌ریزی را انجام داده است.

برنامه‌ریزی صحیح یکی از مهم‌ترین پیش‌نیازهای انجام صحیح و مناسب فعالیت‌ها است. در واقع همان‌طور که پیتر دراگر اشاره کرده است در انجام هر کار «انجام درست کار» (مفهوم کارایی) اهمیت فراوانی دارد، اما پیش از آن باید از «انجام کار درست» (مفهوم اثربخشی) اطمینان یافت که این مهم در مرحله برنامه‌ریزی انجام کار تحقق می‌یابد.

هدف‌های برنامه‌ریزی عبارتند از:

۱. افزایش احتمال رسیدن به هدف از طریق تنظیم فعالیت‌ها؛
۲. افزایش جنبه اقتصادی (مقرون به صرفه بودن عملیات)؛
۳. تمرکز بر روی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر؛
۴. تهیه ابزاری برای کنترل.

فرایند و دوره برنامه‌ریزی را می‌توان در هفت مرحله زیر خلاصه کرد:

۱. تعیین هدفها (فروش دو میز و ۱۰ صندلی)؛
 ۲. شناسایی راهکارها برای دستیابی به هدفها (خود حسن آقا بفروشد یا بدهد به آقا پرویز که نمایشگاه میلمان دارد؟)؛
 ۳. ارزیابی راهکارها از جنبه کارایی، منابع و هزینه‌های دستیابی به هدفها (چقدر چوب و میخ و چسب و ... مورد نیاز است، در چه زمانی، حسین آقا و اوستا اکبر هر کدامشان چقدر باید کار بکنند و روی چه چیزی و ...)؛
 ۴. انتخاب راهکار مناسب (یعنی حسن آقا در مورد سؤالات بالا تصمیم بگیرد)؛
 ۵. اجرای برنامه براساس راهحل منتخب (حالا نوبت کار کردن است!)؛
 ۶. نظارت بر اجرای برنامه و گردآوری اطلاعات درباره نحوه اجرا و بازخورد آن برای کنترل عملیات برنامه (حسن آقا بالای سر حسین آقا و اوستا اکبر می‌ایستد و نگاهشان می‌کند)؛
 ۷. ارزیابی نهایی برنامه و گردآوری اطلاعات برنامه‌ای و بازخورد آن برای برنامه‌ریزی‌های آتی (حسن آقا از خودش می‌پرسد پس چرا فقط یک میز و سه صندلی فروختیم؟ و اشتباهات خودش را کشف می‌کند و سعی می‌کند تکرارشان نکند).
- البته ماجرا این‌قدرها هم رسمی و پیچیده نیست. خیلی خلاصه و شهودی برنامه‌ریزی یعنی: پیش‌بینی نیازها و وضعیت آینده‌ی خودمان، مشتریان، بازار و ...، تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه باید بکنیم و اجرای این تصمیمات.
- برنامه‌ریزی انواع و سطوحی هم دارد که ماه آینده در موردشان صحبت خواهیم کرد.



۴ - دستورالعملی همیشگی برای موفقیت به روایت استفن کاوی^۱

نویسنده: لیسای نیرل / مترجم: علی نعمتی شهاب

"این هم یک کلوچه‌ی جو."

من بدین شکل در ابتدای اولین مصاحبه‌ام با دکتر استفن کاوی در سال ۲۰۰۴ خلع سلاح شدم. با وجود درگذشت دکتر کاوی در ماه گذشته، درس‌های او زنده‌تر از هر زمانی به نظر می‌رسند. مطمئنم که تجربیات من در مورد درس‌های کاوی با بسیاری افراد دیگر مشابهت دارد. مقاله حاضر تلاش من برای خلاصه کردن درس‌های زندگی او است.

به‌عنوان یک روزنامه‌نگار تازه‌کار و کارآموز نشریه "سن‌دیگو ترنسکریپت" به دلیل عدم آمادگی‌ام برای مصاحبه به شدت عصبی شده بودم. احساس می‌کردم زمان کافی برای ایجاد یک تأثیر ابتدایی قوی در اختیار ندارم.

در گردش در طبقه دوم مرکز همایش‌ها احساسی شبیه حضور در صحنه راهپیمایی مرگ‌بار باتان (نقل مکان قهرآمیز بیش از ۷۶ هزار نفر زندانی آمریکایی و فلیپینی در روزهای ابتدایی جنگ جهانی دوم توسط ارتش ژاپن که در آن هزاران نفر کشته شدند. م.) را داشتم. لب بالایی‌ام خشک شده بود. با این حال مستقیم به چشمان او نگاه کردم و راستاش را گفتم: "استفن. من بابت آماده نشدنم برای این مصاحبه عذرخواهی می‌کنم." در مقابل او به‌شکلی استادانه

^۱ <http://www.fastcompany.com/1843284/timeless-success-recipes-from-stephen-covey>

ترجمه این مقاله پیش از این در شماره شهریور ۱۳۹۱ ماهنامه پنجره خلاقیت منتشر شده است.

یک کلوچه جو به من تعارف کرد، روی صندلی‌اش نشست و شروع کرد به پرسیدن در مورد زندگی، خانواده و شور و اشتیاقم.

لازم به گفتن نیست که این مصاحبه یکی از به‌یادماندنی مصاحبه‌های دوران کاری‌ام بوده است. مصاحبه ما که قرار بود ۱۵ دقیقه باشد، ۴۰ دقیقه طول کشید. ما در مورد دامنه گسترده‌ای از موضوعات حرف زدیم. ۵ سال بعد او با بزرگواری تمام پذیرفت تا مقدمه‌ای بر کتاب من بنویسد و به من اجازه داد تا مصاحبه دیگری با او انجام بدهم.

بسیاری کاوی را برای مشارکت پربارش در جنبش تازه‌جوانه زده "کمک به خود" به‌یاد خواهند آورد. دیگران او را بابت تأثیر جهانی‌اش از طریق تلاش‌های عام‌المنفعه و توانایی‌های خیره‌کننده‌اش در سخنرانی و نگارش تحسین خواهند کرد. با این حال من او را برای چیز دیگری تحسین می‌کنم.

کاوی توانایی باورنکردنی برای پنهان کردن وجود خودش از جمع و ایجاد احساس به‌حساب آمدن و ارزشمندی در دیگران داشت. در کتاب "عادت هشتم" او به این باور خود اشاره می‌کند که ما باید ندای درونی خودمان را بیابیم و کاری کنیم دیگران هم به‌دنبال یافتن ندای درونی خود بروند. با وجود این که ما تنها سه بار یکدیگر را ملاقات کردیم، او مرا هر سال بیش از سال قبل مجذوب بافتن فلسفه خودش در تار و پود فعالیت‌های روزمره کاری خودم کرد.

این‌ها درس‌های بدون تاریخ مصرفی هستند که استغن به من داد:

- **تفکر انتقادی را در جلسات تشویق کنید:** من از افراد می‌خواهم مدارک پشت‌زمینه را در مورد هر فرصت یا مسئله ارائه کنند. من به‌ندرت به شایعات یا حرف‌های درگوشی اجازه می‌دهم روی انتخاب‌های استراتژیک یا مشتریان من تأثیر بگذارند. چون زمانی که از این فلسفه منحرف و مرتکب اشتباهات غیرمنطقی شوم، مشتری‌ام را از دست می‌دهم و تنش‌های غیرضروری ایجاد می‌کنم. کاوی در "عادت هشتم" می‌گوید: "بین انگیزه و واکنش، فضایی تهی است که ما در آن واکنش‌مان را انتخاب می‌کنیم."
- **من به‌شکل دائمی برای رسیدن به معنا و مقصدی عمیق‌تر می‌کوشم:** در حالی که برخی از هم‌عصران من شیفته آخرین پیش‌رفت‌های بازاریابی خودکار، مدیریت عملکرد و بسترهای رسانه‌های اجتماعی شده‌اند، من می‌کوشم تا به مقصد واقعی زندگی‌ام وفادار بمانم. به‌دست آوردن پیروان بیش‌تر یا کسب درآمد خالص بالاتر مثال‌های خوبی از یک مقصد باشکوه نیستند. برنامه‌های خودکار مدیریت عملکرد و رتبه‌بندی سهام ثابت کرده‌اند می‌توانند پناهگاه زنبورهای کشنده قرمز باشند؛ چرا که آن‌ها اغلب از مقاصد اصلی سازمان منحرف می‌شوند و فرض می‌کنند همیشه افرادی وجود دارند که ارزش کنار

گذاشته شدن از سازمان را دارند. آیا ایده‌های این چنینی سازمان شما را از رسیدن به تمام پتانسیل‌های خود باز نمی‌دارند؟

- من می‌کوشم تا تفکر کوتاه‌مدت کارمندمدار را برای همیشه کنار بگذارم: کاوی چشمان را من به تفکر احمقانه عصر صنعتی امروز ما گشود. در "عادت هشتم" او به چهار بیماری این عصر اشاره کرده است:

- "داشتن این باور که شما باید آدم‌ها را کنترل کنید."

- "نگاه ما به حسابداری (انسان‌ها هزینه‌اند و ماشین‌آلات دارایی.)"

- فلسفه انگیزشی چماق و هویج.

- بودجه‌ریزی مرکزی ... یک رویکرد واکنشی که فرهنگ "تملق" را ایجاد می‌کند و باعث پدید آمدن این تفکر می‌شود که "امسال این بودجه را خرج کنیم تا برای سال آینده آن را از دست ندهیم."

- من زمانی را برای بازتاباندن درون خودم در هر روز اختصاص می‌دهم: این کار ممکن است به‌سادگی یک گفتگوی دو نفره با همکار یا همسر باشد؛ اما در هر حال باید انجام شود. در جلسات مشترک با اعضای دفتر مدیریت تغییر، من تک‌تک اعضا را به اظهار نظر تشویق می‌کنم: چه چیزی با جلسات قبلی مان متفاوت است؟ چه چیزی برای شما کار کرده است؟ چه چیزی کار نکرده است؟ چه چیزی را جشن می‌گیرید؟ خودشناسی باید به‌زبان بیاید و در پیامک‌ها، ای‌میل‌ها و توثیت‌های افراد ظاهر شود. اغلب مدیران ارشدی که من ملاقات کرده‌ام اعتراف کرده‌اند "بازتاباندن" اغلب به‌منظور پاسخ‌گویی به بحران محبوبیت (حیاتی در برابر مهم) نادیده گرفته می‌شود. پیکاسو زمانی گفته بود: "بدون یک تنهایی بزرگ، هیچ کار جدی ممکن نیست." احتمالاً او و کاوی در برخی موارد با یکدیگر هم‌پیمان شده‌اند تا توازن بیشتری را در زندگی ما ایجاد کنند.

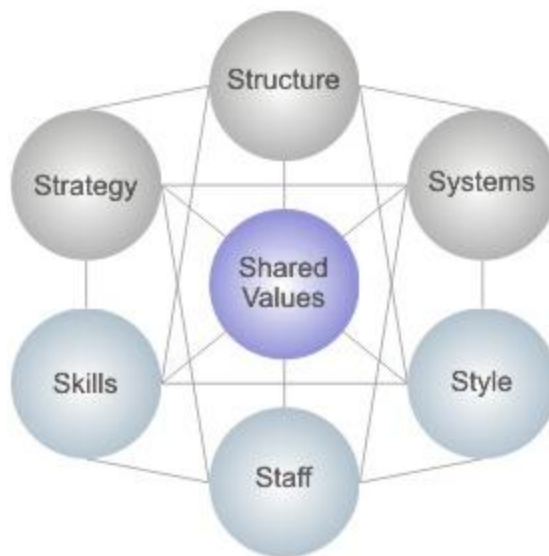
کاوی دنیا را جای بهتری برای زیستن کرد. من آن لحظه تعارف "کلوچه جو" را برای همیشه در زندگی‌ام به یاد خواهم داشت.

۵- مدل ۷ اس مکنزی

تدوین: الهام اعتدالی

چارچوب ۷ اس مکنزی (McKinsey 7S Framework) مدلی مدیریتی است.

مدل ۷ اس که بیشتر از آن به صورت ۷ اس مکنزی نام برده می‌شود، توسط دو مشاور سرشناس به نام رابرت واترمن (Robert H. Waterman, Jr.) و تام پیترز (Tom Peters) ارائه شد که در آن زمان در شرکت مکنزی فعالیت داشتند. آنها در مقاله "ساختار، سازمان نیست" (Structure Is Not Organization - 1980) و یک سال بعد در کتاب "هنر مدیریت ژاپنی‌ها" (The Art of Japanese Management - 1981) و در کتابی با عنوان "در جستجوی برتری" (In Search of Excellence - 1981) مدل ۷ اس را توضیح دادند. این مدل بیش‌تر برای دستیابی و نظارت بر تغییرات درونی سازمان مورد استفاده بوده است.



مدل با این فرض شروع می‌شود که سازمان نه‌تنها ساختار را در بر می‌گیرد؛ بلکه شامل عناصر دیگری نیز می‌شود؛ یعنی ۶ عنصر دیگر به‌همراه عامل ساختار، با همدیگر سازمان را شکل می‌دهند. این ۷ مؤلفه به دو دسته تقسیم شده‌اند:

- 'اس‌های سخت (Hard S's)؛ شامل: استراتژی، ساختار و سیستم.

- 'اس‌های نرم (Soft S's)؛ شامل: کارکنان، سبک، مهارت و ارزش‌های مشترک.

مؤلفه‌های سخت، راحت‌تر تعریف و متمایز می‌شوند و مدیریت می‌تواند مستقیماً بر روی آنها تاثیر بگذارد. در حالیکه مؤلفه‌های نرم، مشکل‌تر تعریف و کمتر محسوس هستند و بیشتر تحت تاثیر فرهنگ می‌باشند. مؤلفه‌های سخت را می‌توان در استراتژی‌ها، برنامه‌های شرکت، چارت سازمانی و سایر اسناد سازمانی یافت. اما مؤلفه‌های نرم به راحتی تعریف و تمییز نمی‌شوند؛ زیرا با قابلیت‌ها، ارزش‌ها و سایر موارد مرتبط با فرهنگ سروکار دارند که همواره در حال تغییر و توسعه است. مؤلفه‌های نرم به‌شدت تحت تاثیر کسانی هستند که در سازمان کار می‌کنند. از این رو طرح‌ریزی و تاثیر گذاشتن بر این مشخصه‌ها دشوار است. در حقیقت واژه سخت بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد عینی، ملموس، عملی، گویا، عقلانی و به‌سادگی تعریف‌شدنی هستند و واژه نرم هم بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد غیرملموس، غیرعملی و به سختی تعریف‌شدنی و توصیف‌شدنی هستند. مؤلفه‌های درونی مثل ریشه‌های یک گیاه هستند. دیده نمی‌شوند ولی می‌تواند اثری بسیار بیشتر از مؤلفه‌های سخت داشته باشند.

سازمان‌های موفق و اثربخش، تناسبی بین این ابعاد به دست آورده‌اند. اگر یک بعد تغییر کند، بر بقیه ابعاد نیز تأثیر می‌گذارد. این هفت عنصر که رابطه متقابلی نیز با هم دارند، باید به‌گونه‌ای در راستای یکدیگر قرار گیرند تا بتوان عملکرد سازمان را بهبود بخشید.

کاربردهای این مدل به شرح زیر است:

- از این چهارچوب می‌توان برای پرسیدن سوالات درست و سپس رسیدن به پاسخ آن‌ها بهره برد. این راهی مناسب برای شروع برنامه‌ریزی استراتژیک است؛
- اگر مسأله‌ی عملکردی وجود داشته باشد، و کارها آن‌گونه که باید انجام نشده باشد، می‌توان از چهارچوب هفت اس به‌عنوان ابزاری تشخیصی استفاده کرد. تشخیص با اولویت‌بندی عناصر شروع می‌شود. اگر استراتژی درست باشد، شاید مشکل در ساختار باشد و یا در سیستم. و اگر مشکل در این عناصر نباشد، ممکن است مشکل از ارزش‌های مشترک و یا سبک مدیریت مالک و یا مدیر اجرایی باشد؛
- از این مدل می‌توان برای پیاده‌سازی تغییر استراتژیک استفاده کرد و سازمان را از طریق چهارچوب "اگر - آن‌گاه" ممیزی کرد؛
- این مدل، به شکاف‌هایی اشاره می‌کند که باید پر شوند. طبق این مدل برای رسیدن به برخی استراتژی‌ها باید آرام گام برداشت تا سریع‌تر به اهداف دست پیدا کرد؛
- افزایش بهره‌وری شرکت‌ها؛
- تعیین بهترین راه پیاده‌سازی یک استراتژی پیشنهادی؛
- هم‌راستا نمودن فرآیندها هنگام ادغام و یا تصاحب شرکت‌های جدید؛
- مدل ۷ اس نه تنها برای شرکت‌ها بلکه برای تیم و یا پروژه‌ها می‌تواند سودمند باشد.



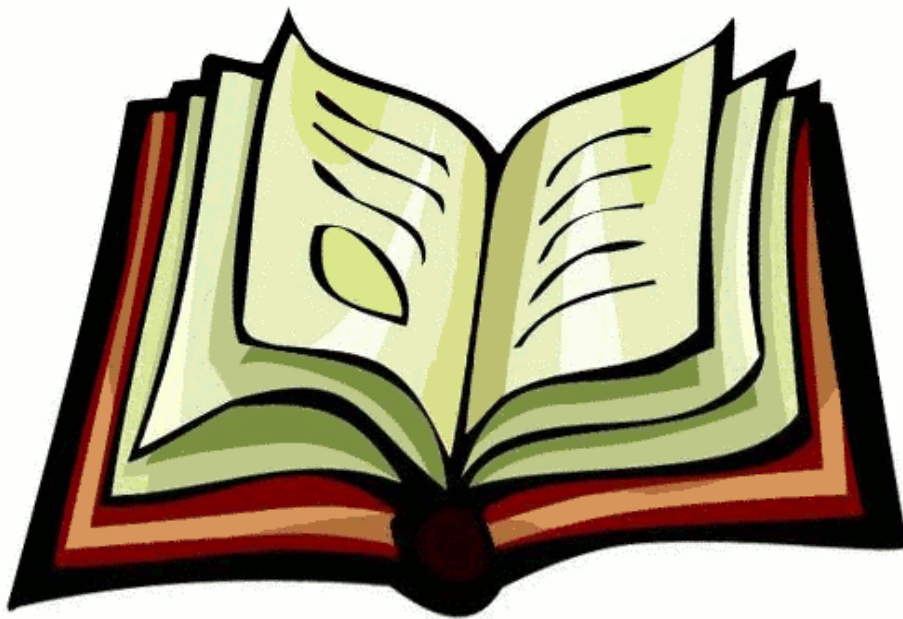
۶- نکته‌ی مدیریتی ماه: انواع استانداردها

استانداردهای عملکرد بیان نتیجه‌های مورد انتظاری است که در پایان کار باید به دست آیند. این نتیجه‌ها ممکن است عینی یا ذهنی باشند:

الف - استانداردهای عینی: این استانداردها بر پایه‌ی نتیجه‌های قابل اندازه‌گیری قرار دارند و به سه نوع تقسیم می‌شوند:

- استانداردهای طراحی شده: ضرورتاً بیان نتیجه‌هایی است که باید توسط اجزا یا اعضای مختلف یک مجموعه محقق شوند تا کل مجموعه به هدف کلی مورد نظر خود دست یابد. این استانداردها معمولاً به روشی مثبت بیان می‌شوند (یعنی نتیجه‌ی دلخواه را تعریف می‌کنند؛ مثلاً سهمیه‌ای که باید در هر هفته تولید شود).
- استانداردهای تاریخی: استانداردهای بر مبنای نتیجه‌های گذشته است. مقایسه‌ی نتیجه‌های جاری با نتیجه‌های گذشته به برنامه‌ریزی نتیجه‌های آینده کمک می‌کند. این استانداردها معمولاً به صورت منفی بیان می‌شوند (نتیجه‌ای را که نمی‌خواهند بیان می‌کنند، ولی نتیجه‌ی دقیق دلخواه را به طور مشخص اظهار نمی‌نمایند. مثلاً تعیین حداکثر اشتباهات یا مرجوعی‌های قابل قبول).
- استانداردهای مقایسه‌ای: براساس نتیجه‌هایی است که دیگر مؤسسات در همان صنعت کسب می‌کنند. معمولاً به عنوان استانداردهای صفر بیان می‌شوند (دقیقاً آن چیزی را بیان می‌کنند که مطلقاً نمی‌خواهند؛ مثلاً: «هیچ مرجوعی نباید وجود داشته باشد؛ زیرا...»).

ب - استانداردهای ذهنی: استانداردهای متکی بر اولویت‌های شخصی مدیران سازمان / مشتریان هستند که به نتیجه‌گیری‌های مشخص قابل اندازه‌گیری، ربطی ندارند. استانداردهای ذهنی سلیقه‌های شخصی، تعصب، سوگیری و انتقادهای نهفته را در بر می‌گیرند.



۷- برگی از یک نوشته ...^۲

استراتژی اساساً به تعریف قصدها و مقاصد (قصد استراتژیک)^۳ و تخصیص یا تعدیل منابع یا فرصت‌ها (استراتژی منبع محور یا استراتژی مبتنی بر منابع) و در واقع ایجاد هماهنگی استراتژیک بین آن‌ها می‌پردازد. طراحی و اجرای کارای استراتژی به توان استراتژیک^۴ سازمان بستگی دارد. توان استراتژیک شامل توانایی طراحی آرمان‌های استراتژیک و اجرای طرح‌های استراتژیک از طریق فرایند مدیریت استراتژیک است. استراتژی را در ساده‌ترین شکل خود می‌توان به‌عنوان بیان مقاصد سازمان تعریف کرد - آنچه را که سازمان می‌خواهد انجام بدهد و روش انجام آن؛ همان‌طور که ویکنز می‌گوید فعالیت به‌معنای «رفتن از این‌جا به آن‌جا» است. همان‌طور که همل و پراهلاد تعریف کرده‌اند قصد استراتژیک به بیان آن موقعیت ممتاز و پیشگامی برمی‌گردد که سازمان ر می‌خواهد به آن برسد و معیاری است برای ارزیابی میمیزان موفقیت سازمان در حصول به این هدف. قصد استراتژیک، می‌تواند به شکل بیانی خیلی کلی و گسترده از مأموریت یا بینش حاکم بر سازمان باشد یا می‌تواند به طور دقیق به تشریح اهداف و آرمان‌های سازمان بپردازد. دس و میلر توالی قصد استراتژیک را به شرح زیر تعریف کرده‌اند:

۱. چشم‌اندازی گسترده در خصوص این‌که سازمان چطور باید باشد؛

^۲ مدیریت استراتژیک منابع انسانی؛ ماکیل آرمسترانگ؛ ترجمه‌ی: دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ ص ۵۱

^۳ Strategic Intent

^۴ Strategic Capabilities

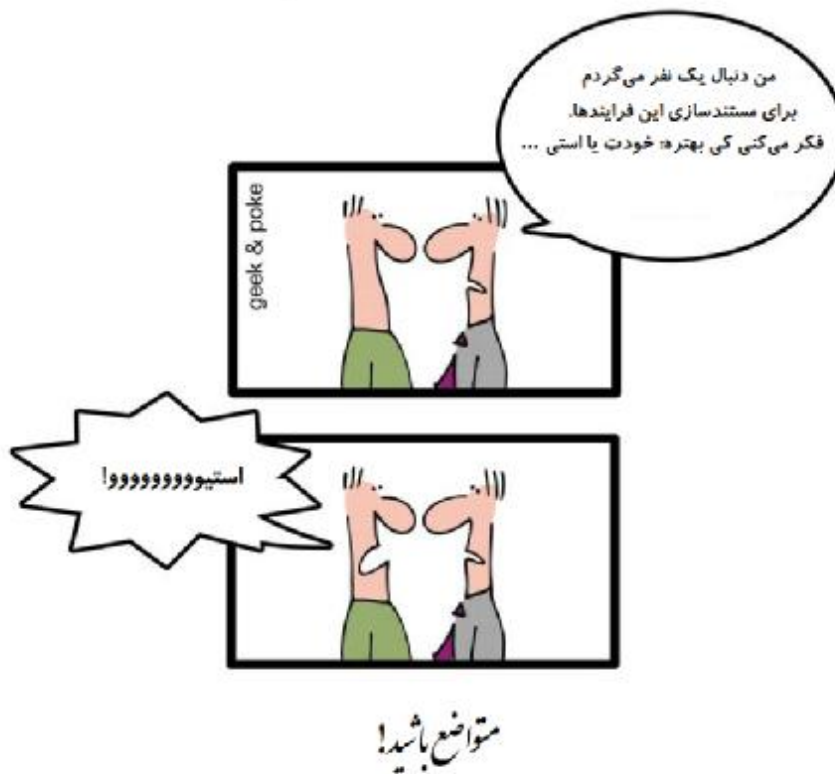
۲. مأموریت سازمان؛
۳. آرمان‌های^۵ خاصی که عملیاتی می‌شوند؛
۴. اهداف عملیاتی^۶ استراتژیک.

⁵ Golas

⁶ Objectives

۸- کاریکاتور ماه

چگونه همکار خوبی باشیم!



۹- تصویر مدیریتی ماه: مدلی برای طراحی سیستم‌های سازمانی

The Organizational Systems Design Model

