

رویکرد استراتژیک اجتماعی سازمان

ناصر فقهی فرمند

عضو هیئت علمی (دانشیار) دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تبریز

farahmand@iaut.ac.ir

چکیده

بسیاری از بازرگانان ایرانی و خارجی ایران را سرزمین فرصت‌ها نام نهاده‌اند اما ما تا چه اندازه توانسته‌ایم فرصت‌های به وجود آمده را پاس داریم و از آن استفاده کنیم و تا چه مقدار فرصت‌های جدید را خلق و از آن‌ها بهره ببریم. به عبارتی فرصت‌های داشته را چقدر به تهدید و تهدیدها را چقدر به فرصت تبدیل کرده‌ایم؟ در حالی که جهان وارد عصر تازه‌ای شده است و این جریان تحول پرشتاب حول محور تکنولوژی دیجیتال باز هم شتاب یافته و راه را برای ورود به عصر دیجیتال هموار ساخته است که همراه است با فرصت‌ها و چالش‌ها، امیدها و بیم‌هایی بی سابقه. وقتی تحولات شتاب می‌گیرند بر پدیده‌ها پیچیدگی و ابهام حاکم می‌شود و سیستم‌ها از حالت تعادل خارج می‌شوند و وضعیت بحرانی شده و دیگر قانون‌مندی مرسوم بر پدیده‌ها حاکم نیست. عصری که بحران‌خیز و پر آشوب، دستاوردهای بشر در عرصه مادی سریع‌تر از توانایی انسان و نظام‌های اجتماعی مخلوق انسان برای انطباق خلاق با این دستاوردها حرکت می‌کند. اما ذهن انسان ذاتاً گرایش دارد به تعادل جویی و گریزان بودن از آشفتگی و آشوب. انسان می‌خواهد در دنیای بی نظمی، نظمی بجوید، در فضای پرابهام به درک روشنی دست یابد و در شرایطی که پیش‌بینی آینده دشوار است، آینده مطلوب خود را رقم زند.

در عصر دیجیتال رهیافت‌های امیدبخشی شکل می‌گیرد که هر یک به گونه‌ای بازتابی است از فضائل انسانی که تجهیز شده‌اند تا اشتباهات گذشتگان را جبران کنند، اشتباهاتی که هزینه‌های سنگینی بر جامعه بشری تحمیل کرده است و کیفیت زندگی انسان معاصر را تنزل داده است.

بحران‌های فرهنگی و اجتماعی که در سطوح مختلف بازتاب دارد و شکاف دیجیتال فاصله روزافزون کشورهای توسعه نیافته از کشورهای توسعه یافته است. با توجه به تأثیر گسترده و عمیق انقلاب دیجیتال بر همه حوزه‌های زندگی فردی و جمعی، از جمله، تجارت، کار، تولید، اوقات فراغت، آموزش، خرید، فروش، توزیع، جنگ، مناسبات اجتماعی، پژوهش و یادگیری و اصولاً همه فعالیت‌های اجتماعی، جا دارد که بحث کیفیت زندگی به طور جدی در این چارچوب با طرح این سؤال‌ها مطرح شود که آیا در عصر حاضر بدون بهره‌گیری از مواهب جامعه اطلاعاتی می‌توان برای زندگی مردم شرایطی را فراهم آورد که در شأن زندگی انسان باشد؟ و آیا به ویژه برای دانش‌گران، احساس آرامش و لذت از زندگی بدون همگامی با این پیشرفت‌ها عملی است؟

رویکرد استراتژیک اجتماعی سازمان

جهت برقراری رابطه سازمان با محیط سازمانی اش و تحقق اهداف مناسب و متناسب آن با شرایط حاکم بر محیط، نیاز به این است که تعادلی با ثبات بین آن دو فراهم گردد و یک پایایی استوار و هماهنگی در سازمان متناسب با محیط و اهداف سازمانی برقرار

شود که نگرانی موضوعات فوق‌الذکر مرتفع شود. البته سایر تشبیهات، تجسمات و تفکرات قابل انجام است. همان طور که واضح است شرط لازم برای هر سازمانی پایایی و شرط کافی برای آن پویایی است که در واقع پایایی به عنوان اصل اولیه و دوام بقاء سازمان و حذف نشدن آن از محیط و پویایی به عنوان اصل ثانویه، توسعه و بهبود مداوم برای پیشرو بودن سازمان را می‌باشد. به عبارتی دیگر می‌توان پایایی را رشد و پویایی را توسعه تلقی کرد. بدیهی است چنانچه سازمانی هماهنگ با محیطی که در ارتباط است، رشد نیافته باشد، سازمان ناسالم محسوب شده و با این وضعیت دیگر قادر نخواهد بود اولاً در محیط مربوطه اش به صورت منطقی مقبول واقع شود، ثانیاً با برداشتن چتر حمایت از بالای سر آن از ادامه فعالیت باز می‌ماند و ثالثاً در مراحل بعدی نمی‌تواند حرفی از توسعه و بهبود بزند.

در این راستا با ایجاد نگرش روی سازمان‌ها به عنوان یک سیستم اجتماعی، مدیران مربوطه می‌توانند سازمان را در رابطه با هم‌سازی و پاسخگویی مداوم به محیط بیرونی، کارآمدتر کنند و لازمه دستیابی به چنین کارآمدی، شناخت دقیق ویژگی‌های هر سیستم اجتماعی در رابطه با مسایل ساختاری و عملیاتی، فراهم ساختن محیط سازمانی مساعد و انتخاب روش‌های مناسب می‌باشد تا پس از شناسایی و تعریف دقیق ماموریت سازمان با توجه به نیازهای محیط سازمانی، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان، وضعیت رقابت و توانمندی و اهداف رقبا به صورت واقعی و منطقی نه به صورت رؤیایی و شعار به عنوان کلمه انکارناپذیر "Profit" در دو بُعد زیر باید دنبال راهکارهای تحقق اهداف زیر باشند:

۱) سود اقتصادی: سازمان با کسب یا ایجاد درآمد و کسر هزینه‌های مربوط از آن می‌تواند به سود اقتصادی دست یابد. توضیح این که این عامل با درآمد سالیانه منهای هزینه حاصل می‌گردد و برخی سازمان‌ها ممکن است درآمد مستقیم را از محل عرضه محصولات یا ارائه خدمات حاصل نکنند. مانند بیمارستان، مدرسه یا دانشگاه دولتی که در قبال ارائه خدمات، درآمد مستقیم از مشتریان خود دریافت نمی‌کنند. بدیهی است در چنین شرایطی درآمد غیرمستقیم به چنین سازمان‌هایی تزریق می‌گردد.

۲) سود اجتماعی: سازمان با افزایش میزان تلاش و فعالیت و حتی هزینه‌های منطقی و معقول خود، خدمات بهتری را نسبت به قبل ارائه می‌دهد تا با این عمل در آینده باعث صرفه‌جویی در هزینه‌ها شود. به طور مثال یک مدرسه وقتی دانش‌آموزان را خوب تربیت کند در آینده تعداد اراذل و اوباش در جامعه کم شده و در هزینه انتظامات و زندان‌ها صرفه‌جویی حاصل و از این محل منفعت یا فایده‌ای حاصل می‌شود تا از مقدار هزینه‌های جاری دولت و جامعه کاسته شود و این مبلغ صرفه‌جویی شده به طور غیرمستقیم به بودجه و اعتبارات آموزش و پرورش اضافه شود. البته برعکس این نیز ممکن است حاصل شود.

مسئولیت استراتژیک اجتماعی سازمان

بدیهی است برخی سازمان‌ها با سود اقتصادی به سود اجتماعی و برخی نیز با سود اجتماعی به سود اقتصادی می‌توانند برسند و تأکید روی یکی از آن‌ها بدون توجه به دیگری نتایج مطلوبی را در بر نخواهد داشت. به هر حال سازمانی مدعی تحقق سود اجتماعی است که موارد زیر در آن به طور کامل اتفاق افتاده باشد:

- ۱) کاهش شکایات
- ۲) کاهش ریسک‌های عملیاتی
- ۳) شهرت و اعتبار
- ۴) کارآیی عملکردی
- ۵) نوآوری
- ۶) دستیابی به خدمات موجود و جدید

۷) دستیابی به دانش و مهارت‌ها

۸) دستیابی به منابع عمده و کلیدی

مسئولیت اجتماعی مدیران

مسئولیت استراتژیک اجتماعی سازمان ممکن نیست مگر با مسئولیت اجتماعی مدیران و باید توجه داشت که ابعاد دوگانه سود اقتصادی و سود اجتماعی لازم و ملزوم هم‌دیگر و مکمل یکدیگرند. در این رابطه به دلیل اهمیت و اولویت سود اجتماعی، مسئولیت اجتماعی مدیران چنین عنوان شده است:

۱) احساس تعهد مدیران سازمان

۲) تصمیم‌گیری سازمانی به شرط بهبود رفاه کل جامعه

۳) اهداف جامعه = راهنمای مدیران

۴) ایجاد پیوند بین سازمان و جامعه

۵) اهداف اجتماعی سرلوحه امور در منشور سازمانی

۶) افزایش سودمندی و اعتبار سازمان تابع مسئولیت اجتماعی

۷) ایجاد فرصت‌های جدید برای توسعه سازمان

۸) فراهم‌سازی مشارکت‌های جدید میان سازمان و مشتریان

۹) موجبات سودآوری دیگران در کنار سودآوری سازمان

پیشنهاد

در راستای مسئولیت استراتژیک اجتماعی سازمان، هر سازمانی نیاز به اصلاح نظام خودش دارد که به صورت عملی و فرآیندی به فهرست عملیات مربوط به آن اشاره می‌شود:

۱) آشنایی با جایگاه سازمان و واحدهای سازمانی مربوطه در محیط سازمانی مستقیم و غیرمستقیم، مرتبط و غیرمرتبط.

۲) آشنایی با ایجاد باور در تمامی اعضای سازمان نسبت به مأموریت‌های اصلی و فرعی سازمان و واحد سازمانی مربوطه.

۳) ایجاد نگرش همپایانی در تمامی اعضاء و واحدهای سازمانی جهت هدف‌گیری و حصول به مأموریت مشترک.

۴) ایجاد هم‌گرایی صحیح و منطقی بین واحدها و اعضای سازمانی به منظور نیل به همپایانی شامل Profit و Benefit.

۵) شناسایی شرایط محیطی اعم از محیط دور و نزدیک و معرفی و ابلاغ فرصت‌هایی که بالفعل و بالقوه سازمان و واحدهای سازمانی از آن استفاده می‌کنند یا می‌توانند استفاده کنند. هم‌چنین ابلاغ تهدیداتی که بالفعل و بالقوه سازمان و واحدهای سازمانی را تهدید می‌کنند یا در آینده تهدید خواهند کرد.

۶) شناسایی شرایط درون سازمانی در سطح کلان و خرد و معرفی و ابلاغ نقاط قوتی که بالفعل و بالقوه در سازمان و واحدهای سازمانی موجود است و می‌توان با حفظ و تقویت آنها از فرصت‌های محیطی استفاده و در مقابل تهدیدات محیطی مقابله کرد. هم‌چنین ابلاغ نقاط ضعفی که می‌توان با شناسایی و تقلیل و اصلاح آنها، سازمان و واحدهای سازمانی را در مقابل تهدیدات بالقوه و بالفعل محیطی بیمه کرد.

- (۷) تنظیم جدول واقعی و به دور از هر گونه تعصب زمانی، اداری، سیاسی، مکانی، سازمانی، اجتماعی و مدیریتی، انسانی، عاطفی و ... تحت عنوان جدول TOWS^۱ مربوط به فهرست عوامل بیرون سازمانی و غیر قابل کنترل شامل فرصت‌ها و تهدیدات بالفعل و بالقوه و فهرست عوامل درون سازمانی و قابل کنترل شامل نقاط قوت و ضعف بالفعل و بالقوه سازمانی و واحدهای سازمانی.
- (۸) تحلیل واقعی و منطقی جدول TOWS توسط اهل فن و خبرگان سازمان و واحدهای سازمانی در چارچوب مقررات و ضوابط اداری و سازمانی، بررسی وضعیت هر کدام و ترسیم نمودار علت و معلول به طور کامل و تفکیک برای هر کدام به صورت کارشناسی، علمی، عملی و تجربی توسط اهل فن علم مدیریت و سایر خبرگان سازمان و واحدهای سازمانی مطلع با امر سازمان و مدیریت.
- (۹) تحلیل نمودارهای علت و معلول، بررسی میزان تأثیر هر علت روی معلول، اولویت‌بندی اصلاح یا تعدیل هر علت با استفاده از ابزارهایی مثل نمودار پاراتو و نهایی کردن هر کدام با نمودارهایی مشخص و ابلاغ آن به سازمان و واحدهای سازمانی ذیربط.
- (۱۰) تشکیل جلسات مکرر فیما بین اهل فن علم مدیریت و سازمان و سایر خبرگان سازمان مطلع با علم سازمان مدیریت به منظور تحلیل نهایی نمودارهای پاراتو ترسیم شده و جوابگویی به سئوالات ۹ گانه ${}^2W+{}^3H$ به صورت واقعی، منطقی، اداری و منطبق با مقررات و امکانات موجود.
- (۱۱) توافق نهایی لازم روی جوابهای ${}^6W+{}^3H$ در سازمان و تنظیم آن روی نمودارها و ابزارهای پروژه مانند گانت^۳، CPM^۴، PERT^۵، GERT^۶ توسط اهل فن آشنا به مدیریت و کنترل و با همکاری مستقیم و غیرمستقیم سایر خبرگان سازمان و واحدهای سازمانی آشنا به علم سازمان و مدیریت و هم‌چنین مسایل فنی و تخصصی سازمان.
- (۱۲) تعیین نماینده تام‌الاختیار از طرف مدیریت سازمان به عنوان مدیر و کنترلر پروژه جهت اجرای صحیح، بموقع و با کیفیت برنامه‌های تدوین شده و فعالیت‌های مشخص شده در نمودارها و ابزارهای پروژه.
- (۱۳) نظارت مستقیم و غیرمستقیم، محسوس و غیرمحسوس اهل فن علم سازمان و مدیریت روی روند اجرای برنامه‌های پروژه و حصول اطمینان از درصد پیشرفت کار از لحاظ کمیت و کیفیت، زمان و هزینه فعالیت‌های لازم الاجرا و در نهایت تضمین اعمال نظرات این اهل فن به طور کامل.
- (۱۴) مطالعه و بررسی روی ساختار سازمانی حاکم بر سازمان و واحدهای سازمانی و مقایسه آن با ساختارهای سازمانی عملی و اجرایی تعریف و تأیید شده علم مدیریت جهت پی بردن به مغایرت‌های احتمالی و مشکل‌ساز و اعمال مهندسی مجدد.
- (۱۵) تعریف، تدوین و ارائه ساختار سازمانی مناسب قادر به اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های مشخص پروژه.
- (۱۶) مطالعه و بررسی روی چارت (نمودار) سازمانی حاکم بر سازمان و واحدهای سازمانی و مقایسه آن با نمودار سازمانی قادر به اجرا در ساختار سازمانی تدوین شده.
- (۱۷) تعریف، تدوین و ارائه چارت سازمانی مناسب که قادر به ایفای نقش سازنده در ساختار سازمانی تدوین شده باشد.
- (۱۸) مطالعه و بررسی سیستم کل سازمان و ارتباطات سیستمیک بین واحدهای سازمانی و تطبیق آن با نگرش‌های سیستمیک.
- (۱۹) ارائه راهکارهای لازم علمی، عملی و قابل اجرا با توجه به محدودیت‌ها و امکانات موجود جهت تبدیل سیستم‌های سازمانی بسته به باز و هم‌چنین پیاده‌سازی تفکر سیستمیک با نگرش Pull به جای Push با ابزارهایی مانند سایرنیتیک به منظور تغییر وضعیت آنتروپی مثبت به نرمال یا منفی توسط اهل فن علم سازمان مدیریت و سایر خبرگان ذیربط سازمانی.

۱- TOWS = Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths

۲- 2W (Where, When, What, Who, Whom, Why) + 3H (How, How many, How much)

۳- Gantt

۴-CPM = Critical Path Method

۵- PERT = Program Evaluation & Review Technique

۶- GERT = Graphical Evaluation & Review Technique

۲۰) ارائه طریق علمی و مدیریتی جهت ارتقاء سطح بهره‌وری و سودآوری اقتصادی یا اجتماعی هر کدام از سیستم‌های واحدهای سازمانی و برقراری تعامل مثبت و سینرژیک بین کلیه واحدها و افراد سازمانی با ابزارهایی مثل ۵S ژاپن جهت بهبود بهره‌وری یکپارچه^۱ در سیستم کل سازمان توسط اهل فن علوم سازمان و مدیریت و با همکاری سایر خبرگان ذیربط سازمانی برای:

- ایجاد تفکر و اعمال مشتری‌گرایی با تمایل کامل به ارائه محصولات یا خدماتی که مشتریان یا اربابان رجوع خواهان آن می‌باشند.

- شناسایی خواسته‌ها و انتظارات منطقی و واقعی مشتریان یا اربابان رجوع بالفعل و بالقوه از لحاظ کیفیت، کمیت، هزینه و زمان.

- رشد و تقویت سیستمی طراحی شده به منظور ارائه خدمات یا محصولات از دیدگاه مشتریان.

- حصول اطمینان از مرتبط بودن اهداف سازمان با نیازهای بالقوه و بالفعل مشتریان.

- امکان ابلاغ نیازها و خواسته‌های منطقی مشتریان به سرتاسر سازمان.

- امکان اندازه‌گیری رضایت مشتریان و اقدام لازم و سریع بر روی نتایج حاصل از این اندازه‌گیری.

- امکان مطالعه و بررسی بمنظور بهبود بخشیدن به سیستم‌های سرویس‌دهنده، کنترل‌کننده و هماهنگ‌کننده عملیات سازمان.

- منطقی نمودن مراحل انجام کار و بهینه‌سازی آن‌ها.

- امکان ارائه خدمات با مؤلفه‌هایی مثل: شفافیت، سرعت، صحت، زیبایی، رفتار ارائه‌کنندگان خدمات، قانون‌مندی و انعطاف‌پذیری.

- امکان ارزیابی سیستم سازمان و واحدهای مربوطه از لحاظ کارآیی، اثربخشی بهره‌وری و سودآوری.

- ارزیابی کل سیستم سازمانی و دریافت بازخوردهای لازم جهت اعمال تنظیمات و اصلاحات سایرینتیکی.

۲۱) اعمال و پیاده‌سازی مهندسی مجدد سازمانی و بازاندیشی بنیادین و طراحی نو و ریشه‌ای فرآیندها برای دستیابی به بهبود و پیشرفت شگفت‌انگیز در معیارهای حساس امروزی هم‌چون کیفیت.

منابع

- احمدی مهربانی، محمدرضا (۱۳۸۰) - مدیریت اثر بخش فناوری اطلاعات، ضرورت بقای سازمانی در قرن ۲۱ - مجله روش ۶۸ الوانی، دکتر سید مهدی (۱۳۷۷) - سازمان دانشی - فصلنامه علمی پژوهشی کنترلر - سال دوم شماره ۸-۷.
- رضائیان، دکتر علی (۱۳۶۸) - تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم - مجله دانش مدیریت ۷ و ۶ - دانشگاه تهران.
- رضائیان، دکتر علی (۱۳۶۹) - سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت - مجله دانش مدیریت ۱۱ - دانشگاه تهران.
- رضائیان، دکتر علی (۱۳۷۸) - سازمانهای قرن بیست و یکمی سازمانهای مجازی - مجله تدبیر ۹۹.
- ژوئل دوروسنی و جون بیشون (۱۳۷۰) - روش تفکر سیستمی - ترجمه دکتر امیرحسین جهاننگلو.
- سعیدی کیا، علی اکبر (۱۳۸۰) - فرآیند تحول سازمان در اثر فناوری اطلاعات - مجله روش ۶۸.
- شفیعا، دکتر محمدعلی (۱۳۸۰) - نقش فناوری در سازمانهای نو - مجله تدبیر ۱۱۱.
- شهیدی، دکتر محمد تقی (۱۳۷۱) - انتقال تکنولوژی و صنعتی کردن کشورهای در حال توسعه - دانشگاه تهران.
- طاهری لاری، مسعود (۱۳۷۷) - مدیریت تغییر و تحول سازمانی - نشر درخشش مشهد.
- عبدالسلام، محمد (۱۳۶۹) - انتقال علوم و تکنولوژی به جهان سوم - انجمن فیزیک ایران.
- فقهی فرهنگ، دکتر ناصر - جزوه تکنولوژی پیشرفته (کارشناسی ارشد مدیریت) - جلد اول و دوم - دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- فقهی فرهنگ، دکتر ناصر (۱۳۸۰) - فرآیند مدیریت اجرایی - دانشگاه آزاد اسلامی.

- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۱)- مدیریت پویای سازمان- انتشارات فروزش - تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۱)- مدیریت در ایران - کتابفروشی مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز- چاپ دوم.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۲)- مدیریت پایای سازمان- انتشارات فروزش - تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۳)- مدیریت تکنولوژی سازمان- انتشارات فروزش - تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۴)- مدیریت استراتژیک سازمان- انتشارات فروزش - تبریز.
- فقهی فرهمند، دکتر ناصر (۱۳۸۸)- تدوین برنامه استراتژیک سازمان- انتشارات فروزش - تبریز.
- گانت. دی. بات (۱۳۷۹) - مدیریت دانش در سازمانها، بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان- علوم و اطلاع رسانی- دوره ۱۸، شماره ۲۰۱.

- Balm, Gerald J., (۲۰۰۵) Benchmarking, Schaumburg, IL: Quality and Productivity Management Association.
- Deming, W.B. (۲۰۰۵) - Japanes Methods for Productivity & Quality- Washington DC.
- DiMattia .S.(۱۹۹۷)-Knowledge Management: Hope ,Hype or Harbinger ? Library Journal.
- Edosomwam, Johnson A. (۲۰۰۳), Benchmarking for Continuous Quality Improvement ۲nd ed., Fairfax.
- Jeff P Papows (۱۹۹۹) - The pay of from knowledge Management- US Banker- New York.
- Kao, John. J (۱۹۹۱) - The Interprenenrial Organization- Prentice Hall.
- Kim S Cameron (۲۰۰۲)-A study of Organizational effectiveness and its predictors- management science Review.
- McInerney Clair and Darcy LeFevre ,(۲۰۰۰)- Knowledge manager: history and challenges- Macmillan Press Ltd,PP. ۱-۲۰
- Sadri Mc. Campbell.Atefeh ,Linda.M.C , Scott.H.G.(۱۹۹۹)- Knowledge management: the new challenge for the ۲۱st century, Vol.۳, No۳, PP. ۱۷۲-۱۷۹