

مدل بینا؛ حلقه کامل تحول استراتژیک در سازمان‌ها

- میر محمدعلی گلچوبیان
کارشناس ارشد مدیریت اجرایی
- نسیم صیدفروش لاهیجی
کارشناس ارشد مهندسی صنایع
شرکت عصر مدیریت بینا



چکیده

انتخاب کار درست و اجرای صحیح آن، از جمله دل‌مشغولی‌های تمام سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های پیشرو و تعالی‌جو، مستقل از ابعاد و نوع مالکیت است. مطالعات نشان می‌دهد که نزدیک به ۷۰ درصد سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی با شکست مواجه می‌شوند. در این مقاله، مدلی مبتنی بر تفکر سیستمی و چرخه PDCA، به منظور توسعه و پیاده‌سازی استراتژی در سازمان‌ها ارائه شده است که در آن برای توسعه و پیاده‌سازی استراتژی، تلفیقی از نسل چهارم روش ارزیابی متوازن، رویکردهای ایجاد تحول در سازمان و تجربیات شرکت عصر مدیریت بینا در زمینه توسعه و پیاده‌سازی استراتژی در شرکت‌های خصوصی و دولتی مورد استفاده قرار گرفته و رویکردهای مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی و مدیریت پروژه برای توسعه حلقه‌های تکمیلی به کار گرفته شده است. به کمک این مدل، علاوه بر توسعه استراتژی و طراحی سیستم ارزیابی آن، تقویت بنیه اجرایی سازمان، ارتقای آگاهی، انگیزه و تعهد در کارکنان برای پیاده‌سازی استراتژی و ترویج فعالیت‌های تیمی و ایجاد جو همکاری و نوآوری نیز میسر می‌شود.

واژگان کلیدی

روش ارزیابی متوازن، تحول سازمانی، نظام مدیریت پروژه، نظام جبران خدمات، نظام تامین مالی استراتژی

انتخاب کار درست و اجرای صحیح آن، از جمله دل‌مشغولی‌های تمام سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های پیشرو و تعالی‌جو و مستقل از ابعاد و نوع مالکیت است. به احتمال بسیار زیاد تمامی شرکت‌ها و سازمان‌ها دارای هدف و استراتژی (نه لزوماً به صورت مکتوب) هستند و به عبارت دیگر، مسیر درست حرکت خود را تعیین نموده‌اند، زیرا در غیر این صورت، هرگز به وجود نمی‌آمدند. آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، اجرای اهداف و استراتژی‌هایی است که با توجه به واقعیات و به صورت کاربردی طرح‌ریزی شده‌اند؛ به عبارت دیگر آنچه که موجب موفقیت یک سازمان در یک بازار تعریف شده می‌شود، اجرای صحیح طرح‌ها و برنامه‌های تعیین شده به منظور تحقق استراتژی است. در واقع برنامه‌ریزی استراتژیک، به معنای اجرای یکسری پروژه و طرح است که با اجرای آنها، سازمان در مسیر استراتژی خود حرکت می‌کند و به چشم‌انداز تعیین شده (با توجه به شرایط رقابتی) دست می‌یابد. سازمان‌ها معمولاً در تدوین استراتژی با مشکل جدی مواجه نیستند و بر پایه متدولوژی‌های مناسب، به تدوین استراتژی موثر می‌پردازند، شکست در تدوین استراتژی زمانی اتفاق می‌افتد که:

۱- چشم‌انداز به صورت آرمانی تدوین شود و استراتژی منتج از آن با توجه به وضعیت سازمان و بازار، قابلیت پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز را نداشته باشد.

۲- برای تدوین استراتژی از ابزارها و متدولوژی‌های مختلف استفاده شده و فرآیند تدوین طولانی و پیچیده شود.

۳- در سازمان احساس ضرورت، آمادگی (رهایی‌از بحران‌ها و درگیری‌های روزمره) و توانایی برای حرکت استراتژیک وجود نداشته باشد.

۴- مدیران ارشد تعهد کافی و عمیق برای تدوین استراتژی نداشته باشند.

۵- مدیریت دارای اقتدار در تصمیم‌گیری نباشد.

۶- تصمیمات به صورت یکپارچه اتخاذ نشوند.

۷- زمان صرف‌شده برای تحلیل استراتژیک و تدوین استراتژی به‌اندازه‌ای باشد که شرایط کسب‌وکار و سازمان تغییر نماید.

از سوی دیگر، نسخه‌های کلاسیک اجرا و ارزیابی عملکرد، پاسخگوی نیازهای مدرن، پرچالش و چندوجهی سازمان‌های امروزی نیست؛ چراکه اکثر این سیستم‌های سنجش عملکرد، تقریباً به‌طور انحصاری متکی بر سنج‌های مالی عملکرد می‌باشند. در واقع این سیستم‌ها برای نهادهای صنعتی اولیه که طبیعتی ماشین‌گونه دارند و بر پایه دارایی‌های فیزیکی بنا نهاده شده‌اند، جوابگو هستند و برای سازوکارهای

آنچه سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌سازد، اجرای اهداف و استراتژی‌هایی است که با توجه به واقعیات و به صورت کاربردی طرح‌ریزی شده‌اند؛ به عبارت دیگر آنچه که موجب موفقیت یک سازمان در یک بازار تعریف شده می‌شود، اجرای صحیح طرح‌ها و برنامه‌های تعیین شده به منظور تحقق استراتژی است

ارزش‌آفرین سازمان‌های کسب‌وکار مدرن امروزی مناسب نمی‌باشند؛ دارایی‌های نامشهودی همچون دانش کارکنان، روابط با مشتریان و تامین‌کنندگان و فرهنگ نوآورانه، کلید ارزش‌آفرینی در اقتصاد امروز هستند. از سوی دیگر، مطابق مطالعات مستند و معتبر، آنچه سازمان‌ها را از اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌هایشان باز می‌دارد، به صورت زیر دسته‌بندی می‌شوند:

مانع مدیریتی: تمرکز روی استراتژی، مستلزم این است که مدیران ارشد وقت خود را به جای امور جاری صرف پیگیری استراتژی‌ها کنند. اما ۸۵ درصد مدیران ارشد، کمتر از ۱ ساعت در ماه را به بحث پیرامون استراتژی اختصاص می‌دهند!

مانع مربوط به تخصیص منابع: ۶۰ درصد سازمان‌ها به دلیل ضعف در نگرش سیستمی، بودجه خود را به

استراتژی‌ها متصل نمی‌کنند و عمده بودجه، صرف مسایل جاری و غیربرنامه‌ای می‌شود.

منابع انسانی: اکثر سیستم‌های جبران خدمت، پاداش‌ها را بابت تحقق اهداف مالی کوتاه مدت پرداخت می‌کنند، نه به اجرای پروژه‌های حاصل از برنامه‌ریزی استراتژیک و فقط ۲۵ درصد کارکنان منافع خود را در پیوند با استراتژی می‌یابند. از سوی دیگر عدم مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی، موجب عدم احساس تعهد آنها به اجرا می‌شود.

مانع مربوط به چشم‌انداز: به دلیل ضعف در اطلاع‌رسانی و رهبری موثر، فقط ۵ درصد نیروی کار، استراتژی را می‌فهمند [۱].

به دلایل فوق می‌توان فقدان نظام مدیریت طرح‌های استراتژیک و کامل ندیدن حلقه تحول در سازمان‌های ایرانی را نیز اضافه نمود. با توجه به آنچه گفته شد، تدوین و پیاده‌سازی موفق استراتژی‌ها مستلزم موارد زیر است:

الف- ایجاد احساس ضرورت و آمادگی برای تدوین و پیاده‌سازی برنامه استراتژیک

ب- به‌کارگیری متدولوژی‌های مناسب و اثربخش برای انتخاب کار درست و اجرای صحیح آن در مدت زمان مناسب

ج- کامل دیدن حلقه تحول استراتژیک و به‌کارگیری راهکارهای اثربخش به‌منظور رفع موانع تدوین و پیاده‌سازی

تناسب سازمان با مدل مورد استفاده

مدل‌ها، ابزارها و متدولوژی‌های نظری و عملی گوناگونی در حوزه مدیریت استراتژیک وجود دارد که



علاقه‌مندان به پیاده‌سازی را همواره دچار سردرگمی و عمدتاً عدم دریافت نتایج مطلوب و پیش‌بینی شده در قبال صرف منابع لازم جهت اجرای فرآیندهای مرتبط با مدیریت استراتژیک می‌نماید! این در حالی است که شاکله فرآیندها دست‌کم در حوزه نظری از تشابه زیادی برخوردار هستند و مستقل از عمق نفوذ و محدوده شمول آنها از ساختار منطقی یکسانی بهره‌مند هستند، اما چرا و چگونه می‌توان مناسب‌ترین نسخه‌ها را برای تحقق فرآیند مدیریت استراتژیک در یک سازمان گزینش نمود؟ این در حالی است که مجموعه ابزار انتخابی یک بار برای همیشه نیست و بنا بر ارتقای سطح مسایل و بلوغ سازمان، همواره قابل تغییر و تحول خواهد بود و مهم‌ترین نکته در این بخش، انتخاب مجموعه ابزاری است که حلقه مساله را مستقل از سطح آن، به طور کامل پوشش دهد تا موجب تولید ارزش و استحصال نتیجه شود، در غیر این صورت، متعالی‌ترین روش‌ها و ابزارها، نتیجه لازم برای سازمان را در پی نخواهد داشت و موجب دلسردی، یاس، بی‌اعتمادی، اتلاف منابع و عقب‌نشینی سازمان در به‌کارگیری ابزارهای علمی مدیریت می‌شود و کار را برای مشاورین، مدیران و مجریان آتی بسی سخت و دشوار خواهد کرد. اگرچه مهم‌ترین و موثرترین اقدام، اولین موضوع مهم در پیاده‌سازی موثر نظام مدیریت استراتژیک در هر سازمانی، در همین بخش نهفته است.

۱-۲- چرایی انتخاب؟

دلیل اول، توجه به کارکرد توصیفی علوم انسانی از جمله علوم مدیریت (به‌عنوان زیرمجموعه علوم انسانی) است، در مقابل کارکرد تجویزی سایر علوم از

دو موضوع کلیدی در هر کسب‌وکار وجود دارد که توجه به آنها می‌تواند به بهبود شرایط هر شرکت یا سازمانی کمک کرد، این دو موضوع عبارتند از: رهبری و قائل شدن تمایز میان استراتژی و عملیات

جمله علوم ریاضی و تجربی.

دلیل دوم، خلق و توسعه متدولوژی‌های مختلف در خاستگاه‌های گوناگون فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی است که ضمانت اجرای موثر این مدل‌ها را در محیط‌هایی متفاوت و بعضاً متناقض با خاستگاه‌های مبدأ، دچار چالش‌های اساسی می‌نماید.

دلیل سوم، تفاوت‌های ساختاری در منظرهای گوناگون هر شرکت، ملاحظات در متدولوژی منتخب و نحوه اجرای آن ایجاد می‌نماید که انتخاب و به‌کارگیری یک متدولوژی موفق در سازمانی دیگر، حتی در محیطی مشابه مثل ایران، را دچار ریسک و مخاطراتی می‌نماید.

۲-۲- چگونگی انتخاب؟

تسلط بر متدولوژی‌های گوناگون و کارکردها و نتایج هر یک، مهم‌ترین پیش‌نیاز و شرط لازم برای انتخاب است، این در حالی است که تسلط و آگاهی بر پارامترهای موثر مفعول (سازمان هدف) به عنوان

شرط کافی قلمداد می‌شود، از جمله پارامترهای موثر در هر سازمان می‌توان به ۱۰ مورد مهم زیر اشاره نمود:

نوع مالکیت سازمان، نوع و روابط سهامداران، نوع کسب‌وکار (تولیدی، تجاری، خدماتی و...)، حوزه کسب‌وکار، موقعیت دوره عمر سازمان (نوپا، بالغ و...)، سبک مدیریت در سازمان، منشأ تولید ثروت در سازمان، سن سازمان، درجه رقابت در بازار هدف سازمان (کامل، انحصاری و چند جانبه)، منشأ منابع مالی سازمان

استراتژی و عملیات؛ دو بال موفقیت کسب‌وکار

دو موضوع کلیدی در هر کسب‌وکار وجود دارد که توجه به آنها می‌تواند به بهبود شرایط هر شرکت یا سازمانی کمک کرد، این دو موضوع عبارتند از: رهبری و قائل شدن تمایز میان استراتژی و عملیات. بدون یک رهبری قوی و اثربخش، استراتژی نمی‌تواند به شیوه‌ای موثر تدوین و اجرا شود. از میان ویژگی‌های یک رهبر، مهم‌ترین موارد در این زمینه عبارتند از: برخورداری از دیدگاه کلان‌نگر و استراتژیک، نفوذ و مهارت انگیزه بخشیدن به افراد، برای پشتیبانی از توسعه و پیاده‌سازی استراتژی، شناخت کامل فرهنگ و ارزش‌های سازمانی، توانایی برقراری ارتباط شفاف و اثربخش و تناسب سبک رهبری و دوره عمر سازمان [۲] و [۳].

دومین موضوع کلیدی این است که استراتژی و عملیات هر دو مهم اما با یکدیگر متفاوتند. مسیر طبیعی شرکت‌ها، تمرکز بر عملیات روزمره و حل مسایل کوتاه مدت است. جلسات مدیریت نیز بر خاموش کردن آتش و مسایل حاشیه‌ای متمرکز است و در نتیجه زمان اندک و منابع کمی به موضوعات استراتژیک تخصیص می‌یابد. مساله این نیست که نباید روی عملیات و بهبود آن تمرکز کافی نمود، اما برنامه استراتژیک، نه تنها مسیر عملیات را روشن می‌کند، بلکه حصول به نتایج آن را نیز شفاف می‌نماید. از سوی دیگر، پرداختن بیش از حد به مسایل روزمره و عدم برنامه‌ریزی برای آینده، موجب درجا زدن سازمان و ناتوانی در رقابت می‌گردد. استراتژی و عملیات هر دو ضروری هستند و فدا کردن یکی برای دیگری رایج‌ترین اشتباهی است که بیشتر مدیران با آن مواجه می‌شوند. توجه به ابزارهای بهبود عملیات مانند پیاده‌سازی استانداردهای ایزو، مهندسی مجدد، تولید ناب و... بدون توجه به جهت‌گیری‌های آتی سازمان، کمکی به بهبود عملکرد سازمان نخواهد کرد؛ چراکه این بهبودها در جهت اولویت‌های سازمان نیست و منجر به نتایج ملموس نمی‌شوند [۲].





همکاری‌های میان‌وظیفه‌ای (Cross Functional) و ارائه راه‌حل‌های یکپارچه به مشتریان و ذینفعان و حل مسایل سازمانی نیستند [۱] و [۴].

۴-۴- قربانی کردن تفکر بلندمدت

ارزیابی عملکرد مبتنی بر سنج‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه‌مدت می‌دهد و همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می‌شوند و این در حالی است که اگرچه بسیاری از کاهش هزینه‌ها مانند کاهش هزینه‌های آموزش و پرورش کارکنان، هزینه‌های نوآوری و غیره سود شرکت را در کوتاه‌مدت افزایش می‌دهند، ولی موجب از دست رفتن موقعیت رقابتی و کاهش سود شرکت در بلندمدت می‌شوند [۱] و [۴].

۴-۵- غیرقابل استفاده بودن برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک

گزارشات مالی اصولاً در طبیعت خود نشان‌دهنده خلاصه و تجمیع عملیات و فعالیت‌های یک سازمان هستند، حد تجمیع در بسیاری از موارد به اندازه‌ای است که اطلاعات مندرج در این گزارش‌ها برای تصمیم‌گیری سطوح خاصی از مدیران و کارکنان غیر قابل استفاده می‌باشد. کارکنان در همه سطوح سازمان نیازمند اطلاعات عملکرد به گونه‌ای مرتبط با فعالیت‌های روزمره خود هستند، در حالی که گزارشات مالی توانایی ارائه این اطلاعات را ندارند [۱] و [۴]. با توجه به محدودیت‌هایی که به برخی از آنها اشاره شد، روش‌های سنتی ارزیابی عملکرد که عمدتاً بر سنج‌های مالی استوار بودند، نتنها در انعکاس کامل دلایل و عدم توفیق سازمان‌ها کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی‌کردند و از این‌رو در حمایت از برنامه‌های مدیریت ارشد، خصوصاً برنامه‌های استراتژیک ناتوان بودند.

روش ارزیابی متوازن که توسط رابرت کاپلان و دیوید نورتون در آخرین دهه قرن بیستم معرفی شد و توسعه یافت، عنوان می‌کند که یک شرکت موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط نباید به سنج‌های مالی متکی باشد و باید عملکرد خود را از سه منظر دیگر یعنی مشتری، فرآیندهای داخلی و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار دهد. برای این منظور، سازمان باید اهداف استراتژی (Objectives)، سنج‌های عملکردی (Measures) و اهداف کمی (Targets) هر یک از سنج‌ها را برای دوره‌های ارزیابی مورد نظر تعیین کند و سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی (Initiatives) برای تحقق این اهداف را برنامه‌ریزی و اجرا نماید. کاپلان و نورتون معتقدند که بین اهداف

محدودیت سنج‌های مالی و روش ارزیابی متوازن

به قدمت وجود سازمان‌های کسب‌وکار، روش سنتی ارزیابی، همواره ارزیابی مالی بوده است. در آغاز قرن بیستم، نوآوری‌های انجام شده در سنجش مالی برای موفقیت غول‌های اولیه عصر صنعتی حیاتی بود. این موضوع نباید تعجب برانگیز باشد؛ چراکه سنج‌های مالی آن زمان، مکمل کاملی برای طبیعت ماشین‌گونه این شرکت‌ها و فلسفه مدیریتی رایج در آنها بود. قانون رقابت در آن زمان در صرفه‌جویی در مقیاس خلاصه می‌شد و سنج‌های مالی شاخص‌های موفقیت را ارائه می‌دادند. هرچند سنج‌های مالی عملکرد در طی سال‌های اخیر دستخوش تحول شده‌اند، اما ورود به قرن ۲۱ به دلایل زیر، اتکای انحصاری به این سنج‌ها را برای ارزیابی عملکرد سازمان زیر سوال برده است [۱]:

۴-۱- ناسازگاری با واقعیت‌های کسب‌وکار امروز

در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش، فعالیت‌های ارزش‌آفرین سازمان‌ها فقط متکی بر دارایی‌های مشهود آنها نیست، امروزه دانش، تفکر و قابلیت کارکنان، روابط با مشتریان و تامین‌کنندگان، کیفیت محصولات و خدمات، فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و غیره به مراتب ارزشمندتر از دارایی‌های فیزیکی هستند و توانمندی سازمان‌ها در به‌کارگیری این دارایی‌های نامشهود قدرت اصلی ارزش‌آفرینی و دستیابی به مزیت رقابتی را رقم می‌زند. سنج‌های مالی برای مقایسه دوره‌های گذشته و بر اساس استانداردهای داخلی عملکرد طراحی شده‌اند و توانایی ارزیابی این دارایی‌های نامشهود و انعکاس عملکرد و تاثیر آنها بر موفقیت سازمان را ندارند [۱] و [۴].

۴-۲- گذشته‌نگری

سنج‌های مالی در زمینه‌هایی که قادر به ارزیابی آنها هستند، تصویری از وقایع و عملکرد گذشته سازمان فراهم می‌سازند، اما این تصویر مالی تفصیلی، توان پیش‌بینی آینده را ندارد و این درحالی است که نتایج درخشان گذشته، ملاکی برای تداوم نتایج مطلوب در آینده نخواهد بود [۱] و [۴].

۴-۳- نادیده گرفتن ارتباطات میان‌وظیفه‌ای

صورت‌های مالی سنتی حتی در سطوح بسیار پیشرفته خود، فقط قادر به انعکاس عملکرد واحدها و بخش‌های مختلف یک سازمانند که از تجمیع آنها عملکرد کل سازمان به‌دست می‌آید. این صورت‌های مالی معمولاً قادر به انعکاس اثرات و ارزش‌آفرینی ناشی از

ارزیابی عملکرد مبتنی بر سنج‌های مالی، وزن بیش از حدی به سود و زیان کوتاه‌مدت می‌دهد و همه اقدامات مربوط به کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمدها مثبت ارزیابی می‌شوند و این در حالی است که اگرچه بسیاری از کاهش هزینه‌ها مانند کاهش هزینه‌های آموزش و پرورش کارکنان، هزینه‌های نوآوری و غیره سود شرکت را در کوتاه‌مدت افزایش می‌دهند، ولی موجب از دست رفتن موقعیت رقابتی و کاهش سود شرکت در بلندمدت می‌شوند



و سنجه‌های این چهار منظر، نوعی رابطه علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر مرتبط می‌سازد؛ برای کسب دستاورد مالی، سازمان باید برای مشتریان خود ارزش آفرینی کند و این کار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرآیندهای کاری خود برتری یابد و آنها را با خواسته‌های مشتریان منطبق سازند که این مهم امکان‌پذیر نیست مگر با ایجاد فضای کاری و فراهم آوردن ابزارهای موثر برای کارکنان [۴].

این روش طی دو دهه اخیر تکمیل شد و نهایتاً از یک سیستم ارزیابی عملکرد در نسل اول به یک سیستم جامع مدیریت برای متصل کردن استراتژی به عملیات در نسل چهارم تبدیل شد.

مدل بینا؛ حلقه کامل تدوین و پیاده‌سازی استراتژی

مدل بینا که از ترکیب نسل چهارم روش ارزیابی متوازن، رویکردهای پیاده‌سازی تحول و تجربیات شرکت عصرمدیریت بینا در توسعه و پیاده‌سازی استراتژی در چندین شرکت خصوصی و دولتی ایجاد شده است، می‌تواند به عنوان روشی برای توسعه، اجرا و ارزیابی استراتژی به کار گرفته شود. نمای کلی این مدل در شکل ۱ نشان داده شده است [۷]:

در این مدل علاوه بر زنجیره توسعه استراتژی، طراحی سیستم ارزیابی و اجرا، حلقه‌های تکمیلی و پشتیبان به منظور اجرای کارآمد و اثربخش هر مرحله نیز در نظر گرفته شده است که این مساله می‌تواند مهم‌ترین موانع عملیاتی شدن استراتژی و تبلور آن در عملکرد روزمره افراد را برطرف نماید. این مدل شامل مراحل زیر می‌باشد:

۵-۱- عارضه‌یابی کلان (High Level Diag- (nosis

در نخستین گام مدل بینا، به منظور تعیین نقاط اصلی

هر سازمان با وجود وضعیت فعلی اش دارای نقاط قوت، فرصت‌ها و فرآیندهای اثربخش نیز هست. یافتن و شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان نیز بسیار حایز اهمیت است؛ زیرا از یک سو نشان‌دهنده ابعادی است که باید توسعه یابند و تقویت شوند و از سوی دیگر ابزاری است که برای اعمال تغییر یا حفظ روحیه کارکنان مورد نیاز است

تمرکز و مشکلات عمده سازمان و تعیین مهم‌ترین عوامل بیرونی تاثیرگذار، یک عارضه‌یابی در سطح کلان از طریق گوش دادن به صدای ذینفعان (Voice of Stakeholders) انجام شده و مساله اصلی سازمان تعریف می‌شود. در تعریف مساله، بررسی وضعیت فعلی، اهداف تحقق نیافته و دلایل آن مشخص می‌شوند. لازم به ذکر است که در این مرحله باید علل اصلی مشکلات و نه نشانه‌ها شناسایی شوند. باید در نظر داشت که این عارضه‌یابی کلان با یک چارچوب و دیدگاه جدید انجام می‌شود و نباید اندیشه‌ها و کلیشه‌ها مرتبط با مشکلات شرکت و راه‌حل‌های از پیش تعیین شده را در آن دخالت داد. همچنین هر سازمان با وجود وضعیت فعلی اش دارای نقاط قوت، فرصت‌ها و فرآیندهای اثربخش نیز هست. یافتن و شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان نیز بسیار حایز اهمیت است؛ زیرا از یک سو نشان‌دهنده ابعادی است که باید توسعه یابند و تقویت شوند و از سوی دیگر ابزاری است که برای اعمال تغییر یا حفظ روحیه

کارکنان مورد نیاز است.

۵-۲- آموزش مدیریت پروژه

(Project Management Training)

در دومین گام از مدل بینا، به منظور تقویت بنیه مدیریت اجرایی سازمان، کارکنان تاثیرگذار تحت آموزش مدیریت پروژه قرار می‌گیرند و با چارچوب فرآیندهای مدیریت پروژه شامل سیاست‌گذاری و تعریف محدوده پروژه، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل و مدیریت یادگیری‌ها و تجربه‌های حاصل از پروژه، در قالب برگزاری کارگاه‌های آموزشی و پرورشی آشنا می‌شوند. اهداف اصلی آموزش مدیریت پروژه را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:

تقویت بنیه مدیریت اجرایی مجموعه، توسعه مفاهیم مدیریت پروژه در سازمان و ایجاد زبان مشترک بین کارکنان در ارتباط با پروژه‌ها، توسعه فرهنگ کار تیمی در سازمان، یخ‌زدایی و ایجاد جو همکاری، شناسایی بهتر کارکنان تاثیرگذار و آماده‌سازی سازمان برای اجرای پروژه‌های منتج از فرآیند مدیریت استراتژیک [۶].

۵-۳- توسعه زیرساخت‌ها (Preparation)

در این مرحله چند گام توسعه تیم رهبری استراتژیک، معماری و استقرار نظام مدیریت پروژه در سازمان، معماری و استقرار نظام جبران خدمت و معماری و استقرار نظام تامین مالی استراتژی به طور هم‌زمان آغاز می‌شود.

۵-۳-۱- توسعه تیم رهبری استراتژیک

(Strategic Leadership Team) (SLT)

در این مرحله به منظور توسعه استراتژی، افراد تصمیم‌ساز و تصمیم‌گیری جهت حضور در تیم رهبری استراتژی تعیین می‌شوند و نقش و کارکرد

شکل ۱- مدل بینا



۵-۳-۴- معماری و استقرار نظام تامین مالی استراتژی

(Strategic Budgeting Process)

بودجه‌بندی سنتی بر عملکرد و ذی‌حسابی مراکز مسئولیت (سود و هزینه) و دپارتمان‌های وظیفه‌ای متمرکز است و هر واحد کسب‌وکار، گروه پشتیبانی و دپارتمان‌های وظیفه‌ای بودجه مخصوص به خود را دارد. اگر تامین مالی برای اجرای ابتکارات اجرایی، از این بودجه‌ها حاصل شود، موفقیت استراتژی به خطر خواهد افتاد، چراکه پروژه‌های استراتژیک جهت تامین منابع، با سایر اقدامات اجرایی سازمان که نتایج کوتاه‌مدت در پی دارند، در رقابت قرار خواهد گرفت و مدیران واحدها که برای ارائه نتایج کوتاه‌مدت تحت فشار هستند، غالباً منابع ابتکارات اجرایی را که برای ارائه نتایج بلندمدت طراحی شده‌اند، به سمت بهبودهای کوتاه‌مدت سوق می‌دهند [۲]. بنابراین در نظرگیری بودجه استراتژیک به صورت مجزا در کنار بودجه عملیاتی و بودجه سرمایه‌ای برای دستیابی به منافع بلندمدت ضروری است. در این مرحله محل تامین بودجه برای اجرای ابتکارات اجرایی مشخص شده و روش‌های اجرایی بودجه‌بندی پروژه‌ها و تعیین جریان نقدی آنها تهیه می‌شود.

۵-۴- تدوین بیانیه‌های سازمانی

(Organization's Statement of purpose)

در این مرحله، فلسفه وجودی سازمان، چارچوب اصول، قوانین، رفتارها و نگرش‌های حاکم بر آن و آینده مطلوب در قالب بیانیه‌های ماموریت، ارزش‌های بنیادین، چشم‌انداز و برنامه تغییر استراتژیک (آنچه هستیم و آنچه می‌خواهیم بشویم)، توسط تیم رهبری استراتژیک تدوین می‌شود [۷].

۵-۵- توسعه ظرفیت استراتژیک در سازمان

(Organization's Statement of purpose)

در این مرحله، به‌منظور توسعه ظرفیت‌های سازمان

یک از دلایل مهم شکست سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی، این است که کارکنان قادر به برقرار پیوند بین منافع خود و سازمان نیستند، بنابراین معماری و پیاده‌سازی یک نظام مدیریت عملکرد و جبران خدمت کارکنان با دیدگاه محوریت استراتژی، می‌تواند تا حد زیادی این عارضه را برطرف سازد

۵-۳-۳- معماری و استقرار نظام جبران خدمت (Compensation System)

یکی از دلایل مهم شکست سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی، این است که کارکنان قادر به برقرار پیوند بین منافع خود و سازمان نیستند، بنابراین معماری و پیاده‌سازی یک نظام مدیریت عملکرد و جبران خدمت کارکنان با دیدگاه محوریت استراتژی، می‌تواند تا حد زیادی این عارضه را برطرف سازد. بنابراین از این مرحله، معماری نظام جبران خدمت کارکنان با محوریت عملکرد استراتژیک آغاز می‌شود.

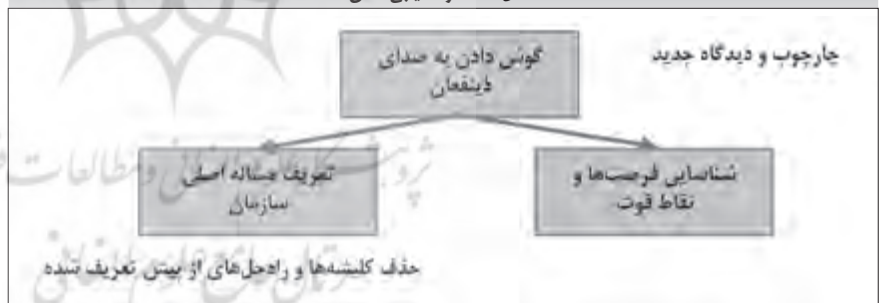
آنها مشخص می‌شود. لازم به ذکر است که این تیم بر تمامی اقدامات در زمینه برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی استراتژی نظارت و کنترل دارد.

۵-۳-۲- معماری و استقرار نظام مدیریت پروژه (Project Management System)

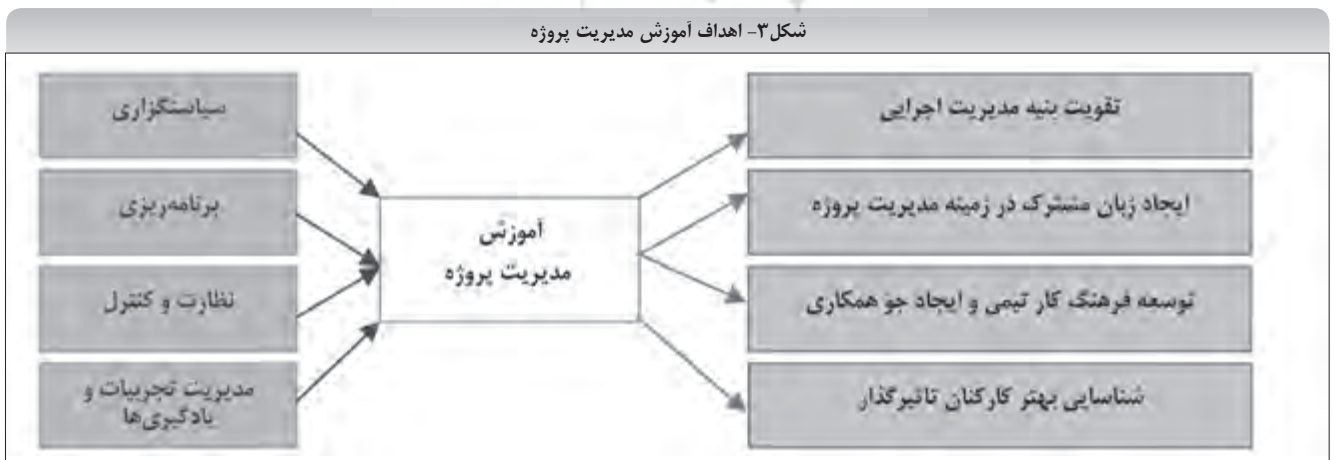
خروجی برنامه‌ریزی استراتژیک چیزی نیست جز مجموعه‌ای از پروژه‌ها و طرح‌ها که اجرای آنها منجر به تحقق چشم‌انداز می‌شود، بنابراین ایجاد سیستمی برای مدیریت اجرایی صحیح پروژه‌های حاصل از برنامه استراتژیک ضروری است. در این مرحله سازمان مدیریت پروژه (دفتر مدیریت پروژه‌ها (Project Management O - PMO) (fice) ایجاد شده و ساختار، شرح وظایف و روش‌های اجرایی مرتبط با آن تهیه و با توجه به شرایط سازمانی، فرهنگ آن، دوره عمر و غیره بومی‌سازی می‌شوند. از مزایای استقرار این نظام می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

افزایش صحت و دقت در اجرای فرآیندهای مدیریت پروژه، افزایش سطح پاسخگویی در زمینه پروژه‌ها، ایجاد مرکزی ثابت و مدیریت تجربیات و یادگیری‌ها، پرورش مدیران جدید مستقل از چارت، یکپارچگی تخصیص منابع و کاهش اتلاف‌ها، توزیع متوازن بودجه میان پروژه‌ها، یکپارچگی مدیریت تغییرات، مدیریت ارتباطات اثربخش و افزایش اقدامات پیشگیرانه نسبت به اقدامات اصلاحی [۵]، [۶].

شکل ۲- عارضه‌یابی کلان



شکل ۳- اهداف آموزش مدیریت پروژه



سازمان‌ها در پیاده‌سازی استراتژی، ضعف در اطلاع‌رسانی چشم‌انداز می‌باشد، بنابراین پیش‌بینی ساز و کارهای ترویج بیانیه‌های سازمانی یکی از اقداماتی است که در این مدل در نظر گرفته شده است. به عبارت دیگر، در این گام، سازمان به کمک ابزارهای ارتباطی گوناگون سعی در آشناسازی کارکنان با چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی و نهادینه کردن و جاری کردن آن می‌نماید.

۶-۵- تحلیل استراتژیک (Statement Communication)

به منظور تدوین استراتژی اثربخش برای یک سازمان، شناخت واقعیات درونی و محیطی آن ضروری است. در نخستین مرحله این مدل، یک عارضه‌یابی در سطح کلان انجام شد که نتایج آن در واقع شناسایی و ریشه‌یابی مشکلات اصلی سازمان، شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت‌های محیطی تأثیرگذار است. همان‌طور که گفته شد، اجرای عارضه‌یابی کلان به منظور شناخت سازمان با یک دید جدید و به دور از کلیشه‌ها و پیش‌فرض‌ها جهت تعریف یک چشم‌انداز مطلوب اثربخش می‌باشد. درحالی‌که عارضه‌یابی در این مرحله به منظور شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف به صورت دقیق و جزئی در هر یک از حوزه‌ها و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، جهت تعریف استراتژی صحیح و پروژه‌های بهبود و استراتژیک است. در این مرحله، تیم‌های اجرایی استراتژی در حوزه تعریف شده خود به عارضه‌یابی می‌پردازند. نتایج اجرای این مرحله عبارتند از: تعیین مهم‌ترین عارضه‌های سازمانی، تعریف مهم‌ترین نقاط قوت و فرصت‌ها/تهدیدهای محیطی، ایجاد جو همکاری بین کارکنان تیم‌های میان‌وظیفه‌ای، حل بسیاری از تعارضات در حین همکاری به منظور عارضه‌یابی و ایجاد حس تعهد در آنها برای اجرای استراتژی [۷].

۷-۵- برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت (Short term and Long term)

در این مرحله براساس نتایج عارضه‌یابی انجام شده

جهت تدوین و پیاده‌سازی استراتژی، دو گام زیر به صورت موازی انجام می‌شود:

۱-۵-۵- تشکیل تیم‌های اجرایی استراتژی (Strategy Execution Team)

پس از تدوین بیانیه‌های سازمانی، با توجه به وضعیت موجود و مطلوب، حوزه‌هایی که باید مورد ارزیابی و بهبود یا تحول قرار گیرند، مشخص می‌شوند. به طور معمول حوزه‌های استراتژی و رهبری، نوآوری، فناوری اطلاعات، فروش و بازاریابی، مالی، سازمان (شامل فرهنگ، ساختار، فرآیندها، منابع انسانی)، حوزه‌هایی هستند که به دقت باید مورد ارزیابی قرار گیرند. به منظور انجام فرآیند ارزیابی، ارائه راه‌حل بهبود یا تحول/مهندسی مجدد و اجرای یافته‌ها، تیم‌های اجرایی استراتژی تشکیل شده و ساختار، شرح وظایف و نحوه ارتباطات آنها با یکدیگر و تیم رهبری استراتژی مشخص می‌شوند. این تیم‌ها باید متشکل از افراد تأثیرگذار و آگاه از واحدهای مختلف سازمانی باشد، به عبارت دیگر تیم‌های اجرایی استراتژی، تیم‌های میان‌وظیفه‌ای متشکل از ذی‌نفعان هر حوزه هستند که برای ارزیابی، بهبود یا تحول سازمان تشکیل می‌شوند. هر تیم اجرایی استراتژی متشکل از سرپرست تیم، اعضای تیم، مسئول مدیریت برنامه‌ها و حامی اجرایی تیم است. مسئول مدیریت برنامه‌ها به سرپرست تیم در زمینه مدیریت زمان، هزینه و کیفیت اجرای کارهای درونی تیم کمک می‌کند و از طریق برگزاری جلسات منظم با سازمان مدیریت پروژه، با سایر تیم‌ها هماهنگ می‌شوند. حامی اجرایی هر تیم یکی از اعضای تیم رهبری استراتژی و رابط بین تیم‌های اجرایی و تیم رهبری است که با یک دید کلان‌نگر بر تیم‌های میان‌وظیفه‌ای نظارت دارد و تضمین می‌کند که منابع به درستی تخصیص یافته‌اند، تیم‌ها در راستای چشم‌انداز به ارزیابی و بهبود یا تحول وضع موجود می‌پردازند و به تیم برای اجرای درست کار کمک می‌کنند.

۲-۵-۵- ترویج بیانیه‌های سازمانی (Strategic Analysis)

همان‌طور که عنوان شد، یکی از دلایل شکست

به منظور انجام فرآیند ارزیابی، ارائه راه‌حل بهبود یا تحول/مهندسی مجدد و اجرای یافته‌ها، تیم‌های اجرایی استراتژی تشکیل شده و ساختار، شرح وظایف و نحوه ارتباطات آنها با یکدیگر و تیم رهبری استراتژی مشخص می‌شوند. این تیم‌ها باید متشکل از افراد تأثیرگذار و آگاه از واحدهای مختلف سازمانی باشد



حامی اجرایی هر تیم یکی از اعضای تیم رهبری استراتژی و رابط بین تیم‌های اجرایی و تیم رهبری است که با یک دید کلان‌نگر بر تیم‌های میان‌وظیفه‌ای نظارت دارد و تضمین می‌کند که منابع به درستی تخصیص یافته‌اند، تیم‌ها در راستای چشم‌انداز به ارزیابی و بهبود یا تحول وضع موجود می‌پردازند و به تیم برای اجرای درست کار کمک می‌کنند

شکل ۴- اجرا و ارزیابی



در مرحله قبل، مشخص می‌شود که چه کارهایی باید بلافاصله و به سرعت در دستور کار قرار گیرد و چه اقداماتی نیاز به مشخص شدن جهت‌گیری کلان شرکت دارد.

۵-۷-۱- تعیین و اجرای اقدامات سریع (Quick Fix)

براساس عارضه‌یابی انجام شده، مشخص می‌شود که چه پروژه‌های بهبودی باید تعریف و سیاست‌گذاری شده و به سرعت اجرا شوند. این پروژه‌ها در واقع در هر سازمانی با هر استراتژی و جهت‌گیری مشترک هستند. تا این مرحله نظام مدیریت پروژه در سازمان نیز استقرار یافته است و بنابراین می‌تواند فرآیندهای برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل و مدیریت تجربیات را در مورد پروژه‌های بهبود سریع اجرا نماید. این مساله از یک سو موجب می‌شود که پروژه‌های بهبود سریع در یک بستر مناسب اجرا و پیگیری شوند و از سوی دیگر موجب می‌شود که سازمان مدیریت پروژه آموخته‌های خود را اجرا کند و تجربیات خود را در جهت اجرای پروژه‌های استراتژیک افزایش دهد. همچنین اجرای اقدامات سریع، موجب دستیابی به موفقیت‌های کوتاه‌مدت و افزایش انگیزه تیم‌های اجرایی استراتژی و سازمان می‌شود [۷].

۵-۷-۲- توسعه استراتژی

(Strategy Development)

تعریف جهت‌گیری کلان سازمان با توجه به چشم‌انداز و واقعیات کسب‌وکار در این مرحله انجام می‌شود. برای توسعه استراتژی کلان می‌توان از مدل‌های گوناگون مانند استراتژی‌های ژنریک، استراتژی‌های پورتر، رویکردهای تریسی و ویرسما و استراتژی‌هایی مانند اقیانوس آبی، استراتژی خودجوش و غیره استفاده

۵-۹- اجرا و ارزیابی

(Perform & Evaluation)

پس از تعیین کار درست و تدوین دستورالعمل چگونگی اجرای آن، لازم است موارد تعیین شده اجرا شوند تا سازمان به آینده مطلوب مورد نظر خود دست یابد. در این مرحله پروژه‌های استراتژیک توسط تیم‌های اجرایی استراتژی اجرا و توسط دفتر مدیریت پروژه برنامه‌ریزی و مورد پایش و ارزیابی قرار می‌گیرند و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه برای اجرای صحیح پروژه‌ها (طبق زمان‌بندی، بودجه تعیین شده و کیفیت تعریف شده) تعریف می‌شود. همچنین تیم رهبری استراتژیک به راهبری تیم‌های اجرایی استراتژی به منظور پایش محیط و داخل سازمان (Internal & External Monitoring)، ارزیابی تحقق اهداف کمی (Target Realization) و ارزیابی نتایج حاصل از اجرای پروژه‌ها با یک دیدگاه کلان‌نگر برای پایش تحقق چشم‌انداز می‌پردازد.

نتیجه‌گیری

در این مقاله، مدلی برای طراحی و پیاده‌سازی استراتژی در سازمان به کمک تلفیقی از ترکیب نسل چهارم روش ارزیابی متوازن، رویکردهای پیاده‌سازی تحول و تجربیات شرکت عصر مدیریت بینا در توسعه و پیاده‌سازی استراتژی در چندین سازمان دولتی و خصوصی، مبتنی بر تفکر سیستمی و بر مبنای چرخه PDCA ارائه شد. در این مدل علاوه بر اجرای فرآیند توسعه استراتژی و طراحی سیستم ارزیابی آن، حلقه‌های تکمیلی جهت تقویت بنیه اجرایی سازمان، ایجاد و ارتقای آگاهی، انگیزه و تعهد در کارکنان به منظور پیاده‌سازی استراتژی و ترویج فعالیت‌های تیمی و ایجاد جو همکاری و نوآوری نیز در نظر گرفته شده‌است. به کمک این مدل بسیاری از موانع پیاده‌سازی استراتژی‌ها برطرف می‌شود و سازمان به منظور ارتقای عملکرد به پایش محیط و داخل سازمان به صورت پویا می‌پردازد. ■

برای توسعه استراتژی کلان می‌توان از مدل‌های گوناگون مانند استراتژی‌های ژنریک، استراتژی‌های پورتر، رویکردهای تریسی و ویرسما و استراتژی‌هایی مانند اقیانوس آبی، استراتژی خودجوش و غیره استفاده نمود

نمود. لازم به ذکر است که دیدگاه این مدل در تدوین استراتژی، استفاده از فرصت‌ها و تکیه بر نقاط قوت و شایستگی‌های سازمان در توسعه استراتژی است. در توسعه استراتژی، مسئولین تیم‌های اجرایی استراتژی با تیم رهبری استراتژی همکاری می‌نمایند [۷].

۵-۸- برنامه‌ریزی استراتژی

(Strategy Planning)

پس از تدوین استراتژی، برنامه‌ریزی به منظور ایجاد سیستم اجرا و ارزیابی نتایج انجام می‌شود. برای انجام این مرحله می‌توان از روش ارزیابی متوازن استفاده نمود. گام‌های اجرایی که در این مرحله صورت می‌پذیرند، عبارتند از:

- الف- تعیین مناظر (Perspective) یا بررسی به کارگیری مناظر استاندارد (مالی/ مشتری/ فرآیندهای داخلی/ یادگیری و رشد)
- ب- تدوین جهت‌گیری‌های استراتژیک
- ج- تدوین اهداف استراتژیک و تهیه نقشه استراتژی
- د- تدوین سنجه‌های عملکردی و اهداف کمی مرتبط
- ه- تعریف ابتکارات اجرایی یا پروژه‌های استراتژیک، سیاست‌گذاری و اولویت‌بندی آنها [۷]

منابع

- ۱- آر. نیون پل، (۱۳۸۶)، «ارزیابی متوازن - گام به گام راهنمای طراحی و پیاده‌سازی»، مترجمان: بختیاری پرویز، اله قلی صنم، خزاعی آناهیتا، مشایخی شیمیا، چاپ اول، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۲- کاپلان رابرت، نورتون دیوید، (۱۳۸۸)، «دستاوردها: متصل کردن استراتژی به عملیات برای دستیابی به مزیت رقابتی»، مترجم: عاطفی محمدرضا، چاپ اول، تهران: انتشارات گروه ناب
- 3- Tabrizi, Behnam, (2007) Rapid Transformation: A 90-day plan for fast and Effective change, Harvard Business School Press, First Edition.
- ۴- کاپلان رابرت، نورتون دیوید، (۱۳۸۶)، «سازمان استراتژی‌محور؛ چگونه شرکتها و سازمان‌های معروف جهان توانسته‌اند به کمک روش ارزیابی متوازن (Scorecard Balanced) استراتژی‌های خود را پیاده کرده و به موفقیت‌های بزرگ نایل شوند (با معرفی روش ارزیابی متوازن)»، مترجم: بختیاری پرویز، چاپ سوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
- ۵- صیدفروش لاهیجی، نسیم، (۱۳۸۹)، «نظام مدیریت پروژه در سازمان‌ها»، نشریه عصر مدیریت، شماره ۱۴ و ۱۵
- ۶- صیدفروش لاهیجی، نسیم، (۱۳۸۸)، «توپوگرافی نقشه‌راه نسل دوم رویکرد استراتژیک»، نشریه عصر مدیریت، شماره ۱۲ و ۱۳
- ۷- صیدفروش لاهیجی، نسیم، گلچوبیان، میرمحمدعلی، (۱۳۸۹)، «مدیریت استراتژیک عملیاتی: معرفی مدل بینا»، نشریه عصر مدیریت، شماره ۸