

را اینگونه تعریف کرده است: «یک مفهوم و فلسفه سازمانی که از طریق ترکیب و تعامل عواملی چون عملکرد سازمان و موقعیت رقابتی، فرهنگ سازمانی، تمایلات و مقاومتها در مقابل تغییر و توان سرمایه‌گذاری سازمانی، ایجاد می‌شود». تحقیق یادشده و نتایج آن که ارائه شاخص اعتماد به نفس (BCI) در کسب و کار است، از دریافت و تجزیه و تحلیل اطلاعاتی حاصل شده که در طول زمان تحقیق بسختی دریافت شده است و برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدیران عالی و سازمانهای امروزی در آینده بسیار مفید است.

اطمینان سازمانی در کسب و کار لزوماً منجر به موفقیت نمی‌شود. ممکن است عوامل بیرونی مانع از موفقیت شوند و یا اساساً، حس اعتماد به نفس اشتباه باشد. بدیهی است که موفقیت یک موضوع نسبی است و بستگی به اهداف سازمان در زمان خاص دارد. ارزیابی عملکرد بر مبنای اهداف سازمان، بخش کلیدی مدل اعتماد به نفس در کسب و کار است که در نمودار ۱، ملاحظه می‌کنید. در این مدل، گارتنر، پنج ناحیه کلیدی که بر سطوح اعتماد به نفس سازمان تاثیر گذار هستند را معین کرده است. این پنج ناحیه شامل عملکرد، مشتری‌مداری، فرهنگ، سرمایه‌گذاری و اقتصاد هستند. سازمانی که واقعاً اعتماد به نفس داشته باشد، سازمانی است که قادر به حداکثر کردن تواناییهای خود است و بر تمامی این پنج ناحیه، کنترل و مدیریت مؤثر و مستقیم دارد و بین آنها تعادل ایجاد می‌کند.

روش شناسی مدل BC

اطلاعات به دست آمده از تحقیق یادشده با آمار و اطلاعات مربوط به اقتصاد کلان در آن کشور و حتی آن صنعت خاص مقایسه شده تا بتوان شاخص اعتماد به نفس هر سازمان را طراحی و تعریف کرد. شاخص اعتماد به نفس کسب و کار، وسیله ای را جهت ارزیابی تک تک سازمانها با استفاده از مجموعه مشتری‌کی از پارامترها فراهم می‌آورد و امکان مقایسه سازمانها را با یکدیگر با شرایط ثابت ایجاد می‌کند. در نتیجه سازمان می‌تواند، زمینه‌هایی را

اطمینان سازمانی در کسب و کار

• سید حسین هیت طلب cio@irmcg.com
• سید جعفر زنوزی j.zonoozi@gmail.com

چکیده

حقیقت جامعه امروزی این است که اگر انسانها، احساس بهتری نسبت به کاری داشته باشند، موفقیتشان در آن کار بیشتر خواهد بود. سازمانها نیز از این موضوع مستثنی نیستند. زیرا اگر سازمانها اعتماد به نفس بیشتری داشته باشند، برای ادامه کار انرژی بیشتری می‌گیرند و احتمال موفقیتشان بیشتر می‌شود. «گارتنر»، اطمینان سازمانی (BUSINESS CONFIDENCE) را اینگونه تعریف کرده است: «یک مفهوم و فلسفه سازمانی که از طریق ترکیب و تعامل عواملی چون عملکرد سازمان و موقعیت رقابتی، فرهنگ سازمانی، تمایلات و مقاومتها در مقابل تغییر و توان سرمایه‌گذاری سازمانی، ایجاد می‌شود».

سوال اساسی این است که عوامل ایجاد و افزایش اعتماد به نفس در سازمانها چیست؟ سازمانها چگونه اعتماد به نفس خودشان را افزایش دهند؟ و بالاخره از چه طریقی می‌توانند، موفقیت خودشان را تضمین کنند؟ زیرا اطمینان سازمانی، لزوماً ضامن موفقیت نیست، زیرا عوامل محیطی سازمان از جمله تهدیدات محیطی یا فراهم نیامدن فرصتهای محیطی می‌توانند مانع این موفقیت شوند.

در تحقیقی که از اردیبهشت سال ۱۳۸۲ تا اسفند سال ۱۳۸۳ به طول انجامید، با ۹۷۱ سازمان بزرگ و موفق از ۸ کشور اروپایی (بلژیک، فرانسه، آلمان، ایرلند، هلند، اسپانیا، سوئد و انگلستان) در زمینه‌های مختلف از جمله، ارزیابی و تحلیل عملکرد، فرهنگ سازمانی، مشتری‌مداری، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی استراتژی، سرمایه‌گذاری و... مکاتبه شد و مصاحبه به عمل آمد که نتایج آن را در قالب موضوعات زیر می‌توانید مطالعه کنید. سازمانهای مورد تحقیق در زمینه‌های تولیدی، مالی، صادرات و واردات، خدمات و حتی کسب و کار الکترونیک فعالیت داشتند. نتایج تحقیق در قالب طراحی شاخص سنجش اطمینان و اعتماد به نفس کسب و کار سازمانی به شکل مقایسه ای با توصیف مزایا و معایب ممکن در شرایط مختلف ارائه و درانتها، اثرات و راهکارهای پیشنهادی برای سازمانهای ایرانی نیز توصیف می‌شود. لازم به توضیح است که در پاره‌ای از جملات این مقاله، دو واژه «اطمینان سازمانی» و «اعتماد به نفس در کسب و کار» معادل گرفته شده است.

مقدمه

این یک حقیقت است که هرچه انسان در رابطه با چیزی، احساس بهتری داشته باشد، احتمال موفقیتش در آن بیشتر است. سازمانها هم از این قاعده مستثنی نیستند. هرچه در باره خودشان، احساس خوبی داشته باشند، انرژی بیشتری گرفته و احتمالاً موفقیتشان نسبت به شرکتهای دیگر بیشتر خواهد بود. اما چه چیزی باعث ایجاد احساس اطمینان

سازمانی می‌شود و سازمانها چه کنند که اعتماد به نفس بیشتری کسب کنند؟ اطمینان در کسب و کار برای سازمانهایی که توانایی بالقوه برای ارتقای سطح عملکرد و کسب مزیت رقابتی در مقابل شرکتهای دیگر دارند، بسیار مهم است.

اطمینان در کسب و کار چیست؟

گارتنر، اعتماد به نفس در کسب و کار

در ارزیابی شرکتها، دو نکته عجیب و جالب به چشم می خورد. نخست آنکه اولین شرکت مربوط به بخش مهندسی در انگلستان است که در طول سالهای اخیر تحت فشار شدید بازار بوده است که این امر موجب شد که با اعتماد به نفس بالا و همت فزاینده، خود را حفظ کند. نکته دوم اینکه شرکتهای فعال در امر خدمات و پیمایش اطلاعات و تولید فناوری بخصوص فناوری اطلاعات، جزو شرکتهای با شاخص بالا هستند که این موضوع هم به دلیل آن است که این سازمانها خود تولید کننده فناوری و دانش اولیه بودند که به عنوان بزرگترین مزیت آنها به شمار می رود. لازم به ذکر است که توزیع مقدار BC در بسیاری از شرکتهایی که تحت پوشش قرار دارند بین ۶۰ - ۵۱ است و تنها ۱ درصد جمع نمره بالای ۷۰ را کسب کرده اند. مسئله جالب توجه دیگر در این تحقیق،

و وفاداری آنها و ... نمونه هایی از این دستاوردها هستند که البته همه اینها را نمی توان در قالب آمار و اطلاعات کمی بیان کرد. نکته کلیدی در طراحی مدل BC و تعریف و بکارگیری شاخص BC، ایجاد تعادل در تمامی فاکتورهای مورد ارزیابی است. تحقیق انجام شده نشان می دهد که سازمانهای تک، بعدی که به سایر فاکتورهای محیطی و سازمانی توجهی نکرده اند، کمتر توانسته اند به اهداف تعیین شده در کسب و کار خود نائل آیند.

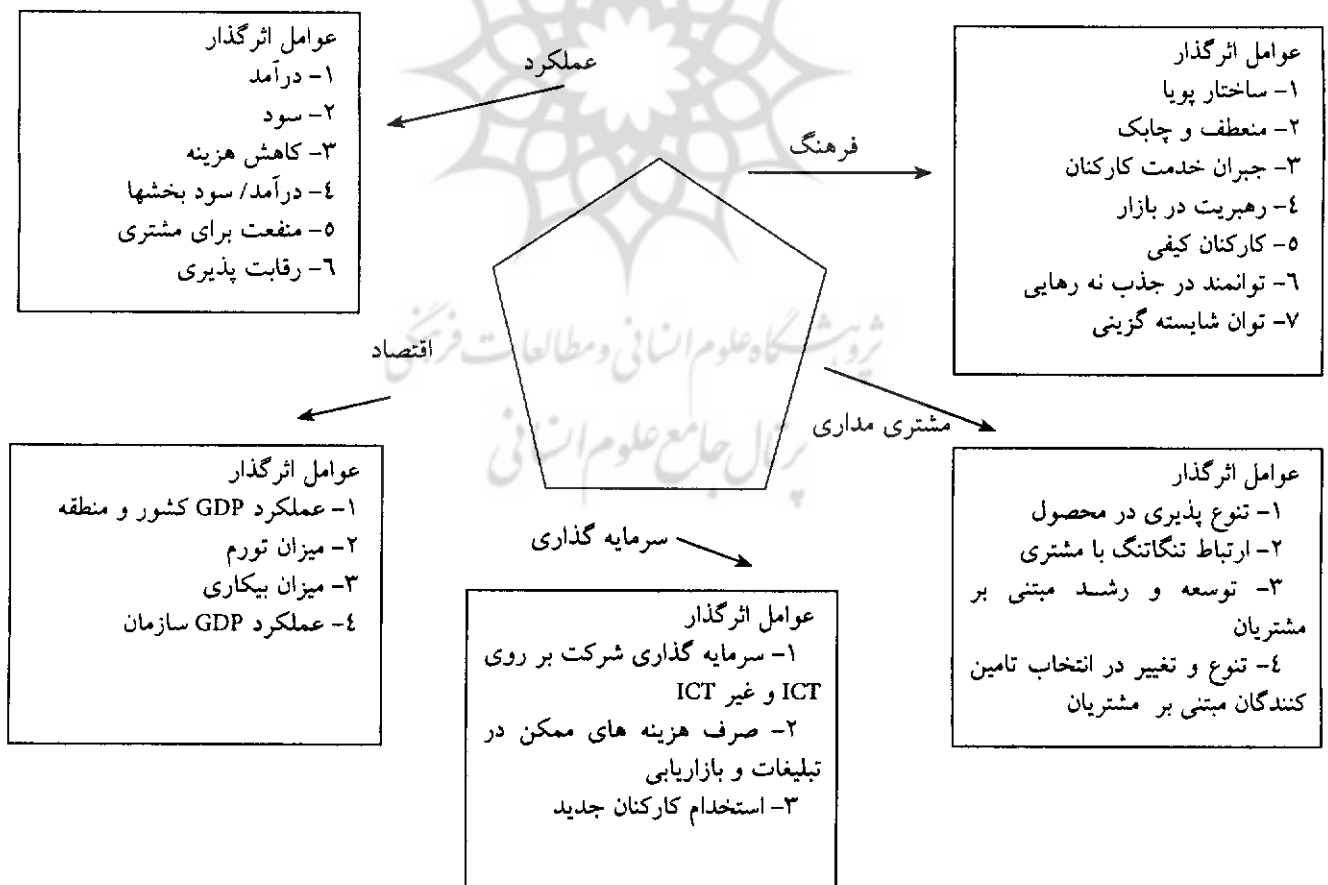
معرفی سازمانهایی با بیشترین اعتماد به نفس

ارقام حاصل از سنجش شاخص اعتماد به نفس در ۲۰ شرکت اول از شرکتهای مورد تحقیق، اعداد ۶۷ تا ۷۶ از صد (بیشترین مقدار شاخص ۱۰۰ است) را نشان می دهد.

که باعث پیشرفت عملکردشان می شوند را بشناسند.

چرا اطمینان سازمانی؟

مزایایی که استخدام و کار کردن در سازمانهای با اعتماد به نفس بالا به وجود می آورد، اطمینان از حمایت مستمر و پایدار سازمان از کارکنان، سرمایه گذاری مطمئن و مؤثر در کسب و کارهای فعلی و جدید و همچنین ایجاد فرایندهای نوین ارتباطی با مشتریان است. چنین سازمانی، توان بالقوه ای برای عملکرد عالی و کسب مزیت رقابتی در مقابل رقبای (که اعتماد به نفس کمتری دارند) دارد که دستاورد آن را می توان به شکلهای مختلف، مشاهده کرد. ترازهای سود و زیان مالی، افزایش بهره وری کارکنان، کاهش نیروهای غیر کارآمد و افزایش نیروهای کیفی، رضایت مشتریان



نمودار ۱: مدل و محورهای اصلی شاخص BC یا اعتماد به نفس در کسب و کار

(Source: Gartner Consulting Group, 2002)

می تواند بالاترین نمره BC را بدست آورد که در حالت ایده آل، در کلیه زمینه ها به یک تعادل رسیده باشد و منحنی رادار این شرکت، یک پنج ضلعی منظم شود. بر همین اساس اگر بخواهیم الزامات مدل را بیان کنیم، می بایست موارد زیر را رعایت کنیم:

- از نقطه نظر فعالیت فرهنگی، یک سری اهداف مشترک در بین کارکنان می بایست به وجود آید. هماهنگی با این کار، ابزار و وسائل مناسب و مؤثر ارتباطی را نیز می بایست فراهم آورد تا تمامی کارکنان از نکات و مسائل مهم و با اهمیت در پیشرفت شرکت مطلع باشند.

- با توجه به محور مشتری مداری، یک شرکت موفق باید از بازخورد مشتریان خود کاملاً مطلع باشد. این موضوع از طریق سنجش مستمر رضایت مشتریان حاصل می شود. بدیهی است، کارکنان شرکت پشتمانه این موضوع هستند. بنابراین، متناسب با افزایش میزان رضایت مشتریان، پاداش مناسب و درخور توجه کارکنان نمی بایست فراموش شود. نتیجه این امر، ایجاد یک سازمان مشتری مدار با رعایت همبستگی و شایسته گزینی در آن سازمان خواهد بود.

- در محور عملکرد، براحتی می توان بیان کرد که میزان عملکرد سازمانی از نظر مالی، کمی و کیفی بالاست که بتواند برنامه های عملیاتی خود را در سه بازه کوتاه، میان و بلند مدت بدرستی تدوین و اجرا نماید و این برنامه ها نیز به صورت منظم بازبینی می شوند که نتیجه آن، توان واکنش سریع و مناسب در مقابل تغییرات محیطی و داخلی خواهد بود.

- نهایتاً از نظر سرمایه گذاری، شرکت می بایست مطابق با استراتژی های سازمانی، جهت تحقق اهداف خود سرمایه گذاری کند. این موضوع به سازمان کمک می کند تا بتواند بدرستی، میزان سرمایه گذاری و بازده آن را مورد سنجش قرار دهد. نتیجه اینکه، سرمایه گذاری هایی که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم موجب ایجاد ثروت و رفاه می شوند، مفید و مؤثر هستند.

باتوجه به موضوعات بیان شده در بخشهای قبل، دو عامل اصلی می توانند در

BC مشخص شد. نمودار ۲، از طریق نمودار راداری، حد بالا و پایین را در ۵ محور اصلی فعالیت نشان می دهد.

توجه به این نکته حائز اهمیت است که در شرکتهایی که محور فعالیت آنها اقتصاد است، مقادیر بدست آمده نمی تواند کاملاً تحت کنترل شرکت باشد و درضمن از یک شرکت به شرکت دیگر در یک کشور نیز نمی تواند زیاد متغیر باشد، زیرا کلیه شرکتهای یک کشور با یک زیربنای اقتصادی درحال فعالیت هستند. بنابراین در صورتی که یک شرکت با فعالیت اقتصادی، نمره بالایی در BC بدست بیاورد و مثلاً شرکتهای دیگر با فعالیت اقتصادی در همان کشور، نمره پایینی آورده باشند، متأثر از وضعیت و سیاستهای اقتصادی کشور نیست و مرتبط با خود شرکت است.

الزامات مدل اعتماد به نفس در کسب و کار

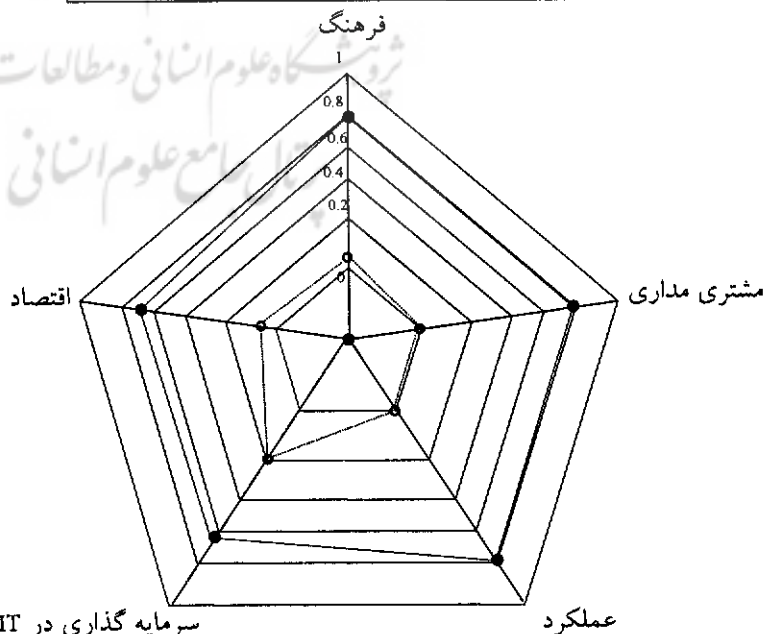
اینک زمان آن رسیده است که بتوانیم معین کنیم که عامل اصلی کسب اعتماد به نفس در کسب و کار چیست؟ همانطور که از نمودار ۲ معین است، کسب و کاری

میزان پراکندگی منطقه ای و جغرافیایی ۱۰۰ شرکت برتر در کسب امتیاز بالا در شاخص BC است. کشور انگلستان با بیشترین و کشورهای آلمان، هلند و سوئد با کمترین میزان توزیع، در ۱۰۰ شرکت برتر هستند. از ۱۰۰ شرکت برتر، ۱۶ شرکت فعالیت حمل و نقل کالا داشته، ۱۸ شرکت تولیدی بوده اند، ۱۲ شرکت به خدمات مالی اشتغال داشته اند و کلیه ۵۴ شرکت بعدی، در قالب خدمات و سرمایه گذاری بر روی IT، رایانه، ارتباط الکترونیک و خرده فروشی، فعالیت داشته اند.

برای بدست آوردن مقدار کلی شاخص BC، مقادیر پنج محور فعالیت در تحقیق (فرهنگ، مشتری مداری، سرمایه گذاری، عملکرد و اقتصاد)، تلفیق شدند، به طوری که بتوان به یک تعادل در عناصر اصلی رسید تا از این طریق بتوان به راهکارهایی جهت پیشینه نمودن میزان هر کدام از عناصر دست یافت.

برای تعیین و مقایسه شرکتهای بر اساس نمره کسب شده در BC، شرکتهایی که بیشترین مقادیر و کمترین مقادیر را کسب کرده اند، مشخص و حد بالا و پایین مقدار

بدترین شرکت بهترین شرکت —◆—



نمودار ۲، مقایسه حدود ابتدایی و انتهایی شاخص BC برای بهترین و بدترین شرکتهای

کننده بالاترین اهمیت شرکتها بر مشتری و تامین نیازهای مشتری است و جالب توجه اینکه میزان سنجش عملکرد این شرکتها همبستگی خاصی با میزان اهمیت گذاری آنها به مشتری نداشته است.

● ۷۸ درصد شرکتها در پرسشنامه های خود امتیاز ۶ تا ۷ از ۱۰ را به مشتری مداری داده اند اما تنها ۲۳ درصد آنها اعلام کرده اند که به کارکنان خود به جهت افزایش عملکرد شرکت، پاداش داده اند.

● بیش از ۵۰ درصد شرکتها، عملکرد بالا (امتیاز بیش از ۷ از ۱۰) داشته اند که تنها ۱۲ درصد آنها به دلیل افزایش میزان رضایت مشتریان، به کارکنان خود پاداش داده اند.

بدیهی است که در بطن محیط متغیر و آشوب زده کسب و کار امروزی، عوامل خاصی رشد و نمو می کنند که رسیدگی به این عوامل و شاخص بودن در آنها می تواند موجب موفقیت یا شکست سازمانها شود. موج مشتری مداری نیز جزء عوامل امروزی است، اما موضوع اصلی، مدیریت صحیح این عوامل است زیرا سازمانی موفق خواهد بود و اعتماد به نفس بیشتری خواهد داشت که مقادیر عوامل مهم را بالا یا پایین نبرد، بلکه بتواند از این عوامل، پاسخ مناسبتری به مشتری خود بدهد.

سرمایه گذاری

در تحقیق حاضر معین شده است که سرمایه گذاری، یکی از عوامل کلیدی در بالا بردن شاخص BC است. نفس سرمایه گذاری و عواملی که می توان بر روی آن سرمایه گذاری کرد هم مهم است. سرمایه گذاری می تواند بر روی کارکنان، بازاریابی، تبلیغات و حتی زیرساختار باشد، اما آمار و اطلاعات تحقیق حاضر با ذکر چند دلیل زیر، به صورت خاص، سرمایه گذاری روی ICT را به عنوان مهمترین سرمایه گذاری معین کرده است.

● شرکت های انگلیسی، بیشترین میزان شاخص BC را بدست آورده اند که متعاقب آن و طبق نمودار ۲، بیشترین سرمایه گذاری نیز بر روی ICT انجام شده است.

● افزایش در سرمایه گذاری روی ICT در شرکت های مورد مطالعه منجر به کاهش قابل

**یک گمان مشترک در شرکت های
که در لیست برترینها جایگاه
مناسبی نداشته اند وجود دارد؛
آنها معتقد بوده اند که می توان
از طریق سرمایه گذاری روی
تجهیزات و فناوریهای موجود،
موقعیت بهتری کسب کرد و
نیاز چندانی به سرمایه گذاری
در حوزه IT وجود ندارد.**

اثربخشی فعالیت یک شرکت، محور بحث و قلم فرسایی اکثر نویسندگان و صاحب نظران علمی (آکادمیک) یا تجربه گرا (تکنوکرات) بوده و هم اینک نیز در صدر مقالات و نوشته هاست. (یکی از مقاله های معتبر مربوط به آقایان Deal و Kennedy در سال ۱۹۹۹ با عنوان «فرهنگ جدید سازمانی» است).

نتایج و آمار این تحقیق نشان داده است که بین سطح عملکرد یک سازمان با فرهنگ سازمان، همبستگی بالایی وجود دارد که دلیل آن میزان همبستگی $0.783/0$ و خط رگرسیون $Y=0.5734X+0.2131$ مقادیر عملکرد است. لازم به ذکر است که هدف تحقیق، تشخیص فرهنگ خوب یا بد و دلایل به وجود آمدن آنها نیست. موضوع اصلی، یافتن فرهنگی است که محبوبیت بیشتر یا کمتر دارد.

هر فرد در سازمان، شخصیتی خاص و متفاوت با دیگران دارد. نتیجه اینکه شرکتها با فرهنگهای متفاوتی در حال فعالیت هستند که این تفاوتها نقش بسزایی در شکوفائی سازمان ایفا می نماید. بدیهی است که تنها میزان عملکرد نمی تواند نقش فرهنگ بالای سازمانی را بیان کند. عواملی مانند سرمایه گذاری و فناوری نیز نقش مهمی در این مقوله ایفا می نمایند.

مشتری مداری

در دو دهه گذشته، شعارهای زیادی از سوی شرکتها مبنی بر اهمیت مشتری و تامین خواسته مشتری بیان شده است. امروزه هم شرکتها بر اهمیت نقش مشتری تاکید فراوانی دارند. نتایج تحقیق نیز معین

افزایش یا کاهش اعتماد به نفس در کسب و کار، نقش مهمی ایفا نمایند و فعالیت ICT بیشترین اثر خود را در سرمایه گذاری گذاشته است، به گونه ای که کلیه شرکت های که در ICT سرمایه گذاری کرده اند و توانسته اند تا حد ممکن، پنج محور فعالیت خود را متعادل کنند، بیشتر از بقیه سازمانها موفق بوده اند. بنابراین عوامل اثرگذار در بالا بردن میزان اعتماد به نفس شامل، فرهنگ سازمانی و استراتژی های سرمایه گذاری (به منظور فناوری خاص و منحصر به فرد) هستند و بالاترین میزان اعتماد به نفس در شرکت های است که محور فعالیت آنها، ICT است و در این موضوع، سرمایه گذاری کرده اند.

دلیل اصلی نتایج فوق این است که، شرکت های که فعالیت خود را بر سرمایه گذاری روی ICT، متمرکز کرده اند، تنها ۲۷،۲ درصد آنها سود کمتر از ۱۰ درصدی داشته اند و ۲۳،۴ درصد آنها سود بین ۱۰ تا ۲۰ درصدی داشته اند و بیش از ۵۰ درصد آنها، سودی بیش از ۲۰ درصد داشته اند. از طرف دیگر، شرکت های که مشتری مداری را کانون توجه خود قرار داده اند، ۳۷،۸ درصد آنها سود کمتر از ۱۰ درصد داشته اند و ۱۶ درصد آنها سودی بین ۱۰ تا ۲۰ درصد داشته اند و بقیه آنها (۶۶،۲ درصد) سودی بیش از ۲۰ درصد را کسب کرده اند.

رشد اقتصادی یک کسب و کار به معنی افزایش اعتماد به نفس در کسب و کار و متعاقب آن افزایش شاخص اعتماد به نفس نیست. دلیل این مطلب، رشد قابل توجه نرخ تولید ناخالص ملی در ایرلند است. بنابراین شاخص اعتماد به نفس در شرکت های ایرلندی ظاهراً می بایست بیش از کشورهای دیگر باشد، اما شرکت های فعال در کشورهای انگلستان و اسپانیا، میزان شاخص اعتماد به نفس بیشتری نسبت به ایرلند داشته اند. اینک زمان آن فرا رسیده است که نقش و اثرات هریک از عوامل پنج گانه در مدل اعتماد به نفس را با توجه به آمار و اطلاعات دریافت شده، بررسی کنیم.

فرهنگ

شناخت فرهنگ برتر، سنجش تاثیرات آن و افزایش تاثیر گذاری آن در کارایی و

می‌کنید. اینک، بر اساس موقعیت جغرافیایی کشورها و ماهیت فعالیت آنها، مطالب را جمع‌بندی، تحلیل و نتیجه‌گیری می‌کنیم، به گونه‌ای که بتوان آن را در سازمانهای ایرانی نیز بکار بست.

بلژیک

بلژیک، ضعیف‌ترین کشور مورد مطالعه در تعیین شاخص BC است، به گونه‌ای که هیچ‌یک از ۲۰ شرکت برتر بر اساس میزان BC، بلژیکی نبوده‌اند. تنها مورد قابل ذکر، وجود یک شرکت بلژیکی در ۳۰ کشور برتر است. دلیل عمده و نکته کلیدی این موضوع، نبود مدیریت هزینه و فقدان افزایش رضایت مشتریان در شرکتهای بلژیکی است. آنها معتقد بوده‌اند که می‌توان از طریق سرمایه‌گذاری روی تجهیزات و فناوریهای موجود، بهترین موقعیت را در کسب و کار بدست آورد که همین امر باعث شد تا آنها نتوانند بدرستی میزان اعتماد به نفس را در کسب و کار شرکتهای موجود تعیین و افزایش دهند. در ضمن، میزان سرمایه‌گذاری این کشور در ICT، کمترین میزان و مقدار را در کشورهای مورد مطالعه داشته است.

فرانسه

پس از بلژیک، کمترین میزان BC در کشورها مربوط به فرانسه است، به گونه‌ای که در ۵۰۰ شرکت برتر، کمترین آمار را داشته است. مهمترین عامل این مقدار کم در BC، ضعف کشور و شرکتهای آن در استقرار نظام ICT نسبت به شرکتهای کشورهای دیگر است. به طور مثال، این کشور در استقرار مدیریت دانش و کسب و کار الکترونیک در شرکتهای خود، عملکرد بسیار ضعیفی داشته است. شرکتهای مورد مطالعه این کشور معتقد هستند که نمی‌بایست سرمایه‌گذاری خاصی روی ICT داشت. البته متذکر می‌شویم که از انتهای سال ۲۰۰۴، کشور فرانسه و شرکتهای فعال در این کشور، سرمایه‌گذاری قابل توجهی در ICT انجام داده‌اند که می‌تواند نقش بسزایی در افزایش میزان BC در مطالعات بعدی داشته باشد.

آلمان

خاص برای شرکتهای اشاره کنیم، به همان عواملی خواهیم رسید که در مدل اعتماد به نفس سازمانها - یعنی میزان تورم، بیکاری و نرخ GDP - است. هر سازمان می‌تواند در کشور یا محل جغرافیایی خود، بر آن تاثیر گذار باشد. با توجه به جداول ۱ و ۲ که این سه عامل را در کشورهای مورد تحقیق نشان می‌دهد، می‌توان این موضوع را در ایران مورد بررسی قرار داد.

اثرات ماهیت، نوع فعالیت و محیط جغرافیایی سازمان در شاخص BC

وقتی که بخواهیم مقایسه‌ای در ۹۷۱ سازمان مختلف در کشورهای مورد تحقیق داشته باشیم، به گونه‌ای که آنها را بر اساس محل جغرافیایی و ماهیت فعالیت آنها رتبه‌بندی کنیم، به نتایج جالبی می‌رسیم که مطالب زیر نتایج این بررسیها را نشان می‌دهد. اگر نگاهی به میزان پراکندگی جایگاه شرکتهای در کشورهای مورد تحقیق و پراکندگی آنها را بر اساس فعالیت داشته باشیم، مشاهده می‌شود ۵۰ شرکت برتر با بیشترین میزان BC، بیشتر در کشورهای انگلستان و اسپانیا هستند.

ماهیت فعالیت

نکته دیگر اینکه که در صنعت حمل و نقل و خرده‌فروشی، ۵۰ شرکت برتر دنیا بیشتر متراکم شده‌اند و کمترین میزان فعالیت از ۵۰ شرکت برتر را در بخش تولیدی ملاحظه

توجه هزینه‌های کنترل در این شرکتهای شده است.

• آمار موجود در جدول ۱ نمایانگر این است که ۸۰ درصد از ۲۰ شرکت اول، به طور مستقیم در این محور فعالیت داشته یا اساس مدیریت سازمان مبتنی بر سرمایه‌گذاری مؤثر بر روی ICT است.

عملکرد

نتایج تحقیق مبتنی است بر اینکه بیشترین عامل اثرگذار در عملکرد بهینه سازمانها، فرهنگ است. این بدان معنی است که شرکتهای موفق با میزان بالای شاخص BC عملاً بر اساس فرهنگ بالای سازمانی، دارای استراتژی‌های معین و مشخصی بوده‌اند که وجود این استراتژی‌ها، عامل و معیاری برای سرمایه‌گذاری صحیح بر روی عوامل صحیح، ایجاد و بکارگیری فناوریهای مناسب، دقت بر روی معیارهای مشتری‌مداری و مواظبت از انطباق شرایط سازمان با سیاستهای اقتصادی کشور بوده است.

اقتصاد

بدیهی است که سازمانها و شرکتهای نمی‌توانند از محیط اقتصادی و اثرات آن بر اعمال و فعالیتهای خود چشم‌پوشی کنند اما، محیط اقتصادی یک کشور برای کلیه سازمانهای فعال در آن کشور تا حد زیادی برابر و ثابت است و اگر بخواهیم به فاکتورهایی به صورت

نام کشور	نرخ تورم	نرخ بیکاری
بلژیک	۱,۳	۱۱,۸
فرانسه	۱,۶	۹,۰
آلمان	۱,۰	۹,۹
ایرلند	۴,۲	۴,۳
هلند	۳,۵	۲,۴
اسپانیا	۳,۴	۱۱,۵
سوئد	۲,۲	۴,۳
انگلستان	۱,۵	۵,۱

جدول ۱، نرخ بیکاری و نرخ تورم در کشورهای مورد مطالعه

(Source: DRI-WEFA, Gartner Consulting Group, 2004, European Associate)

در این کشور در حاشیه امنیت نیستند و محور اقتصاد نمی تواند نقش نهایی را در پیشرو بودن این کشور، ایفا نماید.

هلند

دارا بودن ۶ شرکت در بین ۱۰۰ شرکت برتر، تشابهات زیادی را بین این کشور و همسایه آن یعنی آلمان به نمایش می گذارد. اما با توجه به فاکتور عملکرد در مقایسه کشورها، می توان ملاحظه کرد که این کشور پس از انگلستان، اسپانیا و بلژیک، در مقام چهارم قرار می گیرد. یکی از مهمترین عوامل بالا بودن شاخص BC نزد شرکتهای فعال در این کشور، میزان سرمایه گذاری قابل توجه آنها در ICT است که در آینده نزدیک می تواند به بزرگترین عامل رشد شاخص BC در این کشور تبدیل شود.

اسپانیا

بهبود عملکرد شرکتهای این کشور در آینده نزدیک بسیار محتمل است. فاصله قابل توجه شرکتهای این کشور با کشورهای دیگر و نزدیکی آن با انگلستان و احراز مقام دوم در شاخص BC پس از انگلستان در بین

به اعتقاد اتحادیه اروپا، آلمان نیروی محرکه اتحادیه اروپا است. این موضوع با میزان بالای شاخص BC در کشور آلمان نیز مطابقت دارد. وجود ۲ شرکت در ۵۰ شرکت برتر و ۶ شرکت در ۱۰۰ شرکت برتر و جایگاه آن کشور بالاتر از بلژیک و فرانسه نیز اثبات کننده این موضوع است. با توجه به این مطلب که کشور آلمان از سال ۲۰۰۰ تا کنون، سرمایه گذاری مناسبی در ICT داشته است، می توان نتیجه گرفت که اثرات آن را در سال ۲۰۰۳ تا ۲۰۰۴، در قالب افزایش شاخص BC، مشاهده کرده است.

ایرلند

احراز نمره ۷ از ۵۰ شرکت برتر و دارا بودن میزان ۱۷ از ۱۰۰ شرکت برتر در تحقیق از یک طرف و رشد بالای نرخ GDP این کشور نسبت به کشورهای دیگر، نشان دهنده موفقیت نسبی شرکتهای مورد مطالعه این کشور است. اما همانطور که قبلا اشاره شد، محور اقتصاد در مدل اعتماد به نفس نسبت به عملکرد و دیگر محورها، نمی تواند عامل تصمیم گیری نهایی باشد که این امر باعث می شود بتوان حدس زد که شرکتهای فعال

سوئد

هوشیاری این کشور و آینده بسیار روشن شرکتهای فعال در این کشور قابل توجه است. وجود ۶ شرکت در ۱۰۰ شرکت برتر و ۲۱ شرکت در ۲۵۰ شرکت برتر، این کشور را از نظر شاخص BC، به ظاهر در سطح پایینی نشان می دهد، اما این کشور توانسته است با در نظر گرفتن ۵ عامل اساسی مدل اعتماد به نفس کسب و کار، از آلمان، فرانسه و ایرلند جلو بزند. نکته دیگر اینکه، بالاترین عملکرد شرکتهای سوئدی مربوط به فعالیت خدمات IT است که رتبه ۱۶ با مقدار ۶۸ در شاخص BC در ۲۰ شرکت برتر است. یکی دیگر از نقاط قوت این کشور در بالا بودن میزان اعتماد به نفس، بالا بودن کنترل و مدیریت هزینه و همچنین بالا بودن میزان

نام کشورها	ماهیت فعالیت	مالی CAGR (%) 2000-2004	تولیدی CAGR (%) 2000-2004	سایر CAGR (%) 2000-2004	حمل و نقل / خرده فروشی CAGR (%) 2000-2004
بلژیک		۲,۳۹	۱,۷۱	۲,۰۲	۲,۲۰
فرانسه		۲,۱۰	۲,۲۰	۱,۹۳	۱,۰۹
آلمان		۲,۷۴	۲,۲۰	۲,۲۸	۲,۱۴
ایرلند		۵,۴۷	۴,۳۷	۴/۸۰	۴,۳۷
هلند		۲,۸۸	۱,۵۲	۲,۱۷	۲,۶۷
اسپانیا		۳,۰۰	۲,۷۲	۲,۰۱	۲,۲۹
سوئد		۲,۲۷	۲,۱۲	۲,۳۰	۱,۴۸
انگلستان		۲,۳۷	۱,۷۴	۲,۰۳	۱,۷۵

جدول ۲، نرخ رشد GDP در سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۴ کشورها در طبقه بندی کسب و کارهای مورد تحقیق

(Source: CAGR, Compound Annual Growth Rate, European Economic Associate)

شاخص رضایت مشتریان است.

انگلستان

همانطور که ملاحظه کردید، این کشور توانسته است، بالاترین میزان شاخص اعتماد به نفس را کسب کند. ماهیت جزیره ای این کشور از یک طرف و محافظه کار بودن بیش از اندازه این کشور در سیاستهای اقتصادی و سرمایه گذاری شاید مهمترین نقش را در بالا بودن اعتماد به نفس آن، ایفا می کند. اما نباید این نکته را فراموش کرد که سرمایه گذاری این کشور در ICT و نوآوری در فناوریهای موجود نزد شرکتهای فعال این کشور، آینده ای روشن را برای آن رقم خواهد زد.

نتیجه گیری

این تحقیق که به کمک مدل بهبود یافته اعتماد به نفس گارتتر در ۸ کشور، بیش از ۹۷۱ شرکت فعال را از طریق طراحی شاخص اعتماد به نفس از اردیبهشت سال ۱۳۸۲ تا اسفند ۱۳۸۳، پیمایش کرده و به نتایج قابل توجهی رسیده است که می توان آنها را به شکل زیر خلاصه کرد:

- از طریق مدل پنج عاملی اعتماد به نفس شرکتهای، شاخصی طراحی شد که میزان اعتماد به نفس شرکتهای را محاسبه می کند. مدل جدید که بهبود یافته مدل گارتتر است، عوامل را به اجزای مختلف تقسیم و بر اساس آمار و اطلاعات موجود و قابل دسترس برای شرکتهای ایرانی، ۸ کشور را مقایسه کرد. محور اقتصادی در این کشورها و کشورهای مورد مطالعه در آینده، می تواند به صورت ثابت و براساس اثرات عملکرد شرکتهای در رشد نرخ GDP و میزان اشتغال زایی شرکتهای و کاهش نرخ تورم، مورد استفاده قرار گیرد و عواملی چون عملکرد، میزان و محورهای سرمایه گذاری نیز مهمترین عوامل تصمیم گیری در شاخص BC هستند.

- نتایج اولیه حاکی از آن است که عامل فرهنگ و میزان استقبال از آن، نقش بسزایی در افزایش سودآوری شرکتهای و بالا بردن میزان اعتماد به نفس آنها، ایفا می کند. در ضمن این عامل، نقش بسزایی نیز در بالا بردن و افزایش عملکرد شرکتهای به عهده دارد.

- اگر شرکتی در ایران بخواهد با توجه به این تحقیق، شاخص اعتماد به نفس خود را بالا برد و به صورت یک شرکت ممتاز به فعالیت خود ادامه دهد، می بایست در قدم اول، به فرهنگ سازمانی و نقش ارتباطات بین جامعه (مشتریان و ذینفع ها) و کارکنان خود بپردازد.

- گام بعدی در تثبیت موفقیت شرکتهای، مورد توجه قرار دادن رضایت مشتریان است. اگرچه این موضوع به صورت متداول در اکثر شرکتهای مورد بررسی و اقداماتی نه چندان بنیادی قرار می گیرد اما سرمایه گذاری روی ICT و ایجاد شبکه سنجش رضایت مشتریان با هدف شناسایی و بالا بردن رضایت آنها، یکی از محورهای مهم در ایجاد ارتباط مؤثر بین سازمان و جامعه محسوب می شود.

- سرمایه گذاری در فناوریهای جدید، نقش مهمی را در افزایش عملکرد سازمان ایفا می کند، اما مراقبت در سرمایه گذاری روی ICT بسیار مهم است، زیرا شکست در این سرمایه گذاری و عدم بازدهی مناسب آن، موجب کاهش چشمگیری در پیشرفت شرکت می شود.

- شرکتهای فعال در کشور انگلستان، رتبه اول را در کسب امتیاز شاخص BC بدست آورده اند. مطالعه عمیق بر روی عملکرد شرکتهای موفق در این کشور، عامل مهمی در محک زنی رقابتی شرکتهای ایرانی خواهد بود. یادآوری می شود که این موضوع نمی تواند همیشه به عنوان برگ برنده کشور انگلستان باشد زیرا سرمایه گذاریها و بخصوص سرمایه گذاری بر روی ICT، در کشورهای اروپایی دیگر، مقوله ای است که نتایج آن در آینده نزدیک می تواند باعث ارتقای شرکتهای فعال در کشورهای دیگر از جمله سوئد شود.

- فاکتور عملکرد برای شرکتهای ایرانی که به این عامل بسیار اهمیت می دهند، به عنوان یک فاکتور قابل بهبود در کوتاه مدت برای بالا بردن شاخص BC، غیر قابل کتمان است اما به این نکته می بایست توجه شود که شرکتهایی که عملکرد مثبت آنها باعث سود ۹.۱٪ شده است در سود ناشی از کسب رضایت و خشنودی مشتریان، به میزان ۸٪ رسیده اند. این مسئله گویای اهمیت کسب رضایت مشتریان در کنار بهبود عملکرد

محسوب می شود.

- ۳۵ درصد از شرکتهای اروپایی، به دلیل عدم موفقیتشان در محورهای فرهنگی و سرمایه گذاری، نتوانستند نتایج مناسبی در محور عملکرد کسب کنند. به عبارت ساده، شرکتهای ایرانی زمانی می توانند در محور عملکرد موفقیت چشمگیری حاصل کنند که بتوانند طرحهای توسعه خود را مطابق با فرهنگ سازمانی و جامعه و همچنین تکیه بر نوع سرمایه گذاری خود، به انجام برسانند.

- تکیه بر یک خط تولید یا فعالیت تک محصولی در شرکتهای مورد مطالعه نشان داده است که این موضوع نقش بسزایی را در پائین آوردن شاخص BC، ایفا می کند. به عبارت ساده، شرکتهای ایرانی تا آنجایی که ممکن است می بایست از ایجاد صنعت تک محصولی یا تک خدماتی پرهیز کنند، زیرا میزان ریسک پذیری این فعالیت بسیار زیاد است و به همان اندازه که می تواند موجب موفقیت شرکت شود، می تواند موجب شکست سازمان نیز بشود.

- اکثر شرکتهای در کشورهای مورد مطالعه (به جز شرکتهای هلندی و ایرلندی) امیدوارند که فعالیت بهتری در آینده داشته باشند و میزان شاخص BC خود را افزایش دهند. به عبارت ساده، امیدواری این شرکتهای در سرمایه گذاری و عوامل سرمایه گذاری مانند ICT به منزله ایجاد بستری است که محصول آن در آینده نزدیک به بار خواهد نشست. □

منابع

- 1) South African Chamber Business (SACOB), December 2004.
- 2) Corporate India, New Delhi, February 2004.
- 3) Foreign Chambers In Japan (FCIJ), Autumn 2004.
- 4) J. Allex Murray, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, December 2000.
- 5) Canada's Technology Traingle, January 1999.
- 6) Deal & Kennedy, "New Organizational Culture", McGrawHill, 1999.

- سیدحسین هوبت طلب: کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیریت سیستم و بهره‌وری
- سیدجعفر زنونزی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه امام صادق (ع)