

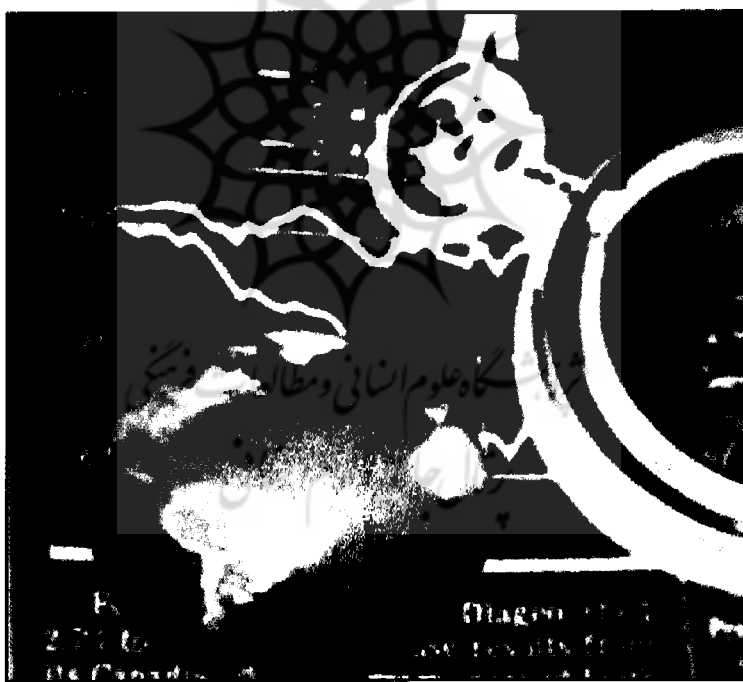
## «بخش اول»

ابوالقاسم فخاریان

مدیر منطقه خاورمیانه نهاد پژوهشی BBRT

اقتصاد عصر صنعت به اقتصاد عصر اطلاعات و دانش، دگرگونی‌ها و تحولاتی را در فضای کسب و کار، مدل‌های راهبردی و چگونگی اداره سازمان‌ها به همراه داشته است.

در عصر صنعت (اوایل قرن نوزدهم تا اوایل دهه ۷۰ قرن بیستم) کسه با فرمانروایی تولیدکنندگان همراه بود، فزونی تقاضا نسبت به



پیتر دراگر، اندیشمند صاحب نام عرصه دانش مدیریت گفت: «مدیران امروز با سازمان‌هایی سروکار دارند که هیچ شباهتی با سازمان‌های گذشته ندارند، همه شرکت‌ها و سازمان‌ها باید از نو خود را تعریف کنند». تام پیترز در کتاب «بازانگاری»<sup>۱</sup> شرایط کنونی کسب‌وکار را چنین توصیف می‌کند: «ماهیت

عرضه موجب می‌شد نوع کالا و قیمت‌ها از سوی عرضه‌کنندگان دیکته شود، سرمایه‌های فیزیکی منشای اصلی ثروت‌زایی باشند و کارآیی و بهره‌وری در چنین شرایطی در محور توجه مدیریت بنگاه قرار گیرد. در این دوران، بنابر آموزه‌های تیلوریسم، تمرکز وسیع سازمانی، بوروکراسی، دستوردهی و کنترل جزء فضیلت‌های سازمان به‌شمار می‌آمد و در چنین شیوه‌ای از اداره بنگاه‌ها، تعیین

کار در سازمان‌ها، تغییرات جدی یافته و آهنگ تغییر در آینده پرشتاب‌تر خواهد بود. برای مواجهه با این تغییرات، گام‌های کودکانه و با احتیاط کارساز نیست، چالش پیش روی مدیران امروز نیازمند اتخاذ برنامه‌های تحول‌آفرین، متهورانه و خیزهای بلند است.»

ابراز نظرهای پیشگفته از سوی دو اندیشمند بزرگ معاصر در حوزه مدیریت، حکایت از آن دارد که گذار از

مفاهیم و مدل راهبری مسئولیت‌سپار، نحوه شکل‌گیری این مدل، اصول حاکم بر رویکرد راهبری مسئولیت‌سپار، نهاد پژوهشی ترویج‌کننده مدل (BBRT)<sup>۲</sup> و برخی تجارب به‌کارگیری مدل موردنظر خواهیم پرداخت.

اگر بپذیریم مهم‌ترین مقوله و چالش بنگاه‌ها در عصر حاضر که ویژگی‌های آنرا برشمردیم، عبارت از حفظ و توسعه مزیت رقابتی به‌منظور رشد و پایداری، لذا براساس تجارب سازمان‌ها و بنگاه‌های موفق، می‌توانیم عناصر عمده دستیابی به چنین مزیت رقابتی را حاصل تحقق شرایط عمده زیر بدانیم:

(الف) راهبردمداری (تدوین و اجرای راهبردهای ارزش آفرین برای همه ذینفع‌ها)

(ب) برخورداری از نیروهای کارآمد، انگیزه مند و وفادار (به‌عنوان مهمترین دارایی‌های نامشهود سازمان)

(ج) شیوه مدیریت مبتنی بر ارزش و مسئولیت‌سپار

(د) خلاقیت و انعطاف‌پذیری

گرچه همه عوامل پیشگفته، عناصر تشکیل‌دهنده مدل راهبری مسئولیت‌سپار است و در کنار یکدیگر به این مدل انسجام می‌بخشد ولی شاید عنصر اصلی و محرک اساسی تحول در سازمان، برخورداری از تسوان خلاقیت و انعطاف‌پذیری می‌باشد.

به‌واقع خلاقیت محرک اصلی ارزش‌افزینی در سازمان‌ها است و اگر به مفهوم وسیع کلمه به‌کار گرفته شود علاوه بر خلاقیت در فناوری و تولید محصول، خلاقیت سازمانی و نحوه اداره بنگاه، می‌تواند منشاء تحولات بنیادین در سازمان گردد. واقعیت اینست که اگر خلاقیت در نحوه اداره و راهبری سازمان پدید نیاید تحول در سایر عرصه‌ها نیز میسر نخواهد بود.

پارادایم و الگوی سازمان‌های خلاق و شیوه‌های اداره سازمان‌های ارزش‌آفرین در عصر نوآوری و محیط رقابتی، در اساس با الگوی مدیریتی عصر صنعت تفاوت دارد. بودجه‌بندی نیز به‌عنوان نماد الگوی مدیریتی عصر صنعت، با فلسفه و پارادایم جدید بنگاه‌ها در این عصر مغایر می‌باشد. با توصیف فوق، مهم‌ترین خلاقیت و تحول عبارت از گذار از ذهنیت سنتی به ذهنیت عصر حاضر و جایگزینی شیوه

اهداف ثابت و استفاده از بودجه به عنوان ابزار برنامه‌ریزی و کنترل کارآمد بود.

اما، با گذار به عصر اطلاعات، عصر اقتصاد دیجیتال و اقتصاد مبتنی بر دانش، ما با فضای کاملاً جدیدی از کسب و کار روبه‌رو هستیم که ویژگی‌های اساسی آن عبارت از: تشدید رقابت، مشتری‌مداری، افزایش ریسک و مخاطرات، و عمده شدن نقش و سهم دارایی‌های نامشهود است. شکل و شمایل و شیوه‌های اداره بنگاه‌ها در شرایط نوین تفاوت اساسی با سبک و سیاق عصر صنعت یافته و عدم تمرکز، مسئولیت‌سپاری، راهبردمداری، پویایی و انعطاف‌پذیری در سازمان‌دهی و شیوه‌های انجام عملیات جایگزین قواعد بازی قبلی شده است.

در چنین شرایطی بودجه‌بندی که نماد شیوه سنتی مدیریتی است دیگر پاسخگوی نیاز محیط پرقاب و پرتحول امروزی نیست و عملاً به یک عارضه سازمانی و عامل واپسگرایی تبدیل شده است.

اندیشمندان نوگرای حوزه مدیریت مانند Herzteberg, Maslow, Mc-Gregor و سسپس در دوران اخیر Mintzberg, Schien و Senge طی دهه‌های ۴۰ تا ۷۰ دیدگاه‌های جدیدی را برای اداره سازمان‌ها مطرح کردند. آنان عواملی همچون انگیزه و کار تیمی، عدم تمرکز سازمانی، بهبود فرآیندها، اتخاذ راهبردهای ارزش‌آفرین و توانمندسازی نیروها را به عنوان عناصر و محرک‌های موفقیت سازمان برشمردند که تجارب شرکت‌های طراز جهانی موبد این نظریات بوده است. یکی از شیوه‌های جدید راهبری و مدیریت سازمان مدلی است که ابتدا و در آغاز دهه اخیر با عنوان فراسوی بودجه‌بندی (Beyond Budgeting) مطرح شده و امروزه با نام راهبری مسئولیت‌سپار (Devolved Leadership) شناخته می‌شود و در برخی از شرکت‌های بزرگ و صاحب نام جهان به کار گرفته شده است. شاید بتوان گفت مقوله فراسوی بودجه‌بندی به لحاظ ایجاد تغییرات بنیادین در اداره سازمان‌ها، یکی از بحث‌انگیزترین و تامل‌برانگیزترین موضوعات در ادبیات مدیریتی و حسابداری مدیریت در سال‌های اخیر بوده است.

۴ در این مقاله برپایه نقد روش سنتی اداره بنگاه‌ها و بودجه‌بندی (به‌عنوان نماد روش سنتی مدیریت) به معرفی

\* برخلاف عصر صنعت که مهم‌ترین عامل موفقیت بنگاه را برتری عملیاتی و کارآیی تشکیل می‌داد، امروزه مدیران با پیچیدگی‌های جدی بنگاه داری مواجه هستند. این پیچیدگی سازمانی از تشدید رقابت، تعدد و تنوع مقررات تاثیرگذار، افزایش انواع ریسک و مخاطرات درونی و بیرونی، حضور کارکنان فرهیخته ناشی می‌گردد. که نگاهداری و رضایت‌مندی آنان بسیار دشوار شده است.

\* در اقتصاد نوین، و در شرایطی که هر ده سال یک سوم شرکت‌های برگزیده جهان در مواجه با تغییر و تحولات از میان می‌روند، پایداری بنگاه به یکی از دغدغه‌های خاطر جدی سازمان‌ها تبدیل شده است. بدین منظور شرکت‌ها علاوه بر لزوم ایجاد مزیت رقابتی از طریق افزایش کارآیی و کاهش قیمت‌ها، ضروری است اخلاق سازمانی و مسئولیت‌های اجتماعی را رعایت نمایند.

در چنین فضایی از کسب و کار، دیگر نمی‌توان به شیوه سنتی عصر صنعت سازمان‌ها را اداره کرد و کشتی بانان بنگاه‌ها را سیاست‌های دگر به کار آمده است. تجربه شرکت‌های ناموفق که از عرصه رقابت خارج شده‌اند بیانگر این واقعیت است که اداره بنگاه‌های پیچیده امروزی با شیوه‌ها و ابزارهای دیروز، همانند حل معادلات چند مجهولی با شیوه حل معادله یک مجهولی است.

سازمان‌های امروزی در یک تغییر پارادایم، رویکرد استفاده از سازمان‌های غیرمتمرکز، انعطاف‌پذیر و همچنین مسئولیت‌سپاری به نیروها و خودگردانی سازمانی را جایگزین الگوهای سنتی و بوروکراتیک و شیوه‌های دستوردهی و کنترل از بالا کرده‌اند.

تحولات پدید آمده در فضای کسب و کار و آثاری که از لحاظ تغییر در رویکرد راهبران و مدیران سازمان‌ها بجا گذاشته است، در نمایشگر ۱ ارائه شده است.

براساس تصویر این نمایشگر از الزامات و ضرورت‌های تغییر در نگرش به اداره بنگاه، می‌توان دریافت که عوامل کلیدی موفقیت نیز در شرایط کنونی و در قیاس با عصر صنعت، تغییرات اساسی و بنیادی یافته است. عوامل کلیدی موفقیت در عصر نوین اقتصادی عبارت از پاسخگویی سریع به بازار مشتریان، خلاقیت و نوآوری، برتری عملیاتی، مشتری مداری، بهره‌مندی از کارکنان کارآمد و پرتانگیزه و نهایتاً رعایت مسئولیت‌های اجتماعی و اخلاق سازمانی و

راهبری و مدیریت منطبق با عصر اقتصاد دانش به جای شیوه مدیریت عصر صنعت می‌باشد.

عصر صنعت، دیرگاهی است که به سر آمده است و به دنبال آن شیوه‌های اداره بنگاه با شرایط و فضای عصر صنعت دیر زمانی است که سپری شده است. ویژگی‌های عمده شرایط تولید و کسب و کار در عصر صنعت به قرار زیر بود:

\* سرمایه‌های فیزیکی مهمترین منشای ثروت زایی بودند.  
\* توجه عمده به برتری عملیاتی و کارآیی معطوف بود.  
\* ساختار متمرکز و غیر انعطاف‌پذیر، مدل رایج اداره بنگاه بود.

\* بنگاه به مثابه ماشین تلقی می‌شد.  
\* چرخه عمر محصولات طولانی بود.  
\* تولیدکنندگان، نوع محصول، قیمت را تعیین و دیکته می‌کردند.

در چنین شرایطی تعیین اهداف ثابت خصیصه‌های اصلی چنین مدلی از اداره بنگاه‌ها را تشکیل می‌داد و استفاده از بودجه‌بندی به عنوان ابزار برنامه‌ریزی و کنترل بسیار رایج و در واقع مهم‌ترین اهرم اعمال مدیریت در بنگاه بود.

اما عصر نوین که آنرا با عناوینی همچون عصر اطلاعات، عصر اقتصاد دیجیتالی و یا عصر اقتصاد دانش می‌شناسیم چه ویژگی‌هایی را در قیاس با عصر صنعت به همراه آورده است، خصوصیات عمده عصر نوین به قرار زیر است:

\* بنگاه به مثابه موجود زنده و پویا و نه همانند ماشین و با شرایط زندگی مکانیکی دیده می‌شود. امروزه بنگاه‌ها عمیقاً از محیط پیرامونی خود تاثیر می‌پذیرند و بر آن تاثیر می‌گذارند و مانند موجود زنده از تحرک و پویایی مستمر برخوردارند.

\* دارایی‌های نامشهود و در مرکز آن سرمایه‌های فکری منشای اصلی ثروت‌زایی می‌باشند. بنابر تحقیقات به عمل آمده در کشورهای پیشرفته بالغ بر ۸۰٪ ارزش بنگاه‌ها را دارایی‌های نامشهود تشکیل می‌دهند و این نسبت در شرکت‌هایی که به میزان وسیع‌تری به سرمایه‌های فکری متکی هستند تا ۹۰٪ افزایش می‌یابد.

## نمایشگر ۱- تغییرات در فضای کسب و کار و نیاز به تحول ساختاری در اداره بنگاه

موضوعات	تحولات	پاسخ راهبران سازمانها
سهامداران	توجه به بهترین عملکردها	ایجاد حداکثر ارزش برای سهامداران
کارکنان	ارزش‌های سازمان/آزادی عمل	حاکمیت سازمان مبتنی بر اصول و تعهدات
محصول	چرخه حیات کوتاه	توانمندسازی نیروها برای ایجاد خلاقیت
تشدید رقابت	کاهش قیمت/افزایش کیفیت	ایجاد انگیزه و احساس مالکیت در نیروها
مشتریان	ناپایدار	تمرکز بخشی نیروها به پاسخ‌گویی به مشتریان
قانون‌گذاران	گزارشگری شفاف و متعهدانه	ارائه اطلاعات شفاف و اطمینان‌بخش

شفافیت اطلاعات و ارتباطات است.

اما مدل سنتی کارکرد و اداره بنگاه که متعلق به عصر صنعت بود برپایه موازین و بنیان‌های دیگری عمل می‌کند که هیچ تناسبی با شرایط متحول امروز ندارد. این موازین و شیوه‌ها عبارت از هدف‌گذاری ثابت و پایندی به برنامه‌های سالیانه، تمرکز سازمانی و بوروکراسی، عدم اعتماد به کارکنان و عدم اختیار سپاری به آنان و عدم شفافیت در انعکاس رویدادها و اطلاعات است. نیاز به استدلال و تشریح نیست که این شیوه سنتی نگرش به بنگاه و اداره سازمان که متعلق به دوران حاکمیت اصل «دستوردهی و کنترل» بوده است با شرایط امروزی خوانایی ندارد و اساساً مانع دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت قابل طرح در عصر نوین است.

متأسفانه به‌رغم این واقعیت انکارناپذیر، هنوز سازمان‌ها و بنگاه‌های بسیاری در کشورهای مختلف بر حفظ مدل سنتی برای راهبری سازمان‌های خویش و مدیریت بنگاه پای فشاری می‌کنند و پای‌بند به دیوان‌سالاری و تمرکز قدرت در راس هرم سازمان، دستوردهی، تعیین اهداف ثابت و تکیه بر بودجه‌بندی به‌عنوان ابزار کنترل زیر مجموعه باقی مانده‌اند. این شرکت‌ها و سازمان‌ها ناگزیر آثار زیان بار چنین رویکردی را متحمل می‌شوند که نمونه‌های این وابستگی به شیوه‌های سنتی را در سازمان‌ها و شرکت‌های فراوانی در کشور خویش نیز شاهد هستیم.

در مقیاس جهانی و به‌عنوان نمونه عدم تطبیق مناسب شیوه راهبری، الگوهای سازمانی و مدیریتی در شرکت‌های مورد و جی‌ام موجب شده است که این شرکت‌ها به سرعت

بازار را به رقیب خود تویوتا واگذار کنند که مدل راهبری مسئولیت‌سپار و مدیریت انطباق‌پذیر را اتخاذ کرده است. تجربه مشابه را در سایر صنایع و بخش‌های خدمات، از جمله صنعت بانکداری، فروشگاه‌های زنجیره‌ای، صنعت هواپیمایی و بسیاری موسسات تولیدی و خدماتی دیگر نیز می‌توان یافت.

به‌هرحال، تعیین اهداف ثابت برای یک‌دوره مثلاً سالیانه و سپس سنجش واحدهای سازمان و نیروها بر پایه اهداف ثابت از پیش تعیین شده در عصر صنعت تا حدود زیادی میسر و کارساز بود، زیرا در آن دوران، ناپایداری و پویایی کسب و کار همانند امروز نبود، عمر محصولات طولانی باقی می‌ماند، رقابت بی‌امان موضوع مشتری‌مداری را در دستور کار جدی بنگاه‌ها قرار نداده بود و اراده تولیدکنندگان بر بازار حکم می‌راند و نهایتاً اینکه سلیقه و صدای مشتری محرک اصلی تعیین نوع و مشخصات محصول نبود.

در شرایط پرتحول امروز، تعیین اهداف ثابت با تقریب و حدس و گمان فراوان همراه است و عملاً به‌عنوان عامل بازدارنده پویایی و خلاقیت سازمان عمل می‌کند. اگر بخواهیم با دقت بیشتر نقش بازدارنده تعیین اهداف ثابت را دریابیم باید به این واقعیت توجه کنیم که رقابت در شرایط کسب و کار امروز همانند مسابقات لیگ ورزشی است. به عنوان نمونه، در یک مسابقه قایقرانی نمی‌توانیم از پیش تعیین کنیم که اگر ما فاصله تا مقصد را در فرضاً طی ۳۰ دقیقه بسیمائیم به موفقیت دست یافته‌ایم. در مسابقات لیگ،

مفروضات پایه‌ای بودجه تغییرات اساسی یابند و اعتبار بودجه تنظیم یافته را از میان ببرند.

مشکل و نارسایی دیگر بودجه عبارت از هم راستا نبودن آن با راهبردهای بنگاه است واقعیت اینست که در فرآیندهای برنامه‌ریزی و تهیه بودجه، عموماً از سیاست‌های کوتاه مدت تاثیر می‌پذیرند و گرایش کلی چنین است که نسبت به ارقام سال گذشته درصدهایی را به سرفصل‌های درآمد و هزینه‌ها می‌افزایند و اصطلاحاً بودجه فزاینده تهیه می‌گردد.

با درک و تحلیل حاصل از شاخص‌های مالی به‌عنوان معیار اصلی سنجش عملکرد، در اقتصاد نوین شاخص‌های جدیدی مطرح شده که بویژه مورد توجه سهامداران و بازار سرمایه می‌باشد. از جمله این شاخص‌ها می‌توان به ارزش افزوده اقتصادی، ارزش افزوده بازار، بازده کل برای سهامداران، و به‌کارگیری شاخص‌های غیرمالی اشاره کرد. به علاوه، امروزه بحث مقایسه‌های بیرونی (طراز سنجی)، یعنی مقایسه عملکرد شرکت با رقبا و عملکرد مطلوب در صنعت اهمیت ویژه‌ای یافته است. در بودجه‌بندی عموماً اینگونه معیارها و عوامل پراهمیت، نادیده گرفته می‌شود.

بودجه‌بندی برخی مشکلات فرهنگی را نیز در بردارد و با خود پدید می‌آورد. از جمله آنکه واحدها می‌کوشند اهدافی را تعیین کنند که به سهولت به آنها دست یابند، بیش از نیاز واقعی، منابع درخواست شود، آنچه را که در هنگام بودجه‌بندی درخواست شده به‌ترتیب خرج کنند و همانند آنچه در مورد تعیین اهداف ثابت گفته شد به بازی با ارقام و حساب سازی روی می‌آورند و به‌منظور رسیدن به پاداش پایان سال، از ابزار بودجه‌بندی استفاده می‌کنند.

سنجش عملکرد برپایه مقایسه ارقام بودجه و واقعی، همه مشکلات و نارسایی‌های تعیین اهداف ثابت را در بردارد و بدین لحاظ با شرایط پرتحول کسب و کار که نیازمند پاسخگویی سریع به تغییرات است، کاهش مستمر هزینه‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی در دستور سازمان‌ها قرار دارد و همه بنگاه‌ها می‌کوشند به بهترین عملکرد و شاخص‌های دست یابند و در بالای جدول لیگ مسابقه کسب و کار قرار گیرند، بودجه عامل بازدارنده جدی و یک عارضه سازمانی است.

با اوصاف پیشگفته، بودجه‌بندی در واقع نمادی از شیوه

موفقیت در قیاس با رقبا سنجیده می‌شود، لذا همواره این سؤال مطرح است که ما در مقایسه با رقبا (بصورت نسبی) به چه رکوردی از سرعت در پیمودن مسیر موفق بوده‌ایم.

موفقیت بنگاه اقتصادی در یک دوره معین نیز همانند مسابقات و رقابت‌های لیگ ورزشی در مقایسه با ثروت‌زایی رقبا برای سهامداران سنجیده می‌شود. دستیابی به اهداف ثابت در شرایطی که اولاً فرض‌های پایه‌ای تغییر یافته‌اند و ثانیاً رقبا فراتر از اهداف ثابت ما عمل کرده‌اند نه تنها فاقد ارزش است و موفقیت محسوب نمی‌شود، بلکه ادامه این شیوه می‌تواند ما را به کلی از میدان رقابت حذف کند.

بنابراین، می‌توانیم بگوئیم که اداره بنگاه بر پایه تعیین اهداف ثابت با مشکلات زیر همراه است:

الف) اهداف بر پایه فرضیاتی تعیین می‌شوند که به سرعت تغییر می‌یابند.

ب) اهداف دوره آتی، عموماً بر پایه ارقام گذشته تعیین می‌گردند.

ج) در شرایط پرتحول و پویای کسب و کار، تعیین اهداف ثابت به‌معنای ایجاد محدوده و اصطلاحاً سقف پرواز است و لذا باز دارنده پویایی و تهورپذیری است.

تعیین اهداف ثابت عموماً با هدف کنترل و سنجش عملکرد انجام می‌یابد و در عمل یک نوع روحیه بازی با ارقام و تعیین اهداف واهی برای اطمینان از دریافت پاداش از مدیران ارشد و یا سهامداران را تقویت می‌کند.

براساس تحقیق موسسه KPMG، شرکت‌ها به ازای هر یک میلیارد دلار درآمد، معادل ۲۵۰۰۰ نفر-روز را صرف تهیه و کنترل بودجه می‌کنند و در این میان وقت قابل توجهی از مدیران ارشد بدین کار اختصاص می‌یابد. این تحقیق نشان می‌دهد که ۸۰٪ سازمان‌ها و شرکت‌ها، به‌رغم تغییرات وسیعی که طی دوره بودجه اتفاق می‌افتد، بودجه تعیین شده اولیه را تغییر نمی‌دهند.

مشکل دوم بودجه‌بندی این است که بودجه به سرعت اعتبار خود را از دست می‌دهد و عواملی نظیر تغییر در نرخ ارز، قوانین و مقررات (تجاری-گمرکی، پولی و بانکی و غیره)، تورم و سایر تغییرات اقتصادی، تحولات فناوری و گاهی تحولات سیاسی و امثالهم موجب می‌شود بسیاری از

در نهادهای تحقیقاتی CAM-I<sup>۲</sup> و BBRT<sup>۳</sup> گرد آمده بودند. این گروه در سال ۱۹۹۷ پژوهش‌های خود را در مورد شرکت‌هایی آغاز کرد که هدف گذاری ثابت و بودجه‌بندی را کنار گذاشته و با عدم تمرکز و مسئولیت‌سپاری به کارکنان موفقیت‌های چشمگیری در حوزه‌های کسب و کار خود به دست آورده بودند. به عنوان حاصل این تحقیقات، از سال ۲۰۰۰ به بعد طی مقالاتی منتشر و سپس در سال ۲۰۰۳ کتابی با عنوان «فراسوی بودجه‌بندی» توسط دانشگاه هاروارد انتشار یافت.

در حال حاضر، تعداد قابل ملاحظه‌ای از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق که در بخش‌های مختلف اقتصادی و صنایع گوناگون مدل «راهبری مسئولیت‌سپار» را به کار گرفته‌اند به عنوان عضو به نهاد تحقیقاتی BBRT پیوسته‌اند و به تعامل تجربه با یکدیگر می‌پردازند و از این طریق در جهت ایجاد انسجام و توسعه این مفهوم و مدل فعالیت می‌کنند.

مدل راهبری مسئولیت‌سپار از دو جنبه و زاویه موجب تحول در سازمان‌ها و شرکت‌ها شده است:

۱- راهبری را تا پایین‌ترین سطوح سازمان به مدیران و نیروهای سازمان سپرده است و شرایط مطلوب برای مشارکت وسیع و همه جانبه نیروها در اداره سازمان‌ها را فراهم کرده است. نکته حایز اهمیت اینست که این مفهوم فراتر و عمیق‌تر از «تفویض اختیار» است که ما به صورت رایج و مداوم در سازمان‌ها مشاهده می‌کنیم. در تفویض اختیار، ما بخشی از اختیارات را به مدیران سطوح پایین‌تر می‌سپاریم و هرگاه اراده کردیم پس می‌ستانیم در حالی که در مدل راهبری مسئولیت‌سپار، اختیارات راهبری سازمان به میزان وسیعی در پایین‌ترین سطوح نهادینه می‌گردد.

۲- در این مدل، از الگوی مدیریت انعطاف‌پذیر<sup>۴</sup> استفاده می‌کنیم که عمده‌ترین ویژگی آن عبارت از برخورداری از اهداف متغیر و سنجش دائمی موفقیت با رقبا و اندازه‌گیری و انعکاس نتایج فعالیت‌ها به صورت نسبت و در قیاس با رقباست.

ستی راهبری و اداری بنگاه است که همچنان بسیاری از بنگاه‌ها و سازمان‌ها به عنوان ابزاری برای برنامه‌ریزی و کنترل همچنان بدان دل بسته‌اند. اما تحقیقات نشان می‌دهد که بالغ بر ۸۰٪ مدیران عامل و مدیران مالی از بودجه‌بندی متعارف در شرکت‌ها ناراضی‌اند، اما تهور کنارگذاری آن را نمی‌یابند.

کوشش‌های وسیعی که برای بهبود بودجه‌بندی و رفع نارسایی‌های آن به عمل آمده است، از جمله ابداع بودجه‌بندی انعطاف‌پذیر، بودجه‌بندی بر مبنای صفر، بودجه‌بندی مستمر و یا غلطان و بودجه‌بندی کلان، هیچیک به علت پیچیدگی و هزینه‌زا بودن چاره‌ساز نبوده و لذا عملاً طی ۳۰ سال اخیر کاربرد بودجه تغییر اساسی نیافته است.

بدین ترتیب، بودجه صرفاً به عنوان ابزاری ناکارآمد مطرح است که تغییر و بهبود در آن در اساس مشکلی را برای تحول‌پذیری سازمان ایجاد نمی‌کنند. به جای اندیشیدن پیرامون تغییر ابزار، باید به تغییر مدل راهبری و مدیریت بنگاه اندیشید. در ادامه مقاله به معرفی مدل جایگزین خواهیم پرداخت که ما را از بودجه‌بندی و آثار زیان بار آن رها می‌سازد.

بهرین مدل راهبری مسئولیت‌سپار

● مدل راهبری مسئولیت‌سپار با رویکرد عدم تمرکز وسیع در راهبری و انعطاف‌پذیری شیوه مدیریت بنگاه و ارزیابی مستمر عملکرد، به صورت نسبی با رقبا، زمینه‌های خلاقیت، رشد و سودآوری پایدار را در سازمان‌ها فراهم می‌آورد.

● با این نگرش، در واقع این مدل، سازمان را به مثابه مجموعه به هم تنیده‌ای از روابط انسانی می‌داند که همانند موجود زنده با محیط پیرامونی تطابق می‌یابد و در خدمت ارزش آفرینی برای ذی‌نفع‌های خود قرار دارد.

● این مدل بر پایه اصول ۱۲گانه‌ای استوار است که شیوه‌های راهبری و مدیریت الگوی موردنظر را تبیین می‌کند که در ادامه مقاله، به تشریح این اصول خواهیم پرداخت.

ایده اولیه مدل راهبری مسئولیت‌سپار که ابتدا با عنوان «فراسوی بودجه‌بندی» مطرح شد، برپایه بررسی‌هایی شکل گرفت که توسط عده‌ای از پژوهشگران و مشاورین که

۱- مدل راهبری مسئولیت‌سپار

مشتریان: مشتری مداری در خط مقدم و توسط پایین‌ترین لایه‌های سازمانی و توسط کارکنانی صورت می‌پذیرد که

منابع: به جای اختصاص منابع به واحدها در ابتدای دوره که آثار و پیامدهای منفی بودجه سازی را در پس دارد، منابع حسب نیاز به واحدها اختصاص داده می شود. در چنین شرایطی معیار و شاخص اصلی استفاده مطلوب از منابع عبارتست از محاسبه و تعیین فزونی منافع حاصل نسبت به منافع صرف شده که با شاخص های کمی (مانند بازده سرمایه، نسبت هزینه به درآمد) و کماکان در مقایسه با رقبا سنجیده می شود.

هماهنگی: با توجه به مجموعه تدابیر پیشگفته، هماهنگی در سازمان به امری پویا و پیوسته تبدیل می شود و همه نیروها با هوشمندی و انگیزه در ایجاد هماهنگی و هم راستایی اهداف فردی و سازمانی مشارکت می کنند.

در ادامه مقاله و در بخش دوم این مقاله، در قالب موردکاوی تجارب به کارگیری مدل راهبری مسئولیت سپار را مطرح خواهیم کرد.

\* این مقاله در همایش حسابداری مدیریت که در ۱۲ و ۱۳ ادی ۱۳۸۵ برگزار شده ارائه گردید.

- 1- Re- imagine, Tom Peters (2003)
- 2- Beyond Budgeting Round Table(BBRT)
- 3- Consortium of Advanced Manufacturers- International(CAM-I)
- 4- Adaptive Management
- 5- Governance

- 1- Beyond Budgeting, Hope J. and Fraser R., (Harvard Business school, (2003)
- 2- Good to Great, Collins J. (2001)
- 3- Abandon Fixed Budget, Hope J., BBRT (2006)
- 4- Change the Model not the Tools, Fraser R. and Roosli F.
- 5- Budgeting- an Unnecessary Evil, Wallander J., Scandinavian Journal of management, (1999)
- 6- Beyond Budgeting White Paper, Bunce P. Fraser R. and Hope J., CAM-I and BBRT (2002)
- 7- How to Get the Full Potential Benefits of "Beyond Budgeting", Interview with Robin Fraser and Franz Roosli, BBRT (2006)
- 8- Why Budgeting Kills Your Company. Gary I., Harvard Business School (2003)
- 9- Performance Management Beyond Budgeting, Daum J. H.
- 10- Decentralized Decision Making, Hope J., BBRT (2006)

مستقیماً با مشتریان سروکار دارند و نه توسط سطوح ارشد مدیریت.

سازمان: مدل و الگوی سازمان عبارت از شبکه ای از تیم های چابک و پاسخگو و کاهش جدی لایه های سازمانی است.

اختیارات: آزادی و اختیار عمل به تیم های کاری داده می شود که در هر سازمان می تواند تعاریف خاص خود را داشته باشد. بنابراین بر خلاف سازمان های بوروکراتیک اختیارات در دست مدیران سطوح بالای سازمان باقی نمی ماند و اختیارات به تیم های کاری (بجای افراد) سپرده می شود.

مسئولیت ها: به تبع شکل اختیار سپاری مسئولیت پذیری و مسئولیت خواهی نیز در تمام سطوح سازمان مطرح می باشد. همه تیم های کاری سازمان در سطح سازمان پاسخگویی نقش و سهم خویش در پیشبرد اهداف سازمان هستند.

حاکمیت سازمان: حاکمیت سازمانی در چنین مدلی در محدوده تعیین اهداف کلان بنگاه، تعریف ارزش های سازمانی و پاسداری از حفظ رعایت اهداف کلان و ارزش های مشترک سازمان مطرح می باشد.

اهداف: به جای تعیین اهداف ثابت، اهداف نسبت (در مقایسه دائمی با رقبا) و متغیر (با توجه به تغییرات دائمی بیرونی و داخلی محیط کسب و کار) تعیین می گردد.

پاداش ها: پاداش ها براساس دست یابی به موفقیت نسبی (در مقایسه با رقبا در صنعت و یا در حوزه جغرافیایی معین) تعیین و به صورت گروهی (به تیم های کاری) تخصیص داده می شود.

برنامه ریزی: به جای تدوین برنامه ثابت سالیانه، برنامه ریزی فرآیندی مستمر است که توسط همه سطوح سازمان انجام می یابد. برنامه ها عمدتاً در خدمت خود مدیریتی بخش های مختلف سازمان است و نه به عنوان ابزاری برای کنترل رده های پایین تر توسط مدیران ارشد.

کنترل: سنجش عملکرد واحدهای براساس مقایسه با اهداف ثابت و تعیین مغایرات از بودجه انجام نمی یابد. به جای آن برای کنترل و سنجش عملکرد از شاخص های نسبی (مقایسه با رقبا) و روندهای موفقیت استفاده می شود.