

ارائه مدل جدید جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های سازمان^۱

دکتر کاوه محمد سیروس*

محمد رحیمی مقدم**

چکیده

فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های سازمانی، از ارکان جدایی‌ناپذیر نظام‌های مدرن مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌روند. از یک طرف، یکی از ارکان سیستم‌های مشهور مدیریت عملکرد استراتژیک (از جمله کارت امتیازی متوازن^۲)، شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و مشخص کردن جایگاه آن در کارت امتیازی شرکت است [۶] و فاکتورهای بحرانی موفقیت، استراتژی‌های کوتاه‌مدت سازمان را تدوین می‌کنند و از طرف دیگر، شناسایی شایستگی‌ها یکی از منابع تدوین استراتژی‌های اصلی سازمان بوده و سازمان را به سوی کسب یک شایستگی محوری هدایت می‌کند. بسیاری از استراتژیست‌ها با درک کلیات و مفاهیم فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها و بر پایه قضاوت‌های ذهنی و تجربی، به ارائه رویکردهایی در زمینه استخراج فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها می‌پردازند [۷]. عدم وجود یک مدل جامع، کامل و سیستماتیک، به طوری که اولاً با سایر اجزای نظام مدیریت استراتژیک هماهنگ باشد و ثانیاً بصورت یکپارچه و همزمان به شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها بپردازد و ثالثاً اجرایی و کاربردی باشد [۶]، محرک اصلی انجام این تحقیق علمی-کاربردی به شمار می‌رود. در طراحی مدل جدید سعی شده است تا با انجام تعدیلاتی، شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های استراتژیک بومی سازی شود. لذا جایگاه اصلی این مدل در مدل مدیریت استراتژیک HCMS که برای شرکت‌های ایرانی طراحی شده است، بصورت یکپارچه تعیین می‌گردد. نتایج حاصل از مطالعات میدانی و تطبیقی منجر به توسعه یک مدل یکپارچه گردید که در این مطالعه بصورت نقشه راهنما ارائه شده است. مقاله حاضر تلاش می‌کند تا با ارائه مفاهیم کلی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌های استراتژیک، به ارائه مدل جدید استخراج آن‌ها پرداخته است.

ارزیابی تصمیمات چند کارکردی است که سازمان را قادر به بر آورده سازی اهدافش می نماید [۸].

همچنین با مرور ادبیات، مدیریت استراتژیک شامل سه وظیفه اصلی می‌شود: (۱) درک موقعیت استراتژیک سازمان، (۲) انجام انتخاب‌های استراتژیک و (۳) تبدیل استراتژی به عمل [۹].

مدل مدیریت استراتژیک HCMS [۱]، [۲] با در اختیار داشتن ابزارهای مناسب، سعی نموده در محیط و شرایط واقعی (و نه موهومی)، به تدوین برنامه‌های هدف‌دار برای سازمان‌ها و شرکت‌های ایرانی اقدام کند. لذا چارچوب اصلی این مطالعه بر مبنای مدل مدیریت استراتژیک HCMS قرار داده شده است. در شکل زیر شمای کلی مدل HCMS را مشاهده می‌کنید.

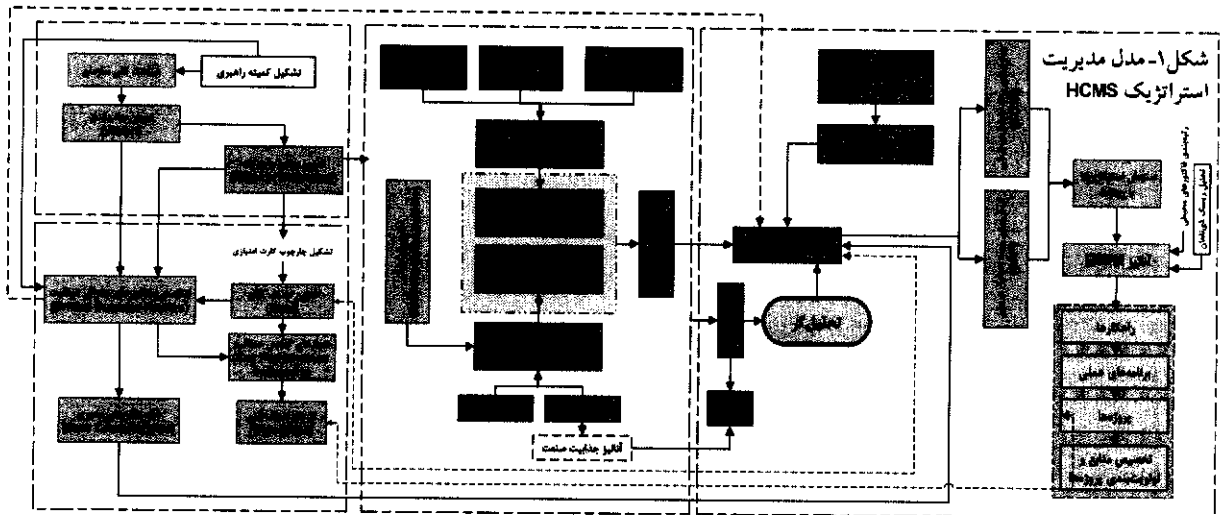
واژه‌های کلیدی

گلوگاه‌ها یا فاکتورهای بحرانی موفقیت^۳، شایستگی‌ها^۴، مدل یکپارچه، نقشه راهنما^۵، فاکتورهای عمومی موفقیت، عوامل کلیدی موفقیت.

۱- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، علم برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی بزرگ در مقیاس کلان با هدف کسب بهترین موقعیت قبل از درگیری واقعی با دشمن است [۱۶]، [۱۷]. در یک جمله می‌توان مدیریت استراتژیک را بصورت زیر تعریف و تبیین نمود:

مدیریت استراتژیک هنر و علم فرمول‌بندی پیاده سازی و

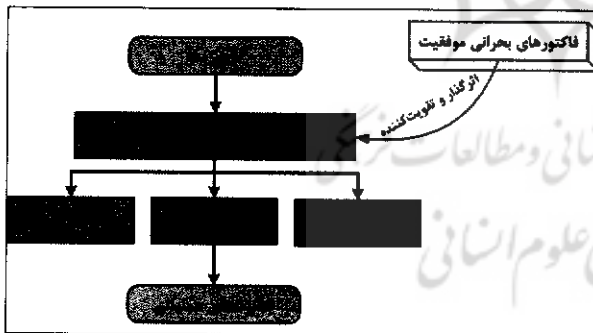


همان طور که در شکل مشخص است، فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی ها از ارکان نظام جامع مدیریت استراتژیک محسوب می شود.

۲- فاکتورهای بحرانی موفقیت

مفاهیم مربوط به فاکتورهای بحرانی موفقیت برای اولین بار در دهه ۶۰ و توسط رونالد دانیل^۶ مطرح گردید. اما در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، با گذر زمان و با پیشرفت سیستم های اطلاعاتی، سازمان ها خود را در بستر تحولات و انقلاب اطلاعاتی یافتند. رشد سیستم های اطلاعاتی در سازمان ها باعث پیدایش حجم زیادی از اطلاعاتی شد که بایستی تحلیل شده و در تصمیم گیری از آن ها استفاده می شد. علی رغم در دسترس بودن انبوه اطلاعات، تحقیقات نشان داد که مدیران ارشد، کماکان اطلاعات ضروری جهت تصمیم گیری را در اختیار ندارند. لذا، تلاش شد رویکردی توسعه یابد که به مدیران کمک کند تا به طور شفاف، نیازهای اطلاعاتی خود را مشخص سازند [۴].

دانیل معتقد بود که سازمان ها برای آن که بتواند به صورت اثربخش از دریافت مفرط اطلاعات^۸ اجتناب کنند، باید سیستم های اطلاعاتی را باید بر فاکتورهایی متمرکز کنند که موفقیت سازمان را تضمین می کنند. در این صورت، مدیریت با استفاده از فاکتورهای موفقیت به عنوان یک فیلتر می تواند اطلاعاتی را برای خود نگهداری و تحلیل نماید که برای تصمیم گیری کلیدی در سازمان مهم است. لذا، تصمیم گیری اثربخش تر آن است که بر داده هایی استوار باشد که منحصرأ با موفقیت سازمان ارتباط دارد [۵].



شکل ۲- ارتباط میان اهداف، مأموریت و فاکتورهای بحرانی موفقیت

۳- شایستگی های سازمان

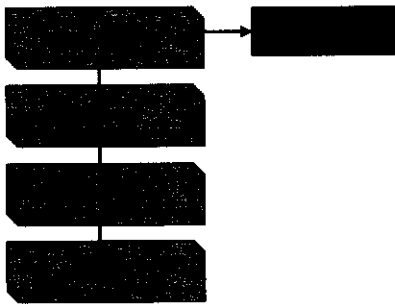
۱-۳- ضرورت شناسایی شایستگی های سازمان

شناسایی شایستگی های سازمان زمانی بیشترین اهمیت را دارد که سازمان ها در محیطی به شدت رقابتی و پویا به فعالیت می پردازند. از ویژگی های محیط کسب و کار رقابتی می توان به موارد زیر اشاره کرد. در این محیط تکنولوژی ها مرتب در حال جایگزینی هستند، خواسته های مشتریان به سرعت تغییر می کند، دوره عمر محصولات به شدت رو به کاهش است، بنگاه های

اهداف و فاکتورهای بحرانی موفقیت، هر دو برای رسیدن



شکل ۳- فرایند شکل گیری عوامل کلیدی موفقیت



شکل ۳- سلسله مراتب شایستگی ها

۴- شایستگی متضمن درک عمیق از محصول است که پایه دانش تکنولوژیک محسوب می شود.
 ۵- شایستگی، نگاهی عمیق تر به محیط درون سازمان و فرهنگ سازمانی دارد و آن را طنبایی می داند که بخش های مختلف سازمان را به هم متصل می کند.
 با توجه به خصوصیتی که برای رویکرد شایستگی ها بر شمرده شد، مشخص می شود که تأکید این دیدگاه، بیشتر بر فرایندهای درون سازمان است.

۳-۳- سطوح و سلسله مراتب شایستگی

نموداری که در ادامه می آید نمایان گر چگونگی تبدیل منابع سازمان به شایستگی های محوری و در نهایت مزیت رقابتی در سازمان به شکل سلسله مراتبی است [۱۰].
 منابع: دارایی های سازمان که قابلیت در اختیارگیری آن (با پرداخت هزینه) توسط همگان ممکن باشد. دارایی ها می تواند شامل دارایی های ملموس و غیرملموس باشند.
 توانایی ها و قابلیت ها: آن دسته از فعالیت ها که سازمان بسیار خوب انجام می دهد و بصورت بالقوه قابلیت خلق ارزش برای

کسب و کار به سرعت به وجود آمده و از بین می روند، کالاها به ندرت می توانند مزیت رقابتی بلند مدت ایجاد کنند و تنوع محصولات ارائه شده از جانب بنگاه و رقبا در این صنعت بسیار زیاد است. بنابر این بنگاه هایی که در چنین محیطی به فعالیت می پردازند در فشار مضاعف برای شناسایی، ایجاد و تقویت شایستگی های خود در جهت وفق دادن و کامل کردن دانسته ها و مهارت هایشان برای بقاء در محیط پرتلاطم بیرون خود هستند [۱۴]، [۱۵].

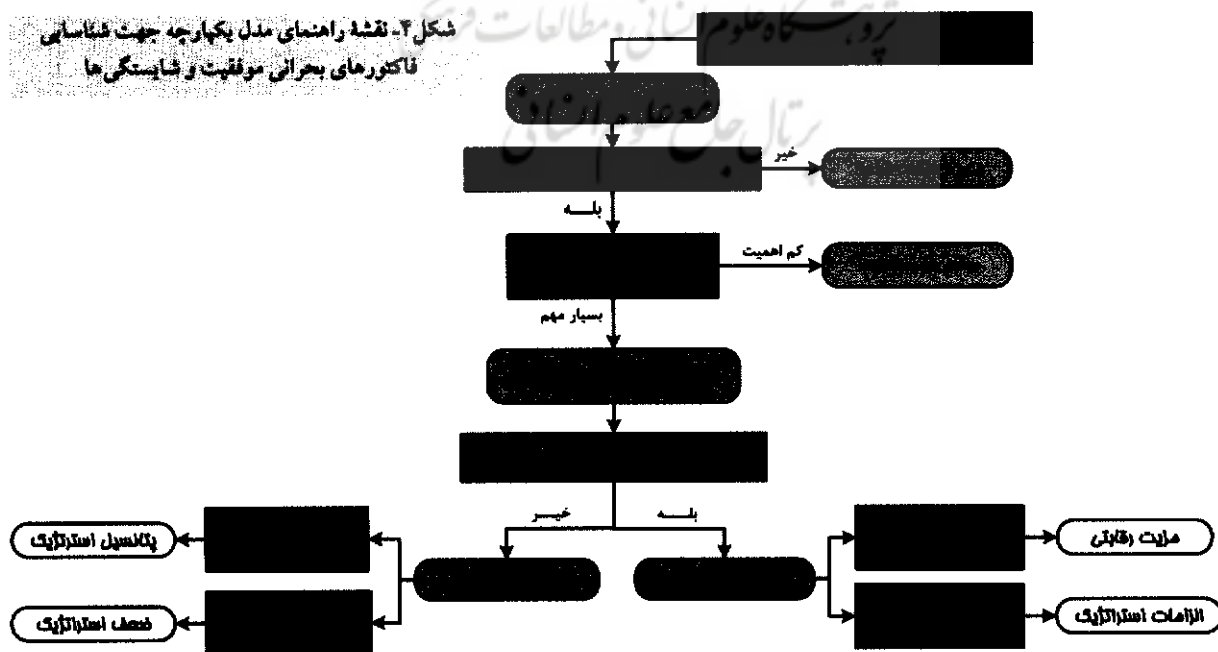
۲-۳- ویژگی های رویکرد شایستگی ها

در بین مطالعات انجام شده در مورد شایستگی های سازمان، مطالعات پاراهالد و هامل^۹ حائز اهمیت است. استراتژی هایی که این دو برای سازمان های گوناگون از آن صحبت می کنند، دیگر بر هم افزایی ثابت یا پورت فولیوی بهینه کسب و کار استوار نیست، بلکه مبتنی بر نو کردن موقعیت بازار شرکت هاست که در این میان شایستگی های محوری نقش کلیدی دارند [۱۲]. این دو، خصوصیتی که موجب تمایز رویکرد شایستگی ها از رویکردهای پیشین می شود به شرح دنباله بیان می کنند [۱۱]:

- ۱- شایستگی متضمن یادگیری جمعی^{۱۰} در سازمان می شود. یادگیری جمعی دانشی است که سازمان در طول سال ها، با سنجش و آموختن محیط کسب و کار خود بدست می آورد.
- ۲- شایستگی از طریق منظم کردن کردن مهارت ها و تکنولوژی های سازمان بر مبنای خواسته های مشتری. باعث ایجاد هماهنگی در سطح دیارتمان های مختلف سازمان می شود.
- ۳- شایستگی متضمن درک خواسته های مشتری است که باعث ایجاد ارزش افزوده سازمان می شود.



شکل ۴- نقشه راهنمای مدل یکپارچه جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی ها



مشتری دارد و معمولاً از جمع کردن چندین منبع در سازمان حاصل می‌شود.

شایستگی‌ها؛ آن دسته از توانایی‌های سازمان که بصورت بالفعل قابلیت خلق ارزش برای مشتری داشته باشد.

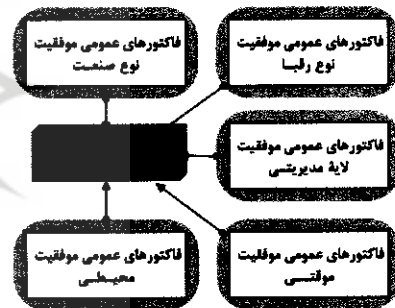
شایستگی‌های محوری؛ آن دسته از شایستگی‌های سازمان که فقط متعلق به سازمان است، قابل تقلید نیست و باعث تمایز نسبت به دیگران می‌شود.

۴- مدل یکپارچه جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی‌ها

در شکل ۴ ادامه اجزای مختلف این مدل را بصورت شماتیک و نقشه راهنما مشاهده می‌کنید:

۴-۱- مرحله اول- استخراج فاکتورهای عمومی موفقیت

برای حضور در هر صنعت و بازاری عواملی وجود دارند که برای دستیابی به موفقیت و رشد پایدار لازم یا مفید به نظر می‌رسند. این عوامل به صورت مستقیم و غیر مستقیم برای مشتری ارزش آفرینی می‌کنند. در مرحله اول جدا از هرگونه تقسیم‌بندی می‌توان این عوامل را فاکتورهای عمومی موفقیت^{۱۱} (GSF) نامید.



شکل ۵- منابع و ریشه‌های فاکتورهای عمومی موفقیت

منابع و ریشه‌های فاکتورهای عمومی موفقیت

فاکتورهای عمومی موفقیت عمدتاً با در نظر گرفتن لایه مدیریتی تعریف می‌شوند. اما، در یک شرکت، سطوح و لایه‌های مختلف مدیران بطوریکه هر یک محیط عملیاتی متفاوتی دارند، وجود دارد. روخارت، ۵ منبع کلیدی جهت دستیابی سازمان به موفقیت را بصورت زیر تعریف می‌کند [۳]:

منبع ۱- فاکتورهای عمومی موفقیت صنعت^{۱۲}؛ هر سازمان، شرایط و مشکلات عملیاتی دارد که منحصر به صنعتی است که در آن کسب و کار می‌کند. همین امر باعث ایجاد مجموعه‌ای منحصر به فرد از فاکتورهای عمومی موفقیت می‌شود که سازمان‌ها در یک صنعت باید بدان دست یابند تا به اهداف و مأموریت خود برسند.

منبع ۲- فاکتورهای عمومی موفقیت نوع رقبا^{۱۳}؛ این دسته از فاکتورهای عمومی موفقیت، مربوط به موقعیت سازمان نسبت به

رقبای خود است. ممکن است سازمان در صنعت خود پیش‌تاز یا عقب باشد.

منبع ۳- فاکتورهای عمومی موفقیت محیطی^{۱۴}؛ سازمان برای موفقیت باید متوجه محیط کلانی باشد که در آن فعالیت می‌کند. در نتیجه سازمان باید فاکتورهای محیطی را که می‌تواند بر توانایی آن در رسیدن به مأموریت اثرگذار باشد، شناسایی کند.

منبع ۴- فاکتورهای عمومی موفقیت موقتی^{۱۵}؛ در طول دوره برنامه‌ریزی استراتژیک، ممکن است فاکتورهای عمومی موفقیت ثابت بمانند و صرفاً زمانی که سازمان تغییرات اساسی دارد (مثل تغییر در مأموریت و یا محیط صنعت) تغییر کنند.

منبع ۵- فاکتورهای عمومی موفقیت مرتبط با لایه مدیریت^{۱۶}؛ هر لایه مدیریت، بر مسایل مختلفی تمرکز دارد. مدیران واحدهای مختلف بر موضوعات، مسائل و اولویت‌های مختلفی تمرکز دارند. این امر باعث پیدایش مجموعه‌ای از فاکتورهای عمومی موفقیت می‌شود که منعکس‌کننده مسؤلیت‌های خاص مدیر در سازمان است.

نحوه استخراج فاکتورهای عمومی موفقیت

ورودی‌های لازم جهت شناسایی فاکتورهای عمومی موفقیت، می‌تواند شامل مصاحبه با مدیران و کارشناسان دارای دیدگاه علمی و تجربه مناسب و مستندات آن سازمان باشد. اگر از مدیران مختلف در مورد فاکتورهای عمومی موفقیت سازمان آن‌ها سؤال شود، هر یک پاسخی متفاوت خواهند داد، ولی در مدل حاضر با بهره‌گیری از یک رویکرد سیستماتیک بین‌المللی و انجام مصاحبه‌های نظام‌مند شناسایی می‌شوند. در این فعالیت، شرکت‌کنندگان فرصت می‌یابند تا درباره مشکلات و موانع موفقیت صحبت کنند. ماهیت تعاملی فرایند مصاحبه، امکان هدایت مصاحبه در جهت شناسایی مشکلات نیل به مأموریت را فراهم می‌سازد.

۴-۲- مرحله دوم- استخراج عوامل کلیدی موفقیت

تعریف عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت^{۱۷} (KSF)، اصلی‌ترین گلوگاه‌های سازمان در مسیر نیل به مأموریت و چشم‌انداز محسوب می‌شوند. این فاکتورها همیشه به صورت آشکار یا پنهان وجود دارد. مهم این است که بتوان با روشی علمی به شناسایی آن‌ها پرداخت. عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت‌های بادوامی را تعریف می‌کنند که سازمان باید در طول زمان به خوبی انجام دهد تا در راه رسیدن به مأموریت موفق شود. عوامل کلیدی موفقیت در همه سطوح مدیریت (از مدیریت ارشد تا مدیران خط) قابل شناسایی هستند.

ممکن است مدیران زیادی ادعا کنند که از عوامل کلیدی موفقیت سازمان خود آگاهند؛ لیکن تجربه نشان داده است تنها



چشم انداز، ارزش ها، بازار هدف سازمان و مشتریان هدف تعیین می شوند.

لذا در این مرحله، باید میزان دشواری و استراتژیک یا غیراستراتژیک بودن فاکتورهای عمومی موفقیت مشخص می گردد و پس از دسته بندی کلی این فاکتورها به عوامل کلیدی موفقیت دست پیدا می کنیم. عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که دستیابی به آن ها دشوار بوده و اهمیت آن ها در دستیابی به موفقیت بسیار زیاد است.

لذا در این مرحله پرسشنامه هایی طراحی می شود و میزان اهمیت و دشواری فاکتورهای عمومی موفقیت از اعضای کمیته راهبری سؤال می گردد و اعضای کمیته راهبری به اهمیت فاکتورهای عمومی موفقیت از ۱ تا ۵ امتیاز می دهند. برای محاسبه آماره میانگین، به منظور کاهش خطا و افزایش قابلیت اطمینان نتایج، ضرایب متفاوتی به اعضای کمیته راهبری (بر اساس معیار ارشدیت) داده می شود.

پس از انجام محاسبات آماری، فاکتورهای عمومی موفقیت به سه گروه اصلی تقسیم می شوند. گروه اول شامل عواملی هستند که از نظر اهمیت، امتیازی بالاتر از ۴ کسب کرده اند و از جمله عوامل بسیار کلیدی به شمار می روند. گروه دوم، شامل عواملی هستند که امتیازی بالاتر از ۳ کسب کرده اند و در گروه عوامل کلیدی جای می گیرند. گروه آخر عواملی هستند که امتیاز آن ها کمتر از ۳ است و عوامل غیرکلیدی هستند و البته در این مرحله حذف می شوند.

۴-۳- مرحله سوم - استخراج گلوگاه ها یا فاکتورهای بحرانی موفقیت

بنابراین از میان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده، میزان برخورداری عوامل مورد بررسی قرار می گیرد و براساس مقیاس لیکرت، عواملی که دارای امتیاز برخورداری کمتر از ۳ هستند، به عنوان گلوگاه یا فاکتورهای بحرانی موفقیت شناسایی می شوند. برای جلوگیری از بروز خطای آماری نوع اول، برای تعدادی از عوامل کلیدی موفقیت که در مرز عدد ۳ قرار می گرفتند، فاصله اطمینان ۹۵ درصد به منظور رد فرض صفر (بالاتر از ۳ بودن میانگین) و پذیرش فرض مقابل (کمتر از ۳ بودن میانگین) قرار داده می شوند.

۴-۴- مرحله چهارم - استخراج شایستگی های سازمان

در راستای مرحله سوم مدل یکپارچه مورد مطالعه، از میان عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده، میزان برخورداری عوامل مورد بررسی قرار می گیرد و عواملی که دارای امتیاز برخورداری بالاتر از ۳ (یعنی عوامل باقیمانده از مرحله استخراج

زمانی این متغیرها به طور کامل هویدا می شوند که مشکلات و ریشه های آن بروز کند. مثلاً سازمانی را مدنظر قرار دهید که بهره وری نیروی کار در آن پایین آمده است. ممکن است مدیران آن نتیجه بگیرند که این مشکل بخاطر آموزش ضعیف نیروی کار است. در نتیجه تصمیم بگیرند که مدیریت منابع انسانی را اثربخش کرده و آن را عامل کلیدی موفقیت تلقی کنند.

سلسله مراتب عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت در همه سطوح سازمان وجود دارد و می تواند از منابع متعددی ناشی شود. مثلاً برنامه ریزی استراتژیک و هدف گذاری که عوامل کلیدی موفقیت سطوح بالاتر سازمان هستند به عوامل کلیدی موفقیت سطوح پایین تر سازمان مرتبط هستند. عوامل کلیدی موفقیت سطح بالا بر عوامل کلیدی موفقیت سطح پایین اثر دارند. در واقع، اگر عوامل کلیدی موفقیت سطح پایین کاملاً متفاوت از عوامل کلیدی موفقیت سطح بالا باشد، سازمان باید شک کند که فعالیت های سطح پایین با جهت گیری استراتژیک سازمان هم سویی دارد [۳]، [۸].

نحوه استخراج عوامل کلیدی موفقیت

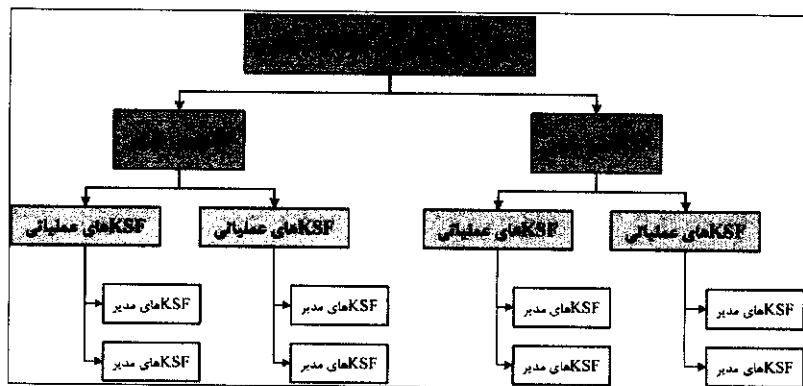
با دیدگاه این مدل یکپارچه، عوامل عمومی موفقیت به دو دسته تقسیم بندی می شوند:

الف) عواملی که به آسانی به دست می آیند.

ب) عواملی که دستیابی به آن ها دشوار و پیچیده است و دستیابی به آن از طریق کمی، تقلید و دستیابی در کوتاه مدت غیرممکن است. این دسته دوم به نوبه خود به دو دسته کلی تقسیم بندی می شوند.

ب-۱- عوامل کلیدی استراتژیک: عواملی که دارای اهمیت هستند و مهم و کلیدی می باشند که به این عوامل، عوامل کلیدی موفقیت (KSF) گفته می شود. عوامل کلیدی موفقیت، عوامل استراتژیک هستند.

ب-۲- عوامل غیراستراتژیک: عواملی که بی اهمیت و کم اهمیت به نظر می رسند. (عوامل غیراستراتژیک) لازم به ذکر است که اهمیت و کلیدی بودن یک مبحث از روی ماموریت،



شکل ۸- مثالی از سلسله مراتب عوامل کلیدی موفقیت در یک سازمان

فاکتورهای بحرانی موفقیت) هستند، به عنوان شایستگی های سازمانی شناسایی می شوند.

۴-۵- مرحله پنجم- بررسی رقابتی گلوگاه ها یا فاکتورهای

بحرانی موفقیت

حالت اول:

اگر گلوگاه های سازمان در مقابل گلوگاه رقبا قرار بگیرد یعنی هم سازمان و هم رقبا در آن مشکل داشته باشند، در این صورت این فاکتور جزو پتانسیل استراتژیک قرار می گیرد. در این صورت استراتژی رقابتی سازمان به صورت زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- طراحی و ایجاد مکانیزم هایی برای تبدیل گلوگاه به شایستگی
- ۲- کسب سریع این گلوگاه (تبدیل به شایستگی) از طریق سرمایه گذاری استراتژیک و....
- ۳- ورود به بازارهای جدید/ صنایع که در آنها این فاکتور جزو KFS نباشد.

حالت دوم:

حالت دوم، حالتی است که گلوگاه های سازمان در مقابل شایستگی سازمان دیگر و رقبا قرار بگیرد یعنی سازمان در فاکتورهایی مشکل دارد که رقبا در آن شایستگی دارند. در این صورت این فاکتور ضعف استراتژیک محسوب می شود. در این صورت استراتژی رقابتی سازمان به صورت زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- خروج از صنعت و یا تمرکز در یک بازار کوچک
- ۲- ائتلاف با برخی رقبا که از این شایستگی بهره مند هستند.
- ۳- کسب سریع این گلوگاه (تبدیل به شایستگی) از طریق خرید سازمان و....

- ۴- ورود به بازارهای جدید/ صنایع که در آنها این فاکتور جزو KFS نباشد.

۴-۶- مرحله ششم- بررسی رقابتی شایستگی ها

حالت اول:

در صورتی که شایستگی سازمان در گلوگاه رقبا قرار بگیرد آن شایستگی، به عنوان شایستگی ممتاز، منشا مزیت رقابتی است. در این صورت استراتژی رقابتی سازمان به صورت زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- طراحی و ایجاد مکانیزم هایی برای حفظ و تقویت شایستگی
- ۲- ایجاد ارزش های منحصر به فرد برای مشتری از طریق شایستگی
- ۳- تولید محصولات (کالاها و خدمات) نوین از شایستگی
- ۴- ورود به بازارهای جدید با تکیه بر پایستگی ممتاز
- ۵- ائتلاف با برخی رقبا که از این شایستگی بی بهره هستند.

حالت دوم:

در صورتی که شایستگی سازمان در برابر شایستگی رقبا قرار بگیرد (یا به عبارتی دیگر در همان فاکتوری که سازمان قدرتمند است رقبا

نیز قوت و قدرت دارند) در این صورت این فاکتور، جزو الزامات استراتژیک رقابت در بازار و فعالیت در صنعت می باشد. در این صورت استراتژی رقابتی سازمان به صورت زیر پیشنهاد می شود:

- ۱- طراحی و ایجاد مکانیزم هایی برای حفظ شایستگی
- ۲- تولید محصولات (کالا و خدمات) نوین از شایستگی
- ۳- ورود به بازارهای جدید/ صنعت های جدید که در آن رقابتی وجود دارند که از این شایستگی بی بهره هستند.

۵- ارتباط فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی با

استراتژی های سازمان

یک تصمیم اثربخش، تنها در صورت پیاده شدن می تواند اثربخش باشد و پیاده سازی تصمیم مستلزم قابلیت های سازمانی است. اجرای یک تصمیم، به منابع و فرآیندهای خاصی نیاز دارد که بدون آن، دستیابی به اهداف مورد نظر امکان پذیر نخواهد بود. تصمیم برای ورود به کسب و کار، حتی اگر تصمیمی بر مبنای بهترین فرصت ممکن باشد، تنها در صورت وجود قابلیت های مزیت رقابتی کارساز خواهد بود. از سوی دیگر، گزینه سازی تصمیم نیز خود وابسته به قابلیت های سازمانی است. توسعه قابلیت در موضوعات غیر مرتبط با فرآیندهای اصلی، تأثیر مثبتی در توسعه قابلیت کلی سازمان نخواهد داشت. توسعه قابلیت های مؤثر سازمانی نقش تعیین کننده ای در ایجاد مزیت های رقابتی ایفا می کند و خود از موضوعات استراتژیک سازمان به شمار می آید. قابلیت های سازمان می بایستی پشتیبان استراتژی سازمان باشند و تنها در این صورت در اثربخشی تصمیمات استراتژیک مؤثر خواهند بود.

۶- ارتباط میان فاکتورهای بحرانی موفقیت اصلی و

شایستگی های کلیدی

فاکتورهای بحرانی موفقیت اصلی و شایستگی های کلیدی همزاد یکدیگر هستند و در مجموع، عوامل استراتژیک سازمان را تشکیل می دهند. هیچ منطق پایداری برای این دو ویژگی مهم سازمان وجود ندارد و چگونگی آن بسته به شرایط و مهم تر از آن بسته به ماموریت، چشم انداز و اهداف سازمان تغییر می کنند. فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی های کلیدی وابسته به اهداف استراتژیک سازمان هستند. شایستگی های کلیدی یک سازمان ممکن است برای سازمانی با استراتژی متفاوت شایستگی کلیدی به شمار نیاید. بدون تردید کیفیت شش سیگما برای شرکت هایی نظیر موتورولا، جنرال الکتریک و اینتل یک شایستگی کلیدی است، ولی آیا این ویژگی (که دستیابی به آن به تلاش و هزینه زیادی نیاز دارد) برای یک شرکت تولید کننده ظروف یکبار مصرف در اندونزی نیز شایستگی کلیدی خواهد بود؟ برعکس، شایستگی های کلیدی شرکت اندونزیایی بر نیروی کار و مواد ارزان متکی است و کیفیت بسیار بالا مزیت چندانی برای وی در

[5] "Community relations commission for a multicultural NSW", Annual Report, 2002-2003.

[6] Donald chrusciel, Dennis W. Field; "From Critical Success Factors into criteria for performance excellence", Official electronic publication of National association of industrial technology, 2003.

[7] Bryson, J.M. & Bromiley, P.; "Critical Factors Affecting the Planning and Implementation of Major Products", Strategic Management Journal 14, no. 5, July 1993.

[8] Freund, Y.; "Critical Success Factors", Planning Review 16, no. 4, July- August 1998.

[9] Recklies, O.; "Vision as Key Factor in Merger Processes", Oliver Recklies, www.themanager.org, May 2001.

[10] Baker, J.C.; Maps, J.; New, C.C.; Szejewski, M.; "A hierarchical model business competence? Integrated Manufacturing Systems", 1997, vol. 8, No. 5, pp 265-272.

[11] Potts, N.; "Building growth on core competence-practical approach? Long Range Planning", 1997, vol. 30, No. 4, pp 551-561.

[12] Harvey, M.; Lunsch, R.; "Protecting the core competencies of a company: Intangible asset security", European Management Journal, vol. 15, No. 4, August 1997.

[13] Goddard, J.; "The architecture of core competence", Business Strategy Review, 1997, vol. 8, pp. 43-52.

[14] Gallon, M.R.; Stillman, H.M.; Coates, D.; "Putting core competency thinking in to practice", Industrial Research Review, 1995, pp 20-8.

[15] Fowler, S.W.; Wilcox king, A.; Marsh, S.J.; "Beyond products: New Strategic Imperative for Developing Competencies in Dynamic Environments", Journal of engineering and technology management, 2000, vol. 17, pp 357-77.

[16] Dictionary of Webster; www.webster-meriam.com

[17] Arthur A. Thompson, Jr., A.J. Strickland III; "Strategic Management: Concepts & Cases", McGraw-Hill/Irwin, 13TH edition, 2003.

[18] Fred R. David; "Strategic Management: Concepts & Cases", Pearson Education, 10TH edition, 2005.

[19] Gerry Johnson, Kevan Scholes; "Exploring Corporate Strategy", Pearson Education, 6TH edition, 2002.

[20] Vas B. Prabhu, Andrew Robson, and Ed Mitchell; "Business Excellence in the Public Sector"; The TQM Magazine (Case Studies), V. 14, No. 1, 2002, PP 34-42.

1-A New Integrated Model to Identify Critical Success Factors and Competencies

2-Balanced Scorecard

3-Critical Success Factors (CSFs)

4-Competencies

5-Road-Map

6-Ronald Daniel

7- این مفاهیم تحت عنوان بحران اطلاعات مدیریت در Harvard business review در سپتامبر-اکتبر سال ۱۹۶۱ به چاپ رسید.

8- Overload information

9- Parahald Hamel

10- Collective Learning

11- General Success Factors

12- Industries GSFs

13- Peer GSFs

14- Environmental GSFs

15- Temporal GSFs

16- Management position GSFs

17- Key Success Factors

* مدیر گروه پژوهشی مدیریت مهندسی پارس و عضو

هیأت علمی دانشکده مهندسی صنایع دانشگاه صنعتی

امیرکبیر (پلی تکنیک تهران)

** مدیر پروژه ها در گروه پژوهشی مدیریت مهندسی پارس

و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (مهندسی سیستم های

اقتصادی و اجتماعی) دانشگاه تربیت مدرس

مقابل رقبای این بازار خاص ایجاد نخواهد کرد. حتی یک شرکت خاص نیز در زمان های متفاوت، متناسب با استراتژی و فرصت های مورد نظر با فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی های کلیدی متفاوتی مواجه خواهد بود.

۷- نتیجه گیری

استراتژی قدرت خود را از تمرکز می ستاند و فاکتورهای بحرانی موفقیت (گلوگاه ها) و شایستگی ها، کانون این تمرکز را نشان می دهند. بدون تشخیص فاکتورهای بحرانی موفقیت، تلاش برای تدوین یک استراتژی، تلاشی بی ثمر و بی نتیجه خواهد بود و این یکی از نقاط ضعف رویکردهای معمول استراتژی به شمار می آید. هر چند گلوگاه ها موانع دستیابی به اهداف استراتژیک هستند ولی از سوی دیگر می توانند نشانه هایی برای حوزه ای که استراتژی اثربخش در آن متولد خواهد شد، باشند. برای دستیابی به استراتژی اثربخش، ابتدا می بایستی فرصت و سپس گلوگاه های دستیابی به منافع نهفته در فرصت را شناخت و بدین ترتیب مقدمات لازم برای شکل گیری یک راهکار مناسب استراتژیک فراهم می شود. راهکاری که ممکن است به یکی از افسانه های جاودانه دنیای رقابت تبدیل شود.

مدل یکپارچه جهت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و شایستگی های سازمان علاوه بر مزایای فوق، قابلیت کاربرد در شرکت ها و سازمان های مختلف صرف نظر از نوع و ماهیت آن را دارد.

اما این مدل محدودیت ها و الزاماتی نیز دارد که البته انجام مطالعات بیشتر و بررسی جوانب مختلف می تواند ادامه کار این مقاله باشد:

◀ ضرورت استفاده از یک تیم جهت هم فکری و طوفان ذهنی در اجرای گام های مختلف مدل: استفاده مطلوب و نتیجه گیری مؤثر از این مدل، نیازمند بکارگیری خلاقیت و استفاده از تجربه و دانش قبلی در بسیاری از مراحل آن است.

◀ بستگی مدل به کیفیت مصاحبه و پاسخ های دقیق مصاحبه شونده: از آن جا که ابزار اساسی و اصلی جمع آوری داده به منظور تحلیل در این مدل، انجام مصاحبه است، لذا مصاحبه کننده باید بتواند به خوبی جلسه مصاحبه را مدیریت و هدایت کند. ■

فهرست منابع و مراجع:

[1] سیروس، کاوه محمد؛ معطر حسینی، سید محمد؛ سیفی، عباس؛ نقشه راهنمای تدوین برنامه استراتژی برای شرکت های ایرانی، نشریه علمی- پژوهشی امیرکبیر، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ۱۳۸۵

[2] سیروس، کاوه محمد؛ فرمول بندی جدید برنامه ریزی راهبردی با نگرش ورود به بازارهای جهانی برای شرکت های ایرانی، پایان نامه برای دریافت درجه فوق دکتری مدیریت استراتژیک، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تابستان، ۱۳۸۵

[3] Rokhbat; "Critical Success Factors", Strategic Management Journal 14, no. 50 July 1993.

[4] Richard A. Caralli; "The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management", July 2004.

