



## مدیریت تغییر و تحول در کسب و کار الکترونیکی

مسعود صفرلی

کارشناس بازرسی

سازمان بازرگانی استان تهران

واژه های کلیدی :

پارادایم، روش ارزیابی متوازن، سازمان استراتژی محور، تیم مدیریت، منظر

## مقدمه

اقدام اساسی به منظور ایجاد یک تحول پایدار ، تغییر باورها و چارچوبهای ذهنی است ، مسلماً باورهای امروز ما در دنیای آینده ، کاملاً تغییر خواهد یافت . انسان در چارچوب پارادایم (paradigm) \_ مجموعه ای از تفکرات ، تصورات و ارزشهایی است که یک بینش از واقعیت را شکل می دهد \_ می اندیشد و قضاوت می کند . آنهایی که بر پارادایم های قبلی وابسته اند و در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می دهند ، معمولاً از درک حقایق خارج از پارادایم محرومند ، وانسانهایی که می توانند به دنیای خارج از پارادایم بیندیشند نشان از خلاقیت و نوآوری آنهاست .

بسیاری از سازمانها نشان داده اند که رویکردهای موفقیت آمیز گذشته نمی تواند مبنایی برای موفقیت امروز باشد . سازمانهای موفق در جهان امروز ، سازمانهایی هستند که تغییر و تحول را در چارچوب تشکیلاتی خود بگنجانند . بر کسی پوشیده نیست که بنیان هر سازمان بر پایه برآورده سازی نیازهاست و از آنجائیکه نیاز انسانها دائم در حال تغییر و یا میل به سمت نیاز جدید است ، بنابراین لزوم تحول در سازمانها همواره دیده میشود و احساس نیاز به مدیریت بر روی این تحولات بیش از پیش خود را نشان می دهد .

نکته حائز اهمیت این است که در یک سازمان پویا چگونه این تحولات حاصل می شود؟

شکل اول : انطباق سازمان با محیط است مانند الگو برداری از دیگران و استفاده از نظرات و نوآوریهای سایر سازمانها .

شکل دوم : تطبیق محیط با سازمان است مانند ابداع و نوآوری .

آنچه که بدیهی است در شکل اول تحولات پایدار نیستند و برای رسیدن به یک سازمان متحول باید از ابداع و نوآوری استفاده نمود و مدیریت چنین سازمانهایی می بایست از یک **استراتژی آینده ساز** استفاده نمایند ، که در پی آن سازمان همواره فراتر از تغییرات داخلی و خارجی عمل نموده و چه بسا خود موجبات تغییرات مذکور خواهند شد . از سوی دیگر تغییر و تحولات به دو دسته عمده تقسیم می شوند:

دسته اول : تغییر و تحولات برنامه ریزی شده یا ابتکاری که انسان با توجه به پیش شرط ذهنی و به منظور **رفع نیازی** و یا **حل مشکلی** و یا استفاده از **فرصتی مناسب** ، لزوم تغییر را دیده آنرا طراحی و به مورد اجرا می گذارد .

دسته دوم : تغییرات برنامه ریزی نشده یا اتفاقی که در اینجا احساس نیاز به تغییر توسط

فرد صورت نمی پذیرد . بلکه فرد یا سازمان دیگری آنرا احساس کرده و تغییری را ایجاد نموده که امواج آن بطور اتفاقی مارا مجبور به تغییر می نماید .

نکته مهم این است که از آنجائیکه موفقیت یک سازمان به پویایی آن بستگی دارد و برای پویایی بایستی همواره تحول را پذیرفت و متحول شد لذا سازمانها و افرادی موفق ترند که میزان تحولات برنامه ریزی شده ی آنها بیش از تحولات اتفاقی آنها باشد ، یعنی سعی کنند همواره ابتکار عمل را بدست بیاورند و مجبور به حرکت به میل و خواسته دیگران نباشند .

هدف غایی برنامه های تحول سازمان ، بهینه سازی سیستم از طریق حصول اطمینان از هماهنگی و سازگاری اجزای سیستم می باشد . هنگامی که ساختار ، استراتژی ، فرهنگ و فرایندها با هم سازگار نیستند ، عملکرد ضعیف خواهد بود .

بر اساس دیدگاه سیستمی ، تغییر یک جزء سیستم (مثلاً استراتژی) ، تغییر در اجزای دیگر سیستم از قبیل ساختار ، فرایندها و فرهنگ را ضروری می سازد . برنامه های تغییر در تحول سازمان ، بر ایجاد هماهنگی و همسازی افراد با سازمان و اجزای سازمانی و سازمان با خواسته های محیطی تمرکز دارند .

## سیستم های اطلاعاتی کاربردی در کسب و کار الکترونیکی و چالشهای آن

با رشد روز افزون اینترنت ، معادلات بازار و فضای کسب و کار تغییر نموده و جهان به یک بازار جهانی تبدیل شده است ، که با توسعه ی کسب و کار الکترونیکی سازمانها و شرکتهای بدنبال پیاده سازی فن آوری های اطلاعاتی متناسب با فعالیت ها و فرایندهای خود میباشند ، که در این راستا میتوان از سیستم مدیریت روابط مشتریان ( CRM ) ، سیستم مدیریت زنجیره تامین ( SCM ) و سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان ( ERP ) یاد نمود، لیکن نکته حائز اهمیت در این خصوص اتکای صرف و عدم زمینه سازی مناسب جهت بهره برداری بهینه از فن آوری های اطلاعاتی مذکور می باشد ، که بعنوان مثال می توان به برخی از ملاحظات مطرح در مورد سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان ( ERP ) به نقل از کتاب مدیریت سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان

اشاره نمود: با وجود اینکه پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان و ایجاد ارتباط با کسب و کار الکترونیکی به سرمایه گذاری بسیار کلانی نیاز دارد ، آمارها نشان داده است که بیش از 70 درصد از پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان شکست خورده اند . مهمترین دلیل شکست پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان مربوط به **مشکلات مدیریتی** میباشد. سازمانها می بایست قبل از پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان درک مناسبی را از **کسب و کار و اهداف** سازمان خود پیدا نموده تا در نهایت تناقضی میان کسب و کار و سیستم های پیاده شده بوجود نیاید.

با عنایت به مطالب فوق ، ضروری است مدیران ارشد به همراه پیاده سازی فن آوری ها و سیستم های اطلاعاتی ، نحوه مدیریت و رهبری سازمانها و شرکتهای خود را بصورت کاملاً سازگار با عوامل تاثیر گذار بر کل سیستم ، اتخاذ نمایند .

## تدوین و پیاده سازی استراتژی مناسب با تحولات جهان امروزی

امروزه مدیران ارشد بسیاری از شرکتهای و سازمانهای انتفاعی و غیر انتفاعی ، وقت ، انرژی و منابع مالی قابل توجهی را صرف تدوین استراتژی و تعیین راهبردهای اساسی سازمانهای خود می کنند، ولی اکثر آنها از عدم اجرای مطلوب استراتژیهای خود سخن می گویند. چشم اندازی که این مدیران برای سازمان خود به تصویر می کشند برای خود آنها کاملاً روشن است . ولی آگاهی و درک کارکنان آنها از این چشم انداز بسیار کم و همسویی و همدلی آنها برای تحقق اهداف منبعث از این چشم انداز بسیار کمتر است.

بنابراین ،مدیران ارشد همواره در جستجوی راه حلی برای اطمینان از اجرای استراتژیها ی خود بوده اند و در این میان روشهای ارزیابی عملکرد را به عنوان ابزاری جهت کنترل اجرای استراتژیهای خود برگزیده اند . اما ویژگیهای عصر اقتصاد مبتنی بر دانش و اطلاعات ، کارآمدی روشهای ارزیابی عملکرد سنتی را که برای سازمانها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر می رسیدند، به شدت زیر سوال برده است .

چراکه در عصر اقتصاد مبتنی بر دانش ، فعالیتهای ارزش آفرین سازمانها فقط میکی به دارایی های مشهود آنها نیست . امروزه دانش و قابلیت کارکنان ، روابط با مشتریان و تامین کنندگان ، کیفیت محصولات و خدمات ، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی ، دارایی هایی به مراتب ارزشمندتر از دارایی های فیزیکی اند و توانمندی سازمانها در بکارگیری این داراییهای نامشهود قدرت اصلی ارزش آفرینی آنها را رقم می زند .

همچنین امروزه بیشتر فعالیتهای ارزش آفرین سازمانها حاصل همکاریهای بین وظیفه ای ( Cross Functional ) و ارائه ی راه حل های یکپارچه به مشتریان و ذینفعان است .

با توجه محدودیتهایی که به برخی از آنها اشاره شد، روشهای سنتی ارزیابی عملکرد، نه تنها در انعکاس کامل دلایل توفیق و یا عدم توفیق شرکتها کفایت لازم را نداشتند، بلکه ارتباطی منطقی و علت و معلولی بین عوامل محرکه ی توفیق و دستاوردهای حاصله نیز برقرار نمی کردند و از این رو در حمایت از برنامه های مدیریت بالاخص برنامه های استراتژیک سازمان ناتوان بودند.

در اوائل دهه ی 1990 رابرت کاپلان استاد دانشکده ی بازرگانی دانشگاه هاروارد باتفاق دیوید نورتون که در آن زمان مدیر یک شرکت تحقیقاتی وابسته به موسسه مشاوره ای KPMG بود، طرح تحقیقاتی را به منظور بررسی علل توفیق دوازده شرکت برتر آمریکایی و مطالعه ی روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها آغاز کردند.

کاپلان و نورتون این روش ارزیابی عملکرد را Balanced Score Card یا روش ارزیابی متوازن نامیدند. آنها اعلام کردند که برای انجام یک ارزیابی کامل از عملکرد سازمان میبایست این عملکرد از چهارزاویه دید یا منظر (Perspective) مورد ارزیابی قرار گیرد.

- 1- منظر مالی (Financial Perspective)
- 2- منظر مشتری (Customer Perspective)
- 3- منظر فرایندهای داخلی (Internal Processes Perspective)
- 4- منظر یادگیری و رشد (Learning & Growth Perspective).

### منظر مشتری

برای انتخاب اهداف و سنجه های (Measures) مربوط به منظر مشتری، سازمانها میبایست به دو سوال حیاتی پاسخ دهند: اول اینکه چه کسانی مشتری هدف ما هستند؟

و دوم اینکه ارزشهای پیشنهادی ما برای آنها چیست؟ بسیاری از سازمانها معتقدند که مشتریان خود را می شناسند و می دانند که برای آنها چه محصولات و خدماتی عرضه می کنند ولی در واقع، همه چیز را برای همه مشتریان عرضه می کنند. مایکل پورتر معتقد است که عدم تمرکز بر بخش خاصی از مشتریان و ارزشهای مورد نظر آنها موجب می شود تا سازمانها نتوانند به مزیت رقابتی دست یابند سازمانها معمولاً از میان مضامین استراتژی زیر، مضمون مورد نظر خود را در منظر مشتری انتخاب میکنند:

- برتری عملیاتی. سازمانهایی که برتری عملیاتی را انتخاب می کنند، بر کاهش بهای تمام شده، ارتقاء کاربری محصول و سهولت استفاده از محصولات و خدمات خود متمرکز می شوند.
- رهبری محصول. سازمانهایی که استراتژی رهبری محصول را انتخاب می کنند بر نوآوری مستمر و عرضه ی بهترین محصول یا خدمت در بازار تاکید می ورزند.
- صمیمیت با مشتری. در این استراتژی، ارضاء خواسته ها و نیازهای مشتریان و ارائه ی راه حل برای مسائل آنها و حفظ رابطه ی بلند مدت برد - برد با مشتریان از اهداف اساسی سازمان است.

### منظر فرایندهای داخلی کسب و کار

در منظر فرایندهای داخلی، سازمانها می بایست فرایندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و ذینفعان خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، مستلزم انجام یک یا چند فرایند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین شده و

سنجه های مناسبی جهت کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد . برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان و ذینفعان (سهامداران و...) ممکن است به مجموعه ی کاملاً جدیدی از فرایندهای عملیاتی نیاز باشد . توسعه ی محصولات و خدمات جدید، تولید، خدمات پس از فروش و مهندسی مجدد فرایندهای تولیدی نمونه هایی از این قبیل فرایند ها هستند . برخی از سازمانها برای ارائه ی محصولات و خدمات خود به مشتریان ، تا حد زیادی به تامین کنندگان مواد و قطعات خود متکی اند و عملیات تولیدی خود را عمدتاً از طریق بیرون سپاری ( Outsourcing ) انجام می دهند . این سازمانها می بایست درمنظر فرایندهای داخلی خود روابط با تامین کنندگان را مدنظر قرار دهند و سنجه های مناسبی راجهت کنترل این روابط توسعه دهند.

### منظر یادگیری و رشد

چگونه می توان به اهداف بلند پروازانه ی تعیین شده در منظرهای فرایند داخلی ، مشتری و نهایتاً ذینفعان (سهامداران) جامعه ی عمل پوشاند ؟ پاسخ به این سوال در اهداف و سنجه های مربوط به منظر یادگیری و رشد نهفته است . در واقع این اهداف و سنجه ها **توانمندسازهای (enablers)** اهداف تعیین شده در سه منظر دیگرند. آنها زیربنای فونداسیونی برای برپایی نظام ارزیابی متوازن اند. وقتی شما اهداف و سنجه های مربوط به منظرهای مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین کردید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارتها و قابلیتهای مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی این مهارتها و قابلیتها خواهید شد. همچنین فاصله ی بین **فناوری اطلاعاتی مورد نیاز** و سطح فعلی **سیستم های اطلاعاتی سازمان** بزودی مشخص خواهد شد. اهداف منظر یادگیری و رشد میبایست در جهت پرکردن و پوشاندن این شکافها و فاصله ها تعیین شوند . و سنجه های مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها توسعه یابد. مانند سایر منظرهای مدل ارزیابی متوازن در این منظر ترکیبی از سنجه های **هادی (Lead)** و **تابع (Lag)** تعیین می شوند. سنجه هایی مانند رضایت کارکنان ، فضای مناسب کاری ، دسترسی به سیستم های اطلاعاتی لازم ، برنامه های آموزش کارکنان ، مثالهایی برای سنجه های هادی و مهارت کارکنان ، ارائه پیشنهادها و طرح های نو نمونه هایی از سنجه های تابع در این منظرند .

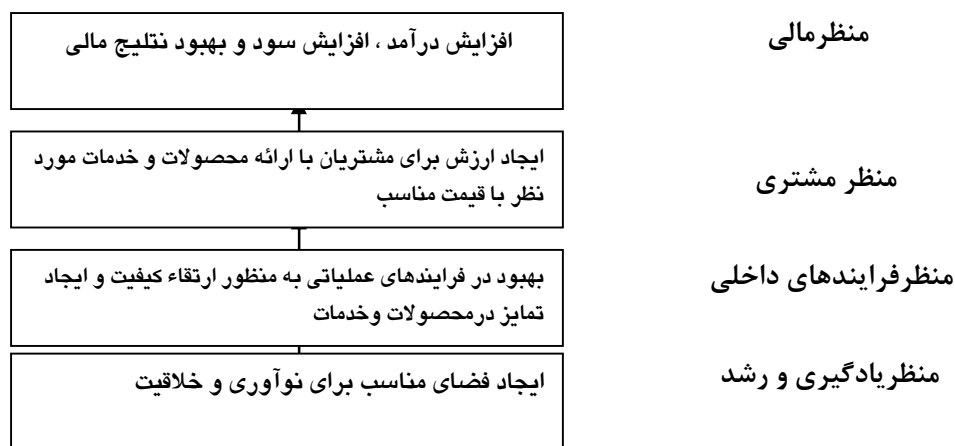
### منظر مالی

سنجه های مالی از اجزاء مهم نظام ارزیابی متوازن اند ، به ویژه در سازمانهای انتفاعی ، سنجه های این منظر به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتاً به چه نتایج و دستاوردهای مالی منجر خواهد شد . ما می توانیم همه ی تلاش و کوشش خود را صرف بهبود رضایتمندی مشتریان ، ارتقاء کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود کنیم ولی رگر این اقدامات به نتایج ملموسی در گزارشهای مالی ، منجر نشود ، ارزش چندانی نخواهد داشت . شاخص های تابع کلاسیک معمولاً در منظر مالی خودنمایی می کنند . نمونه هایی از این شاخص ها و سنجه ها عبارتند از سودآوری که بوسیله بازده سرمایه ی بکارگرفته شده ( **ROCE** ) سنجیده می شود و اخیراً سنجه ی ارزش افزوده اقتصادی ( **EVA** ) بجای آن ویا درکنار آن مورد توجه قرار گرفته است . علاوه بر سودآوری ، رشد درآمد و افزایش بهره وری یا بکارگیری دارایی ها نیز سنجه های معروفی در این منظرند.

یافته های کاپلان و نورتون موید این واقعیت بود که شرکتهای موفق در هر یک از این چهار منظر ، اهداف ( **Objectives** ) خود را تعیین و برای ارزیابی توفیق در این اهداف در هر منظر ، سنجه هایی را انتخاب کرده و اهداف کمی ( **Targets** ) هر یک از این سنجه ها را برای دوره های ارزیابی مورد نظر ، تعیین میکنند، سپس اقدامات و ابتکارات اجرایی ( **Initiatives** ) جهت تحقق این اهداف را برنامه ریزی و به مورد اجراء می گذارند .

کاپلان و نورتون متوجه شدند که بین اهداف و سنجه های این چهارمنظر نوعی رابطه ی علت و معلولی وجود دارد که آنها را به یکدیگر تباط می دهد : برای کسب دستاورد های مالی (درمنظر مالی) می بایست برای مشتریان خود ارزش آفرینی کنیم (درمنظر مشتری) واینکار عملی نخواهد بود مگر اینکه در فرایندهای عملیاتی خود برتری یابیم و آنها را با خواسته های مشتریانمان منطبق سازیم (منظر فرایندهای داخلی) و کسب برتری عملیاتی و ایجاد فرایندهای ارزش آفرین ، امکانپذیر نیست مگر اینکه فضای مناسب را برای کارکنان ایجاد و نوآوری ، خلاقیت ، یادگیری و رشد رادر سازمان تقویت کنیم . (منظر یادگیری و رشد ) .

شکل (1)



### سازمان استراتژی محور

شرکتهای اتخاذ کننده ی روش ، ارزیابی متوازن را برای حل مساله ای به مراتب مهمتر از چگونگی ارزیابی عملکردشان در عصر اطلاعات ، استفاده کرده اند، و آن مساله ، چگونگی پیاده سازی یک استراتژی جدید بود. شواهد و آمار بسیاری موید این واقعیت است که سازمانها در پیاده سازی استراتژیهای خود با دشواریهای فراوان مواجه اند و در اکثر موارد در این زمینه شکست می خورند . برخلاف این تجربه ی عمومی ، تعداد زیادی از اولین کاربران روش ارزیابی متوازن بطور موثر استراتژیهای جدید خود را پیاده کردند و طی یک مدت یک تا دو ساله به نتایج مثبتی در این زمینه دست یافته اند . که می توان گفت یک فرم جدید سازمانی به نام **سازمان استراتژی محور** شکل گرفته است. مدیران ارشد سازمانهای اتخاذ کننده ی روش ، از ارزیابی متوازن برای ایجاد همسویی در واحد های کسب و کار ، واحدهای خدمات مشترک ، گروهها و افراد خود ، حول محور اهداف سازمانی استفاده کردند . آنها فرایندهای کلیدی مدیریت ، یعنی برنامه ریزی ، تخصیص منابع ، بودجه بندی ، گزارشگری دوره ای ، وجلسات مدیریت خود را حول محور استراتژی متمرکز کردند: چشم انداز ، استراتژی و تخصیص منابع در یک مسیر از بالا به پائین در جریان بودند ودر مقابل پیاده سازی ، نوآوری ، بازخورد و یادگیری مسیر عکس یعنی از خطوط مقدم تا راس هرم سازمانی را طی می کردند ، سازمانها از طریق این تمرکز ، همسویی و فراگیری جدید ، به عملکردی صف شکنانه و

غیر خطی دست یافتند و به این ترتیب حقیقتاً کل سازمان از حاصل جمع اجزای آن بیشتر شد .

## توانایی اجرای استراتژی

نتایج یک تحقیق از مجموعه ای متشکل از 275 مدیر نشان داد که توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت خود استراتژی است. این مدیران پیاده سازی استراتژی را مهمترین عامل در ارزیابی شرکت و مدیریت آن عنوان کردند. اخیراً در سال 1999 مجله ی *Fortune* مقاله ای راجع به شکست مدیران عامل سرشناس منتشر ساخت که در آن نتیجه گرفته شده بود که تاکید بر چشم انداز و استراتژی، بوجودآورنده ی این عقیده ی اشتباه آمیز است که "همه ی آنچه که برای موفقیت لازم است یک استراتژی صحیح است." در اکثر موارد - که ما آنرا 70 درصد تخمین می زنیم - مساله ی واقعی نه استراتژی بد بلکه اجرای بد استراتژی است. فرصت های ارزش آفرینی در حال جابجایی از مدیریت دارایی های مشهود به مدیریت استراتژی های دانش پایه ای است، که هدف آنها بکارگیری دارایی های نامشهود یک سازمان است. دارایی هایی نظیر روابط مشتریان، خدمات و محصولات بدیع، کیفیت بالا، فرایندهای عملیاتی پاسخگو، فناوری اطلاعات، بانکهای اطلاعاتی، توانمندی، مهارت و انگیزه ی کارکنان.

## تیم های کسب و کار

اغلب سازمانهای امروزی از طریق واحدها و تیم های کسب و کار غیر متمرکز عملیات خود را انجام می دهند. این واحدها و تیم ها به مشتریان (ارباب رجوع) بسیار نزدیکتراند تا کارکنان شرکتهای بزرگ. این سازمانها متوجه شده اند که مزیت رقابتی بیشتر از طریق دارایی های نامشهودی مانند قابلیت ها و روابط ایجاد شده بوسیله کارمندان ایجاد می شود تا سرمایه گذاری در دارایی های فیزیکی و دستیابی به سرمایه. شایان ذکر است جهت کارایی و اثربخشی لازم، موارد و مراحل بشرح ذیل را در حین تشکیل تیم های کسب و کار بایستی لحاظ نمود:

- 1- هدفگذاری و یا طراحی چشم انداز آینده ( *Visioning* )
  - 2- دارای ساختار مشخصی باشند
  - 3- وظایف و مسئولیت هریک از اعضاء مشخص گردیده و در این خصوص بایستی مطمئن گردید که میزان بار کاری افراد متناسب و یکسان می باشد.
  - 4- تیم های کسب و کار بایستی دارای رهبر باشند.
- ضمناً در یک تیم کاری پدیده هم افزایی مشاهده می شود و تلاش افراد موجب عملکردی بیشتر از مجموع عملکرد اعضاء خواهد شد.

## ساختارهای موازی یادگیری ( Learning Collateral Forms )

ساختارهای موازی یادگیری، نوعی سازوکار برای تسهیل نوآوری در سازمانهای بورکراتیک بزرگ هستند که در این سازمانها، الگوی ارتباطی سلسله مراتبی اجباری است و روشهای استاندارد مشکل یابی، از یادگیری، نوآوری و تغییر جلوگیری می کند.

ماهیتاً ساختارهای موازی، ابزاری برای آموختن چگونگی تغییر سیستم و همینطور هدایت فرایندهای تغییر هستند. گریوس بوش و آبراهام شانی این ایده را به شرح زیر تشریح می کنند:

" ساختار موازی یادگیری را به عنوان یک شاخه ی عمومی برای تحت پوشش قرار دادن برنامه های ایجاد تغییر به شرح زیر پیشنهاد می کنیم:

- 1- یک ساختار ( یعنی نوعی تقسیم و هماهنگی کار ) ایجاد می شود که
  - 2- به صورت موازی ( همزمان و در کنار هم ) با ساختار و سلسله مراتب رسمی عمل می کند .
  - 3- و هدفش افزایش یادگیری سازمانی است ( یعنی ایجاد اندیشه ها و رفتارهای جدید بوسیله کارکنان ) .
- در اساسی ترین شکل خود، یک ساختار موازی یادگیری، متشکل از یک کمیته ارشادی (راهبری) ؛ **Steering Committee** \_ موکداً به رهبری مدیریت ارشد سازمان باشد \_

و تعدادی چند از تیم های کاری است که به بررسی آنچه لازم است تغییر کند، می پردازد و توصیه هایی برای بهبود، ارائه می دهد و فعالیتهای امر تغییر را، نظارت می کند. بوش و شانی می گویند: نکته مهم در مورد ساختارهای موازی این است که آنها زمان و فضای گسترده برای تفکر، گفتگو، تصمیم گیری و عمل کردن به شیوه متفاوت تر از آنچه به صورت معمولی در کار اتفاق می افتد، بوجود می آورند. اگر شما به رویه ها و هنجارهای متفاوت عمل نکنید، شما یک ساختار موازی ندارید.

مهمترین و دشوارترین وظیفه ی افرادی که ساختار موازی ایجاد می کنند این است که باید نوعی فرهنگ متفاوت درون آن به وجود آورند. این فرهنگ، که مکمل ساختار موازی است، آنست که افراد به شیوه ای عمل کنند که یادگیری و تطبیق پذیری را ارتقاء بخشد. همچنین ساختارهای موازی یادگیری اغلب بهترین روش برای آغاز تغییر در سازمانهای بزرگ بوروکراتیک هستند، خصوصاً موقعی که تغییر متضمن تغییر جهتی بنیادی در روش های کار و یا فرهنگ است. بوش و شانی نمونه های متعددی از محیطهای مختلف را ذکر می نمایند که برنامه ی ایجاد تغییر (ساختارهای موازی) برای کسب مزیت بیشتر مورد استفاده قرار گرفته است.

### تیم های مدیریتی

اکثر تیم های مدیریت از متخصصین وظیفه ای تشکیل می شوند که هر کدام دارای دانش تخصصی بالایی هستند. این مدیران وظیفه ای، اغلب آگاهی کم و تعجب آوری از چگونگی کارکرد سایر وظایف دارند. **سازمانهای استراتژی محور** باید مجموعه ی متخصصین وظیفه ای خود را به تیم های حل مساله ی بین وظیفه ای تبدیل کنند.

ایجاد یک تیم رهبری موثر مستلزم شکستن بسیاری از سنت هاست. مدیر عامل شرکت **At&T** کانادا (**Catucci**) جلسات ماهانه ی مدیریت خود با یکایک روسای ادارات را برهم زد و به جای آن جلساتی جهت بحث پیرامون فرایندهای کسب و کار شامل مدیریت استراتژی برقرار کرد، وی می گفت: در جلسه ی مدیریت استراتژیک، همه ی اعضای تیم رهبری شرکت گردهم می آمدند تا درباره ی شرکت و در کلیت آن صحبت کنند (رویکردی کلی نگر نسبت به کسب و کار).



## نظام های جدید مدیریت براساس روش ارزیابی متوازن

روش ارزیابی متوازن موجب تفاوت گردید. هریک از سازمانها استراتژی خود را با استفاده از همان منابع مادی و انسانی پیاده کردند، که قبلاً برای آنها عملکردی توأم با مشکلات به ارمغان آورده بود. استراتژی ها با همان محصولات، همان تجهیزات، همان کارکنان و همان مشتریان پیاده شدند. تفاوت در این بود که تیم جدیدی از مدیریت، منابع سازمانی را با استفاده از روش ارزیابی متوازن در پیاده سازی استراتژی خود، بکار گرفت. روش ارزیابی متوازن، این سازمانهای موفق را کمک کرد تا نظام نوینی از مدیریت را برپا دارند - نظامی که برای اداره کردن استراتژی طراحی شده بود.

این نظام جدید مدیریت سه بعد مشخص دارد:

1- **Strategy**. استراتژی را مرکز و کانون برنامه ریزی سازمانی خود سازید. روش ارزیابی متوازن این امکان را فراهم کرد که برای نخستین بار، سازمانها بتوانند استراتژیهای خود را تشریح کرده و در سطح سازمان انتقال دهند، به نحوی که فهمیده شوند و براساس آنها عمل شود.

2- **Focus**. تاکید فوق العاده بر استراتژی بگذارید. یعنی **سازمانی استراتژی محور** بوجود آورید. با استفاده از روش ارزیابی متوازن یک ابزار " **ناوبری** " همه ی منابع و فعالیتهای سازمان با استراتژی آن همسو گردید.

3- **Organization**. همه ی کارکنان را برای عملکردی که اساساً متفاوت است، بسیج کنید. روش ارزیابی متوازن، فرهنگ و ساختار جدیدی جهت ارتباطات سازمانی واحدهای کسب و کار (صف) و واحدهای پشتیبانی (ستاد) و یکایک کارکنان ایجاد کرد.

این سازمانها از روش ارزیابی متوازن برای ایجاد **سازمان استراتژی محور** استفاده کردند. آنها طلسم موفقیت آمیز استراتژی را شکستند.

## اصول سازمان استراتژی محور

به هنگام صحبت پیرامون اینکه چگونه این سازمانها به نتایج موفقیت آمیز دست یافتند، مدیران، دو واژه را به کرات ذکر می کنند: همسویی (**Alignment**) و تمرکز

(**Focus**). یک استراتژی خوب تدوین یافته و به خوبی فهمیده شده، می تواند از طریق ایجاد همسویی و همبستگی بین منابع محدود سازمان، عملکردی غیر خطی و موفقیت آمیز ایجاد کند. روش ارزیابی متوازن، شرکتهای پیشگام را قادر ساخت تا تیم مدیریت، واحدهای کسب و کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت استراتژی سازمان خود، متمرکز و همسو کنند.

مطالعات در مورد شرکتهایی که روش ارزیابی متوازن را با موفقیت بکار بسته اند، نشان دهنده ی یک الگوی مشخص و یکسان درنیل به چنین تمرکز همسویی استراتژیک است.

اگر چه هریک از این سازمانها با این چالش به طریق متفاوت، آهنگ متفاوت و توالی متفاوت برخورد کردند، ما پنج اصل یکسان را در عمل مشاهده کردیم که آنها را **اصول سازمان استراتژی محور** نام نهاده ایم.

### اصل ۱ - استراتژی را به اصطلاحات عملیاتی ترجمه کنید.

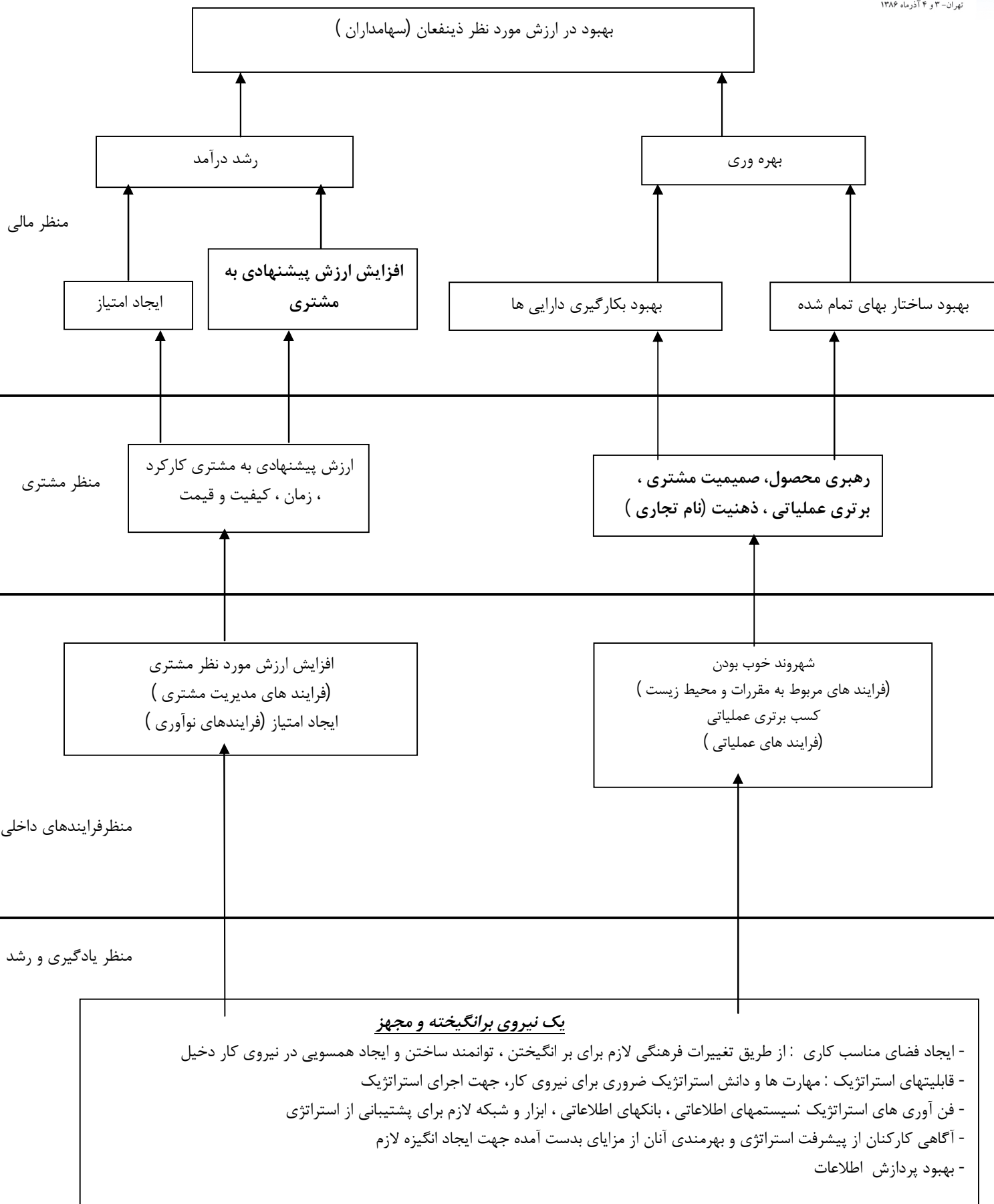
برای بدست آوردن نتایجی که تشریح کردیم، شرکتهای روی توانمندیها و دارایی های سرمایه گذاری کردند - مشهود و نامشهود - که قبلاً در سازمان آنها وجود داشت. استراتژی های جدید و روش ارزیابی متوازن توانسته بود که توانایی ها و دارایی های را که در درون سازمان قدیمی مخفی و منجمد شده بودند، آزاد کند. در واقع، روش ارزیابی متوازن دستورالعملی فراهم کرد که مواد و عناصر موجود در سازمان جهت ایجاد ارزش درازمدت، با یکدیگر ترکیب شوند.

روش ارزیابی متوازن چارچوبی جهت تشریح و انتقال استراتژی به صورتی مداوم و آگاهانه فراهم می کند . اگر ما نتوانیم استراتژی را تشریح کنیم ، نمی توانیم اجرای آن را انتظار داشته باشیم . این چارچوب جدید که ما آن را **نقشه ی استراتژی** نام نهاده ایم عبارت است از یک ساختار منطقی و جامع برای تشریح استراتژی . این چارچوب اساس طراحی روش ارزیابی متوازن را که سنگ بنای یک نظام جدید " مدیریت استراتژیک " است ، فراهم می سازد ، روابط علت و معلولی منعکس در **نقشه ی استراتژیک** نشان میدهد که چگونه دارایی های نامشهود به نتایج ملموس ( مالی ) تبدیل می شوند . استفاده ی ارزیابی متوازن از سنجه های کمی غیر مالی نظیر زمان چرخه ی تولید ، سهم بازار ، نوآوری ، رضایت و قابلیت اجازه می دهد تا فرایندهای ارزش آفرین به جای اینکه استنباط شوند ، مورد سنجش قرار گیرند . ارزش های مورد نظر مشتری چارچوبی را تعریف می کند که در آن دارایی های نامشهودی همچون مهارت ، کارکنان انگیزه مند و سیستم اطلاعات مشتریان به نتایج ملموسی مانند نگهداری مشتری ، درآمد حاصل از محصولات و خدمات جدید ، و نهایتاً سود تبدیل شود . سازمانها با ترجمه ی استراتژی خود به ساختار منطقی یک **نقشه ی استراتژی** و ارزیابی متوازن ، نقطه ی رجوع مشترک و قابل فهمی برای همه ی واحدها و کارکنان خود بوجود می آورند . ( به شکل 2 ، صفحه بعد مراجعه شود )

## اصل 2- سازمان را در جهت استراتژی همسو کنید

هم افزایی یک هدف فراگیر در طراحی سازمان است . سازمانها از قسمتها ، واحدهای کسب و کار و ادارات تخصصی متعدد تشکیل یافته اند که هر یک از آنها استراتژی خود را دارند . برای اینکه عملکردسازمانی فزون تر از حاصل جمع عملکرد بخش های مختلف آن باشد ، استراتژی های فردی باید به یکدیگر متصل و ادغام شوند . سازمانها به طور سنتی حول محور تخصص های وظیفه ای مانند مالی ، تولید ، بازاریابی ، فروش ، مهندسی و تدارکات طراحی می شوند . هر یک از این وظیفه ها دارای ساختار دانشی ، زبان و فرهنگ متعلق به خود است . به این ترتیب ستونها و دیوارهای وظیفه ای برپاشده به عنوان یکی از اصلی ترین موانع اجرای استراتژی قد علم می کنند چراکه اغلب

شکل ۲ - نقشه استراتژی در روش ارزیابی متوازن



سازمانها در ارتباطات و هماهنگی بین واحدهای وظیفه ای و تخصصی مشکل دارند.

**سازمانهای استراتژی محور** بهر حال ، این سد و مانع را درهم می شکنند . مدیران این سازمانها ساختار گزارشگری رسمی را با مضامین و اولویتهای استراتژی جایگزین می کنند ، مضامینی که پیام ها و اولویتهای هماهنگ را در سرتاسر واحدهای سازمانی منتشر می سازند . نمودار سازمانی جدیدی نیاز نیست ، واحدهای کسب و کار (عملیاتی) و واحدهای پشتیبانی از طریق مضامین (موضوعات) و اهداف استراتژیک مشتری که بر سنجش عملکرد آنها سایه می اندازد ، به همدیگر پیوند می خورند . غالباً نوعی سازمانهای مجازی (Virtual Organizations) و غیر رسمی در درون سازمان جهت تاکید بر اجرای مضامین استراتژیک تشکیل می شود . در همه ی این حالات ، شرکتهای موفق از روش ارزیابی متوازن به منظور ایجاد هماهنگی در سطح سازمان خود و به منظور حصول اطمینان از اینکه کل از حاصل جمع اجزاء بیشتر است ، استفاده می کنند.

### اصل 3- استراتژی را کار هر روز هر کس سازید

مدیران که توسط ما مورد مطالعه قرار گرفتند ، نمی توانستند استراتژی جدید را خودشان به تنهایی پیاده کنند . **سازمان استراتژی محور** نیازمند این است که کلیه ی کارکنانش استراتژی را بفهمند و کار روزمره ی خود را به نحوی انجام دهند که به موفقیت آن استراتژی کمک کند . این موضوع یک دستور از بالا به پائین نیست بلکه یک مرآه از بالا به پائین است . شرکتهای می توانند کارکنان خود را در مورد مفاهیم بسیار پیچیده ی کسب و کار آموزش دهند . افراد و واحدهای سازمان در سطوح پائین می توانستند اهداف خود را در پرتو اصول وسیعتری تدوین کنند . وقتی افراد حوزه هایی را در خارج از وظایف و مسوولیتهای خود مشخص کردند که می توانستند در آن حوزه ها مشارکت کنند ، نتایج بسیار دلپذیری بدست آمد . سرانجام اینکه ، سازمانهای موفق سیستم پاداش و جبران خدمت خود را به روش ارزیابی متوازن متصل کردند . سیستم جبران خدمت مبتنی بر ارزیابی متوازن ، علاقه و انگیزه ی کارکنان را در همه ی ابعاد و عناصر استراتژی ارتقاء داد و تقاضای آنها را جهت کسب آگاهی و اطلاعات در زمینه ی سنجش های مورد عمل در روش ارزیابی متوازن ، افزایش داد. استراتژی ، جداً ، کار هر روز هر کس شد ، چرا که هر کس آنرا می فهمید و برای اجرای آن انگیزه داشت .

### اصل 4- استراتژی را به یک فرایند مستمر تبدیل کنید

شرکتهای موفق که ارزیابی متوازن را بکار بستند فرایندی به منظور مدیریت بر استراتژی مطرح کردند . ما به این فرایند ، به عنوان یک فرایند دو حلقه ای (Double\_loopprocess) اشاره می کنیم . فرایندی که مدیریت تاکتیکیها (بودجه های مالی و جلسات ماهانه ی بررسی آن) و مدیریت استراتژی را به یکدیگر پیوند می زند تا فرایندی یکپارچه و مستمر بوجود آورد . از آنجا که قبلاً فرایندی برای مدیریت استراتژی وجود نداشت ، هر سازمانی رویکرد جدیدی برای لین منظور توسعه داد. در جریان پیاده سازی ها سه موضوع مهم پدیدار شد : اول اینکه مرتبط کردن استراتژی به فرایند بودجه بندی را آغلز کردند . روش ارزیابی متوازن ، معیاری جهت ارزیابی موارد سرمایه گذاری و برنامه های اجرایی فراهم کرد .

دومین و مهمترین موضوع ، ابداع یک جلسه مدیریت ساده به منظور بررسی استراتژی بود . چنین جلسه ای قبلاً وجود نداشت . حالا ، جلسات مدیریت خاصی بطور ماهانه یا سه ماه یکبار برنامه ریزی می شد . آنها سیستم گزارشگری باز را ایجاد کردند که نتایج عملکرد را در اختیار هر کسی در سازمان قرار می داد . با بنا نهادن این اصل که " استراتژی کار هر کس است " آنها با دادن دانش و آگاهی مورد نیاز هر کارمند جهت انجام کارش ، در واقع این " هر کس " را توانمند ساختند . موضوع آخر اینکه فرایندی برای یادگیری و سازگاری استراتژی بوجود آمد . فرایند طراحی روش ارزیابی متوازن به ساختن رابطه ی علت و معلولی در فرضیه های استراتژیک ، کمک کرد . به محض اینکه روش ارزیابی متوازن به اجراء گذاشته شد و

سیستم های بازخورد شروع به گزارش پیشرفت کردند ، سازمانها می توانستند که فرضیه های استراتژی را مورد آزمایش قرار دهند .

### اصل 5 - تحول را از طریق رهبری مدیریت ارشد به حرکت درآورد

چهاراصل اول ، بر ابزار ارزیابی متوازن ، چارچوب آن و فرایندهای مورد نیاز برای پشتیبانی آن ، متمرکز است . لازم است تاکید شود که شما برای ایجاد یک سازمان استراتژی محور به چیزی بیش از ابزارها و فرایندها نیاز دارید . تجربه به کرات نشان

داده است که مهمترین تک شرط موفقیت ، تعلق و مشارکت فعال تیم مدیریت ارشد است . استراتژی ، تغییر اساسی هر بخش از سازمان را می طلبد . استراتژی مستلزم یک کار گروهی برای این تحول است . در اصل ، تاکید و تمرکز بر " بسیج و به حرکت درآوردن " (Mobilization) و ایجاد یک " جهش آنی " ( Momentum ) است تا فرایند راه اندازی شود . وقتی سازمان بسج شد ، توجه و تمرکز به حاکمیت منتقل می شود با تاکید بر رویکردهای سیال و مبتنی بر کارگروهی به منظور برخورد با طبیعت غیر ساخت یافته ی انتقال به یک مدل جدید عملکردی . نهایتاً بطور تدریجی و در طول زمان ، یک سیستم جدید مدیریت شکل میگیرد. یک سیستم مدیریت استراتژیک که ارزش های فرهنگی و ساختارهای جدیدی را درون یک سیستم جدید مدیریت نهادینه می کند .

John Kotter شرح می دهد که چگونه تحول دگرگون ساز در بالا و از طریق سه اقدام مشخص رهبران ، آغاز می شود : 1- ایجاد یک احساس ضرورت و نیاز شدید 2- ایجاد یک ائتلاف هدایت شده 3- تدوین یک چشم انداز و یک استراتژی . شکستن ساختارهای سنتی مبتنی بر قدرت ، بسیار مهم است . ایجاد تیم های استراتژی ، جلسات عمومی و ارتباطات باز از عناصر این حاکمیت انتقالی است . همین طور که فرایند تحول پیش می رود ، مدیران ، سیستم مدیریت جدیدی را در جهت استقرار و مستحکم کردن تحول تعدیل می کنند .

### شکستهای مربوط به طراحی

بعضی از شکست ها به این دلیل رخ می دهد که شرکتها در واقع روش ارزیابی متوازن ضعیفی را ایجاد می کنند . بعنوان مثال ، شرکتها ممکن است لز سنجه های بسیار کمی (فقط یک یا دو سنجه در هر منظر) استفاده کنند و در ایجاد یک توازن بین نتایجی که آنها در تلاش برای تحقق ان هستند و محرکه های عملکردی مربوط به این نتایج ، شکست بخورند .

### شکستهای مربوط به فرایندهای سازمانی

بیشترین علل مشترک برای شکست پیاده سازی روش ارزیابی متوازن ، مربوط به ضعف فرایندهای سازمانی است ، نه بخاطر طراحی ضعیف آن ، حداقل هفت شکست مربوط به فرایندها را در پروژه های ارزیابی متوازن شرکتها مشاهده کرده ایم :

- 1- فقدان تعهد مدیریت ارشد نسبت به پیاده سازی روش
- 2- درگیر کردن تعداد بسیار کمی از افراد با پروژه
- 3- نگهداری نظام ارزیابی متوازن در راس هرم سازمانی
- 4- طولانی شدن فرایند توسعه ی روش
- 5- برخورد با روش ارزیابی متوازن بعنوان یک پروژه سیستمی
- 6- بکارگیری (استخدام) مشاوران بی تجربه

## 7- استفاده از روش ارزیابی متوازن فقط به منظور جبران خدمت

شاید بزرگترین منبع شکست زمانی فراهم می شود که پروژه به یک تیم از مدیران میانی تفویض می شود. اولین نشانه های شکست زمانی پدیدار می شود که تیم مذکور این پروژه را بعنوان یک پروژه ی ارزیابی عملکرد تلقی می کند. در اغلب شرکتها، تیم مدیریت میانی در پروژه های بهبود مستمر و یا پروژه TQM درگیر می شوند و به همین جهت روش ارزیابی متوازن را هم گسترش یافته ی فلسفه ی TQM تلقی می کنند.

روش ارزیابی متوازن، قطعاً با TQM و برنامه های بهبود مستمر، سازگار است. ولی تلقی روش ارزیابی متوازن بعنوان یک پروژه بهبود کیفیت، یعنی نادیده گرفتن توان بالقوه ی این روش در همسو سازی سازمان برای تحقق استراتژی، برنامه های کیفیت به سازمانها کمک می کنند تا کارها رابه درستی انجام دهند. ولی استراتژی درباره ی انجام کارهای درست است. تیم های مدیریت میانی می توانند به سازمان در بهبود عملیات فعلی اش کمک کنند. ولی تبدیل و همسوسازی فرایندهای سازمانی و سیستم های آن با استراتژی، نیازمند رهبری از راس هرم سازمانی است.

## نتیجه

پیش فرض هر تغییر، تحول و پیشرفتی در طوفان آینده تجارت (کسب و کار) ، تغییر (Shift) باورها، چارچوبها و پارادایم های ذهنی است . و پیاده سازی موفق شیوه های کاربردی از جمله کسب و کار الکترونیکی نیز بدون لحاظ نمودن شرایط محیطی ، سازمانی و توانایی سازمان جهت مدیریت و رهبری تغییرات در شرایط مورد نظر امکانپذیر نخواهد بود . در محیط رقابتی کسب و کار امروز ، راز واقعی ، استراتژی (راهبرد) نیست ، بلکه رهبری داخلی و فرایندهای مدیریت است ، که منجر به ایجاد یک **سازمان استراتژی محور** میشود .

مزیت رقابتی ، حاصل پیاده سازی سریعتر و موثرتر استراتژی نسبت به رقبا می باشد که در این راستا نظام ارزیابی متوازی که مورد مراد قرار گرفته ، فهمیده شده و براساس آن کارکنان عمل می کنند ، به آنها توانمندی چنین پیاده سازی موثر و سریعی را می دهد . چارچوب ارزیابی متوازن ، مدیران را قادر می سازد تا بیان کنند که چگونه می خواهند بهبود کیفیت را به درآمد بالاتر ، دارایی های کمتر ، افراد کمتر و توانمندتر و مصارف کمتر ترجمه کنند .

شرکتهای موفق در تشکیل **سازمانهای استراتژی محور** تحلیلگران را متقاعد کرده اند که عملکرد عالی اخیرشان ناشی از خوش شانسی و یا رویدادی یکباره نیست . آنها بخش های هدف ، ارزشهای پیشنهادی و نقش فناوری را شرح داده اند . ما معتقدیم که ارزیابی متوازن می تواند از طریق ساخت یا فته کردن ارتباطات مدیران درباره استراتژی ، می تواند اعتبار آنها را در طول زمان افزایش داده و تحلیلگران را تشویق کند تا برمتغیرهای غیر مالی حیاتی ای که محرکه و یا نتایج یک استراتژی موفقیت آمیزاند ، متمرکز شوند .

بنابراین ، ما به شرکتهای و سازمانها ، در خصوص مدیریت تغییر و تحول در حوزه تجارت (کسب و کار) الکترونیک ، روش ارزیابی متوازن و به تبع آن برنامه ریزی و سازماندهی "**سازمان استراتژی محور**" را پیشنهاد می کنیم تا از این رهگذر به کارایی و اثربخشی لازم یعنی "**بهره وری**" دست پیدا نمایند .

## منابع :

- مدیریت تحول در سازمان (نوسنده : ون دال .فرنج - سسیل .اچ . بل ، ترجمه : سید مهدی الوانی - حسن دانایی فرد )
- سازمان استراتژی محور (تألیف: رابرت اس. کاپلان و دیوید پی نورتون، ترجمه پرویز بختیاری)
- مدیریت سیستمهای برنامه ریزی منابع سازمان (گردآوری و ترجمه : دکتر علی اکبر جلالی، مهندس سعید روحانی، مهندس محمد امین زارع)
- نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (دکتر علیرضا علی احمدی، مهدی فتح ا...، ایرج تاج الدین)