



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده حسابداری و مدیریت

عنوان تحقیق:

طراحی مدلی ترکیبی جهت تدوین استراتژی

در سطح شرکت ها

Hybrid Combinational Model of Strategic
formulation

عنوان درس: مدیریت استراتژیک صنعتی

استاد: دکتر حجاریان

دانشجو: سید رضا موسوی

شماره دانشجویی: 851533208

رشته مدیریت تکنولوژی - گرایش انتقال تکنولوژی

نیم سال دوم سال تحصیلی 86 - 85

عناوین

1	پیش گفتار
3	تشریح مختصر مدل CMS
5	معرفی مدل
6	علت طرح مدل
6	دامنه کاربرد مدل
7	شرح اجمالی مدل
9	مقدمه ای بر این تحقیق
11	کمیته راهبری برنامه ریزی استراتژیک
11	شناخت وضعیت موجود با دیدگاه استراتژیک
11	تدوین بیانیه چشم انداز
12	تدوین بیانیه مأموریت
13	شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت (CSF)
17	تحلیل عوامل درونی با رویکرد EFQM
19	عارضه یابی سازمان با نگرش دوره عمر
21	شناسایی شایستگی های محوری سازمان
23	تجزیه و تحلیل محیط سازمان
26	شناسایی و تجزیه تحلیل ذی نفعان کلیدی
30	تدوین استراتژی کلان با استفاده از ابزار مناسب
30	شناسایی موقعیت سازمان با دیدگاه WCM
33	تعیین اهداف کلان و کیفی و توصیف آن ها از طریق ترسیم نقشه اهداف
34	کارت امتیازی متوازن
39	تعریف شاخص های کلیدی عملکرد برای اهداف کلان
39	کمی کردن اهداف
39	پیش بینی روند عوامل محیطی
40	پیش بینی روند عوامل درونی
41	سنجش استراتژی ها با روند ها
42	سنجش استراتژی ها با روند ها و تمایلات و جهت گیری ذینفعان
42	انتخاب و اولویت بندی استراتژی ها
43	آنالیز QSPM
44	تعیین برنامه های عملیاتی یا پروژه ها برای تاکتیک ها و مشخص کردن مسوول اجرای هر یک از پروژه ها یا برنامه های عملیاتی
45	تدوین راهبردهای (استراتژی ها) اصلی و راهکارها (تاکتیک ها) و توصیف آن ها از طریق ترسیم نقشه استراتژی
47	ارائه ساختار کلان مناسب برای اجرای استراتژی ها و اهداف
47	ترسیم نقشه استراتژیک
47	نتیجه گیری
49	تشریح مختصر این مطالعه به روش شماتیک
50	فهرست منابع و مراجع

پیش گفتار

با روند کنونی در کشور که در راستای اقتصاد باز و بازارهای رقابتی سیر می کند، برای سازمان های فعال کشور لازم است تا با شناسایی امکانات و فرصت ها و نیز تهدیدات محیطی، و با داشتن برنامه های هدفدار، بالاترین بهره وری ممکن را از فرصت های موجود به دست آورند. دستیابی به برنامه های بلندمدت با دیدگاه راهبردی رونق چرخه حیات واحدها را بیش از پیش در آینده تضمین خواهد نمود و پشتوانه اقتدار مدیران ارشد کارآفرین در تصمیم گیریهای راهبردی برای هدایت صحیح واحدها خواهد بود.

ضرورت برنامه ریزی بر هیچ کس پوشید نیست. برنامه ریزی، هماهنگی فعالیت ها برای نیل به اهداف با در نظر گرفتن شرایط است. بقاء و رشد سازمانها در بازار رقابتی و تغییر مستمر شرایط محیطی، بکارگیری روشی اثر بخش برای برنامه ریزی سازمان ها را ضروری ساخته است. از طرفی پیاده سازی و ارزیابی برنامه های تدوین شده دو عنصر حیاتی تر نظام مدیریت استراتژیک به شمار میرود. صرف نظر از تعاریف مختلف و متنوعی که برای مدیریت استراتژیک ارائه شده است، مزایای زیادی را به آن، نسبت داده اند. "مدیریت استراتژیک منابع سازمان را جهت رسیدن به اهداف متنوع هماهنگ میسازد و باعث افزایش هوشیاری و آگاهی سازمان نسبت به پویایی محیط میشود" لذا نداشتن آن باعث میشود منابع سازمان در جهات مختلفی که نهایتا منجر به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان نشود صرف شوند. آیا سازمان میتواند بدون تحلیل سیستماتیک از محیطی که در آن فعالیت دارد، برنامه ریزی کند؟ آیا تهدیدات و فرصت های محیط نباید اساس شکل گیری برنامه های سازمان باشد؟ مدیریت استراتژیک، پاسخگوی سوالات اساسی کسب و کار است. در آن تصمیمات کلان موثر بر کلیه تصمیمات عملیاتی اتخاذ میشود. لذا در سطحی بالاتر از برنامه ریزی عملیاتی قرار داشته و به آن شکل میدهد. آیا شرکت میتواند بدون پاسخگویی به سوالات اساسی، برنامه ریزی عملیاتی داشته باشد؟ مدیریت استراتژیک یا خط مشی گذاری یکی از محور های نه گانه مدل تعالی سازمانی EFQM¹، خط مشی و استراتژی است. لذا داشتن رویکرد مناسب تدوین خط مشی گذاری و استراتژی، از ارکان تعالی سازمان است. علی رغم ضرورت های یاد شده در باب داشتن تفکر استراتژیک و استفاده از نظام و الگوی مناسب مدیریت استراتژیک برای سازمان ها، انتخاب و به کار گیری مدل مناسب برای به دست آوردن مزایای واقعی،

¹¹ European foundation of quality management

اهمیت زیادی دارد. با استفاده از مدل نامناسب یا ناسازگار، نه تنها خروجی های مطلوب حاصل نخواهد شد، بلکه باعث هدر رفتن هزینه، زمان و منابع ارزشمند سازمانی میشود.

تشریح مختصر مدل CMS²

مدل CMS مدلی بود که در گذشته از آن برای تدوین برنامه ریزی استراتژیک شرکتها استفاده می شد. این مدل در حال حاضر به مدل (HCMS³) ارتقا و بهبود یافته است.

پیروی از این الگو مستلزم گذر از مراحل 25 گانه عملیاتی است که عبارت است از:

1. بررسی رسالت و فلسفه وجودی شرکت، رسالت یا فلسفه وجودی شرکت، قصد از بقاء سازمان را مشخص می کند که متعاقباً جهت استراتژی را تعیین می کند.
2. شناخت اهداف و هدف گذاری، در این مرحله می بایست حرکت های قبلی در جهت حصول اهداف مقدراری سازمان مشخص گردد. در صورت امکان اهداف مقدراری رقبا و حرکت های قبلی آنها نیز مشخص گردد. هدف گذاری در مدل CMS تابع عواملی چون اهداف گذشته، نیروهای محیطی، ارزش های حاکم و عوامل و منابع داخلی بود.
3. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی، با آنالیز PEST⁴ که وضعیت شرکت نسبت به عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی، فرهنگی-اجتماعی، تکنولوژیکی-تامین کنندگان بررسی می گردد.
4. آنالیز استراتژیک گروه، بوسیله آنالیز استراتژیک گروه می توان موقعیت شرکت را در مقایسه با رقبا ارزیابی نمود.
5. بررسی و تجزیه و تحلیل محیط درونی، برای بررسی عوامل درونی سازمان لازم است عوامل مختلفی چون مدیریتی، فنی، نیروی انسانی، بازار و ... بررسی و اثرات آن بر شرکت تحلیل شود.
6. استخراج نقاط قوت و ضعف سازمان، با نتایج مرحله قبل می توان لیستی از نقاط قوت و ضعف سازمانی تهیه و استخراج کرد.
7. شناسایی فرصت ها و تهدیدها، در این مرحله می بایست عوامل محیطی شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.

² Combinational Model of Strategic formulation

³ Hybrid CMS Model

⁴ Political Economic Sociocultural Technological Factors

8. آنالیز آسیب‌پذیری سازمان، با استفاده از نتایج گام 8 کار این مرحله صورت می‌گیرد.

9. تشکیل ماتریس ارزیابی IEF⁵، این ماتریس که با نتایج گام‌های قبلی صورت می‌گیرد، باعث مشخص شدن استراتژی کلان شرکت می‌شود.

10. بررسی موقعیت استراتژی داخلی شرکت.

11. بررسی موقعیت استراتژی خارجی شرکت.

12. تشکیل دیاگرام SPACE.

13. اندازه‌گیری و تحلیل شاخصه‌های بهره‌وری.

14. تعیین موقعیت شرکت در منحنی دوره عمر خود.

15. تعیین موقعیت شرکت در دوره عمر پورت-فولیو.

16. تدوین استراتژی و برنامه‌های عملی با استفاده از ماتریس ADL⁶.

17. تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT⁷.

18. جمع‌آوری استراتژی‌های اولیه حاصل از ماتریس ADL.

19. تهیه جدول ETOP⁸ به منظور پیش‌بینی آینده عوامل محیط بیرونی.

20. بررسی روند اثر روندهای محیطی بر استراتژی‌های انتخاب شده.

21. تهیه جدول SAP⁹ برای پیش‌بینی روند آتی عوامل درونی شرکت.

22. سنجش استراتژی‌های انتخاب شده با روند آتی عوامل درونی شرکت.

23. اولویت‌بندی استراتژی‌ها با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM¹⁰).

24. رایه استراتژی‌های نهایی.

⁵ Internal&External factor evaluation

⁶ Arthur De Little

⁷ Strength, Weakness, Opportunity & Threat

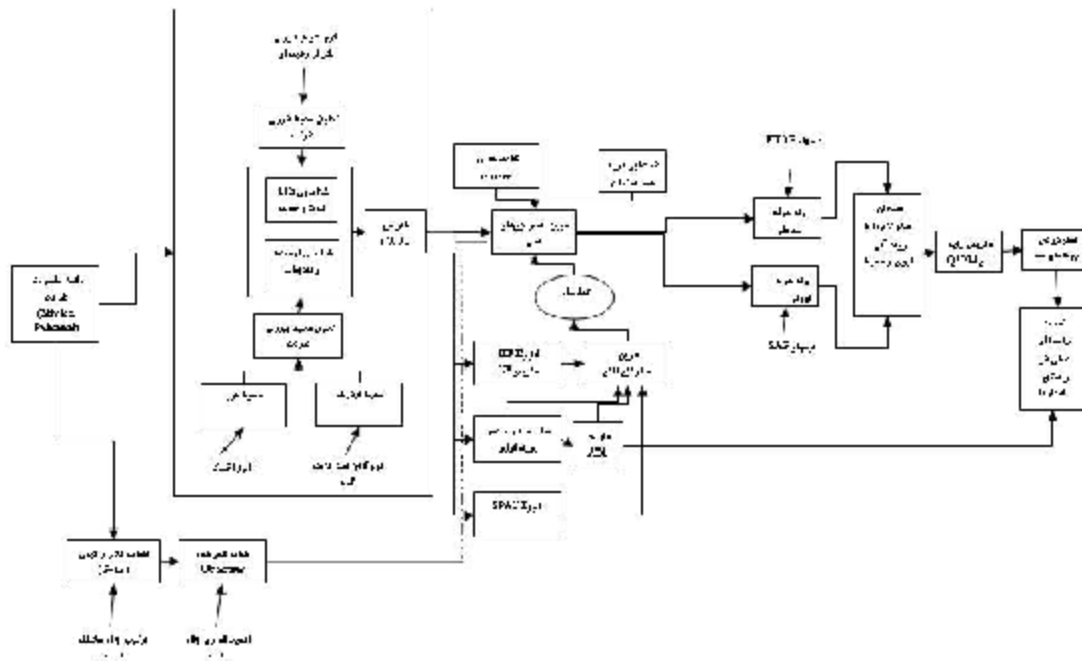
⁸ Environmental threat and opportunity profile

⁹ Strategic advantage profile

¹⁰ Quantitative strategy planning matrix

25. تدوین برنامه‌های عملی جهت اجرای استراتژی‌ها.

در زیر نقشه راهنما¹¹ مدل CMS را ملاحظه می‌کنید.



نقشه راهنما مدل CMS

معرفی مدل

مدل مذکور براساس سالها تجربیات پروفیسور جان اس اُکلند در زمینه تحقیق و کار مشاوره در شرکت اکلند طراحی و تدوین گشته است و در واقع چارچوب یا برنامه‌کاری جهت دستیابی به تعالی سازمانی است. این مدل راهنمایی جامع جهت انتقال فلسفه "تعالی کسب و کار" به استراتژی کسب و کار موفقیت آمیز است. مدل حاوی بسیاری از تکنیک‌های مدیریتی است که طی سالهای اخیر مورد استفاده قرار گرفته که در قالب یک چارچوبی که اجزای آن دارای تعامل سیستماتیک با یکدیگر هستند جای داده شده است.

علت طرح مدل

¹¹ Roadmap

در هر دوره یکسری راهکارها و تکنیک‌هایی وارد عرصه مدیریت می‌شود که در برخی مواقع تعامل اینها با یکدیگر و اولویت‌شان باهم مشخص نیست بعنوان مثال مباحثی که در این زمینه شنیده می‌شود می‌تواند شامل این موارد باشد:

"عمر مدیریت کیفیت جامع (TQM¹²) به پایان رسیده و این بازمهندسی فرایندهای کسب و کار (BPR¹³) است که ماندگار است؛" ISO9000 "بسیار پرهزینه و محدود است و شما باید به خودارزیابی براساس مدل‌های تعالی اروپا یا جایزه کیفیت بالدریج بپردازید؛" "کنترل آماری فرایند (SPC)، تجزیه و تحلیل خطا و اثر آن (FMEA¹⁴)، و الگوبرداری اینها مواردی هستند که باید استفاده شود؛ و موارد دیگری از قبیل فرهنگ سازمانی، کار تیمی، بهبود مستمر و غیره را با پیام‌های ارسالی از سمت دانشگاهیان، سیاستمداران و شرکت‌های مشاور در زمینه بهبود عملکرد ادغام نمائید تا آن وقت به گستردگی و پیچیدگی مبحث پی‌ببریم.

در چنین حالتی جای تعجب نیست که سازمانها دچار سردرگمی، آزرده‌گی و عصبانیت شوند. لذا در این زمان بود که شرکت مشاوره اکلند براساس تجربیات چندین ساله خود اقدام به معرفی مدلی جامع در زمینه تعالی سازمانی نمود. مدلی که قابلیت شکل‌دهی و بخش‌بندی منطقی تمامی این موارد را که هر یک به تنهایی مبحثی مفید است را داشته باشد.

مدل تعالی سازمانی فراگیر در صورتی که به صورت شایسته‌ای بکار گرفته شود و بطور کامل در کسب و کار ادغام شود، تمامی موارد ذکر شده را در برمی‌گیرد.

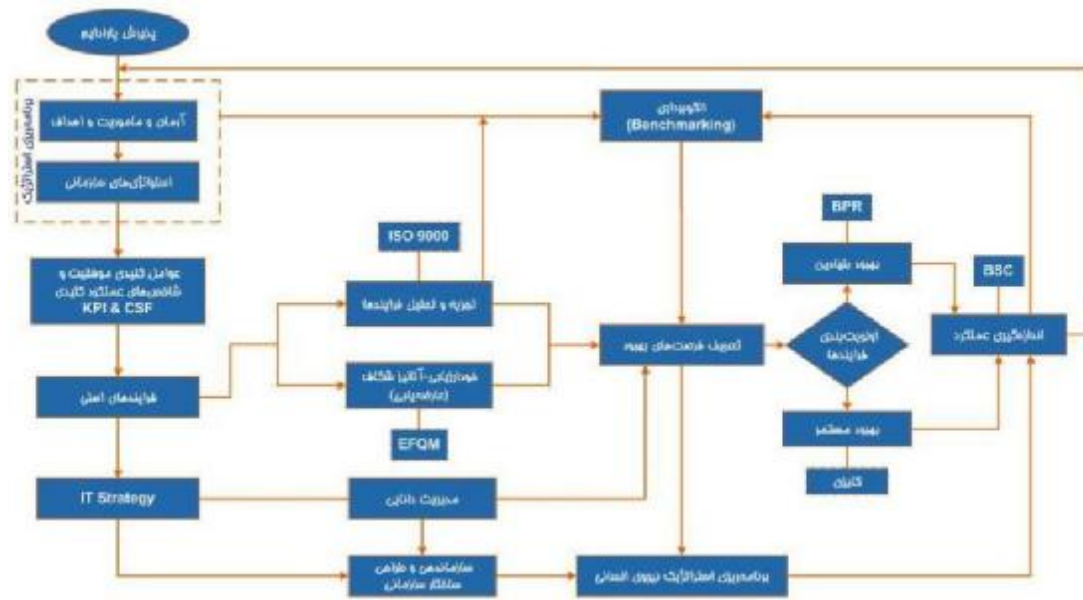
دامنه کاربرد مدل

مدل دارای نگرشی است که تمامی سازمانها را در رسیدن به اهداف‌شان کمک می‌کند زیرا تعالی سازمانی پیرامون شناسائی، درک و مدیریت کارکنان و فرایندهای بهبود تدوین شده است، مواردی که هر سازمانی به منظور دستیابی به اهدافش می‌باید به خوبی انجام دهد.

¹² Total quality management

¹³ Business process reengineering

¹⁴ Failure mode and effect analysis



شکل : نقشه راهنما (Roadmap) مدل راهی به سوی تعالی HCMS

شرح اجمالی مدل

مدل مذکور در واقع یک پارادایم جدید برای سازمان ما بشمار می‌رود در نتیجه اولین شرط استفاده از آن پذیرش پارادایم است که این پذیرش با نتایجی از قبیل رهبری، تعهد و فرهنگ سازمانی مناسب همراه است. مدل در ادامه با برنامه‌ریزی استراتژیک بطور رسمی آغاز می‌شود که خروجی آن چشم‌انداز، اهداف، استراتژی و مأموریت است که باید کاملاً مورد تفکر، توافق و تقسیم کار قرار گیرد. مراحل بعدی مدل تعیین می‌کنند که آیا اهداف، تحقق یافته است یا خیر. برای همین منظور عوامل موفقیت کلیدی یا همان CSF¹⁵ ها که اجزا اصلی تشکیل دهنده مأموریت می‌باشند باید شناسایی گردند. شاخص‌های عملکرد کلیدی یا همان KPI¹⁶ ها - معیارهای همراه CSF ها که به ما می‌گویند آیا به سمت مأموریت حرکت می‌کنیم یا در جا می‌زنیم - نیز باید شناسایی شوند.

با در اختیار داشتن CSF ها و KPI ها، سازمان باید اقدام به شناسایی فرایندهای اصلی خود نماید. در این جا یک گلوگاه بالقوه برای اکثر سازمانها وجود دارد زیرا اگر فرایندهای اصلی بدرستی و بطور کامل شناسایی نشوند، آنگاه پیاده‌سازی مابقی مراحل مدل با دشواری صورت می‌گیرد. در صورتی که شناسایی فرایندهای

¹⁵ Critical success factor

¹⁶ Key performance indicator

اصلی به انجام رسد می‌توانیم با استفاده از ترسیم نقشه و فلوجارت اقدام به تجزیه و تحلیل فرایندها نمائیم که با انجام این مرحله به یک شناخت و درک کامل از کسب و کار و فرصت‌های برای بهبود نائل می‌گردیم. در این مرحله برای مستند سازی فرایندها می‌توان از سیستم‌های مبتنی بر ISO9000 استفاده نمود.

در همین زمان از طریق خودارزیابی مبتنی بر مدل تعالی سازمانی (EFQM) یا مدل کیفیت بالدریج و همچنین الگوبرداری¹⁷ (Benchmarking) فرصت‌های بهبود بیشتری نسبت به سیستم‌های مبتنی بر ISO9000 را می‌توان شناسائی نمود. خروجی حاصل از این خودارزیابی‌ها و همچنین تجزیه و تحلیل فرایندها یک فهرست طولانی از فرصت‌های بهبود را فراهم می‌آورد. ولی با توجه به محدودیت منابعی که در هر سازمان وجود دارد و همچنین ماموریت‌های تعریف شده در آن، یکسری از فرصت‌های بهبود دارای میزان اثربخشی بیشتری در فرایندها برای رسیدن به ماموریت است که در این مرحله با استفاده از یکسری تکنیک‌های ساده اقدام به اولویت‌بندی فرصت‌های بهبود نموده و از بین آنها یکسری را انتخاب می‌کنیم. این فرایندهای قابل بهبود ممکن است جزء مواردی باشند که نیازمند بکارگیری بهبود مستمر هستند (فرایندهایی که بخوبی جاری هستند ولی امکان بهبود بیشتر آنها وجود دارد) و یا آنکه جزء فرایندهایی باشند که بصورت ضعیف جریان دارند مثلاً پیش‌بینی، آموزش و حتی مدیریت مالی که در این صورت نیاز به تجدیدنظر و بازمهندسی دارند و این زمانی است که BPR به کار گرفته می‌شود. با توجه به اولویت‌بندی صورت گرفته بسیاری از موارد، توسعه و آموزش پرسنل درگیر را در برمی‌گیرد. آنچه که برای تمامی فرایندها اتفاق خواهد افتاد ارزیابی عملکرد است که با استفاده از روش کارت امتیاز متوازن یا BSC¹⁸ انجام می‌شود و خروجی حاصل از آن به سمت فعالیت‌های الگوبرداری و برنامه‌ریزی استراتژیک بازخورد داده می‌شود.

شرح فوق یک شرح اجمالی از مدل بود که هر یک از مراحل آن خود یک روش و شیوه برخورد دارد و تنها در قالب توضیحات فوق قصد معرفی مدل را داشتیم و اینکه چگونه این مدل تمامی سیستم‌ها و روش‌های بهبود عملکردی را که ما در سازمان خود با آن برخورد داریم را یکپارچه نموده است و تمامی آنها را در قالب یک چارچوب یکپارچه مدون نموده است.

¹⁷ Benchmarking

Balance score card¹⁸

مقدمه ای بر این تحقیق

طراح مدلی براساس نقشه راهنما¹⁹ برای تدوین برنامه استراتژی رقابتی براساس شرایط متحول شرکتهای ایرانی هدف این کار مطالعاتی است طراحی مدل HCMS در تکمیل مدل ارزیابی شده CMS صورت گرفته است. شناسایی عوامل جدیدی که بر تهیه و تدوین برنامه های استراتژیک اثرگذار هستند و ترتیب جاگذاری مناسب این عوامل در مدل HCMS اساس طراحی نقشه راهنمایی است که در این مقاله ارائه می شود.

مطالعات انجام شده نشان می دهد، تدوین برنامه های استراتژیک با بکارگیری تکنیک SWOT²⁰، برای تحلیل عوامل درونی جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان به عوامل بیشتری نسبت به عوامل معرفی شده در CMS نیاز دارد.

عواملی چون فاکتورهای بحرانی موفقیت، شاخصهای کلیدی عملکرد، شاخصهای تعالی سازمانی، عارضه یابی براساس منحنی عمر²¹، شاخصهای کارت امتیازی متوازن، سنجش سازمان با شاخصهای ساخت در مقیاس جهانی، شناسایی شایستگی های محوری²² موردنیاز است. از طرف دیگر، تحلیل پورتر و تحلیل جذابیت صنعت و شناسایی منافع ذینفعان²³ برای تعیین فرصتها و تهدیدات سازمانی، علاوه بر جداول استاندارد معرفی شده مدل CMS را طلب می کند. بدست آوردن استراتژی کلان و استراتژی های اصلی سازمان هم، علاوه بر ترکیبات پیچیده فرصتها، تهدیدات، قوت ها و ضعف ها نیازمند تحلیل دوره عمر و خروجیهای ماتریس ADL²⁴ هستند.

برای انتخاب و اولویت بندی مناسب ترین استراتژیها، مراحل پیش بینی روند عوامل محیطی و عوامل داخلی و سنجش استراتژیها با ماتریس ارزیابی اجتناب ناپذیر است.

¹⁹ Road Map

²⁰ Strength, Weakness, Opportunity & Threat

²¹ Life Cycle

²² Core Competency

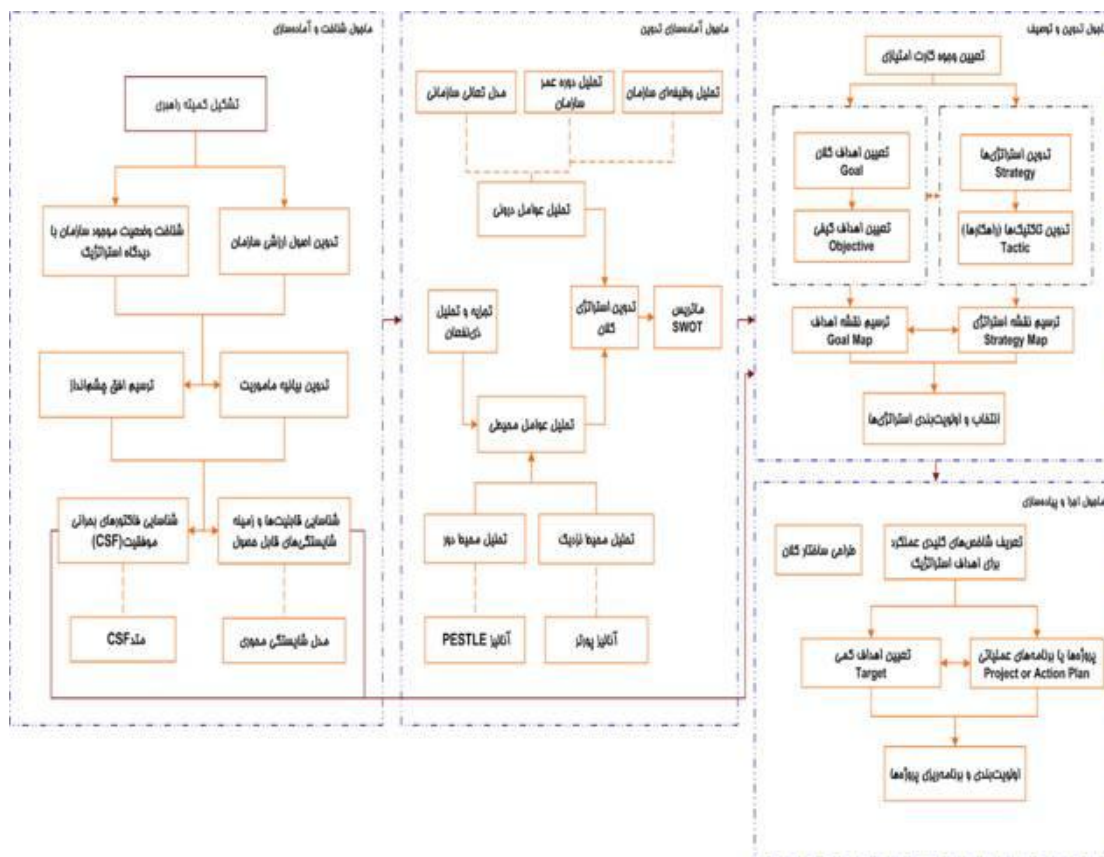
²³ Stakeholders

²⁴ Arthur De Little

شرح ضرورت‌ها و دست‌آوردهای فوق‌الاشاره و ترتیب قرارگیری آنها در توسعه مدل HCMS بصورت نقشه راهنما تهیه و در این کار ارائه می‌شود.

اهمیت موارد یاد شده به همراه کاستی‌هایی که در مدل CMS شناسایی گردید باعث شد، مجموعه‌ای از پروژه‌های بهبود شد. این پروژه‌های بهبود باعث ارتقای مدل CMS و تبدیل آن به مدل HCMS گردید. لازم به ذکر است تغییرات مدل HCMS نسبت به مدل CMS بسیار وسیع است و این تغییرات هم در اجزا مدل، هم در روشهای تحلیل اجزا، و هم در ارتباط منطقی میان عناصر مدل است.

در شکل زیر، نقشه راهنمای مدل HCMS را ملاحظه می‌کنید :



به صورت خلاصه می‌توان عناصر تشکیل‌دهنده مدل HCMS را به صورت زیر معرفی کرد. البته لازم به ذکر است که مدل HCMS، مدلی کاملاً بویاست و ترتیب ذکر شده انجام مراحل مختلف، لزوماً به معنای ترتیب دقیق مراحل انجام آن نیست.

کمیته راهبری برنامه ریزی استراتژیک

کمیته راهبری، بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در برنامه‌ریزی راهبردی است. وظیفه این کمیته شامل: حضور در جلسات کمیته راهبری برنامه‌ریزی راهبردی، ارائه نقطه‌نظرات و مشارکت کامل در فرایند تدوین و اجرای برنامه‌های راهبردی است. اعضای این کمیته به گونه‌ای انتخاب می‌شوند که:

الف) نماینده واقعی تمامی سطوح مدیریتی کارفرما باشند.

ب) نسبت به هم اعتماد داشته باشند.

ج) توانایی کارآفرینی و خلاقیت داشته باشند.

د) مدیران اجرایی، اداره‌کننده و هماهنگ‌کننده در آن حضور داشته باشند.

شناخت وضعیت موجود با دیدگاه استراتژیک

شناخت وضعیت موجود، سنگ بنای تمامی ارکان و اجزای فرایند تدوین برنامه‌های راهبردی محسوب می‌شود. مشخص کردن مسیر آینده هر سازمان بدون اطلاع از وضعیت واقعی که در آن قرار دارد مقدور نیست. این شناخت با دیدگاهی کاملاً استراتژیک صورت می‌گیرد. در این مرحله اهداف، استراتژی‌ها و برنامه‌های کارفرما در وضعیت فعلی شناسایی می‌گردد.

تدوین بیانیه چشم‌انداز

در این مرحله بر اساس رویکرد مدل HCMS در تدوین چشم‌انداز، بیانیه چشم‌انداز شرکت تدوین می‌شود. افق مطلوب ایده‌آل قابل قبول و چالش‌آمیز بلندمدت شرکت مشخص می‌شود. در مدل HCMS، چشم‌انداز را می‌توان با در نظر گرفتن ارکان مختلفی که برای یک بیانیه چشم‌انداز ایده‌آل توصیف شده است، تدوین کرد. شکل زیر، ارکان چشم‌انداز در مدل HCMS را نشان می‌دهد. در مدل HCMS از یک چک‌لیست استاندارد برای ارزیابی چشم‌انداز تدوین شده استفاده می‌شود. به عبارتی بعد از تدوین بیانیه چشم‌انداز، می‌توان ایده‌آل بودن آن را با چک‌لیست مربوطه مشخص کرد. در ادامه، چک‌لیست استاندارد ارزیابی بیانیه چشم‌انداز در مدل HCMS ارائه شده است:

1. خلاصه و به‌صورت یک پاراگراف یا جمله کوتاه،

2. قابل به ذهن سپاری،

3. الهام بخش،

4. چالش آمیز و پرخطر ولی واقع بینانه،

5. مبتنی بر ارزش‌ها و ایده‌آل‌های واقعی و صادقانه.

**تفاوت میان چشم‌انداز و مأموریت: در چشم‌انداز مقصد و نهایی که سازمان می‌خواهد در آینده به آن دست یابد ترسیم می‌شود.
(Where we are going?)
اما در بیانیه مأموریت صرفاً به این مسئله پرداخته می‌شود که سازمان کیست و چه می‌کند.
(Who we are & What we do?)**

تدوین بیانیه مأموریت

این فعالیت، شاید مهم‌ترین جز فرایند مدل HCMS باشد که جهت‌گیری و فعالیت‌های اصلی یک دوره از برنامه‌ریزی راهبردی شرکت در آن مشخص می‌شود. در مدل HCMS تدوین مأموریت در جلسات متعدد کمیته راهبری و در قالب فرایند طوفان فکری تدوین می‌شود. مشاور در این میان، نقش تسهیل‌کننده و نیز آشناسازی افراد با بیانیه مأموریت مناسب را ایفا می‌کند. مثلاً در مدل HCMS از چک‌لیست استاندارد زیر برای تدوین و ارزیابی بیانیه مأموریت استفاده می‌شود:

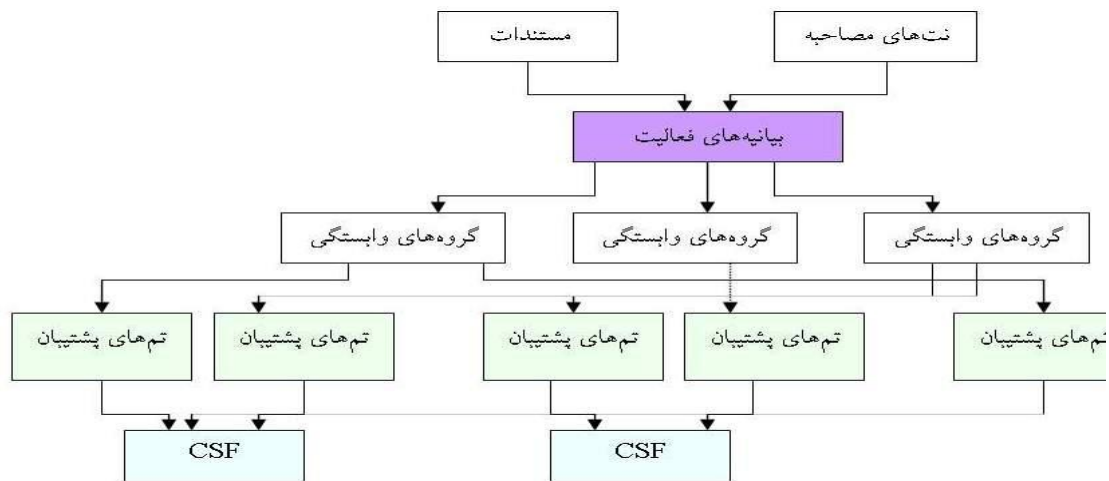
- ✓ به وضوح سازمان را از سایر سازمان‌ها یا رقبا متمایز سازد.
- ✓ آنچه که سازمان انجام خواهد داد (در یک افق زمانی مشخص که معمولاً 5 ساله است)، تعریف و از آن مهم‌تر آن چه را سازمان انجام نخواهد داد، مشخص کند.
- ✓ بر توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمان بنا شده و معقول و منطقی باشد.
- ✓ به سازمان این امکان را بدهد که در ارتباط با فرصت‌های آینده، تصمیمات مطلوبی اتخاذ کند.
- ✓ بدون ذکر جزئیات، محصولات و خدمات کلیدی و عمده سازمان را بیان کند.
- ✓ طول آن متجاوز از یک پاراگراف نباشد.
- ✓ برای همه کارکنان به خوبی قابل درک باشد.
- ✓ عاری از کلمات پیچیده بوده و متنی روان داشته باشد.
- ✓ بر زمان خیلی دور متمرکز نبوده و با چشم‌انداز مشتبه نشود.

۷ در مواقع لزوم و هر چند وقت یکبار قابلیت بازنگری داشته باشد تا شرایط پیش‌بینی نشده در آن لحاظ شود.

شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت (CSF²⁵)

فاکتورهای بحرانی موفقیت، از ارکان جدایی‌ناپذیر نظام‌های مدرن مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک به شمار می‌روند. یکی از ارکان سیستم‌های مشهور مدیریت عملکرد استراتژیک، شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت و مشخص کردن جایگاه آن در کارت امتیازی شرکت است. بسیاری از استراتژیست‌ها با درک کلیات و مفاهیم فاکتورهای بحرانی موفقیت بر پایه قضاوت‌های ذهنی و تجربی، به شناسایی و استخراج فاکتورهای بحرانی موفقیت می‌پردازند. مواردی از قبیل نبود مدل جامع، منطقی و سیستماتیک در شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت به طوری که با سایر اجزای نظام مدیریت استراتژیک (نظیر چشم‌انداز، مأموریت و ...) یکپارچه باشد؛ ضرورت شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت در نظام‌های مدرن و منطبق با سیستم‌های مدیریت عملکرد؛ و کاربردی نبودن بسیاری از آن‌ها از مفروضاتی است که محرک بکارگیری یک مدل مناسب برای شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت در مدل HCMS بود.

متد CSF، ابزاری برای استخراج فاکتورهای بحرانی موفقیت سازمان است. در مدل HCMS، از این مدل به عنوان مدلی سیستماتیک، اصولی و علمی برای شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت سازمان استفاده می‌شود. متد CSF، دارای 5 فعالیت اصلی است که خروجی آن، فاکتورهای بحرانی موفقیت سازمان را مشخص می‌کند. باید اشاره شود که این مدل (با توجه به نقشه راهنمای مدل HCMS) باید بتواند از چشم‌انداز، مأموریت و اهداف ورودی دریافت کرده و فاکتورهای بحرانی موفقیت را استخراج کند. شمای کلی مدل در شکل زیر به تصویر کشیده شده است:



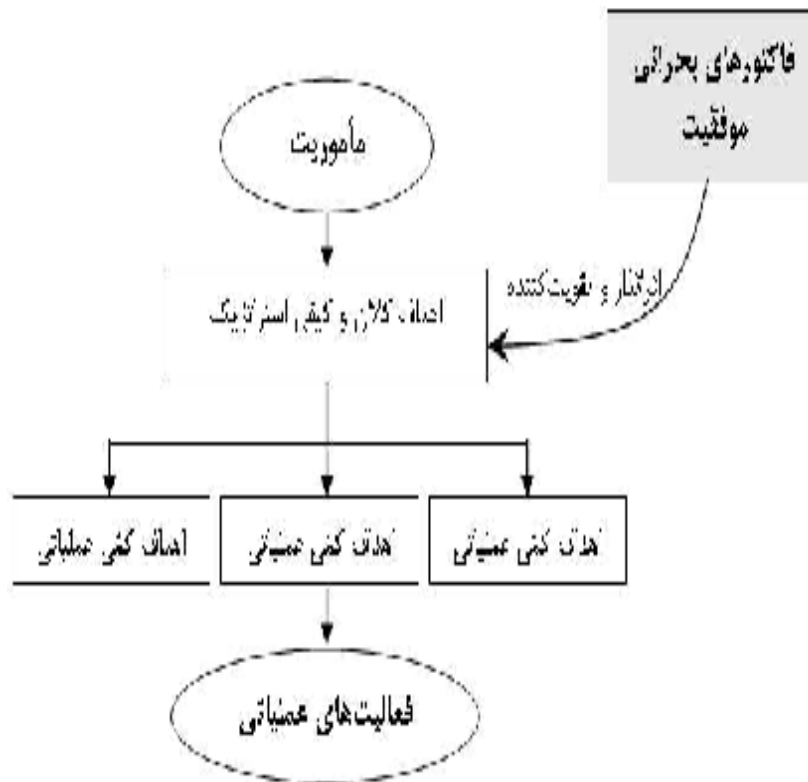
اهداف بلندمدت²⁶ در مقابل فاکتورهای بحرانی موفقیت

در مدل‌های سنتی مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک، اهداف کیفی و کمی کوتاه‌مدت و بلندمدت و وضوح کمی دارند. در حالی که تعریف و مفاهیم CSF از آن هم وضوح کمتری دارد. لذا، گاهی CSFها با اهداف سازمان اشتباه گرفته می‌شوند. اهداف، مقاصدی هستند که دستیابی به مأموریت را امکان‌پذیر می‌سازند. کمی کردن اهداف یعنی، "چه چیزی، در چه زمانی و توسط چه کسی باید انجام شود". اهداف اثربخش، دارای عناصر قابل اندازه‌گیری هستند. می‌توان اهداف را به نحوی به فعالیت‌های عملیاتی تجزیه کرد که در همه سازمان پیاده شود.

اهداف باید دارای مشخصه SMART²⁷ باشند. یعنی باید واقعی، مشخص، قابل اندازه‌گیری، قابل دسترس و ملموس باشند. اگر اهداف این خصوصیات را نداشته باشند، ممکن است با فاکتورهای بحرانی موفقیت، اشتباه گرفته شوند. فاکتورهای بحرانی موفقیت، سطوح خاصی هستند که تمرکز بر آنها می‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف، مأموریت و چشم‌انداز کمک کند.

²⁶ Goals

²⁷ Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time limit



منابع و ریشه های CSF

CSF ها عمدتاً با توجه به لایه مدیریتی تعریف می‌شوند. اما در یک شرکت، سطوح و لایه‌های مختلف مدیران وجود دارد که هر یک ممکن است محیط عملیاتی متفاوتی داشته باشند. مثلاً مدیران سطح بالا²⁸ ممکن است بر محیط خارجی که سازمان در آن رقابت می‌کند تمرکز کنند. در مقابل، مدیران صف²⁹ ممکن است با جزئیات عملیاتی سازمان درگیر باشند. به این خاطر لایه‌های مختلف CSF های سازمان، از منابع متعددی ناشی می‌شود.

روخارت، 5 منبع کلیدی CSF را برای سازمان بدین صورت تعریف می‌کند:

- × CSF های ناشی از صنعتی که سازمان در آن رقابت می‌کند و حیات دارد
- × CSF های ناشی از محیط کلی کسب و کار یا محیط سازمان
- × CSF های ناشی از شناخت هم‌تایان (رقبا)
- × CSF های مرتبط با لایه مدیریت
- × CSF های موقتی

²⁸ Executive level management

²⁹ Line level management



سلسله مراتب CSF

همانطور که گفته شد، CSFها در همه سطوح سازمان وجود دارد و می تواند از منابع متعددی ناشی شود. مثلا برنامه ریزی استراتژیک و هدف گذاری که CSFهای سطوح بالاتر سازمان هستند به CSFهای سطوح پایین تر سازمان مرتبطاند. به سطوح بالای CSF نمی توان رسید مگر آنکه به CSFهای سطح پایین دست پیدا کنیم. CSFهای سطح بالا بر CSFهای سطح پایین اثر دارند. در واقع اگر CSF سطح پایین کاملا متفاوت از CSF سطح بالا باشد. سازمان باید شک کند که فعالیت های سطح پایین با جهت گیری استراتژیک سازمان همسویی دارد.

متد CSF ابزار سیستماتیک شناسایی و استخراج CSF

همانطور که عنوان شد، در این پروژه سعی شد تا با بررسی مدل های موجود شناسایی و استخراج فاکتورهای بحرانی موفقیت، مدلی ایجاد شود که بتوان از طریق آن به صورت سیستماتیک، فاکتورهای بحرانی موفقیت سازمان را استخراج کرد به گونه ای که مدل مربوطه با مدل کلی برنامه ریزی HCMS سازگار باشد. مدل زیر که تحت عنوان متد CSF از آن نام برده می شود، مدل استخراج سیستماتیک فاکتورهای بحرانی موفقیت است که نتیجه نهایی پروژه مطالعاتی مذکور است.

مستندات و مصاحبه دو ابزار اصلی استخراج و شناسایی CSFهای سازمان هستند. متد CSF دارای

پنج حوزه و فعالیت اصلی است :

1- تعریف حوزه جمع آوری و شناسایی CSF

2- جمع‌آوری داده

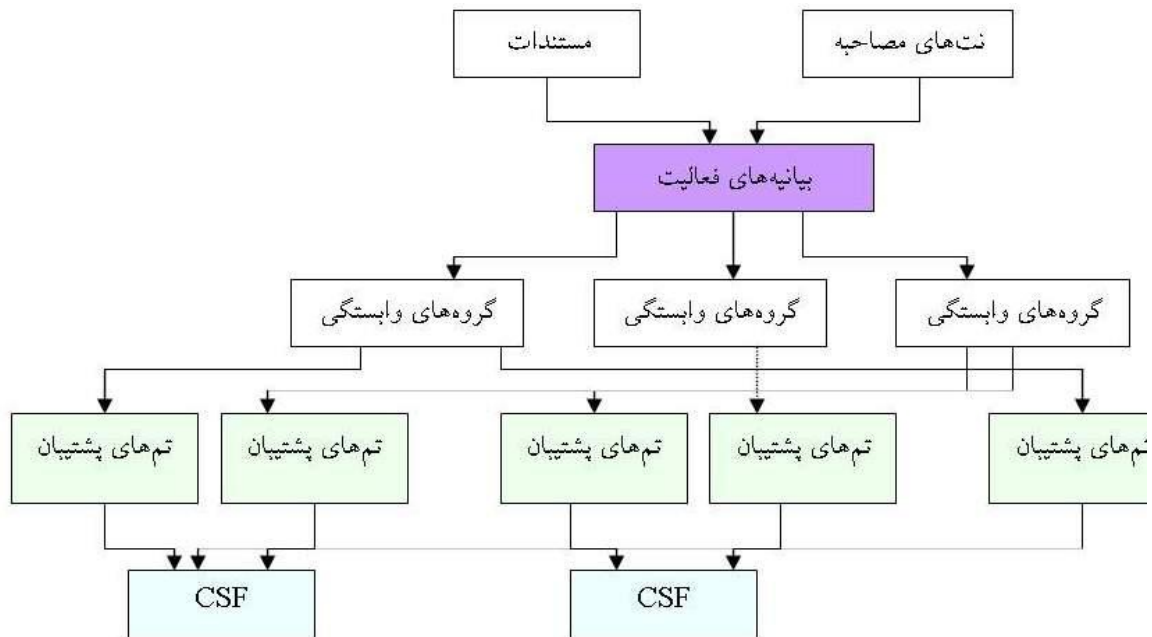
3- تحلیل داده

4- استخراج CSF

5- تحلیل CSF

این متد، روش کامل و منظمی و اصولی برای استخراج فاکتورهای بحرانی موفقیت سازمان است. در شکل زیر، نمای کلی مدل مورد استفاده در شرکت HCMS برای استخراج CSFها ارائه شده است که از آن با عنوان مند CSF نام برده می‌شود.

با این روش، می‌توان مدلی جامع و منطقی و سیستماتیک برای شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت سازمان‌ها ارائه داد. شکل زیر، نمای کلی مدل مربوطه را به تصویر می‌کشد.



تحلیل عوامل درونی با رویکرد EFQM

سه رویکرد کلی برای تحلیل محیط درونی سازمان شناسایی گردید که عبارتند از:

الف تحلیل وظیفه‌ای (analysis Functional)

ب مدل‌های تعالی (Excellence Models)

ج تحلیل شایستگی‌های محوری (Core Competency analysis)

یکی از ارکان اصلی مدل HCMS، تحلیل عوامل درونی به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف است. شناسایی نقاط قوت و ضعف از طریق تحلیل عوامل درونی، در کنار شناسایی فرصتها و تهدیدات از طریق تحلیل محیط، می‌تواند زمینه را برای تدوین استراتژی آماده کند. در این مرحله، به منظور شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های قابل بهبود که خود، بخشی از فرایند تدوین و فرمولاسیون استراتژی در مدل HCMS است، از رویکرد EFQM استفاده می‌شود.

مدل‌های سرآمدی (تعالی) کسب و کار، الگویی از یک سازمان ارایه می‌کنند که در ایده و عمل، سرآمد سازمان‌های دیگر است و نشان می‌دهد در فضای رقابتی برای رشد، ماندگاری و برتری، چگونه باید عمل کرد. علی‌رغم اینکه به کارگیری مدل‌های سرآمدی طی 60 سال گذشته در دنیا و برای اولین بار در ژاپن مطرح شد، ولی در کشور ما در طی دو سال اخیر به طور جدی این امر مطرح شده است.

یکی از مدل‌ها، مدل اروپایی EFQM است که عمومیت بیشتری در سطح جهان یافته و الگوی بسیاری از کشورها در طراحی جوایز ملی است که شرکت‌ها از طریق خودارزیابی بر اساس این مدل، ضمن شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، میزان موفقیت سازمان در اجرای برنامه‌های بهبود در مقاطع مختلف زمانی را سنجیده و پس از ارزیابی و مشخص شدن امتیاز آنها در یکی از پنج سطح جایزه (گواهینامه، تقدیرنامه، تندیس بلورین، سیمین و ذرین) قرار می‌گیرند و می‌توانند عملکرد خود را با سایر سازمان‌ها بویژه سازمان‌های برتر مقایسه کنند.

مدل تعالی سازمانی EFQM یک چارچوب جامع بر اساس نه معیار است. پنج مورد از این نه معیار، "توانمندسازها" و چهار مورد نیز "نتایج" است. معیارهای "توانمندساز"، آنچه سازمان انجام می‌دهد و معیارهای "نتایج"، آنچه سازمان کسب می‌کند را نشان می‌دهد. "نتایج" از "توانمندسازها" ناشی می‌شوند و "توانمندسازها" با استفاده از بازخور "نتایج" بهبود می‌یابند. این مدل، با پذیرش این که رویکردهای زیادی در کسب تعالی پایدار در همه جنبه‌های عملکرد وجود دارد بر این رکن استوار است که :

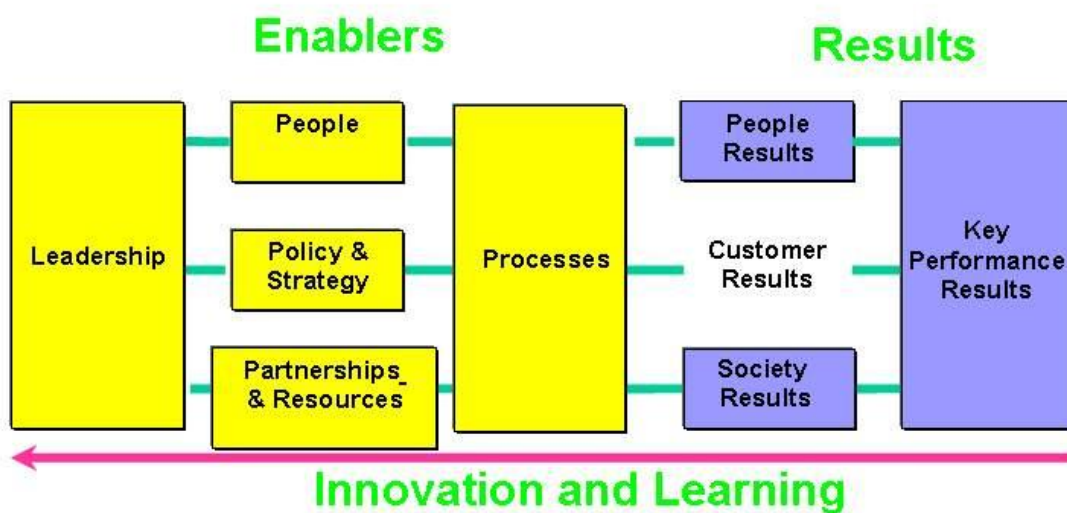
"نتایج متعالی در ارتباط با عملکرد، مشتریان، کارکنان، و جامعه از طریق رهبری بدست می‌آید که

ختمشی و استراتژی را با حول محور کارکنان، فرایندها و شراکت‌ها و منابع هدایت می‌کند."

از جمله فواید تحلیل عوامل درونی سازمان در مدل HCMS با استفاده از این رویکرد می‌تواند به موارد زیر اشاره نمود:

- شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود با دیدگاهی فراگیر و جامع متکی بر اصول مدیریت کیفیت فراگیر
- می‌توان بر اساس امتیازهای کسب شده، اولویت‌های بهبود را نیز مشخص کرد که این امر در اولویت بندی استراتژی‌ها یا راهکارها یا پروژه‌های حاصله از این تحلیل کمک می‌کند
- زمینه و فرهنگ‌سازی لازم برای پذیرش این مدل در میان مدیران ایجاد شده و آنها به استفاده از تکنیک‌های پیشرفته‌تر خودارزیابی به منظور حرکت بیشتر در مسیر تعالی ترغیب می‌شوند.

EFQM EXCELLENCE MODEL



عارضه‌یابی سازمان با نگرش دوره عمر

تمامی موجودات زنده از جمله گیاهان، حیوانات و انسان‌ها همگی از قواعد منحنی (دوره‌های) عمر و یا سیکل حیات (Life Cycle) پیروی می‌کنند. این گونه موجودات، متولد می‌شوند، رشد می‌کنند، به پیری می‌رسند و نهایتاً می‌میرند. این سیستم‌های زنده در هر مرحله از عمر خود دارای الگوهای رفتاری خاص بمنظور غلبه و چیرگی بر مسائل آن دوره و یا مشکلات مربوط به انتقال از دوره‌ای به دوره دیگر هستند. مواردی نیز پیش می‌آید که سیستم‌ها در حل مسایل باز می‌مانند و بمنظور تشخیص و درمان نیازمند دخالت و معالجه عوامل بیرون از سیستم هستند.

سازمان‌ها نیز مانند موجودات زنده دارای منحنی (دوره‌های عمر) و یا سیکل حیات هستند. از یک طرف در هر مرحله از مراحل این دوره‌ها با مشکلات خاص آن دوره مواجه می‌شوند و از طرف دیگر در مراحل انتقالی بین دوره‌ها با مسایل و مشکلات از نوع انتقالی آن روبرو می‌گردند شناسایی محل قرارگیری سازمان بر روی منحنی دوره عمر آن در تهیه و تدوین مناسبتر و دقیقتر برنامه راهبردی (استراتژیک) سازمان کاربرد ویژه‌ای دارد. حال که ضرورت دانستن موقعیت سازمان در روی منحنی دوره عمر مشخص شد، این سوال پیش می‌آید که منظور از منحنی دوره عمر سازمان چیست؟ و چگونه می‌توان موقعیت سازمان را بر روی این منحنی را تشخیص داد؟

همان‌طور که پیش از این بیان شد، شناسایی محل قرارگیری سازمان بر روی منحنی دوره عمر آن، نخستین گام در جهت تشخیص بیماری‌های سازمان و زمینه‌ساز یافتن راه‌حل مناسب برای درمان سازمان است. در مدل HCMS برای شناسایی موقعیت سازمان بروی دوره عمر از مدل جامع و کاملی و پرسشنامه‌های مناسب استفاده می‌شود. ضمناً تحلیل این پرسشنامه‌ها نیز با استفاده از منطق علمی فازی صورت می‌گیرد. رویکردی که منطق فازی ارائه می‌کند، به ویژه، در مواقعی که با مقادیر کیفی سروکار داریم، یا موجب افزایش دقت در ارزیابی و استنتاج مسایل می‌گردد. بر پایه نظریه ادیزس و با استفاده از منطق فازی، می‌توان ابزاری به دست آورد که دقت و اعتبار تعیین محل قرارگیری سازمان را بر روی منحنی دوره عمر آن، افزایش دهد.

بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط اعضای کمیته راهبری و جمع‌آوری آن‌ها، به تحلیل این پرسشنامه‌ها با منطق فازی پرداخته می‌شود و امتیاز هر یک از آن‌ها محاسبه می‌گردد. در نهایت بر اساس نتایج حاصل از این تحلیل‌ها و عوارضی که برای سازمان شناسایی شده است به تدوین استراتژی‌های مناسبی پرداخته می‌شود تا بتواند حرکت سازمان را به سمت مرحله تکامل و خروج سازمان از تهدیدات و عوارضی که دچار آن شده است تسهیل کند. تدوین این استراتژی‌ها به صورت جلسات طوفان فکری و با توجه به مفاهیمی که آدیزس در کتاب دوره عمر بدان اشاره نموده است صورت می‌گیرد.

شناسایی شایستگی‌های محوری سازمان

شایستگی‌های محوری به‌عنوان یک رویکرد مبتنی بر منابع³⁰، در فرایند مدیریت استراتژیک از اهمیت بسزایی برخوردار است. در مورد تقسیم‌بندی انواع شایستگی‌های قابل کسب در سازمان‌ها، تقسیم‌بندی‌های زیادی صورت گرفته که آن‌چه از انواع تقسیم‌بندی‌های موجود انتخاب شده و هم‌خوانی بیشتری با سیستم‌های اداری حاکم بر کشورهای در حال توسعه دارد، تقسیم‌بندی فاوئر است که شایستگی‌های سازمانی را به سه دسته تکنولوژیکی، بازاریابی و شایستگی‌های ناشی از اجماع دو مورد قبل دسته‌بندی کرده است:

- شایستگی دسترسی به بازار (بازاریابی)³¹: شایستگی‌هایی که به سازمان کمک می‌کند تا به بازار و مشتریان نزدیک شود. مثل، مدیریت نام و نشان تجاری، مدیریت توزیع محصولات.

- شایستگی‌های کارکردی (تکنولوژیکی)³²: مهارت‌هایی که باعث می‌شود محصولات و خدماتش منحصربه‌فردی شود.

- شایستگی‌های یکپارچه‌کننده³³: مهارت‌هایی که به سازمان اجازه می‌دهد فعالیت‌های خود را با انعطاف بیشتر و سریع‌تر نسبت به رقبای خود انجام دهد. مثل حلقه‌های کیفیت در سازمان، سیستم JIT³⁴.

کالاها بندرت می‌توانند مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کنند. در نتیجه شرکت‌ها در فشار مضاعف برای شناسایی، ایجاد و تقویت شایستگی‌های خود برای وفق دادن و تکمیل دانسته‌ها و مهارت‌هایشان برای بقاء در محیط پرتلاطم خود هستند. از این رو وجود یک تحقیق ساخت‌یافته و هدف‌مند در خصوص شناسایی "شایستگی‌های محوری"، به تبع آن تدوین استراتژی‌های مناسب بر اساس این رویکرد برای شرکت‌های ایرانی جهت حضور در این محیط پرتلاطم در آینده‌ای نزدیک، ضروری به نظر می‌رسید.

³⁰ Resource-Based

³¹ Market Access Competencies

³² Functionality-Related, (Technological) Competencies

³³ Integrity Related Competencies

³⁴ Just In Time

پس از بررسی مدل‌های مختلف و شناخت نقاط ضعف و قوت هر یک و با توجه به تجربیات گذشته و فضای حاکم بر محیط کسب و کار، برای این فاز از مدل HCMS سرانجام مدل 7 مرحله‌ای استخراج و شناسایی شایستگی‌های محوری به شرح دنباله بدست آمد:

گام 1. معرفی و آموزش اصطلاحات و مفاهیم بحث شایستگی‌های محوری

گام 2. استخراج و شناسایی دارایی‌ها، توانایی‌ها سازمان

گام 3. مقایسه این دسته از دارایی‌ها و توانایی‌ها با رقبای سازمان که 2 مرحله دارد:

الف: تحلیل موقعیت نسبت به رقبا

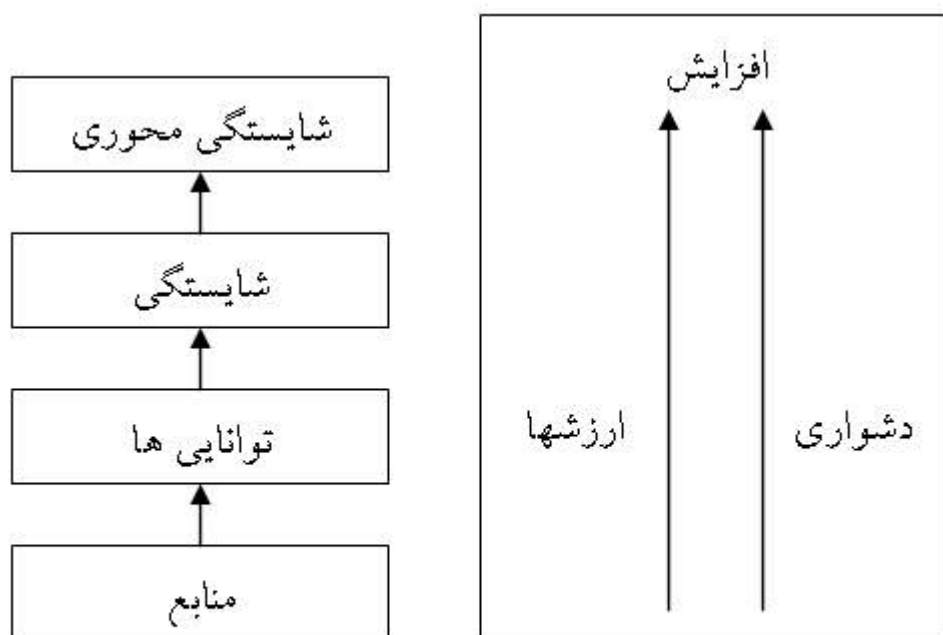
ب: تحلیل تغییرات بازار

گام 4. شناسایی فاکتورهای بحرانی موفقیت

گام 5. تحلیل و طبقه‌بندی داده‌های حاصله

گام 6. شناسایی شایستگی‌های محوری احتمالی سازمان

گام 7. تدوین استراتژی‌های مناسب جهت ارتقاء، حذف یا نگهداری توانایی‌ها و قابلیت‌های سازمان با توجه به شرایط داخلی شرکت و شرایط بازار.



سلسله مراتب شایستگی‌ها

به طور کلی نتایج مطالعات این فاز به شرح زیر است.:

- 1- ایجاد آگاهی و دانش در زمینه مفاهیم شایستگی‌های محوری در شرکت
- 2- استخراج مدلی کاربردی برای شناسایی شایستگی‌های محوری سازمان‌ها
- 3- مشخص شدن درجه‌ها و زمینه‌های بهبود مدل و تعریف پروژه‌های بهبود جدید

تجزیه و تحلیل محیط سازمان

محیط هر سازمان (چه سازمان یک کسب و کار و در حد واحد تجاری استراتژیک SBU و چه در سطح

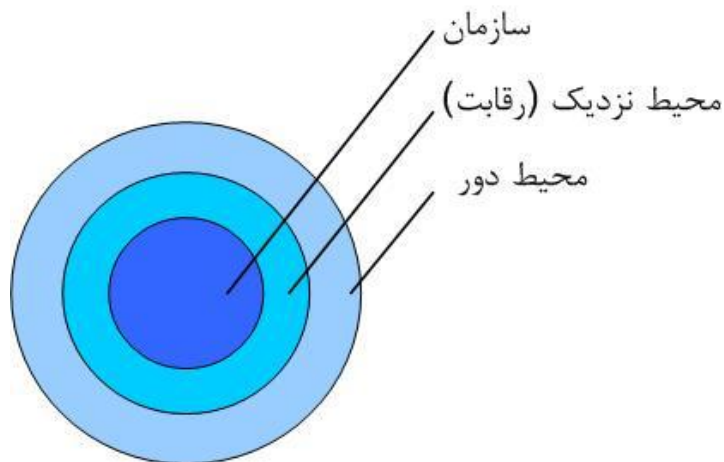
یک شرکت مادر Holding باشد)، شامل دو دسته کلی محیط دور و نزدیک است. مدل پیشین (مدل CMS)، از مدل PEST برای تحلیل محیط دور استفاده می‌شد و برای پیش‌بینی محیط دور به منظور اولویت‌بندی استراتژی‌ها از روش ETOP استفاده می‌شد. از طرفی برای تحلیل محیط نزدیک نیز از فرم‌هایی تحت عنوان آنالیز استراتژیک گروه استفاده می‌شد. نواقص زیر در مدل‌ها و روش‌های مذکور، منجر شد تا پروژه‌ای برای بهبود مدل‌ها و روش‌های استخراج آنها ایجاد شود. بعضی از این نواقص که باعث تعریف پروژه‌های مربوطه گردید، بدین ترتیب است:

1- کارا بودن مدل PEST در حال حاضر برای تحلیل و شناسایی مجموعه عوامل محیطی مورد سوال بود.

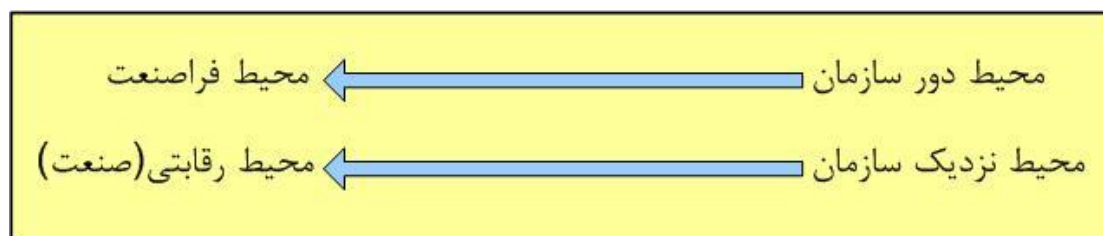
2- کافی بودن عناصر مورد استفاده در هر یک از بخش‌های مدل PEST (یعنی عناصر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی) برای برآورد کردن هر عنصر مورد تردید بود.

3- تحلیل در ETOP به منظور پیش‌بینی روند آتی عوامل محیطی از طریق فرم‌های تکمیلی کمیته راهبری صورت می‌گرفت و این روش برای پیش‌بینی محیط (تکنیک پرسشنامه یا روش دلفی)، می‌توانست با خطا همراه باشد.

4- فرم آنالیز استراتژیک گروه برای تحلیل محیط نزدیک، ناکافی بود و محدود به پارامترهایی بود که به صورت سیستماتیک نمی‌توانست همه عوامل محیط نزدیک (مثل عرضه‌کنندگان، رقبا، تامین‌کنندگان، مشتریان و ...) را بررسی کند.



همانطور که در شکل فوق ملاحظه می‌گردد، هر سازمان دارای دو محیط نزدیک و دور است :



با توجه به موارد ذکر شده، تحلیل محیط سازمان‌ها خود شامل دو مرحله کلی است :

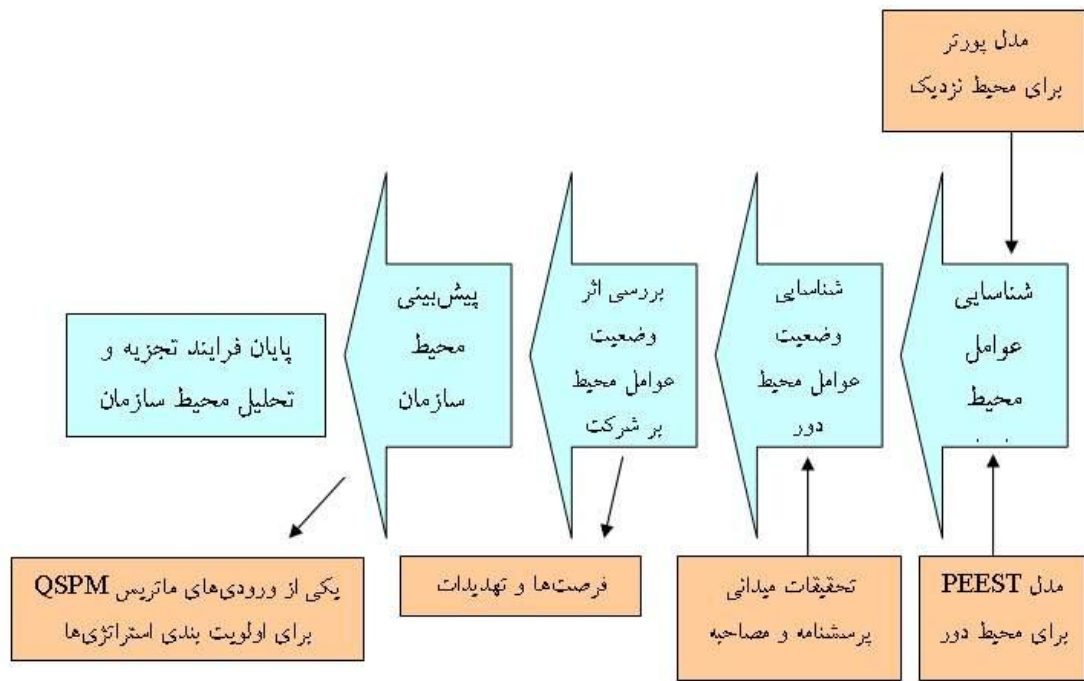
- 1 - تجزیه و تحلیل محیط دور سازمان
 - 2 - تجزیه و تحلیل محیط نزدیک سازمان (محیط رقابت یا محیط صنعت)
- به طور کلی، بعد از انجام مطالعات تحقیقاتی، تجزیه و تحلیل محیط سازمان در مدل برنامه‌ریزی استراتژیک HCMS به صورت زیر تغییر یافت :

گام اول : شناسایی عوامل محیط سازمان (دور و نزدیک)

گام دوم : شناسایی وضعیت عوامل محیط شناسایی شده

گام سوم : بررسی اثر وضعیت عوامل محیط دور بر شرکت

گام چهارم : پیش بینی محیط دور



بر طبق تئوری سیستم‌های باز (open system theory)، هیچ سازمانی حتی اگر در یک بازار انحصاری (monopoly markets) نیز فعالیت کند، سیستمی بسته نیست و به نوعی با محیط خود در تعامل است. این تعامل باعث می‌شود که سازمان‌ها همواره در بستر تغییر و تحولات محیطی قرار داشته باشند و از این تغییرات متأثر شوند.

لازمه بقای سازمان‌ها در محیط‌های بسیار متغیر امروزی، تجهیز و آماده‌سازی سازمان برای رویارویی با این تغییرات است. به عبارتی سازمان‌ها نه تنها باید چنان منعطف باشند که در مقابل تغییرات مشاهده شده در محیط پاسخگو باشند بلکه باید بتوانند تا حدی این محیط را پیش‌بینی نموده و برنامه‌ریزی خود را متناسب با آن تطبیق دهند.

این تغییرات بر تمامی نقش‌ها و وظایف مدیریت نیز اثر گذاشته و تمامی نقش‌های مدیر باید با در نظر گرفتن تئوری سیستم‌های باز صورت گیرد. از آنجایی که یکی از وظایف اصلی مدیران، برنامه‌ریزی درازمدت در محیط‌های رقابتی است (برنامه‌ریزی استراتژیک)، ضروری است که در این نوع از برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی محیط سازمان، جایگاه ویژه‌ای داشته باشد. در مدل برنامه‌ریزی HCMS این امر مورد توجه قرار گرفته است. در ادامه روش تجزیه و تحلیل محیط سازمان‌ها آورده می‌شود.

1- مدل PEST برای تحلیل محیط دور به محیط PEEST تغییر یافت به گونه‌ای که هم پارامترهای برآوردکننده عناصر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی تغییر کرد و بر تعداد آنها اضافه گردید (تعداد پارامترها به حدی رسید که برآورد دقیق تری ارائه دهد) و هم عامل زیست‌محیطی به صورت جداگانه و بواسطه اهمیت توجه به آن در عصر حاضر و الزامات فراوان قانونی و اجتماعی در این زمینه بدان اضافه شد. لازم به ذکر است، اضافه شدن این عامل در تحلیل محیط نه بر مبنای قضاوت‌های شخصی، بلکه بر مبنای تغییرات استانداردی بود که در تحلیل محیط در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک مطرح در دنیا صورت گرفت.

2- در مدل جدید، بجای استفاده از فرم‌های آنالیز استراتژیک گروه (در مدل CMS)، از مدل پورتر برای تحلیل محیط نزدیک استفاده می‌شود. مدل پورتر مدل جامعی برای تشریح و تحلیل محیط نزدیک است. ضمناً پارامترهای برآوردکننده عناصر مدل پورتر نیز در این مطالعات شناسایی و مشخص شدند پیش‌بینی محیط دور در مدل جدید دیگر صرفاً از طریق ارائه فرم به اعضای کمیته راهبری صورت نمی‌گیرد بلکه تحلیلی منطقی، جامع و با رویکرد توجه به اثرات متقابل پارامترها بر یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد و سعی می‌شود در مدل HCMS با به روز بودن تحقیقات و مطالعات محیطی و دسترسی به پیش‌بینی‌های مراجع معتبر و علمی (نظیر EIU³⁵) نسبت به آینده عوامل محیطی هوشیار بود و دقیق‌تر عمل کرد.

شناسایی و تجزیه تحلیل ذی‌نفعان کلیدی (Stakeholders)

ذی‌نفعان شرکت، مجموعه‌ای از گروه‌هایی هستند که بر فعالیت‌های شرکت اثرگذار یا از نتایج کار شرکت اثرپذیر هستند. در مدل HCMS این ذی‌نفعان با استفاده از مدل مناسب شناسایی شده و در مورد آنها اطلاعاتی جمع‌آوری می‌گردد. در تحلیل ذی‌نفعان سعی می‌شود مهم‌ترین راه‌های اثرگذاری و اثرپذیری ذی‌نفعان و سازمان بررسی شده و با نمودار توصیفی ذی‌نفعان، آن را به نمایش گذاشت. بی‌شک، خواسته‌ها و انتظارات شرکت‌های بالادست و قانونگذار، تمایلات شرکت‌ها و گروه‌هایی با مسوولیت‌های اجتماعی، اصناف و اتحادیه‌ها، مردم، مشتریان و ... در تدوین استراتژی‌های سازمان تاثیرگذار است. از طرفی در مدل‌های تعالی سازمانی بر این نکته تاکید می‌شود که سازمان متعالی، به صورت متوازن، خواسته‌ها و

³⁵ Economic intelligence unit

انتظارات تمامی ذی‌نفعان را در تدوین راهبردهای خود مد نظر قرار می‌دهد. از این رو شناسایی و بررسی ذی‌نفعان شرکت‌ها و سازمان‌ها در کاهش ریسک انتخاب و اجرای استراتژی‌های خاص از اهمیت خاصی برخوردار است.

از گذشته تا کنون، رویکردهای مختلفی در قبال تئوری ذی‌نفعان وجود داشته است که سه رویکرد عمده، در این میان بیش از همه مورد بحث و اقبال قرار گرفته است. به عبارتی می‌توان مدعی شد که این سه رویکرد، سه نگرش مختلف و بعضاً متضاد در نگریستن به مقوله ذی‌نفعان را مطرح می‌سازد.

1- رویکرد ارزش سهامداران³⁶ - این رویکرد، مدیریت ذی‌نفعان و پرداختن به سایر ذی‌نفعان و اهمیت قائل شدن برای آنها را یک امر خطرناک و مغایر با منافع سهامداران تلقی می‌کند. این رویکرد معتقد است که همه فعالیت‌های سازمان باید در راستای برطرف کردن الزامات و نیازهای سهامداران و به عبارتی مالکان سازمان قرار داشته باشد و صرفاً تنها زمانی می‌توان سایر ذی‌نفعان را نیز مد نظر قرار داد که نیازها و الزامات آنان، همسو با نیازها و الزامات سهامداران و مالکین باشد.

2- رویکرد ارزش ذی‌نفعان³⁷ - این رویکرد، پرداختن به ارزش‌های ذی‌نفعان را ریشه تغییرات بنیادینی می‌داند که باعث ایجاد سازمان‌های مسوول در قبال جامعه می‌شود. به عبارتی آنچه در این نگرش بیش از همه مورد تاکید قرار می‌گیرد، مسوولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها می‌باشد و حتی معتقد است در صورتی که اهداف اقتصادی سازمان‌ها با ارزش‌های مبتنی بر مسوولیت‌پذیری اجتماعی در تضاد باشد، باید این اهداف را به گونه‌ای تغییر داد که اولویت را بر مبنای این مسوولیت‌پذیری قرار دهد.

3- رویکرد مدیریتی یا نظریه حد واسط - رویکرد سوم که رویکردی میانه محسوب می‌شود از طریق توجیهاتی، پرداختن به نظریه ارزش ذی‌نفعان را مغایر با ارزش سهامداران نمی‌داند. به عبارتی معتقد است یک سازمان در درازمدت زمانی می‌تواند بقا داشته باشد که مسوولیت‌پذیری اجتماعی را در سرلوحه کار خود قرار دهد. این رویکرد معتقد است مقوله ذی‌نفعان را باید مدیریت نمود و مدیریت ذی‌نفعان³⁸ را ریشه و اساس حرکت به سمت یک سازمان کارا و اثربخش می‌داند. به عبارتی، پیدایش همین رویکرد بوده است که مقوله مدیریت ذی‌نفعان را مطرح ساخته است.

³⁶ Shareholder value

³⁷ Stakeholder value

³⁸ Stakeholder management

تعاریف

تعاریف مختلفی از ذی‌نفع در ادبیات مدیریت وجود دارد. در زیر به چند نمونه از این تعاریف اشاره

می‌شود:

"پیش از این، ذی‌نفعان را شامل دو گروه توسعه دهندگان محصول و مصرف کنندگان نهایی محصول می‌دانستیم. اما به نظر می‌رسد بایستی نگرش خود را نسبت به این مقوله وسیعتر کنیم و ذی‌نفعان را کسانی بدانیم که دانش، مهارت یا نیاز آنان در موفقیت کسب و کار تاثیرگذار است"

"ذی‌نفع، افراد یا سازمان‌هایی هستند که به نوعی از فعالیت‌های سازمان متاثر می‌شوند و می‌توانند، تقویت‌کننده یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذی‌نفعان ممکن است برنده یا بازنده باشند و نیز می‌توانند بخشی از تصمیم‌گیرندگان، کاربران، مصرف‌کنندگان و فعالان فعالیت‌های سازمان باشند"

"ذی‌نفع قانونی، شخص یا گروهی است که برای مشارکت در فعالیت‌ها و مشخص کردن جهت‌گیری‌های سازمان، دارای دانش کافی هستند و سهم و منفعت آنها در سازمان بالاست"

تعاریف ارایه شده درباب ذی‌نفع به موارد فوق ختم نمی‌شود. لیکن به نوعی می‌توان برداشت واحدی از همه آنها داشت. به عبارتی چند کلیدواژه عمده در همه تعاریف ارائه شده وجود دارد که می‌تواند جنبه‌های مختلف تعاریف ارائه شده را با یکدیگر یکپارچه سازد. به طور کلی می‌توان با توجه به همه تعاریف ارائه شده، یک تعریف کلی جامع تر از ذی‌نفعان به صورت زیر ارائه داد

"ذی‌نفعان، افراد و گروه‌هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته‌اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می‌شود.

تحلیل ذینفع³⁹

تحلیل ذی‌نفع شامل شناسایی ذی‌نفعان کلیدی، ارزیابی سلايق آنها، و تشخیص راه‌های اثرپذیری و اثرگذاری از / بر این سلايق و علايق است.

علت تحلیل ذی‌نفعان این است که به شما کمک کند تا:

- بی‌برید کدام افراد یا سازمان‌ها را در فعالیت خود به نوعی دخیل بدانید.
- به نقش و جایگاه ذی‌نفعان در قبال خود پی‌برید
- استراتژی کلی انگیزشی-رفتاری را برای آنها طراحی کنید

³⁹ Stakeholder analysis

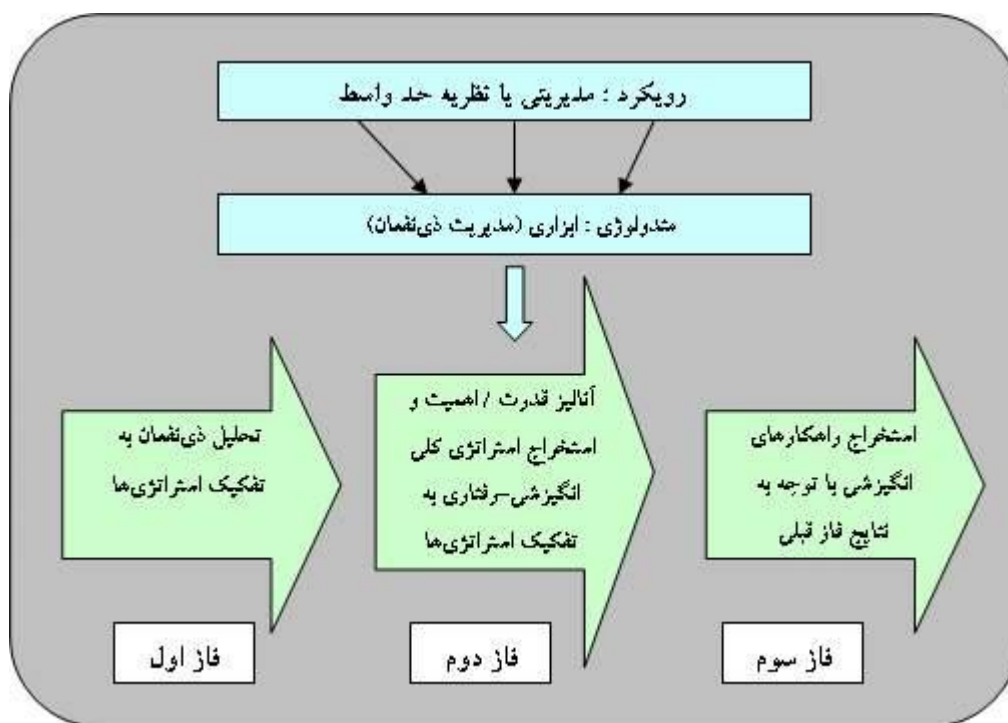
مدل کلی دایره ای که برای شناسایی ذی نفعان کلیدی سازمان به کار برده می شود به صورت زیر است



نتیجه اولیه و مهم حاصل از انجام این فاز این است که مدلی برای شرکتها بدست آید که از طریق آن بتوان ذی نفعان استراتژی های این شرکت را شناسایی کرد و بعد از انجام تحلیل بروی آنان، راهکارهایی ارائه گردد که بتواند به شرکت کمک کند تا استراتژی های خود را با موفقیت بیشتری به سرانجام برساند. به عبارتی این مدل باعث می شود تا شرکتها بتواند مقاومت های ذی نفعان را در مقابل استراتژی ها تعدیل کرده و موارد مشارکت آنها را فراهم سازد.

در شکل دنباله مدلی را که با این هدف توسعه یافت و برای شرکت هایی با موفقیت مورد استفاده قرار

گرفت ارائه می شود :



با این مدل می‌توان معیار دیگری را نیز برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها در نظر داشت (تا بحال در روش QSPM، معیار اولویت‌بندی استراتژی‌ها، همسویی آنها با عوامل آتی محیطی و درونی بود). این مدل، دو معیار دیگری را نیز در ماتریس QSPM وارد می‌سازد و آن میزان همسویی استراتژی‌ها با تمایلات کلیدی ذی‌نفعان و نیز میزان قدرت ذی‌نفعان در اثرگذاری بر سازمان است. با کمک این مدل، کلیه ذی‌نفعان با نگرشی وسیع شناسایی شده و طبقه‌بندی می‌شوند.

تدوین استراتژی کلان⁴⁰ با استفاده از ابزار مناسب

استراتژی کلان سازمان، تعیین‌کننده جهت‌گیری اصلی سازمان با در نظر گرفتن مجموعه عوامل محیطی و درونی است. استراتژی کلان ممکن است عنوان کند که سازمان باید حفظ وضع موجود را در پیش گیرد یا در پی رشد و توسعه فعالیت‌های خود باشد و تعیین اهداف و استراتژی‌های سازمان بدون در نظر گرفتن استراتژی کلان ممکن نخواهد بود. به عبارتی استراتژی کلان، شکل‌دهنده نقشه اهداف و نقشه استراتژی‌های سازمانی است. مدل‌های مختلفی برای تدوین استراتژی کلان سازمان‌ها وجود دارد. حسب نیاز از ابزارهای مناسبی نظیر مدل IEF، ماتریس SPACE، یا ابزار مناسب دیگر استفاده می‌شود هر یک از این مدل‌ها، برای بعضی انواع سازمان‌ها و تحت شرایط خاصی مناسب است که در مدل HCMS به این مهم در تدوین استراتژی کلان، توجه خاصی مبذول می‌شود.

شناسایی موقعیت سازمان با دیدگاه⁴¹ WCM

اصطلاح ساخت در کلاس جهانی (WCM) اولین بار توسط شونبرگر در سال 1982 استفاده شد که بعداً توسط نویسندگان و محققان بیشمار پیگیری گردید. در واقع وی پایه و اساسی را برای ادامه توسط نویسندگان دیگر بنا نهاد. پس از آن تعاریف و نظریات زیادی درباره WCM توسط نویسندگان مختلف ارائه شده است. این نویسندگان در مواردی نظریات هم را قبول داشتند و آنها را دنبال می‌کردند و در مواردی برخی از خصوصیات و ویژگی‌های آنها رد می‌کردند و تجربه‌ها و نظریات و ویژگی‌های جدیدی را به

⁴⁰ Master Strategy

⁴¹ World Class Manufacturing

آن اضافه می کردند. هیچ تعریف جامع و ثابتی برای WCM تا این لحظه ارائه نشده است. WCM یکی از فلسفه‌های وسیع مدیریتی است که از ابتدا بر تولید اثر گذار است. در سال 1986 برای اولین بار شونبرگر WCM را به این صورت تعریف کرد: "اصطلاحی که به خوبی وسعت و ماهیت تغییرات اساسی در شرکت‌های صنعتی بزرگ را در بر می گیرد".

تعاریف بسیار مختلف دیگری از این واژه وجود دارد که در این قسمت صرفاً به ذکر یکی از تعاریف مطرح اکتفا می کنیم

تعریف بورشر و استیونس :

"یک تولید کننده در سطح جهانی، تولیدکننده‌ای است که بتواند با بهترین‌ها در هر جای جهان رقابت کند".

اجرای WCM و ایجاد مزیت‌های رقابتی

هایس و ویلرایت مزیت‌های رقابتی را به عنوان راه‌هایی که یک شرکت برای توان رقابت انتخاب می کند تعریف می نمایند.

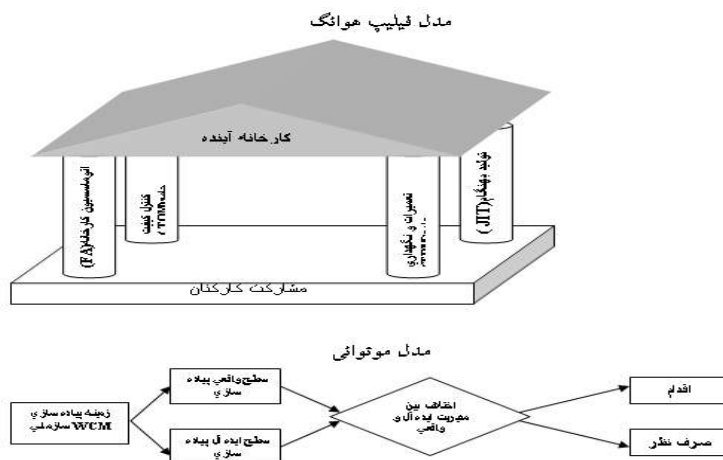
دو دیدگاه در عملکرد رقابتی وجود دارد:

1- دیدگاه off Trade یا بده بستان

2- دیدگاه Synergy یا هم نیروزایی

با مرور ادبیات تولید می توان دریافت که نویسندگان علاوه بر ارائه نظریات و پیشنهادهایی درباره WCM سعی کرده اند مدل‌هایی را نیز برای استقرار WCM در سازمان‌ها و شرکت‌ها ترسیم کنند. این در حالی است که برخی از نویسندگان اعتقاد دارند که هر شرکتی باید با توجه به ارزیابی که از وضعیت استراتژی خود، نوع محصولات، شرایط محیطی و بازار، توانایی‌های تجاری خود و مواردی از این قبیل، یک مدل برای خود ایجاد کرده و استقرار دهد.

در زیر، مدل‌های مطرحی که در این زمینه ایجاد شده‌اند را بیان می کنیم :



بهترین حالت برای ارائه یک مدل اجرایی WCM این است که متناسب با شرکت مورد نظر، WCM را اجرا کرد، بگونه‌ای که ابتدا وضعیت شرکت بررسی شود و سپس با توجه به سطح تولید در کلاس جهانی، آنالیز فاصله صورت پذیرد و بر اساس نتایج این آنالیز راحل‌های مناسب برای رسیدن به WCM ارائه گردد.

مدل بکار گرفته شده در این فاز نیز بر همین اساس است. یعنی ابتدا وضعیت شرکت با توجه به WCM بررسی صورت گرفته و بعد آنالیز فاصله صورت می‌گیرد. سپس راهکار (استراتژی) ارائه می‌گردد. گام اول به دو طریق انجام می‌گیرد، ابتدا یک پرسشنامه در سطح کلان طراحی شده است که شامل حدود 50 سؤال اساسی است و هر یک از سؤالاها نشان دهنده یک امتیاز بوده و عدم پاسخ به هریک از آنها به منزله فاصله از ساخت در سطح جهانی است.

پرسشنامه دوم بر اساس مدل Shingo prize تنظیم شده است که در این پرسشنامه بر اساس پنج موضوع اصلی بیان شده یعنی با توجه به توانمندی‌ها، عملیات اصلی، فرایندهای غیرساختی، نتایج خروجی و نتایج کسب و کار سؤالاتی مطرح شده که بعضی از این سؤالات دارای استاندارد در WCM است و بعضی از آنها باید روندشان در طی سالهای گذشته بررسی گردد و چنانچه این روند در دارای رشد نباشد می‌تواند به عنوان یکی از دلایل فاصله از WCM مطرح گردد.

بر اساس پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده و بر اساس مدل مدیریت استراتژیک، به شناسایی فرصت‌ها، قوت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدات خواهیم پرداخت که این گام شامل دو فرایند است. در تحلیل‌ها با توجه به سؤالات طرح شده می‌توان جهت شناسایی فاصله‌ها استفاده نمود.

در گام سوم نیز استراتژی‌ها استخراج می‌گردند که این استراتژی‌ها به عنوان راه‌کارهای ورود به

WCM مطرح می‌شوند.

در کل نتایج بهبود برای مدل HCMS به شرح زیر است.

1- تسلط بر مفاهیم و نظریه‌های تولید در کلاس جهانی

2- تسلط بر مدل‌های متنوع اجرا و استقرار نظام تولید در کلاس جهانی در صنایع

3- تهیه مدل بومی شناسایی وضعیت شرکت‌ها در ارتباط با معیارهای WCM و ارزیابی راهکارها و

پیشنهادهای بهبود

تعیین اهداف کلان⁴² و کیفی⁴³ و توصیف آن‌ها از طریق ترسیم نقشه

اهداف⁴⁴

نیل به مأموریت از طریق تعریف اهداف کلان در وجوه و منظرهای مختلف حاصل می‌شود. در مدل HCMS، اهداف کیفی با استفاده از الگوهای روز در قالب کارت امتیازی تعریف می‌شود. در واقع در مدل HCMS، نه تنها به اهداف سطح بالا (مثل اهداف مالی و سودآوری)، بلکه به اهداف سطح پایین‌تر (مثل فرهنگ سازمانی، خلاقیت و نوآوری و...) نیز توجه می‌شود. این امر باعث می‌شود که سازمان در تمامی وجوه ارزش‌آفرین خود اهداف مشخص و شفافی داشته باشد.

نقشه اهداف، ارزیابی توصیفی و تصویری از مجموعه اهداف متعالی، کلان و کیفی سازمان به شمار می‌رود. ارزیابی نقشه اهداف، حرکتی در جهت توصیف مناسب‌تر اهداف سازمان به شمار می‌رود. این ابزار، امکان بررسی اهداف در حوزه‌های مختلف سازمان را فراهم ساخته و از طریق آن می‌توان اهداف مختلف در حوزه‌های مختلف سازمان را همسو و هماهنگ کرد.

کارت امتیازی متوازن⁴⁵

⁴² (Goal)

⁴³ (Objectives)

⁴⁴ Goal Map

⁴⁵ Balanced Score Card

برای اینکه بتوان میزان پیشبرد و نیل به اهداف را اندازه‌گیری کرد، در مدل HCMS هدف‌گذاری بر اساس منطق کارت امتیازی متوازن صورت می‌گیرد. کارت امتیازی متوازن از جمله مباحث مطرح در حوزه مدیریت عملکرد است که در طول مدت نه چندان طولانی عمر خود، با استقبال بسیار فراوانی روبرو بوده است. کارت امتیازی متوازن، چارچوبی برای تشریح استراتژی‌های سازمان از چهار جنبه مختلف از طریق تعدادی شاخص‌های مشخص است. در واقع، کارت امتیازی، استراتژی‌های شرکت را به مجموعه‌ای از اهداف و شاخص‌های عملکرد پیوند می‌زند تا میزان نیل به اهداف کلان و مأموریت مشخص شده و بازخورهای مناسب ارایه گردد. در منطق کارت امتیازی متوازن، سازمان را نباید صرفاً از منظر مالی ارزیابی نمود و این بواسطه اهمیت و ضرورت اندازه‌گیری دارایی‌های نامشهود است. تا پیش از دهه 90، عمدتاً گزارش‌های مالی وسیله سنجش عملکرد سازمان بود. با ظهور عصر اطلاعات، اتکا کردن به سیستم‌های اندازه‌گیری مالی برای رقابت و کسب مزیت‌های رقابتی کافی نبود. در عصر حاضر سازمان‌ها صرفاً نمی‌توانند به جنبه‌های مالی اکتفا کنند و لازم است تا سیستم‌های اندازه‌گیری خود را تغییر دهند. اندازه‌گیری مالی پس از گذشت زمان و معمولاً بعد از یک سال مالی، آنچه در سال گذشته صورت گرفته گزارش می‌دهند، در حالی که BSC با در نظرگیری عواملی (مآزاد بر عوامل مالی) به عنوان ملاک‌های سنجش عملکرد، می‌تواند وضعیت سازمان را در هر لحظه پایش کرده و اقدامات کنترلی لازم را به عمل آورد. پایه‌گذاران این مدل، معتقد بودند سازمان را باید از چهار منظر مختلف (مالی، فرایندها، مشتری، رشد و یادگیری) نگرست. در شکل زیر، وجوه کلی کارت امتیازی (پیشنهادی آقایان کاپلان و نورتون) ارایه شده است. آن‌ها منطق این وجوه را به صورت زیر توصیف کرده‌اند:

"یک شرکت در نهایت خواهان دسترسی به نتایج مالی است (وجه اول)، که برای دستیابی به این نتایج، لازم است از رضایت و حمایت مشتری برخوردار باشد و محصولاتی با کیفیت مناسب، قیمت کم و زمان اندک در اختیار او بگذارد (وجه دوم)، برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در وجه مشتری، باید فرایندهای داخلی خود را تصحیح، توسعه و کنترل نماید (وجه سوم) و برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در سطح فرایندها باید یادگیری سازمانی را تقویت و کنترل کند و به فکر سطح مهارت و دانش کارکنان خود باشد (وجه چهارم)."

لیکن بواسطه تفاوت‌هایی در سازمان‌ها و صنایع مختلف، ممکن است وجوه کارت امتیازی آن‌ها متفاوت و یا رابطه علی و معلولی آنها با هم تفاوت داشته باشد. بر این اساس، در این مرحله از مدل HCMS، ابتدا باید

از طریق انجام مطالعات پنج‌مارک و نیز شناخت حاصله از سازمان، وجوه مناسب کارت امتیازی شرکت مذکور مشخص شود تا در مراحل بعدی، در هر یک از این وجوه، اهداف کلانی تعریف و برای هر یک شاخص‌های عملکردی مناسبی طراحی شود.

تعیین اهداف کلان در وجوه کارت امتیازی

بعد از نهایی کردن وجوه کارت امتیازی (که در مرحله 4 مدل این کار صورت گرفت)، باید اهداف کلانی که سازمان در هر یک از این وجوه دنبال می‌کند، مشخص شود تا بعد از آن بتوان شاخص‌هایی را برای اندازه‌گیری میزان نیل به این اهداف کلان معرفی نمود و زمینه را برای کمی کردن این اهداف آماده ساخت. لذا، در این مرحله از مدل HCMS، برای وجوهی از کارت امتیازی که بیش از این مشخص شده‌اند باید اهداف کلانی تعریف نمود. اما چگونه می‌توان با توجه به منطبق کارت امتیازی در هر وجه، تعداد محدودی هدف تعریف نمود. در مدل HCMS برای این منظور از روشی مشخص استفاده می‌شود. در مدل، با توجه به دستورالعمل‌های کلی زیر که در مراجع معتبر BSC بدان اشاره شده است، اهداف کلان هر وجه از کارت امتیازی مشخص می‌شود.

اهداف وجوه نباید هم‌پوشانی داشته باشند و معنای یکسانی بدهند.

در بعد مشتری، می‌توان یک هدف را افزایش رضایت مشتری و هدف دیگر را افزایش وفاداری قرار داد. به طور کلی می‌توان مدعی شد که رضایت مشتری، معنای متفاوتی از وفاداری مشتری دارد

اهداف باید متناسب با مأموریت و چشم‌انداز باشند.

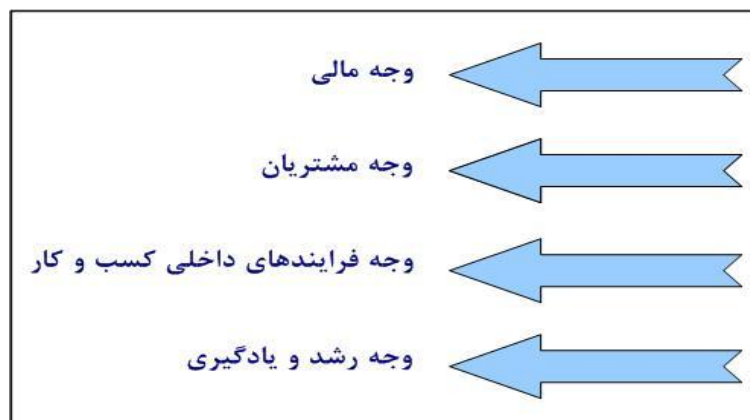
مأموریت و چشم‌انداز در بالاترین سطح هرم کارت امتیازی قرار دارند. اهدافی که در هر وجه کارت امتیازی تعریف می‌شوند، باید بالاترین همبستگی را با چشم‌انداز و مأموریت داشته باشند. به عنوان مثال، در بعد مالی کارت امتیازی، هم می‌توان به افزایش فروش فکر کرده، آن را هدف قرار داد و می‌توان به نرخ بازگشت سرمایه هم تمرکز کرد. اگر قرار باشد که از این دو هدف، یکی انتخاب شود. باید توجه داشت که انتخاب هدفی ارجح است که بیشترین تناسب و را با مأموریت و ارزش از نگاه سهامداران دارد.

اهداف سطوح پایین‌تر کارت امتیازی باید ضریب همبستگی بالایی با اهداف سطوح بالا داشته باشند.

وجود رابطه علی و معلولی، میان اهداف وجوه پایین‌تر با اهداف وجوه بالاتر، از محورهای اساسی کارت امتیازی محسوب می‌شود. لذا، اهداف سطح پایین هرم سلسله مراتبی کارت امتیازی، تنها زمانی مطلوب هستند که بتوانند در نیل به اهداف سطح بالاتر و در نهایت مأموریت مشارکت داشته باشند. هدفی تحت

عنوان "آموزش مستمر نیروی انسانی" در پایین‌ترین وجه کارت امتیازی (وجه رشد و یادگیری) بسیار چشمگیر به نظر می‌رسد. اما، آیا واقعا آموزش مستمر نیروی انسانی، تأثیر مثبتی بر بهبود فرایندها دارد بطوریکه آن نیز باعث نیل به اهداف مشتری، مالی و در نهایت مأموریت گردد؟ هر هدفی در سازمان باید پاسخگوی اهداف سطح بالا و در نهایت مأموریت باشد. با تمامی آنچه عنوان شد، مشخص می‌شود که فرایند هدف‌گذاری از بالا به پایین (در سطوح و سلسله مراتب کارت امتیازی) صورت می‌گیرد. معمولاً، مشخص کردن و تعیین اهداف سطح بالا، ساده‌تر است. زیرا با وضوح بیشتری می‌توان گفت که چه هدفی در بعد مالی (بالاترین سطح سلسله مراتب کارت امتیازی) با مأموریت سازگاری بیشتری دارد. هرچه از سطوح بالاتر به سمت پایین‌تر حرکت صورت گیرد، مشخص کردن اهداف مشکل‌تر می‌شود. زیرا، با وضوح و اطمینان کمتری می‌توان مدعی شد که یک هدف در سطح پایین، پاسخگوی هدف سطح بالاتر خود است. آن نیز به نوبه خود در راه نیل به اهداف سطح بالاتر و در نهایت مأموریت مفید است. البته شاید بار اول، طراحی و ایجاد یک رابطه علی و معلولی دقیق میان اهداف مشکل‌بده با خطا و اشتباه همراه باشد. لیکن، اگر شرکت در آینده، سنجش میزان نیل به اهداف را از طریق یک سیستم کنترلی (مثل BSC) کنترل کند، این خطاها آشکار خواهد شد. فرض کنید بعدها، اندازه‌گیری‌ها نشان دهد که فروش، افزایش چشمگیری داشته در حالی که رضایت مشتری (که قبلاً تصور می‌شد همبستگی بالایی با افزایش فروش دارد، افزایش نیافته است). در این صورت می‌توان به وجود همبستگی بالا میان رضایت مشتری و افزایش فروش شک کرد. لذا، به بهبود و اصلاح تعریف اهداف پرداخت.

همانطور که گفته شد کارت امتیازی متوازن، شاخص‌های مالی را برای سنجش عملکرد سازمان کافی نمی‌داند. در فلسفه کارت امتیازی متوازن، سازمان را باید از چهار وجه نگریست. کارت امتیازی متوازن، این چهار وجه را توصیفی کامل از وضعیت و عملکرد سازمان تلقی می‌کند

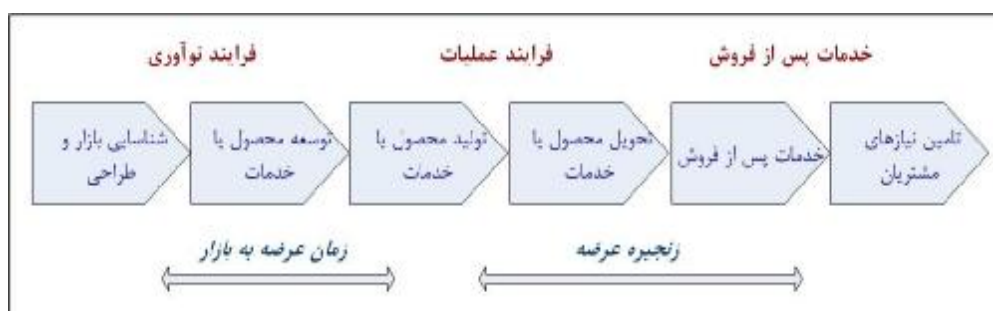


وجه مالی - تقریبا در همه سازمان‌ها، شاخصه های مالی اهمیت فراوانی دارند. سازمان‌ها برای افزایش درآمد، کاهش هزینه‌ها و استفاده موثرتر از دارایی‌ها و افزایش بهره‌وری تلاش می‌کنند. در واقع کسب نتایج مالی مناسب در شرکت‌ها و موسسات اقتصادی برای بقا و رشد آنها الزامی است و اندازه‌گیری و تحلیل نتایج مالی به عنوان حاصل مهم عملکرد یک سازمان، از ضروریات بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان‌هاست.

هدف نهایی بسیاری از سازمان‌ها، سودآوری و کسب نتایج مالی است

وجه مشتری - وجه مشتریان، سازمان را قادر می‌سازد تا معیارهای اصلی سنجش وضعیت مشتریان شامل رضایت و وفاداری، حفظ و نگهداری، کسب مشتریان جدید و .. را مورد توجه قرار دهد. این وجه به سازمان این امکان را می‌دهد که ارزش اقتصادی و غیراقتصادی ارائه شده به مشتریان و بازارهای مختلف را تعیین و اندازه‌گیری کند. وجه مشتری به مدیران یادآوری می‌کند که آیا سازمان، مشتریان خود را در رفع نیازهایشان راضی نموده است یا خیر.

وجه فرایندهای داخلی کسب و کار - فرایندهای داخلی سازمان آن دسته از فعالیت‌هایی هستند که در زنجیره‌ای از تولید ارزش، برای مشتریان ایجاد ارزش می‌کنند. این فرایندها برای نیل به اهداف استراتژیک از جایگاه ویژه‌ای برخوردارند. شکل زیر زنجیره ارزش سازمان را به تصویر می‌کشد:

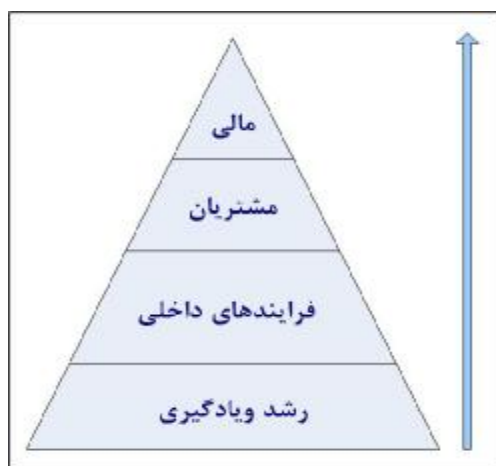


علت جامع بودن این چهار وجه برای سنجش عملکرد سازمان و استراتژی‌ها در جمله زیر خلاصه

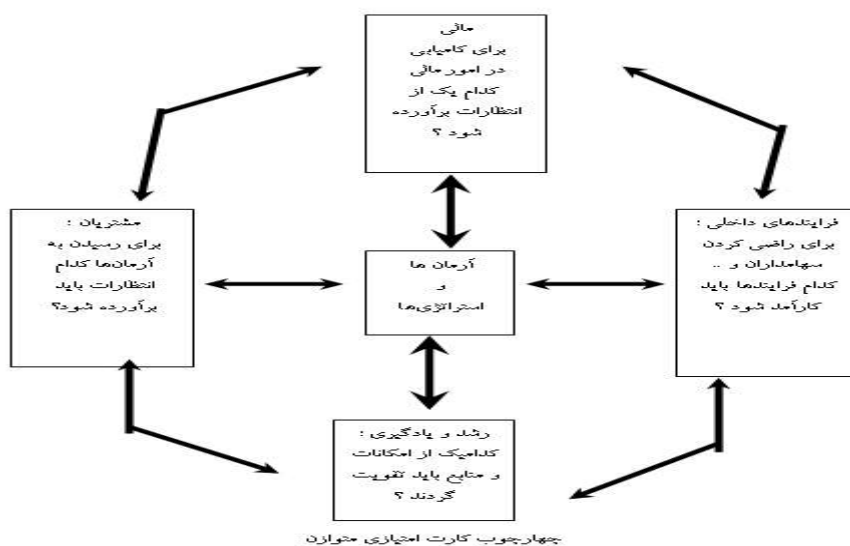
می‌شود:

یک شرکت در نهایت خواهان دسترسی به نتایج مالی است (وجه اول)، که برای دستیابی به این نتایج بایستی از رضایت و حمایت مشتری برخوردار باشد و محصولاتی با کیفیت مناسب، قیمت کم و زمان اندک

به او بدهد (وجه دوم) و برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در وجه مشتری، باید فرایندهای داخلی خود را تصحیح، توسعه و کنترل کند (وجه سوم) و برای رسیدن به نتایج مورد انتظار در سطح فرایندها باید یادگیری سازمانی را تقویت و کنترل کند و به فکر سطح مهارت و دانش کارکنان خود باشد (وجه چهارم). هرم زیر این چهار وجه استاندارد کارت‌های امتیازی متوازن شده را نمایش داده و رابطه میان آنها را به تصویر می‌کشد



تصویر زیر چهارچوب کلی کارت امتیازی متوازن را به تصویر می‌کشد:



تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) برای اهداف کلان

شاخص‌های عملکرد، متری برای اندازه‌گیری میزان نیل به اهداف است. اگر یکی از اهداف کلان، افزایش اثربخشی فرهنگ سازمانی باشد، در این قسمت، ابزار و مکانیزم اندازه‌گیری و سنجش اثربخشی فرهنگ

سازمانی ارابه می‌شود. بی‌شک، هر سازمانی باید میزان نیل به اهداف کلان خود را اندازه‌گیری کند. در غیر این صورت، اهداف کلان تنها جنبه شعار پیدا می‌کنند و هیچ‌گاه نمی‌توان میزان نیل به آنها را که در نهایت میزان نیل به مأموریت را نشان می‌دهد، سنجید. در بیان ضرورت این گام از مدل همین بس که کاپلان و نورتون صاحب‌نظران برجسته مدیریت در کتاب معروف "نقشه‌های استراتژی" تاکید کرده‌اند: " آنچه را نتوان سنجش کرد، نمی‌توان مدیریت کرد."

کمی کردن اهداف⁴⁶

بعد از تعریف شاخص‌های عملکرد (متری برای اندازه‌گیری اهداف کلان)، اهداف کمی عنوان می‌شود. اگر افزایش اثربخشی فرهنگ سازمانی به صورت یک هدف کلان تعریف شد و متر اندازه‌گیری آن نیز مشخص گردید، در هدف کمی، عنوان می‌شود که فرهنگ سازمانی باید از عدد 10 به 25 ظرف دو سال آینده برسد. در واقع تعریف شاخص‌های عملکرد، ابزاری برای کمی کردن اهداف محسوب می‌شود. تعیین اهداف کمی، باعث جاری شدن استراتژی‌ها در عمل و شفاف شدن هدف از اجرای پروژه‌های استراتژیک خواهد بود.

پیش بینی روند عوامل محیطی (ETOP)⁴⁷

ابتدا باید این نکته را عنوان نمود که پیش بینی عوامل محیطی در مدل HCMS یکی از فعالیت‌های مورد نیاز برای حذف و اولویت بندی استراتژی هاست. در واقع از آنجایی که یکی از معیارهای اولویت بندی استراتژی در مدل، سازگاری با روند عوامل محیطی است انجام این کار در مدل ضرورت می‌یابد. پیش بینی متغیرهای محیط در مدل از طریق روش‌های تحلیلی و استفاده از مرجع معتبر چون EIU صورت می‌گیرد. در واقع برای پیش بینی متغیرهای مهم کسب و کار در مدل، سعی می‌شود از پیش بینی‌های صورت گرفته توسط معتبرترین مراجع علمی استفاده شود.

پیش بینی روند عوامل درونی (SAP)⁴⁸

یکی دیگر از فعالیت‌های مورد نیاز برای فراهم شدن زمینه اولویت بندی استراتژی‌ها در مدل، پیش بینی روند آتی عوامل درونی با ابزار SAP است در واقع یکی دیگر از معیارهای حذف و یا اولویت بندی

⁴⁶ Targets

⁴⁷ Environmental threat and opportunity profile

⁴⁸ Strategic advantage profile

استراتژی ها در مدل ، میزان سازگاری آن استراتژی با روند ها و فرضیات عوامل درونی سازمان است. در مدل برای انجام این گام (فرضیه سازی در مورد روند آتی عوامل درونی) از نقطه نظرات اعضای کمیته راهبری یا پرسشنامه استفاده میشود. این پرسشنامه در اختیار اعضای کمیته راهبری قرار داده میشود. آنها نیز موظفند پیش بینی خود را راجع به روند آتی عوامل درونی در پرسشنامه در قالب کلید واژه هایی نظیر افزایش ، کاهش ، ثابت و نامشخص بیان نموده و پرسشنامه هارا به متولی پیشبرد برنامه ارجاع دهند. پس از بررسی نظریات ، در جلسه ای پاسخ ها به اعضا بازخور داده میشود و با حضور همه اعضا نهایی گردد. به دنبال ، نظیر پرسشنامه یا جدولی که از آن برای فرضیه سازی و پیش بینی عوامل و فاکتور های درونی استفاده میشود. ارایه شده است .

بی شک پیش بینی که اعضا کمیته راهبری از عوامل مهم درونی سازمان خواهند داشت ، نشانگر تصویری است که آنها در ذهن خود از آینده شرکت ایجاد کرده اند . این تصویر ساخته شده از پیش بینی ، گرچه ممکن است بر تحلیل های منطقی استوار نباشد اما شاید بتوان به بهترین نحو آینده واقعی را پیش بینی کنند . تصویری که اعضا از وضعیت آتی سازمان دارهد ریشه در باورها و حقایقی دارد که هر شخص به طور تجربی در معرض آن قرار گرفته است .پیش بینی عوامل و پارامتر های مالی و تولیدی نظیر میزان فروش ، میزان تولید، خرید و.... معمولا در هر شرکتی به صورت عملی (برای امر برنامه ریزی، کنترل موجودی و ...) صورت میگیرد که در این قسمت از این اطلاعات استفاده میشود. آنچه در این رابطه با روش مفهومی ارایه میگردد، برای پارامتر ها و متغیر هایی است که شاید هیچ گاه محاسبه و اندازه گیری نشوند.

سنجش استراتژی ها با روند ها (جدول فریمن)

تا بدین مرحله استراتژی های مختلف و پیشنهادی از روش های مختلف استخراج شده است. (آنالیز SWOT، دوره عمر سازمان ، دیدگاه WCM، فاکتور های بحران موفقیت). از طرفی در مراحل قبلی روند های محیطی (ETOP) و روند های درونی (SAP) نیز مشخص شده بود. در این مرحله اثرات این روند ها بر هر یک از استراتژی های پیشنهادی در قالب جدول مشخص میشود تا استراتژی هایی که باید حذف شود مشخص شده و زمینه برای اولویت بندی استراتژی های باقیمانده فراهم شود.

استراتژی ها							
ستون مربوط به	S1	S2	S3				Sn

								عوامل	
فرضیه عوامل محیطی									عوامل دورنی، بیرونی و تمایلات ذینفعان
								فرضیه پارامتر 1	
								فرضیه پارامتر 2	
								فرضیه پارامتر 3	
								
								فرضیه های عوامل درونی	
								فرضیه پارامتر 1	
								فرضیه پارامتر 2	
								فرضیه پارامتر 3	
								
تمایلات و جهت گیری کلیدی ذینفعان									
								مجموعه تمایلات ذینفع 1	
								مجموعه تمایلات ذینفع 2	
								مجموعه تمایلات ذینفع 3	
								
جمع اثرات بر استراتژی									

سنجش استراتژی ها با روند ها و تمایلات و جهت گیری ذینفعان

پس از تکثیر این جدول در بین اعضای کمیته راهبری ، آنها اثرات هر روند بر استراتژی را به صورت کمی (مثلا از بازه 3- تا 3+) مشخص میکند. در پایان جمع اثرات روند ها بر یک استراتژی خاص ، منفی ، مثبت و یا صفر میشود. آن استراتژی حذف و در غیر این صورت حفظ میگردد تا در مرحله بعد نسبت به اولویت بندی آن اقدام گردد.

انتخاب و اولویت بندی استراتژی ها

ممکن است منابع محدود سازمانی، اجرای همزمان همه استراتژی ها را مقدور نسازد. از طرفی مشخص کردن رتبه جذابیت استراتژی های مختلف، در اولویت بندی آن ها و تخصیص میزان بودجه مناسب به هر یک در مراحل بعد اثرگذار است. اولویت بندی استراتژی ها از روش های مختلفی قابل انجام است. انتخاب هر روش، بر اساس شرایط خاص سازمانی قابل تغییر است. مثلا در مدل HCMS، روش های QSPM، مدل لینچ و روش FTM قابل استفاده است. QSPM از ابزارهای سنتی و معتبر اولویت بندی استراتژی ها محسوب می شود. استفاده از این ابزار در صورت داشتن یک جامعه آماری کافی، مناسب خواهد بود. در مدل لینچ با استفاده از معیارهای جامع تری، استراتژی ها اولویت بندی میشوند. در الگوی FTM نیز هر استراتژی توسط سه معیار کلی امکان پذیری مالی، امکان پذیری فنی و علاقه و خواست مدیران تصمیم گیر مورد ارزیابی قرار می گیرد. لازم به ذکر است که این سه معیار طبق روش های معتبر آماری وزن دهی شده و سپس مورد استفاده قرار می گیرند. علاوه بر این هر کدام از این معیارها از زیر معیارهای دیگری تشکیل شده اند.

آنالیز QSPM

در مدل HCMS، از روش ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی شده برای اولویت بندی استراتژی ها استفاده میشود.

استراتژی ها										عوامل کلیدی	ردیف
S1					Sn						
رتبه	وزن	امتیاز	رتبه	وزن	امتیاز	رتبه	وزن	امتیاز	وزن	امتیاز موزون	
عوامل محیطی											

										اقتصادی	1
										سیاسی	2
										فرهنگی	3
										اجتماعی	4
										زیست محیطی	5

عوامل درونی

										رهبری	1
										خط مشی	2
										کارکنان	3
										شرکت و منابع	4
									

ذی نفع

										نام ذی نفع	1
										نام ذینفع	2
										نام ذینفع	3
											جمع

ماتریس QSPM در مدل HCMS

در این ماتریس در ستون وزن، درصد اهمیت هر یک از پارامترهای محیطی، درونی و نیز ذی نفعان مشخص میشود. و در ستون رتبه نیز نتایج از سنجش اثرات هر عامل روی هر استراتژی وارد میشود. حال ضرب این دو ستون در همدیگر نشانگر ستون امتیاز موزون است که برای هر استراتژی باید از مجموع عناصر ستون مربوط به آن استراتژی مشخص میشود. هر استراتژی مشخص میشود. در نهایت امتیاز حاصله ملاکی برای اولویت بندی استراتژی ها به شمار می رود.

هر استراتژی که رتبه امتیاز موزون بیشتری به دست آورده باشد. اولویت بالاتری خواهد داشت زیرا رتبه امتیاز موزون همان میزان جذابیت استراتژی به شمار می‌رود.

تعیین برنامه‌های عملیاتی یا پروژه‌ها⁴⁹ برای تاکتیک‌ها و مشخص کردن

مسوول اجرای هر یک از پروژه‌ها یا برنامه‌های عملیاتی

اغلب، پیاده‌سازی استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک می‌نامند. مقصود از پیاده‌سازی استراتژی‌ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل برسانند. اغلب این مرحله مشکل‌ترین مرحله اجرای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. بدین منظور باید المان‌های نقشه استراتژی (شامل استراتژی و تاکتیک‌ها) را به برنامه‌های عملی یا پروژه‌ها خرد کرد تا آن‌ها را اجرایی نموده یا نسبت به برون‌سپاری انجام هر یک اقدام کرد. با مشخص شدن اهداف کمی در مرحله قبل، نتایج حاصل از اجرای هر پروژه نیز مشخص شده که این امر در مشخص کردن اعتبار مورد نیاز هر پروژه مؤثر خواهد بود.

تدوین راهبردهای (استراتژی‌ها) اصلی⁵⁰ و راهکارها (تاکتیک‌ها)⁵¹ و

توصیف آن‌ها از طریق ترسیم نقشه استراتژی⁵²

با انجام تمامی گام‌های قبلی، راهبردها و تاکتیک‌های نیل به آن‌ها قابل تدوین خواهد بود. تاکتیک‌ها، راه‌های مختلف و مکمل نیل به هر راهبرد محسوب می‌شوند. مجموعه استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها با استفاده از ابزاری تحت عنوان نقشه استراتژی قابل توصیف است. نقشه استراتژی، آرایه‌ای تصویری و جامع از استراتژی‌ها و

⁴⁹ Action Plans or Projects

⁵⁰ Strategies

⁵¹ Tactics

⁵² Strategy Map

تاکتیک‌های نیل به استراتژی‌ها و توصیف رابطه علی-معلولی میان آن‌ها محسوب می‌شود... ترسیم این نقشه، این قابلیت را ایجاد می‌کند که ارتباط میان استراتژی‌ها با اهداف کلان و ارتباط میان اهداف کیفی با تاکتیک‌ها را نیز به صورت دقیق‌تری بررسی کرد.

ردیف	عنوان استراتژی	روشن به دست آوردن استراتژی	برنامه‌های عملیاتی یا راهکارها در راستای استراتژی
1	تقویت واحد سرمایه گذاری و تامین	منحنی دوره عمر	نظاممند کردن سیستم شناسایی موفقیت‌های مناسب جهت مشارکت و سرمایه‌پذیری
			تقویت روابط با موسسات پولی و مالی بانکی برای استفاده از منافع اعتباری جهت سرمایه‌گذاری و مشارکت
			نهادینه کردن تفکر مدیریت نقدینگی در سطوح مدیریتی شرکت
			تقویا واحد حقوقی در خصوصی امور مالی و سرمایه‌گذاری
			افزایش سطح قابل تخصیص به سرمایه‌گذاری
2	تحقق مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) در شرکت	ماتریس SWOT	ارایه برنامه‌های آموزشی به مدیران و دریافت گواهی انجام مراحل مدیریت کیفیت فراگیر از آنان
			انجام مراحل شناخت شرکت به لحاظ معیارهای مدیریت کیفیت فراگیر
			فرهنگ‌سازی در سطح و عمق

شرکت جهت اجرای مراحل مدیریت کیفیت فراگیر برای شرکت			
طراحی مدل مناسب مدیریت کیفیت فراگیر برای شرکت			
اجرای گام به گام مراحل کیفیت فراگیر در شرکت			
تعیین رابطه مناسب بین تولید، توزیع و بازرگانی	شایستگی های محوری	سیاست های گذاری مستمر در امر تولید ، توزیع و بازرگانی	3
به روزی آوری ترکیب بهینه سرمایه گذاری در تولید ، توزیع و بازرگانی			
ایجاد و بهبود و بهبود سیستم های تضمین کیفیت	CFS	نهادینه کردن	4
بازنگری و بهبود مداوم سطح کیفیت مواد و محصولات			
کسب استاندارد های کیفیت و حفظ الزامات آن			
ملزم کردن کارخانجات به اخذ گواهینامه های کیفیت بینالمللی			
کمک به تامین کنندگان جهت بهبود مداوم کیفی مواد			

مثال هایی از نحوه تعیین راهکار ها با برنامه های عملیاتی برای استراتژی های حاصله از روش های مختلف

در مدل HCMS

ارائه ساختار کلان⁵³ مناسب برای اجرای استراتژی ها و اهداف

⁵³ Top chart

ساختار کلان صرفاً یک ابزار است، ابزاری برای اجرای مناسب و خوب استراتژی‌های سازمان. در شرایطی که استراتژی‌های سازمان دستخوش تغییر می‌شود لزوماً ساختار سازمانی نیز باید متناسب با آن تغییر کند چرا که ساختار قبل پاسخگوی پیاده شدن استراتژی‌های جدید نخواهد بود. اساساً سازمانی که به دنبال استراتژی است به دنبال تغییر است و این تغییر انجام نمی‌شود مگر در بستر ساختار سازمانی متناسب با آن.

ترسیم نقشه استراتژیک (STRATEGIC MAP)

نقشه استراتژیک تکامل یافته نقشه اهداف است. در نقشه هدف به نمایش اهداف کلان (GOAL)، روابط علی و معلولی بین و نهایتاً اهداف کیفی (Objective) اکتفا می‌شود و در نقشه استراتژیک رابطه بین استراتژی‌ها با اهداف کلان و رابطه بین برنامه‌های عملیاتی با اهداف کیفی نیز به نمایش در می‌آید.

نتیجه گیری

مدل مدیریت استراتژیک، مدل بومی، علمی و کاربردی است که میتوان از آن برای برنامه ریزی و ارزیابی استراتژیک سازمان استفاده کرد. موفقیت این مدل نیز مانند تمامی مدل‌های دیگر، مستلزم مشارکت و تعهد مدیریت ارشد و سایر پرسنل درگیر در بکارگیری و اجرای آن است. در ادامه به برخی از ویژگی‌هایی که میتواند باعث تمایز این مدل از سایر مدل‌ها گردد، اشاره میشود. مجموعه ویژگی‌ها در کنار یکدیگر باعث تمایز این مدل میشود.

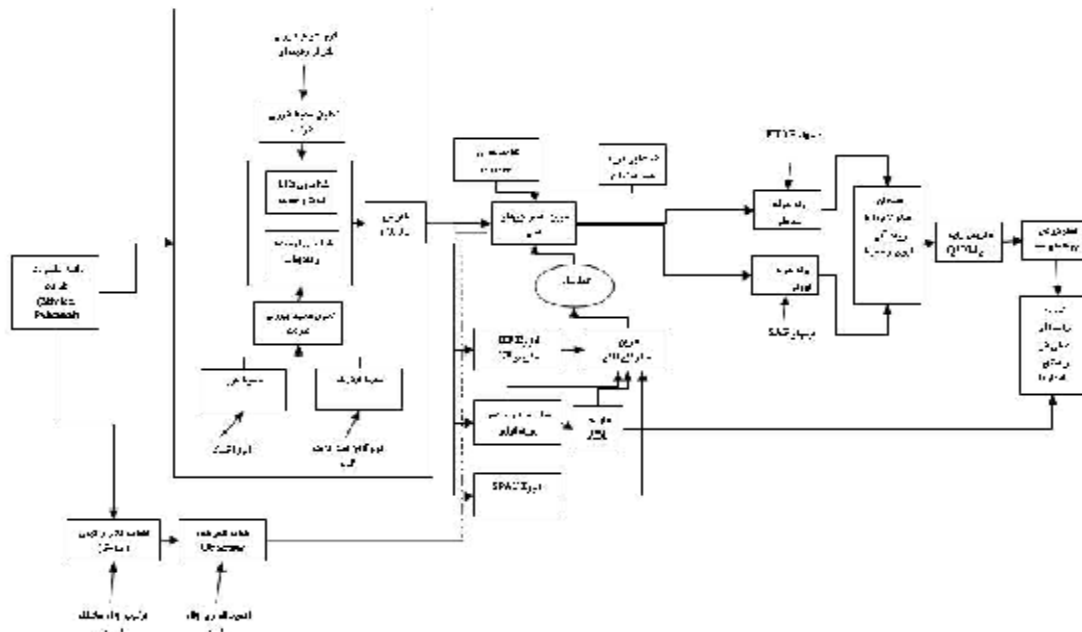
مدل HCMS، به واسطه سازگاری با الزامات سیستم‌های کنترلی خصوصاً BSC، امکان کنترل و بازخورد استراتژی‌ها را فراهم میسازد (همانطور که از نظر گذشت، اهداف و شاخص‌های عملکرد و ارتباط، آنها با استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی مشخص میشود).

مدل HCMS، عوامل محیطی و درونی را با نگرش و متدلوژی وسیعی بررسی میکند و زمینه مناسب تری را برای تحلیل SWOT فراهم می‌آورد. (بکارگیری روش‌های مجزا برای تحلیل محیط دور و نزدیک، آنالیز ذینفعان و خود ارزیابی سازمان براساس مدل تعالی).

بسیاری از مدل‌های برنامه ریزی استراتژیک، نقاط و ضعف سازمان را بدون توجه به موقعیت شرکت در دوره عمر هود تعیین می‌نمایند. مدل HCMS، با شناسایی جایگاه سازمان بر منحنی دوره عمر هود در تحلیل و عارضه یابی سازمان با دیدگاه‌های اقتضایی در مدیریت نیز سازگار است.

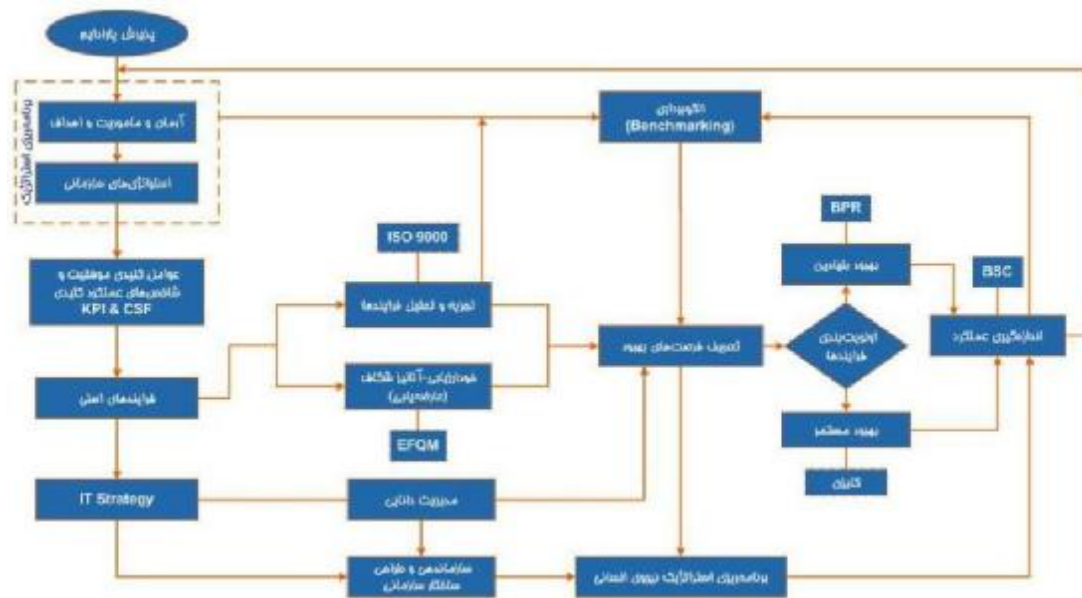
شایستگی های محوری در مدل برنامه ریزی استراتژیک HCMS نقشی به سزا دارند. به عبارتی ، روش فرمولاسیون استراتژی در مدل، با نگرشی مبتنی بر منبع صورت میگیرد، مدل HCMS این روش را در تقابل با محیط نیز بکار گرفته و استراتژی هایی را استخراج مینماید. این ویژگی ها در کنار بسیاری دیگر از موارد دیگر که با شناخت کامل مدل میتواند به آنها پی برد. از عمده ویژگی های متمایز کننده مدل به شمار می روند. البته تضمین در موفقیت مدل، تجربه فراوان به کارگیری مستمر مدل در طول زمان از یک سو و تکیه بر بهبود مستمر آن با تغییر نیاز ها و شرایط از سوی دیگر است.

تشریح مختصر این مطالعه به روش شماتیک

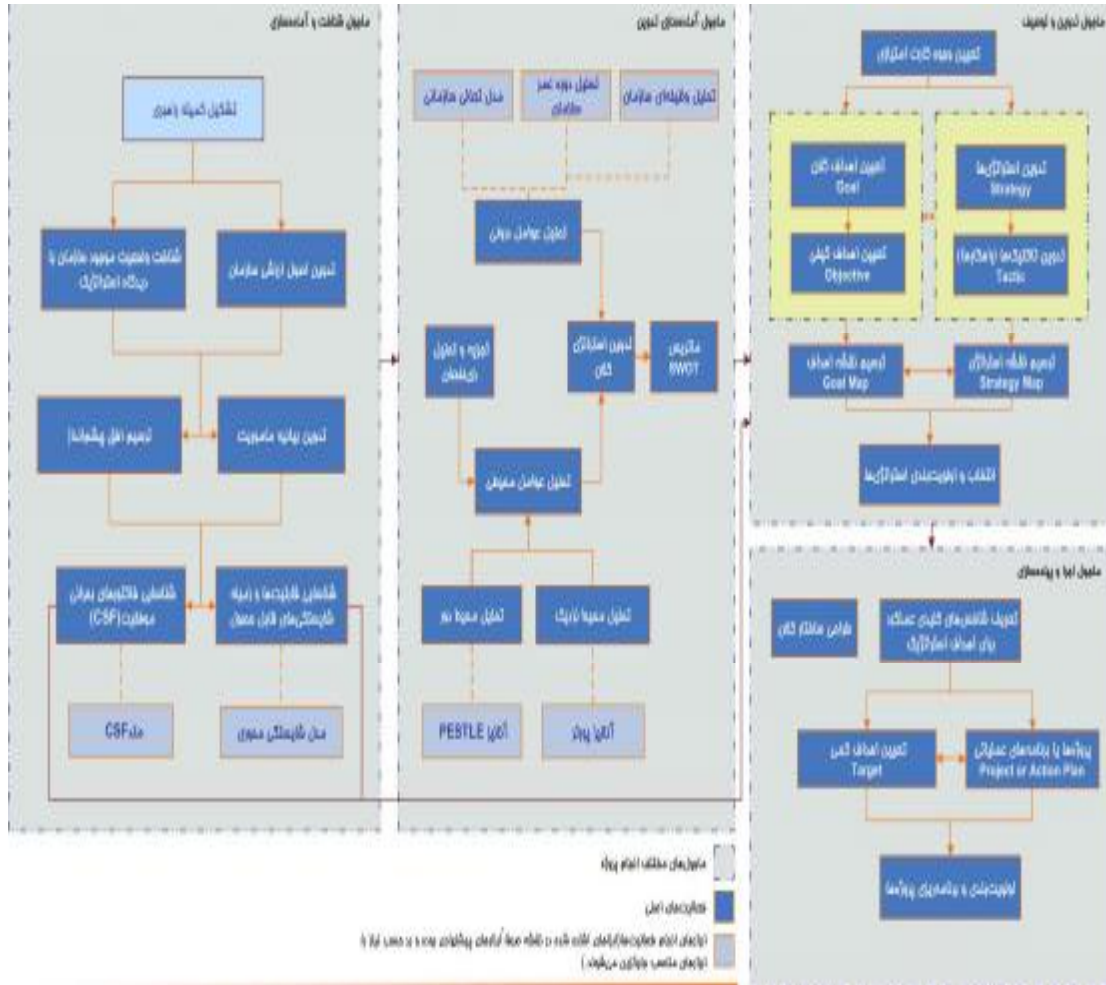


مدل CMS

فرآیندهای بهبود بر اساس مدل تعالی سازمانی



مدل HCMS



فهرست منابع و مراجع

منابع فارسی

1. دیوید، فرد. آر، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی
2. پورتر، مایکل- استراتژی رقابتی، مترجم جهانگیر مجیدی، عباس مهر پویا، نشر رسا
3. مطالعات شرکت مدیریت و برنامه ریزی صنایع و انرژی (مبنا) وب سایت:

[HTTP://WWW.MABENA.COM](http://www.mabena.com)

منابع لاتین:

1. Richard A .Caralli (July 2004): the critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management
2. Community relationship commission for amulticultural NSW: Annaul report 2002-2003
3. Mr Donald chrusical & Dr. Dennis W.field from the official electtonic Publication of national association of industrial technology: from critical success factor into criteria for performance excellence.
4. E-business connection: critical success factors for e-business
Critical success factors for North Carolina community college system
5. Daniel Austin W.W grainer, Inc (2002): understanding CFS: understanding CFS analysis.