

نظریه مکعب سازمانی^۱

مسعود چیتگرها

مشاور، آکادمی کارت امتیازی متوازن ایران

mc@bscol.ir

واژه‌های کلیدی

کارت امتیازی متوازن، پارادایم مشتری، استراتژی، فرآیند، کارکنان

چکیده

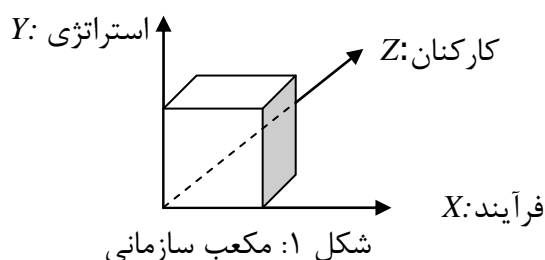
امروزه واژه‌هایی با عنوان سازمان استراتژی‌محور، فرآیندمحور، مشتری‌محور و یا اخیراً انسان‌محور در ادبیات مدیریت سازمانی رواج پیدا نموده است. این مقاله سعی بر آن دارد تا با طرح موضوع ارتباط این اجزاء محوری بعنوان ابعاد مختلف سازمان با یکدیگر در جهت یکپارچگی سیستم مدیریت شرکت، نظریه جدیدی را به بوته آزمایش بگذارد و موردکاوی درحال انجام را در یک شرکت ایرانی بعنوان تجربه^۲ این نظریه ارائه کند.

¹ Organizational Cube Theory (OCT)

² Practice

مقدمه

اگرچه ساختار سازمان‌های امروزی یک ساختار چندبعدی است، اما یک سازمان دارای سه بعد اساسی است و در این فضا به کسب و کار خود می‌پردازد. بعد اول، فرآیند، ایجاد کننده ارزش برای مشتریان و در محور x قرار می‌گیرد. بعد دوم، استراتژی، مسیر دستیابی به چشم انداز سازمان است و در محور y قرار می‌گیرد. و نهایتاً بعد سوم، کارکنان، حجم دهنده سازمان و در محور z قرار می‌گیرند. بدین ترتیب، هر نقطه‌ای که در سازمان داشته باشیم، دارای سه پارامتر x یعنی فرآیند، y یعنی استراتژی و z یعنی کارکنان است که در سه جهت فضای سازمانی ما را ایجاد کرده و مکعب سازمانی را می‌سازد. شکل ۱ مکعب سازمانی را نشان می‌دهد:



در هر جای سازمان، این مکعب توصیف می‌کند که کدام هدف استراتژیک در حال پیگیری است، چه ابتکاراتی در حال انجام است تا منجر به تحقق این اهداف شود، و کارکنان چه شایستگی‌هایی باید داشته باشند تا این ابتکارات اجرایی گردد. هر بعد، نقشه خاص خودش را دارد که در ارتباط با بعد دیگری است: «نقشه استراتژی»، «نقشه فرآیند» و «نقشه شایستگی». بنابراین مدیران ارشد بایستی این سه نقشه را با یکدیگر همسو و یکپارچه کنند.

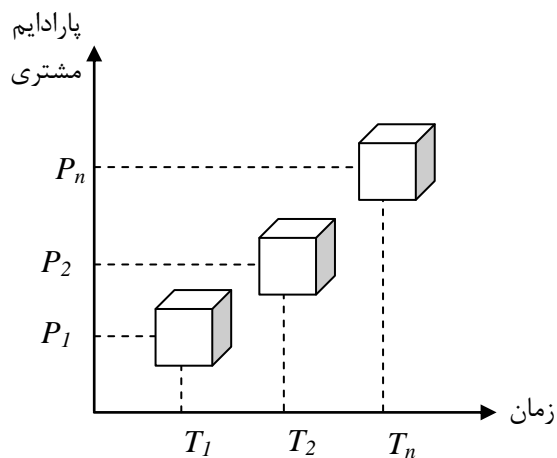
پارادایم مشتری:

مشتری بعنوان اصلی‌ترین ذینفع در استفاده از خروجی سازمان مطرح می‌گردد. بنابراین سازمان‌ها با اساسی‌ترین بعد بیرونی در محیط رقابتی نیز درگیر میشوند: پارادایم مشتری^۳. پارادایم‌ها در بطن خود حامل قواعد فرصت‌زا هستند و سازمان در نگرش استراتژیک خود ماهیتاً به دنبال فرصت‌هاست. وقتی پارادایم تغییر می‌کند، با خود فرصت‌های جدیدی را به همراه می‌آورد. برای استفاده از فرصت‌ها می‌بایستی قواعد حاکم را به درستی شناخت و یا قواعد شناخته شده‌ای را حاکم کرد^۱. مؤلفه اصلی در استفاده از قواعد حاکم، شناسایی نیاز جدید مشتری در قالب یک بیانیه/ارزش/ارائه شده به مشتری^۴ است تا با تکوین استراتژی ارتباط بین واقعیت‌های سازمان (منظرهای فرآیند و رشد و یادگیری) با تصویر این واقعیت‌ها (منظرهای مشتری و مالی) را بیان کند. این ارزش ارائه شده به مشتری تفاوت سازمان را با رقبای نشان می‌دهد. ارتباط بین مکعب سازمانی و پارادایم مشتری نحوه تناسب سازماندهی را نشان خواهد داد تا سازمان قادر شود هماهنگی بین ابعاد مختلف (استراتژی، فرآیند و کارکنان) را انجام دهد و به پارادایم مشتری بطور مناسب پاسخ دهد تا

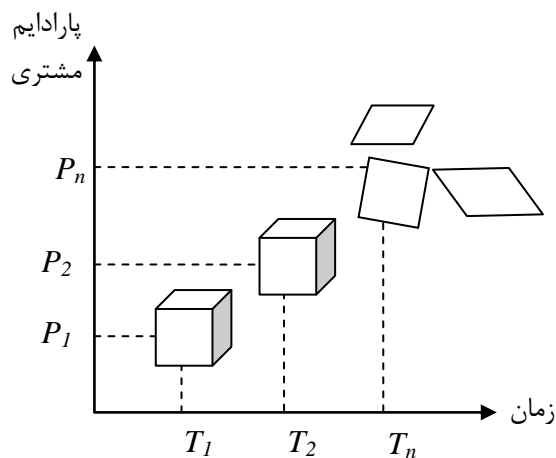
³ Customer Paradigm

⁴ Customer Value Proposition

چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌هایش را محقق نماید. اگر این هماهنگی اتفاق نیفتد، هر بعد در جایگاه مناسب خود قرار نخواهد گرفت، مکعب سازمانی نامتوازن خواهد شد و سازمان از رقابت باز خواهد ماند. شکل ۲ و ۳ ارتباط مکعب سازمانی را با پارادایم مشتری نشان می‌دهد.



شکل ۲: سازمان موفق



شکل ۳: سازمان ناموفق

استراتژی:

استراتژی یک دیدگاه بیرونی و عمودی به سازمان می‌دهد؛ چراکه مسیر دستیابی به چشم‌انداز یا آینده مطلوب را با هدف برتری در موقعیت رقابتی نسبت به رقبا در بازارگاه شرکت ترسیم می‌نماید. جدای از ابزارهای تدوین و توسعه استراتژی که سال‌های متمادی است مورد استفاده اکثر سازمان‌ها قرار گرفته و هنوز حائز بالاترین رتبه رضایت در بکارگیری ابزارهای مدیریتی است^۲، اما اجرای استراتژی همچنان دغدغه قریب به اتفاق مدیران ارشد در دهه اخیر بوده است. اگرچه با ظهور و بروز رویکرد موفق کارت امتیازی متوازن بعنوان ابزار اجرای استراتژی رهبران سازمانی به کامیابی رسیده‌اند، اما موفقیت در بکارگیری و نهادینه‌سازی این رویکرد نیز به عوامل متعددی بستگی دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به همسویی^۵ اشاره نمود. باتوجه به بررسی‌های انجام‌شده، فرآیند همسویی در اجرای موفق استراتژی اساسی‌ترین عامل است^۳. امروزه سازمان‌ها از این ناهمسویی به شدت رنج می‌برند و بخش عمده‌ای از ناکامی‌های آنها بواسطه نبود چابکی در تغییرات درون‌سازمانی متأثر از تغییرات برون‌سازمانی است و متأسفانه فاجعه‌های مرگبار نزول درآمدها، از دست دادن مشتریان کلیدی، و در نهایت ورشکستگی را بدنبال خواهد داشت.

اما از آنجایی که استراتژی، آغازگر^۴ اغلب قریب به اتفاق تغییرات سازمانی و در دستورکار مدیریت است، باید دید کارکرد مؤثر استراتژی چیست؟ صرف‌نظر از تعاریف متعددی که در ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک و یا اخیراً مدیریت استراتژی بیان گردیده است، ما تعریف خود را از استراتژی در این جمله خلاصه می‌کنیم: مسیر دستیابی به چشم‌انداز. البته طبق نظرات پروفیسور پورتر، این مسیر باید توسط سازمان انتخاب گردد.^۴

⁵ Alignment

⁶ Trigger

درعین حال بخشی از کارکرد مؤثر استراتژی، به تکوین^۷ یک استراتژی اثربخش، خواه از نوع توسعه‌گرا یا تحول‌گرا، برمی‌گردد؛ و بخش دیگر به پرکردن شکاف بین سطح عملکرد فعلی با سطح عملکرد مطلوب در زمان تحقق چشم‌انداز برخواهد گشت که ما آن را شکاف/استراتژیک می‌نامیم. بخش دوم عمدتاً به عملیات سازمان (که در قالب فرآیندها تعریف می‌گردد)^۸ و شایستگی (که مجموعه شایستگی‌های کارکنان کلیدی است) برمی‌گردد.

بنابراین ذکر سه کلیدواژه در این قسمت ضروری به نظر می‌رسد:

- **چشم‌انداز** : فردای مطلوب سازمان که از طریق عملیاتی کردن استراتژی طی ۳ تا ۱۰ سال محقق خواهد شد و موقعیت سازمان را نسبت به سایر رقبا متمایز می‌کند.
- **شکاف استراتژیک** : فاصله‌هایی که امروز سازمان نسبت به تحقق فردای مطلوب وجود دارد و سازمان می‌خواهد از طریق مدیریت استراتژی این فاصله‌ها را پر نماید.
- **شکاف عملکرد** : فاصله عملیاتی که برای اجرای استراتژی و پرکردن شکاف استراتژیک وجود دارد و باید از طریق اجرای *ابتکارات* برآمده از برنامه استراتژیک پر شود.

از طرف دیگر، سازمان‌ها عموماً پیوند مناسبی بین لایه استراتژی (دیدگاه عمودی و بیرونی) و لایه عملکرد (دیدگاه افقی و درونی) نداشته و معمولاً با مدیریت صرف لایه عملکرد و عدم آزمون روابط علی و معلولی بین اهداف (نقشه استراتژی) بعنوان ابزار مدیریت استراتژی، سودای اجرای استراتژی را در سر دارند. نگارنده در اغلب مشاهدات خود از سازمان‌هایی که کارت امتیازی متوازن را بکار گرفته‌اند، عدم بکارگیری نقشه استراتژی را در مباحث شورای استراتژی سازمان دیده‌ام و صرفاً سازمان، گزارش چراغ راهنما^۹ را ملاک ردیابی استراتژی می‌داند! علاوه بر اینکه روابط علی و معلولی در نقشه استراتژی بصورت شفاف ترسیم نگردیده است.

در لایه استراتژی، عموماً صحبت از به چنگ آوردن فرصت و دفع تهدید در محیط رقابتی است، درحالی‌که در لایه عملکرد بیشتر شناسایی قوت و ضعف مطرح می‌گردد. صرف‌نظر از شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها که بنام SWOT مشهور است، تحلیل استراتژیک SWOT بدلیل اینکه سازمان بایستی بین فرصت‌ها و شایستگی‌های محوری خود تناسب استراتژیک^{۱۰} برقرار نماید، مهم‌تر به نظر می‌رسد^{۱۱}. البته این به معنی عدم توجه سازمان به ضعف‌ها یا تهدیدها نیست. علی‌ایحال این رویکرد زمانی مؤثر است که سازمان از رویکرد توسعه‌گرا برای تکوین استراتژی استفاده نماید. اگر از رویکرد تحول‌گرا (بسته

⁷ Development

⁸ زیرمعیار 2d مدل تعالی EFQM به این مطلب اشاره دارد.

⁹ Traffic Light Report (TLR)

¹⁰ Strategic Fit

¹¹ البته تجارب نگارنده در استفاده از رویکرد BSC-SWOT برای تکوین استراتژی، این تناسب استراتژیک را افزون‌تر کرده است.

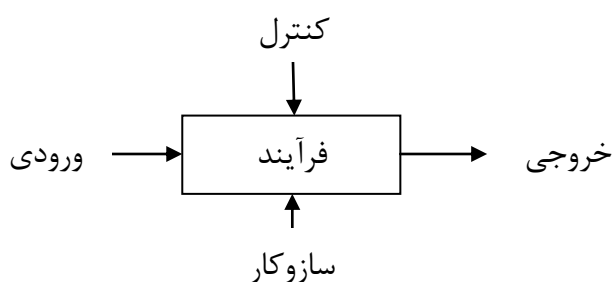
به ظهور پارادایم‌های نوظهور) استفاده کند، این تحلیل خاصیت خود را از دست داده و بایستی از روش‌های نوآورانه در تحلیل استراتژیک و نهایتاً تکوین استراتژی استفاده کرد.

خروجی تحلیل استراتژیک ما را به یک بیانیه استراتژی و سپس به روابط علی و معلولی اهداف استراتژیک (در قالب مضامین^{۱۲}) بصورت تک‌صفحه‌ای بنام نقشه/استراتژی خواهد رساند. این همان مسیر عمودی دستیابی به چشم‌انداز سازمان است. اما این نقشه بایستی عملیاتی شود تا سازمان بتواند به چشم‌انداز دست پیدا کند. فرآیندها تنها مرجعی است که باید براساس استراتژی چیده شود تا بتواند شرایط جدید را در جهت تحقق استراتژی بوجود آورد.

فرآیند:

برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان که در فرآیندها صورت می‌گیرد بایستی براساس استراتژی بدست آمده تغییر نماید. در واقع لایه عملکرد سازمان بایستی از لایه استراتژی متأثر گردد. اشکال عمده‌ای که در بحث مدیریت فرآیند کسب‌وکار در سازمان‌های ایرانی مشاهده می‌گردد این است که بیشتر به چگونگی انجام کار توجه می‌گردد. در حالی که رهبران ارشد سازمان بایستی بیشتر به این توجه کنند که چه چیزی از فرآیند حاصل آمده است. و این خود تفاوت بین مدیریت (اداره کردن فعالیت‌ها) و رهبری (نشان دادن مسیر) را نمایان می‌کند. لذا براین اساس فعالیت‌ها شرط لازم فرآیند محسوب می‌گردد اما خروجی(ها) شرط کافی آن خواهد بود. لذا کارکرد مؤثر استراتژی بستگی به کارکرد مؤثر فرآیند دارد که خود ناشی از تمرکز کافی به تراکنش^{۱۳} فرآیند در مقابل کنش^{۱۴} فرآیند می‌شود. این نکته قابل تأملی است که در اکثر سازمان‌ها به آن توجه نشده و کمتر توجه می‌شود.

اما کارکرد مؤثر فرآیند چگونه طرح‌ریزی می‌شود؟ طبق استاندارد IDef هر فرآیند دارای چهار مؤلفه می‌باشد که در شکل ۴ نشان داده شده است:



شکل ۴: مؤلفه‌های یک فرآیند

بدین ترتیب، فرآیند مجموعه‌ای از کنش‌هاست که در توالی و تعامل بایکدیگر، با استفاده از سازوکارها، ورودی(ها) را به خروجی(ها) تبدیل می‌نماید و تحت کنترل سنجه‌های عملکردی پایش می‌شود. اما آنچه مهم به نظر میرسد مدیریت فرآیند مبتنی بر آن است که بینیم خروجی هر یک از فرآیندها با فرآیندهای

¹² Themes

¹³ Interaction

¹⁴ Action

بعدی و قبلی خود چه تراکنشی را دارد. چیزی که در اکثر سازمان‌های ما اتفاق نمی‌افتد و چرخه رهبری ناقص می‌ماند. اما مدیریت تراکنش فرآیندها باید عملکرد سنج‌های کنترلی مرتبط با کارکرد مؤثر استراتژی را پیش ببرد و کارکرد مؤثر فرآیند اتفاق بیافتد. اکنون اجازه دهید تا به ارتباط بین لایه استراتژی (بعد استراتژی) و لایه عملکرد (بعد فرآیند) برگردیم. تجربه در سازمان موردنظر نشان داد بسته به اهداف استراتژیک در لایه استراتژی، بکارگیری سازوکارها در فرآیند در لایه عملکرد در سه نوع اتفاق می‌افتد:

۱. *روال عادی*^{۱۵}: سازوکارهایی که در سازمان انجام می‌گیرد، به بلوغ رسیده و بصورت عادی شده است.
۲. *بهبود*^{۱۶}: سازوکارهایی که در سازمان انجام می‌گیرد ولی به بلوغ نرسیده و احتیاج به بهبود دارد.
۳. *توسعه‌ای*^{۱۷}: سازوکارهایی که در سازمان انجام نمی‌گیرد و بایستی طی *ابتکار جدید* ایجاد و اجرایی شود.

سازمان‌ها، در تحقق اهداف استراتژیک خود نیازمند انجام فعالیت‌های بهبود و توسعه‌ای خواهند بود چراکه تبدیل یک فرصت جدید به مزیت رقابتی نیازمند سازوکارهای جدید در قالب ابتکارات استراتژیک در فرآیند مربوطه خواهد بود. به دیگر سخن، کشف ابتکارات استراتژیک بایستی بر مبنای کارکرد مؤثر فرآیند صورت بگیرد.

کارکنان:

کارکنان یعنی بعد سوم این مکعب، بعنوان حجم دهنده سازمان خواهد بود. شاید موج جدیدی (موج پنجم) از مدیریت فرآیند کسب‌وکار بعنوان «مدیریت فرآیند کسب‌وکار مشارکتی»^{۱۸} در حال شکل‌گیری است که در آن *نوآوری* فرآیند بستگی کامل به *شایستگی‌های* کارکنان بعنوان یک عامل اساسی خواهد داشت. یعنی اهداف استراتژیک با نوآوری تیم‌های تراکنشی در فرآیند محقق خواهد شد و این تیم نیز بایستی مجموعه‌ای از کارکنان شایسته را داشته باشد تا بتواند کارکرد مؤثر فرآیند را صورت دهد. این یعنی به نسبت اینکه شایستگی کارکنان یک فرآیند ارتقاء پیدا می‌کند، فرآیند نیز به مرحله‌ای از بلوغ تکاملی خود رسیده و هدف یا اهداف مرتبط با آن محقق خواهد گردید.

اما کارکرد مؤثر کارکنان با توسعه شایستگی‌های آنان اتفاق خواهد افتاد و لذا مدل شایستگی کارکنان در سه سطح ذیل بایستی توسعه پیدا کند:

- **مدیران ارشد**: صاحبان لایه استراتژی و لایه اول عملکرد سازمان
- **مدیران میانی**: صاحبان زیرفرآیندها و پاسخگو در برابر سنج‌های عملکردی
- **نیروی کار**: صاحبان فعالیت‌های مختلف و پاسخگو در قبال خروجی هر زیرفرآیند

مؤلفه‌های نقشه شایستگی کارکنان نیز شامل موارد ذیل است:

¹⁵ Routine

¹⁶ Improvement

¹⁷ Development

¹⁸ Collaborative BPM

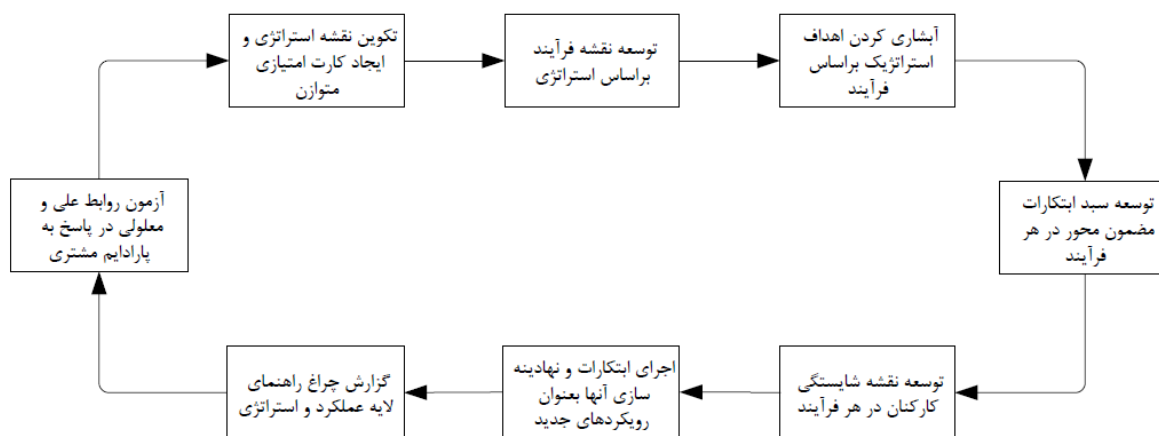
- **دانش** : چیزی است که یک شخص می‌داند و ادراکی که از طریق تحصیل و تجربه کسب کرده است. دانش چیرگی در یک رشته تحصیلی، یک تخصص حرفه‌ای یا فنی، یا قلمرو متمرکزی از خبرگی را نشان می‌دهد.

- **مهارت** : دانش چگونگی انجام کار در یک رفتار کارآمد و همسان مانند راه‌اندازی یک دستگاه پیچیده، اجرای یک ممیزی، توسعه یک طرح مالی برای مشتری، برگزاری یک جلسه، یا انجام فروش تلفنی
- **ارزش** : رفتارها، خصیصه‌ها و محرک‌هایی هستند تا بواسطه آنها افراد به وظایف خود عمل نمایند. ارزش‌ها را می‌توان به صورت مشتری‌محوری، عامل بودن، خلاقانه و نتیجه‌محوری توصیف کرد.

از نقشه شایستگی کارکنان می‌توان برای توسعه شایستگی‌های کارکنان با هدف کارکرد مؤثر آنان استفاده نمود.

چرخه مکعب سازمانی:

با توجه به مطالب فوق می‌توان چرخه زیر را برای اجرای مکعب سازمانی مطرح کرد:



شکل ۵: چرخه مکعب سازمانی

موردکاوی:

شرکت نفیس نخ، در زمینه تولید انواع نخ پلی استر و با استفاده از فناوری روز در صنعت نساجی و با سرمایه‌گذاری بخش خصوصی کار می‌کند. تجربه تدوین و اجرای کارت امتیازی متوازن در این شرکت حدود ۲ سال است. در این شرکت ما ابتدا بعد اول یعنی استراتژی نفیس نخ را براساس مضمون استراتژیک طرح‌ریزی کردیم و به ایجاد کارت امتیازی سطح کلان پرداختیم (مرحله ۱). استراتژی سازمان باعث شد تا نقشه فرآیندهای قبلی (که براساس سیستم مدیریت کیفیت استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰) تدوین

شده بود براساس الگوی «چارچوب طبقه‌بندی فرآیند»^{۱۹} تغییر یابد (مرحله ۲). سپس هریک از مضامین/اهداف را با رویکرد همسویی استراتژیک براساس نقشه فرآیند آبخاری کردیم (مرحله ۳). سپس براساس آن مضمون و اهداف، تیم فرآیند مربوطه را شکل گرفت و سبد ابتکارات فرآیندی که بتواند سنجه‌های عملکردی آبخاری شده مرتبط را پیش برد توسعه یافت (مرحله ۴). این کار باعث شد تا سنجه‌های عملکردی نیز براساس اینکه هر فرآیند چه اهدافی را پشتیبانی می‌کند، تغییر یابد. مثلاً در کارت امتیازی متوازن قبلی، سنجه هدف «توسعه و بهبود محصول»، «تعداد محصولات جدید» بود که به سنجه جدید «میزان فروش محصولات طراحی شده / بهبود یافته جدید» تغییر یافت.

نقشه شایستگی کارکنان براساس اجرای ابتکارات جدید و کارت امتیازی فرآیند^{۲۰} - شامل سنجه‌ها و نشانگاه‌های موردنظر - توسعه پیدا کرد و برنامه ارتقاء آنان تدوین شد (مرحله ۵). اجرای ابتکارات و نهادینه سازی آنها طبق یک سازوکار جدید بنام مدیریت ابتکارات و مصوبات بطور هفتگی در جلسات کارت امتیازی متوازن (کام) تا حصول نتیجه پیگیری گردید (مرحله ۶). هم‌چنین گزارش چراغ راهنما لایه عملکرد و استراتژی در این جلسات مطرح (مرحله ۷) و روابط علی و معلولی بصورت ماهانه ارزیابی گردید تا بسته به تغییرات محیط رقابتی، مسیر دستیابی به چشم‌انداز به‌روز شود (مرحله ۸).

رهاورد تلاش چرخه مکعب سازمانی به صورت ذیل گزارش شد:

- ۱۰۰ درصد درآمدهای پیش‌بینی شده در سال ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ محقق گردید.
- میزان رضایت مشتری از ۶۰ درصد در سال ۱۳۸۶ به ۸۴ در نیمه دوم سال ۱۳۸۷ افزایش پیدا کرد.
- افزایش میزان رضایت کارکنان از ۶۰ درصد در سال ۱۳۸۶ به ۶۹ درصد در سال ۱۳۸۷

نتیجه گیری:

سازمانهای پیچیده امروزی دارای سه بعد استراتژی، فرآیند و کارکنان در جهت سه محور x ، y و z هستند. ارتباط بین هر یک از ابعاد، می‌تواند همسوئی سازمانی را برای خلق مزیت رقابتی تشکیل دهد. استراتژی در جهت چشم انداز در حرکت اند، فرآیندها و سازوکارهای درونی آن، استراتژی مورد نظر را محقق می‌کنند و کارکنان بعنوان حجم دهنده سازمان، فرآیندها را پیش می‌برند. پس هر نقطه در سازمان دارای سه محور استراتژی، فرآیند و کارکنان می‌باشد. اینکه این نقطه در سازمان در رابطه با کلام هدف استراتژیک انجام وظیفه می‌کند، چه سازوکارهایی در حال انجام است تا آن هدف استراتژیک محقق شود و شایستگی کارکنان در قبال انجام آن سازوکارها چیست، می‌تواند رهبران و کارکنان سازمان را برای بهره‌گیری از فرصت‌های بازار و خلق ارزشی جدید برای مشتری یاری دهد.

¹⁹ Process Classification Framework (PCF)

²⁰ Process Scorecard

منابع و مراجع

۱. وفا غفاریان؛ علیرضا کیانی؛ استراتژی اثربخش، تهران، فرا، ۱۳۸۰، صص ۸۶-۸۷
۲. گزارش سال ۲۰۰۵ شرکت بین اند کمپانی در زمینه رضایت از ابزارهای مدیریتی
(www.bain.com)
3. Robert S. Kaplan and David P. Norton, **Alignment**, Harvard Business School Press, 2006, p. 4
4. Michael E. Porter, **What is Strategy?** Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996
5. Integration Definition For Function Modeling (**IDEFO**), 1993 Dec. 21