

سنجش تکامل راهبردی برای سازمان های کارآفرین با مطالعه موردی شرکت پتروشیمی خراسان

محمدجواد بدری، کارشناس مهندسی شیمی، رییس مجتمع
امیرآشتیانی، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی گرایش استراتژیک، کارشناس برنامه ریزی راهبردی

شرکت پتروشیمی خراسان، کیلومتر ۱۷ جاده بجنورد به مشهد، ۰۵۸۴-۲۲۳۴۵۶۰-۶
همراه: ۰۹۱۲۶۹۴۶۷۳۸، شماره: ۰۵۸۴-۲۲۲۶۶۰۴، رایانامه: ashtiani@khpc.ir

Strategic Maturity Model for Entrepreneur Organizations By a Case Study in Khorasan Petrochemical Company

M.J. Badri, Bachelor of Chemical Engineering
A. Ashtiani, Master of Science in Strategic eMBA
Khorasan Petrochemical Company, ashtiani@khpc.ir

Abstract

Entrepreneur organization and strategic management have a strategic common dimension of a clever way to identify environment and the creative use of trends and opportunities to gain a competitive advantage. For the purpose of usage from strategic management knowledge as an advantage and organize it in an entrepreneur organization, it is necessary to know the status of strategic maturity. Such modeling issues in recent years research topic in the field of strategic management has been applied to the determination of an appropriate model of puberty, present and future state of the organization should be designed appropriately. In this article, by an overview of the maturity models, a quantitative framework for strategic maturity model for entrepreneurial organizations proposed and for assessing the maturity of an organization's strategic entrepreneur in both the maturity models and universal management tools are used. This quantitative approach provides the possibility of road to more mature of maturity levels based on its characteristics and the actual drawing and always check the status of their strategic plan is intended to entrepreneurship with maximum take.

Keywords: Entrepreneurship, Maturity Levels, Strategic Management, Management Tools

سنجش تکامل راهبردی برای سازمان های کارآفرین با مطالعه موردی شرکت پتروشیمی خراسان

چکیده

سازمان کارآفرین و مدیریت استراتژیک در وجه شناسایی هوشمندانه محیط و استفاده خلاقانه از روندها و فرصت ها به عنوان یک مزیت رقابتی، دارای وجه اشتراک راهبردی می باشند. برای هدفمند کردن استفاده از دانش مدیریت استراتژیک به عنوان یک مزیت و سازماندهی مراحل آن در یک سازمان کارآفرین، شناخت وضعیت بلوغ استراتژیک آن ضروری است. مدل سازی چنین مقوله ای در سال های اخیر موضوع پژوهش های کاربردی مختلفی در حوزه مدیریت استراتژیک شده است تا با تبیین یک مدل بلوغ مناسب، وضعیت حال و آینده سازمان ها به صورت متناسبی طرح ریزی گردد. در این مقاله با مروری بر مدل های تکامل، چارچوبی کمی جهت "سنجش تکامل راهبردی برای سازمان های کارآفرین" ارائه شده و جهت سنجش میزان تکامل راهبردی یک سازمان کارآفرین به صورت توأمان از مدل های تکامل و ابزارهای مدیریتی جهان شمول استفاده گردیده است. چنین رویکردی کمی، این امکان را فراهم می سازد که سازمان ها مسیر دستیابی خود به بلوغ بیشتر را بر اساس ساختار سطوح بلوغ و خصوصیات آن، به طور واقعی ترسیم نموده و همواره نسبت به کنترل وضعیت راهبرد های خود با برنامه در نظر گرفته شده جهت کارآفرینی حداکثری، اقدام نمایند.

کلید واژگان: کارآفرینی، سطوح تکامل، مدیریت راهبردی، ابزارهای مدیریتی

۱- مقدمه

بسیاری از سازمان های کارآفرین یک سوال مشابه دارند: به منظور بهبود مدیریت استراتژیک خود چگونه می توانند دریابند که در حالت سکون نسبت به سازمان های رقیب با عملکرد بالا هستند یا خیر؟ با توجه به سطوح تکامل سازمانی استفاده از کدام مدل ها می تواند حداکثر اثربخشی استراتژیک را برای یک سازمان کارآفرین ایجاد نماید؟ برنامه ریزی استراتژیک فرایند تحلیل و پیاده سازی تصمیماتی در خصوص جهت گیری های آتی سازمان ها می باشد. این فرایند برای همه سازمان ها حیاتی است، چرا که به وسیله آن سازمان خود را با محیطی با تغییرات مداوم مطابقت می دهد و این فرایند در تمامی سطوح مدیریت قابل به کارگیری می باشد. از طرفی یک سازمان کارآفرین که کسب و کار خود را بر اساس خلاقیت ها و استفاده از روند ها و بهره گیری نوآورانه از آن ها بنا نهاده است، می بایست همواره مترصد محیط برونی و درونی در سطوح خرد و کلان باشد. اولین گام در این راستا تصمیم گیری در خصوص این موضوع است که سازمان به چه جایگاهی می خواهد برسد و برای این کار نیازمند چه تصمیماتی است و در چه زمانی باید این تصمیمات برای دستیابی به اهداف عملی شوند. لذا هر سازمان می بایست در وهله نخست به سنجش بلوغ خود بپردازد تا با شناخت کافی از ظرفیت های خود به سراغ گام دوم در برنامه ریزی استراتژیک که پیاده سازی و سپس ارزیابی می باشد برود [۱]. این مفهوم بدان معناست که با بررسی دقیق تر نگرش دانشمندان در خصوص پارادایم های مربوطه، استراتژی بعنوان هنر و علم توأمان مطرح است [۲].

۲- کارآفرینی

کارآفرینی^۱ به فرآیند خلق ارزش جدید (مادی یا معنوی) از طریق یک تلاش متعهدانه با در نظر گرفتن ریسک های ناشی از آن اطلاق می شود [12]. لذا مدیریت کارآفرینی^۲ بر اساس شناسایی و کشف فرصت هایی که قبلاً کشف نشده است، تعریف شده است. این تعریف بر فرصت تمرکز دارد که مبنایی مناسب برای تشریح روابط بین کارآفرینی و استراتژی است. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک بر روش هایی متمرکز است که در آن کسب و کار تغییراتی را به وسیله کشف فرصت در محیط های نامطمئن که در آن فعالیت می کند، به وجود می آورد. ترکیب

^۱. Entrepreneurship

^۲. رشته مدیریت کارآفرینی از سال ۱۳۸۳ به صورت آکادمیک در دانشگاه های ایران مورد تدریس قرار گرفت. این رشته یک مبحث میان رشته ای بوده و بحث اصلی دروس آن، خلق ارزش افزوده، استفاده از فرصت ها و راه اندازی کسب و کار است. دانشگاه تهران به عنوان پیشگام این رشته در ایران اقدام به ایجاد رشته مدیریت کارآفرینی در گرایش های مختلف نمود.

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

کارآفرینی و استراتژی منجر به عملکرد در سازمان‌ها می‌شود. موضوع کارآفرینی اغلب در ارتباط با فرایند استراتژی بحث می‌شود.

کارآفرین³، فرد یا سازمانی است که با صرف زمان و انرژی لازم، منابع، نیروی کار، مواد اولیه و سایر دارایی‌ها را به گونه‌ای هماهنگ می‌سازد که ارزش آن‌ها و یا محصولات حاصل از آن‌ها نسبت به حالت اولیه‌اش افزایش یابد (ایجاد ارزش افزوده کند). کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصت‌ها و موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در جهت توسعه³ این موقعیت‌ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می‌شوند. خصوصیات بارز کارآفرینان شامل توجه به رویاها و آرزوها، قاطعیت، عملگرایی، اراده ی قوی، فداکاری، از خود گذشتگی، توجه به جزئیات، در اختیار گرفتن سرنوشت، پاداش در صورت موفقیت و استفاده مناسب از نیروی گروهی می‌باشد [13]. موضوع کارآفرینی استراتژیک نیز نقش و اهمیتی بسزا در خلق مزیت رقابتی برای یک سازمان جوایز موفقیت پایدار دارد. کارآفرینی استراتژیک، به سازمانها کمک می‌کند تا به نحوی خود را مستقر کنند که قادر باشند به انواع تغییرات محیطی مهم، واکنشی مناسب نشان دهند و فراتر از آن اینکه، به سازمان کمک می‌کند تا مزیت نسبی رقابتی پایدار خود را گسترش دهد و این مهم تنها از طریق ایجاد جریانهای مداوم نوآوری، در سازمان عملی می‌گردد. در واقع مزیت رقابتی "نوآوری" است که کارآفرینی و مدیریت استراتژیک را به یکدیگر مرتبط می‌سازد. نداشتن دیدگاه استراتژیکی در فعالیت‌های کارآفرینانه، باعث وارد آمدن صدمات جبران ناپذیر سرمایه‌ای و معنوی به کارآفرینان در برخی فعالیت‌های کارآفرینانه، بالاخص فعالیت‌های کارآفرینانه نوپا شده است. عناصر اصلی کارآفرینی استراتژیک، درک فرصت، نوآوری، توجه به چشم انداز، ریسک پذیری معقول، انعطاف پذیری و رشد می‌باشند تا به طراحی یک الگوی تعاملی مناسب دست یافته شود.

۳- سطح تکامل

سطح تکامل یک سطح از توانمندی‌های سازمان را نشان می‌دهد که توسط دگرگون سازی یک یا چند بخش از فرایند‌های سازمانی به دست آمده است. مدل‌های بلوغ توسعه یک ماهیت را در طول زمان توصیف می‌کند. مدل‌های بلوغ دارای خصوصیات کلی ذیل می‌باشند [۷]: توسعه یک ماهیت واحد بوسیله تعداد محدودی از سطوح بلوغ توصیف می‌شود. برخی ملزومات خاص، خصوصیات این سطوح را تشکیل می‌دهند که هماهنگی باید در سطحی خاص بدست آید. سطوح به ترتیب و از سطح اولیه تا سطح پایانی مرتب شده اند و آخرین مرحله

³. Entrepreneur

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

سطح مطلوب بلوغ است. در طول توسعه، ماهیت از یک سطح به سطح دیر توسعه پیدا می کند و هیچ سطحی حذف یا نادیده گرفته نمی شود.

با توجه به ساختار مرحله ای و گام به گام مدل های بلوغ، خود به صورت تدریجی و مستمر سازمان را به سمت بلوغ هدایت می کند. یکی از مدل های عمومی بلوغ، مدل بلوغ قابلیت (CMM⁴) می باشد. مدل بلوغ قابلیت به صورت زیر تعریف شده است [۸]: مدلی است که نقشه راهی را برای پیاده سازی تجارب موفق و حیاتی با توجه به فرایندهای مختلف سازمانی فراهم می کند. مدل بلوغ قابلیت، مدلی است بنیادین که جهت سنجش میزان بلوغ به کار می رود.

از طرفی شناخت فرصت انعطاف پذیری سازمانی و توانایی شرکت برای اندازه گیری، تشویق و دادن پاداش به رفتار مخاطره انگیز و نوآور، برابر با پایه ی توانایی سازمانی جهت کارآفرین شدن می باشد [15].

برای هر اقدامی در هر سازمان می بایست ابتدا سه موضوع مورد شناسایی کامل قرار

بگیرند:

• سطح بلوغ رهبری

• سطح بلوغ سازمانی

• سطح بلوغ فرهنگی

در بستر این شناسایی است که به سوی شناخت سطوح بلوغ استراتژیک خواهیم رفت. زیرا توجه به میزان آمادگی سازمان جهت برقراری همراستایی استراتژیک در فرایند استقرار نظام مدیریت استراتژیک در یک سازمان کارآفرین بسیار کلیدی می باشد.

منظور از سطح بلوغ رهبری سازمان میزان آمادگی و توانمندی رهبران سازمان برای اجرای یک برنامه و طرح استراتژیک در سازمان است. موفقیت در اجرای استراتژی در سازمان مستلزم برخورداری از توانایی اثرگذاری رهبری بر کارکنان جهت ایجاد انگیزه و هم افزایی در راستای دست یابی به اهداف استراتژیک میباشد. سبک های رهبری شامل متقاعد کننده، آمرانه، مشارکتی و تفویضی می باشد [۵].

منظور از سطح بلوغ سازمانی، درجه برخورداری سازمان از سیستم ها، فرآیندها، تجارب و رویه های تعریف شده در انجام فعالیت های روشمند و سیستماتیک است. سطوح بلوغ سازمانی شامل سازمان های منفعل، نظام مند، همسو و همگرا می باشد [۶].

منظور از سطح بلوغ فرهنگی، فرهنگ نیروی انسانی سازمان برای اجرای یک طرح استراتژیک، میزان آگاهی آنها نسبت به تغییرات آتی ناشی از اجرای استراتژی در سازمان،

⁴ . Capability Maturity Model

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

کارکردها و ارزش های برنامه استراتژیک و نیز درجه آمادگی نیروی انسانی برای اجرای فعالیت های مدیریت استراتژیک در سازمان است. هافستد فرهنگ را ارزش های گروهی که اغلب نادیدنی هستند تعریف می کند [۳]. منابع مدیریت منابع انسانی بر این نکته تاکید دارند که سازمان باید کارکردهای منابع انسانی را به نحوی به کار گیرد که به صورت عمودی و افقی با راهبردهای آن هماهنگ باشد [۴]. بلوغ فرهنگی در چهار سطح عقلایی، ایدئولوژیک، مشارکتی و سلسله مراتبی قابل تقسیم است [۵].

به تناسب افزایش بلوغ سازمان ها، ابعاد پیچیده تری از دانش مربوطه و شاخص های متنوع تر و تخصصی تر جهت ارزیابی و مدیریت نیاز خواهند بود. طراحی استراتژی های اثربخش و پیاده سازی موفقیت آمیز آنها در کارآفرینی سازمانی^۵ مستلزم بسترسازی، فراهم آوردن زیرساخت های مورد نیاز، برخورداری از قابلیت ها و نیز بلوغ کافی در ابعاد مختلف است. عدم توجه کافی به این امر موجب شده تا پروژه های اجرای استراتژی در سازمان ها در موارد بسیاری به شکست بیانجامد. از این رو ضروری است که در آغاز پروژه، وضعیت کنونی سازمان از حیث جنبه های مختلف مرتبط با استراتژی مورد اندازه گیری، ارزیابی و تحلیل قرار گیرد تا بتوان از بروز چالش های بالقوه احتمالی که منجر می شود موفقیت پروژه در مراحل بعدی به مخاطره بیافتد جلوگیری شود. در حقیقت، ارزیابی آمادگی نه تنها سطح فعلی قابلیت ها و بلوغ سازمان را برای طراحی و اجرای استراتژی مشخص می نماید، بلکه علاوه بر آن حوزه هایی را که نقاط ضعف سازمان در این رابطه به شمار می آیند نیز تعیین می کند. نتایج بدست آمده از انجام این ارزیابی ها مبنای طراحی اقدامات اصلاحی و بهبود سطح بلوغ سازمان است.

۴- تکامل راهبردی

تکامل راهبردی یا بلوغ استراتژیک میزان قابلیت ها و توانمندی های سازمان در ابعاد مختلف است و پیش از اقدام به طراحی و اجرای استراتژی، نقش مهمی در درک وضعیت کنونی سازمان در ابعاد مختلف مرتبط با اجرای استراتژی، شناسایی و کسب آمادگی در مواجهه با مخاطرات آتی و نیز کاهش احتمال شکست پروژه از طریق طراحی و اجرای راهکارهای پیش گیرانه خواهد داشت. منظور از سطح بلوغ استراتژیک، درجه در اختیار داشتن ملزومات اجرای مدیریت استراتژیک در سازمان است. تکامل راهبردی در ابعاد ذیل تعریف شده و مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد [۱۴]:

^۵. Organizational Entrepreneurship

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

• گستره درگیر در فرآیند مدیریت استراتژیک؛ بیانگر میزان دخالت و مشارکت سطوح مختلف سازمانی اعم از هیات مدیره، مدیران ارشد، مدیران میانی، معاونت ها، کارکنان و ... در فرآیندهای مدیریت استراتژیک سازمان است.

• رویکرد در مدیریت تغییر؛ بیانگر میزان بهره گیری از رویکردهای اثربخش مدیریت تغییر و فرآیندهای مرتبط جهت اجرای استراتژی در سازمان است. بدیهی است که اجرای برنامه های استراتژیک به تغییرات اساسی در سازمان می انجامد.

• بودجه استراتژیک؛ بیانگر میزان توانایی سازمان برای در نظر گرفتن منابع مالی، انسانی، زمانی و ... برای اجرای یک طرح استراتژیک است.

• عزم و انگیزه کارکنان برای تغییر؛ بیانگر میزان انگیزه کارکنان و روحیه آنها برای ایجاد تغییرات مثبت در راستای بهبود وضعیت کنونی سازمان است.

• درصد افراد مطلع از برنامه ریزی استراتژیک؛ بیانگر درجه آگاهی عمومی و شناخت کارکنان از اصول، ویژگی ها و الزامات فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک و اجرای استراتژی در سازمان است.

برای محاسبه درجه بلوغ از دو رکن اساسی بهره گرفته شده است که یکی شاخص استقرار ابزارهای مدیریتی و دیگری شاخص بلوغ استراتژیک سازمان کارآفرین می باشد. روش کار به این ترتیب بوده که ابتدا سطح بلوغ تعیین گردیده است. لیست ابزارهای مدیریتی این مدل نیز بر اساس شناسایی منابع معتبر واستخراج از آنها و منطبق سازی آنها با شرایط خاص این مدل تدوین شده است.

ادبیات استراتژی در حوزه مدیریت استراتژیک کارآفرینی و ایجاد و استقرار کسب و کار، سه نوع کارآفرینی سازمانی را شناسایی کرده است: (۱) ایجاد کسب و کار جدید در سازمان های موجود که اقدام مخاطره آمیز یا کارآفرینی سازمانی نامیده می شود (۲) فعالیت فراگیر مرتبط با تغییر و تحول و نوسازی سازمان های موجود (۳) تغییرات قواعد رقابت شرکت برای صنعت. لذا استراتژی و کارآفرینی در پرتو مدیریت استراتژیک ارتباط عمیقی پیدا کرده اند.

با استفاده از مدل ارائه شده سازمان ها می توانند نموداری از پیشرفت در سطوح بلوغ در طی زمان را به صورت ریاضی و عددی ترسیم نموده و وضعیت خود را در قیاس با آن همواره کنترل نمایند. هدف از این فرایند ارزیابی کمی - کیفی از مدیریت استراتژیک با توجه به توسعه مدل بلوغ مدیریت استراتژیک (SMMM⁶) خصوصا برای مدیران پر مشغله که نیاز به یک ارزیابی سریع به بهترین شیوه در سازمان خود هستند می باشد. به عنوان یک مطالعه موردی برای مدل ارائه شده، اطلاعات لازم از شرکت پتروشیمی خراسان استخراج گردیده است. هرچند

⁶ Strategic Management Maturity Model

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

که نمی توان گفت برنامه ریزی استراتژیک تضمین کننده موفقیت و سودآوری است، ولی قطعا شانس دستیابی به آنرا افزایش خواهد داد. یکی از مزایای اساسی تدوین یک متدولوژی برای بلوغ استراتژیک این است که فعالیت های سازمان را با یکدیگر سازگار می نماید. پس از تدوین این متدولوژی گامهای بعدی شامل توسعه و تکمیل آن خواهد بود.

در این طرح مدلی پنج سطحی برای بلوغ ارائه شده است [۹]. ۵ سطح بلوغ مدل عبارتند از:

سطح ۱- ساکن: این سازمان ها در حال حاضر هیچ برنامه ریزی استراتژیک در یک مفهوم رسمی انجام نمی دهند، تمایل آن ها تنها در سطح تاکتیکی و عملیاتی و به شیوه ای کنترل نشده، معمولاً توسط مدیریت ارشد در پشت درهای بسته برنامه ریزی می شود.

سطح ۲- واکنشی: سازمان ها در این سطح برخی از عناصر برنامه ریزی موثر و مدیریت عملکرد استراتژیک را با نتایج ضعیف و فقط در واکنش به حوادث و یا به طور موقت انجام می دهند.

سطح ۳- بیش فعالی^۷: در ساختارهای رسمی و غیر رسمی به صورت جامع و فعالانه در برنامه ریزی استراتژیک شرکت می کنند. این فعالیت ها نسبتاً به طور منظم رخ می دهد و تا حدی بهبود در طول زمان اتفاق می افتد.

سطح ۴- متمرکز: استراتژی همواره متمرکز و تصمیم گیری برای سازمان بر همان مبنا است. استانداردها و روش ها در سراسر سازمان به طور گسترده برای مدیریت استراتژیک اجرا شده است. مدیران به طور رسمی کارکنان را درگیر در این فرآیند کرده و اندازه گیری و پاسخگویی فرهنگ استراتژی را تقویت کرده است.

سطح ۵- بهبود مستمر: برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تعالی در فرهنگ سازمان تعبیه شده و به طور مداوم در یک مفهوم رسمی بهبود یافته است. این به این معنی است که به عنوان عملکرد ارزیابی شده است.

این ۵ سطح در کنار ۸ بعد مدیریت استراتژیک، ماتریسی ۴۰ خانه ای را برای سنجش شاخص تکامل ایجاد می کند:

⁷ proactive

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

جدول ۱: ماتریس شاخص تکامل [۹]

سطح ۵ بهبود مستمر	سطح ۴ متمرکز	سطح ۳ فراواکنشی	سطح ۲ واکنشی	سطح ۱ ساکن	۵ سطح تکامل
					۸ بعد مدیریت استراتژیک
مدیران و کارکنان به طور کامل و مداوم بر اساس یک فرهنگ مبتنی بر کار تیمی فعالند	برای رهبران توانمند سازی کارکنان از طریق تعامل اهمیت دارد	رهبران با گزارش مستقیم درگیرند، اما به ارزشها نیز توجه دارند	مدیران دیکته میکنند اما جمع آوری بازخورد پراکنده دارند	مدیران صرفاً همانطور که خودشان میخواهند فرمان می دهند	رهبری
چشم انداز و ارزش ها به طور کامل در فرهنگ سازمان ادغام شده است	چشم انداز و ارزش های مشترک توسعه یافته اند	چشم انداز و ارزش ها در ارتباطات و درک سازمان دیده می شود	چشم انداز و ارزش ها منتشر شده است، اما در متن نیست	چشم انداز و ارزش تعریف نشده و یا به اشتراک گذاشته نمیشود	فرهنگ و ارزش ها
استراتژی تصمیم گیری های حیاتی سازمانی و بهبود مستمر فرایند را پیش می برد	برنامه ها و تجدید نظر به طور منظم توسط تیم آموزش دیده پیگیری می شود	فرایند برنامه ریزی شامل ساختار و در سراسر سازمان جاری است	برنامه ریزی استراتژیک به عهده تیمی کوچک است و به سازمان دیکته می شود	هیچ برنامه ریزی استراتژیک در درون سازمان اتفاق نمی افتد	تفکر استراتژیک و برنامه ریزی
تمام ساختارها و سیستم ها با استراتژی تراز شده و سازمان به طور مداوم بهبود یافته است	چشم انداز، نیازهای مشتری، استراتژی، و پاداش کارکنان و سیستم های تشخیص با هم همسو شده اند	کارکنان می دانند که مشتری چگونه باید با استراتژی ها همسوسازی شود	نیازهای مشتری و اخذ بازخورد شروع شده است	کارها بطور ضعیفی با ساختار سازمانی همسو است	تراز سازی
اندازه گیری جامع استفاده می شود و به طور مداوم تجدید نظر شده و بر اساس بهبود مستمر است	به منظور بهبود تمرکز و عملکرد و تصمیم گیری های بودجه اقدامات استراتژیک به طور گسترده استفاده می شود	اندازه گیری عملکرد استراتژیک جمع آوری می شوند، اهداف استراتژیک را پوشش میدهد	به طور معمول داده های عملکرد جمع آوری شده، اما عمدتاً عملیات محور هستند	هیچ داده ای وجود ندارد، فقط تک اطلاعات عملکردی جمع آوری می شوند	سنجش عملکرد

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

مدیریت عملکرد	بدون تاکید بر استفاده از عملکرد به عنوان یک معیار برای مدیریت سازمان میباید	بررسی عملکرد مورد نیاز دیده شده، اما هیچ پاسخگویی برای عملکرد وجود ندارد	صاحبان فرایندها مشخص بوده و عملکرد در سطح سازمانی و کارکنان پایش می شود	مسئولین پایش پاسخگو هستند و عملکرد در تمام سطوح مدیریت دیده می شود	فرهنگ سازمانی، اندازه گیری و پاسخگویی متمرکز شده است، تصمیم گیری مبتنی بر شواهد هستند
بهبود فرایند	فرایندها مستند نشده، تکرار آشکار و تاخیر مشهود است	چند فرایندهای کلیدی مستند و مدل های بهبود فرایند دیده می شود (TQM، شش سیگما و ...)	تمام فرایندهای کلیدی شناسایی و مستند شده و راهنماهای استراتژی موفقیت آمیز فرایند بهبود و ارتقاء می یابد	به طور مستمر تمام فرایندهای کلیدی بهبود و دنبال یافته و ایده های جدید بهبود قابل قبول است	کارکنان توانمند هستند و آموزش دیده، و یک فرایند رسمی برای بهبود مدیریت فرایند وجود دارد
توسعه پایدار	فقدان ساختار و تمرکز کوتاه مدت در انجام وظایف	استراتژی شناخته شده است	ساختار رسمی سازمان برای حفظ تمرکز بر استراتژی	سازمان "دفتر مدیریت استراتژی" و یا معادل آن است	تفکر استراتژیک و مدیریت در فرهنگ سازمان تعبیه شده است

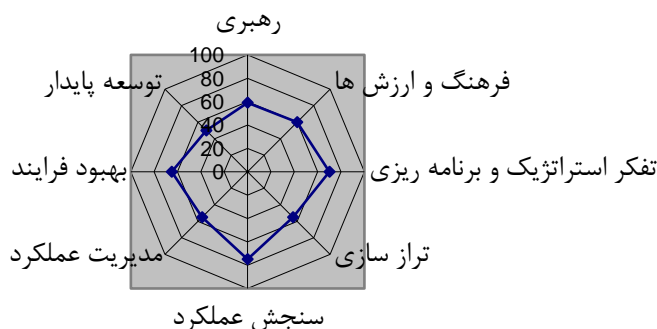
ارزش هر یک از سطوح ۲۰ و وزن هریک از ابعاد ۰,۱۲۵ می باشد. لذا با توجه به اصول بیان شده در رابطه با مدل های تکامل، می توان شاخص تکامل هر سازمان را با عددی بین صفر تا ۱۰۰ تعیین نمود.

مثلا سازمانی که در هر یک از ابعاد در سطح سه قرار داشته باشد، شاخص ۶۰ را کسب کرده است. بدین ترتیب با توجه به سطح سازمان در هر یک از ابعاد، درجات کلیه ابعاد را بدست آورده و با جمع ۸ عدد کارشناسی شده و ضرب حاصل جمع حاصل در ۰,۱۲۵ شاخص تکامل سازمان را تعیین می کنیم. نمونه ای از خروجی ماتریس شاخص تکامل در نمودار ذیل برای شرکت پتروشیمی خراسان ارائه شده است:

$$۰,۱۲۵ * (۵۹+۶۰+۵۵+۷۰+۵۵+۷۵+۶۵+۵۰) = ۶۱,۱۲۵ = \text{شاخص تکامل راهبردی} \quad (۱)$$

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

نمودار ۱- نمودار راداری شاخص تکامل راهبردی یک شرکت کارآفرین (مطالعه موردی پتروشیمی خراسان)



در سازمان کارآفرین، سیستم های کنترل باید نوآوری، ریسک پذیری و بیش فعالی را شبیه سازی کند. دو شکل مهم کنترل عبارتند از: کنترل استراتژیک و کنترل مالی. کنترل استراتژیک معیار رضایت مشتری، ثبت اختراع جدید، موفقیت در جلسات هدف برای معرفی محصول یا فرآیند جدید، دستیابی به استانداردهای کنترل کیفیت و شاخص هایی از این دست را اندازه می گیرد. کنترل مالی، درآمد خالص، میزان برگشتی فروش و ... را اندازه می گیرد. با توجه به ویژگی های ذکر شده، شرکت های کارآفرینی تاکید بر روی کنترل های استراتژیک دارند و این در حالی است که شرکت های محافظه کار تمرکز بر روی کنترل های مالی دارند.

۵- ابزارهای مدیریتی

بنا به تعریف، یک ابزار مدیریتی به فرآیند و یا روشی اطلاق می گردد که در صورت استفاده و استقرار موثر منجر به ارتقای عملکرد مدیریتی خواهد شد. از سوی دیگر این الگوها مورد پذیرش عموم فعالان مدیریت قرار گرفته اند و کارایی آنها به تجربه اثبات شده است. استفاده از این الگوها سازمان ها را قادر می سازد که راه پیموده شده توسط پیشروان صنعت برای پیدا کردن روش ها و فرایندهای بهینه را مجدداً خود تجربه نکنند و آنچه در حیطه این

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

دانش پذیرفته شده است را به منظور دستیابی به تعالی بیشتر مورد استفاده قرار دهند. این امر علاوه بر افزایش اثربخشی سازمانی باعث کوتاه شدن زمان دستیابی به تعالی بیشتر نیز خواهد شد [۱۰].

از آنجا که موثرترین عنصر در به چرخش انداختن کسب و کار یک سازمان کارآفرین، مغزافزارها و توانایی نوآوری منابع انسانی آن می باشد، لذا تمرکز این مدل نیز بر ابزارهای مدیریتی مرتبط با حوزه خلاقیت و نوآوری در کنار ابزارهای کاربردی مدیریت استراتژیک خواهد بود. استخراج ابزارهای مدیریتی از مراجع معتبر و مورد پذیرش عمومی بوده است [۱۱]. به منظور وزن دهی به این الگوها نیز از روش دلفی استفاده می شود. به این ترتیب که ابتدا تیمی از کارشناسان دارای تخصص در حیطة مدیریت انتخاب شده است و لیست ابزارها به ایشان در دو مرحله ارائه شده است که در مرحله اول تنها با قضاوت کارشناسی خود و در مرحله دوم با توجه به برآیند نظرات کل اعضا امتیاز مورد نظر خود را به هر یک از ابزارها اختصاص دهند. به این ترتیب لیست ذیل تدوین شده است که شامل چهار و هشت ابزار مدیریتی می باشد.

۵-۱- شاخص وجود ابزارهای مدیریتی

برای تعیین این شاخص از فهرست الگوهای 48 ابزار مدیریتی استفاده می شود [۱۱]. نحوه کار به این ترتیب است که گروه ارزیاب بر روی هریک از الگوها متمرکز می شود. در نهایت وزن حاصل شده جهت هر ابزار از ضرب کردن عدد وضعیت موجود آن ابزار در وزن آن حاصل می شود. برای تعیین شاخص نهایی وزن های حاصل شده جهت همه ابزارها جمع زده می شود:

جدول ۲- ابزارهای مدیریتی برتر [۱۱]

ردیف	ابزار مدیریتی	ردیف	ابزار مدیریتی
۱	Learning styles	۲	Analogies- creative problem solving
۲	Histograms	۴	Balanced scorecard
۵	House keeping-5s	۶	Benchmarking
۷	Improvement cycle	۸	Brainstorming
۹	Improving group communication	۱۰	Design of experiments
۱۱	External analysis (PESTEL)	۱۲	Diffusion of innovation
۱۳	Networking	۱۴	Business design and improvement
۱۵	Visioning – the future	۱۶	Business ethics
۱۷	Vital few analysis	۱۸	Business excellence framework
۱۹	Waste minimization	۲۰	Just in time (JIT)
۲۱	Six sigma	۲۲	Change cycle
۲۳	Skills matrix	۲۴	Strategic planning
۲۵	Solution effect analysis	۲۶	Strategy framework
۲۷	Pricing strategies	۲۸	Competitive product placement

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

Competitor analysis	.۳۰	Priontisation matrix	.۳۹
Gantt chart	.۳۲	Scenario planning	.۳۱
Creating a financial business case	.۳۴	Process mapping- IDEF	.۳۳
SWOT analysis	.۳۶	Sources of innovation and opportunity	.۳۵
Systems thinking	.۳۸	Product-market strategy analysis	.۳۷
Cultural audit	.۴۰	Product life cycle	.۳۹
Stakeholder analysis	.۴۲	Team selection	.۴۱
Decision mapping	.۴۴	Team working	.۴۳
Time based process mapping (TBPM)	.۴۶	Risk management	.۴۵
Outsourcing	.۴۸	CRM	.۴۷

ابزارهای مدیریتی ارائه شده در جدول فوق، در مقوله های تجزیه و تحلیل، نوآوری، حل مساله، ارتباطات، مدیریت زمان، برنامه ریزی پروژه، بهبود بازدهی، بهبودهای خارجی، فروش و بازاریابی، نقاط تصمیم گیری و استراتژی می باشد. وزن کلیه موارد برابر با دو می باشد، بجز چهار ابزار "نوآوری" در ردیف های ۲، ۱۲، ۲۵، و ۳۵ که دارای وزن سه می باشند. زیرا این چند ابزار بر وجه اشتراک راهبردی کارآفرینی و مدیریت استراتژیک تمرکز دارند. در معتبرترین جایزه کسب و کار اروپا نیز که هر ساله توسط بنیاد کاردینلی برگزار می شود بر موضوعات کیفیت، مشتری مداری، تحقیق و توسعه، HSE^۸ و خلاقیت و نوآوری تاکید می گردد. شعار این جایزه، "کارآفرینان، آینده سازان برتر" می باشد که به افتخار استیفا کاردینلی، کارآفرین صاحب نام ایتالیایی نامگذاری شده است. لذا با توجه به معیارهای ارائه شده وقتی ارزیابان، وضعیت هر ابزار را در سازمان بین صفر تا یک معین نمایند، مجموعاً عددی بین صفر تا ۱۰۰ جهت سنجش شاخص وجود ابزارهای مدیریتی حاصل خواهد شد.

در جدول ذیل نمونه هایی عملی از ابزارهای مدیریتی فوق الذکر که در سازمان پتروشیمی خراسان مورد استفاده قرار گرفته است، ذکر گردیده است:

جدول ۳- نمونه های کاربردی استفاده از ابزارهای مدیریتی در شرکت پتروشیمی خراسان

ردیف	ابزار مدیریتی	نمونه انجام شده در KHPC
۱.	Outsourcing	واگذاری حمل و نقل و رستوران به پیمانکار برون سازمانی
۲.	Benchmarking	بازدید از پتروشیمی های شیراز و پردیس و تزریق UF
۳.	Strategic planning	طرح ریزی و اجرای برنامه ریزی استراتژیک برای ۵ سال
۴.	Improvement cycle	استقرار ایزو ۹۰۰۱
۵.	Balanced scorecard	پایش منظم سازمان در غالب کام (BSC) در هر سه ماه
۶.	External analysis (PESTEL)	تهیه و بروز رسانی سالانه تحلیل محیطی خرد و کلان
۷.	Diffusion of innovation	شکست تحریم با طراحی و ساخت دستگاه مشعل بویلر و ایندیوسر پمپ های Sundyne
۸.	Visioning – the future	کمیته هوش رقابتی

⁸ . Health, Safety, Environment

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

کمک رسانی به محرومین منطقه در مناسبت‌های گوناگون	Business ethics	۹
طراحی و ساخت Stripper خروجی پساب مجتمع	Waste minimization	۱۰
کاهش عبارات برج پریل اوره	Six sigma	۱۱
استقرار مدل های EFQM و مدیریت سبز	Business excellence framework	۱۲
انجام تحلیل ذی نفعان به صورت مستمر	Stakeholder analysis	۱۳
ارائه مشوق های فروش مانند تخفیف خرید نقدی	Pricing strategies	۱۴
تهیه کتابچه تشریح برنامه های استراتژیک و عملیاتی	Gantt chart	۱۵
جمع بندی CI و تحلیل دغدغه های استراتژیک سازمان	Scenario planning	۱۶
طرح ریزی تهیه نقشه فرایندی سازمان	Process mapping- IDEF	۱۷
انجام ۹ ثبت اختراع داخلی و ۲ ثبت اختراع خارجی	Sources of innovation and opportunity	۱۸
تهیه Market Plan بر اساس نیروهای پورتر	Product-market strategy analysis	۱۹
تدوین استراتژی ها بر اساس ماتریس قوتها و ضعف ها، تهدیدها و فرصت ها	SWOT analysis	۲۰
تهیه گزارشات چشم انداز صنعت در مقایسه با رقبا	Competitor analysis	۲۱
تشکیل روزانه جلسات صبحگاهی با حضور مدیران	Team working	۲۲
انجام مطالعات HAZOP	Risk management	۲۳
استقرار نظام آراستگی	House keeping-5s	۲۴

۶- شاخص نهایی تکامل راهبردی

به منظور بدست آوردن درجه نهایی تکامل، عدد حاصل شده از شاخص تکامل راهبردی در شاخص وجود ابزارهای مدیریتی ضرب می شود. به این ترتیب شاخص کلی تکامل حاصل می شود:

$$(۲) \quad \text{شاخص وجود ابزارهای مدیریتی} * \text{شاخص تکامل راهبردی} * ۰,۱ = \text{درجه تکامل راهبردی}$$

عدد حاصل در برگیرنده وجود فرایندها و کیفیت فرایندها می باشد و در واقع از آن می توان به عنوان نمایانگر وضعیت سازمان کارآفرین در طیف تکامل تعبیر نمود. این شاخص دارای توزیعی بر حسب درصد می باشد که بین صفر و صد است. حال با سنجش این شاخص وضعیت فعلی سازمان مشخص شده است. بلوغ استراتژیک ارائه شده در کنار ساختاری از ابزارهای مدیریتی اولویت بندی شده مسیری منطقی برای بلوغ استراتژیک سازمان استراتژی محور و ارتقای آن را فراهم می سازد. ضریب ۰,۱ از آن جهت در فرمول اعمال شده است تا برای محاسبه نهایی درجه تکامل راهبردی، عددی بین صفر تا ۱۰۰۰ حاصل شود.

۷- برنامه ریزی راهبردی جهت ارتقای وضعیت موجود

بر اساس نظریات اقتصادی و تجارب حاصله در اقتصادهای رو به رشد، «کارآفرینان» موتور محرکه توسعه و رشد اقتصادی محسوب می‌شوند و بالطبع اشتغال‌زایی یکی از ره‌آوردهای مهم کارآفرینی می‌باشد. هر سازمانی ممکن است تصمیم بگیرد که وضعیت بلوغ خود را ارتقا دهد. برای این منظور سازمان در ابتدا شاخص بلوغ مطرح شده در مدل اثربخشی را مدنظر قرار می‌دهد و به همراه تیم کارشناسی که دارای اطلاعات کافی در خصوص مباحث بلوغ می‌باشند برنامه‌ای جهت ارتقای وضعیت خود در نظر می‌گیرد. با توجه به رویکرد کمی مدل، برنامه ریزی استراتژیک می‌تواند کاملاً قابل سنجش باشد به این ترتیب که مشخص کند در هر دوره‌ای از این برنامه استراتژیک شاخص بلوغ سازمان باید چه مقداری باشد و نهایتاً در انتهای دوره برنامه، سازمان باید به چه درجه‌ای از شاخص بلوغ سازمانی دست پیدا کند. برای دستیابی به درجات بلوغ نیز مسیر مشخص شده است و سازمان باید نسبت به استقرار عوامل مطرح شده در هر سطح از بلوغ اقدام نماید.

اما برای افزایش شاخص بلوغ همانگونه که ذکر شد دو عامل وجود دارد که هر یک از آنها نقش خود را در افزایش این شاخص ایفا می‌کنند. پرواضح است که شاخص وجود ابزارهای مدیریتی با درجه کمتری از دشواری قابل افزایش است، چرا که تنها نیازمند استقرار یکسری فرایندها می‌باشد. هرچند که برای این کار ممکن است سازمان نیاز به دانش بیشتر و یا صرف منابع داشته باشد، ولی در هر صورت در سالهای اولیه برنامه استراتژیک می‌توان تمامی الگوهای فوق را به تدریج در متدولوژی سازمان لحاظ نمود و در کنار آن بر اساس سیاست‌های سازمان برنامه ارتقای درجه تکامل سازمانی را نیز به کارگرفت. برای این کار که نیازمند تعهد به پیشرفت می‌باشد، سازمان کارآفرین باید برخی تغییرات در متدولوژی موجود خود ایجاد کند و با احراز شرایط بلوغ آنرا ارتقا بخشد.

سازمان باید در برنامه استراتژیک خود مشخص کند که قرار است در هر دوره زمانی هر یک از دو عامل تاثیر گذار در تکامل کلی را به چه عددی برساند و اینکار از طریق تعداد الگوها و یا فاکتورهایی که سازمان مدنظر دارد در آن دوره مستقر نماید، تعیین خواهد شد.

اما با این حال با توجه به امکان پذیر بودن استقرار الگوهای برتر و برخی از عوامل سطوح تکامل با درجه کمی از سختی، شیب منحنی پیشرفت در سطوح بلوغ در سال‌های اولیه به مراتب بیشتر از سالهای انتهایی خواهد بود. نکته‌ای که از این مدل استخراج می‌شود و باید به آن توجه داشت اینست که هیچگاه سطح تکامل به عدد یک نخواهد رسید و این دربرگیرنده این مضمون است که تلاش برای ارتقا و تعالی در مدیریت پروژه چرخه‌ای پایان ناپذیر است،

دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی

چرا که همواره ایده های جدید در تمامی علوم ظهور خواهند کرد و همواره سازمانها باید متعهد به کسب تجربه از پیشروان علم و نیز نو آوری هایی در خصوص ارتقای متدولوژی خود باشند.

۸- نتیجه گیری

کارآفرینان نقش کلیدی در توسعه اقتصادی و تحولات اجتماعی دارند. کارآفرینان به عنوان عناصر اصلی در تسریع توسعه کشورهای در حال توسعه و در تجدید حیات و استمرار توسعه کشورهای صنعتی مورد توجه و مطالعه بوده اند. در شرایط کنونی اقتصاد کشورمان که با مسائل و نارساییهای مهمی نظیر فرار مغزها، بیکاری یا کم کاری به ویژه فارغ التحصیلان دانشگاه ها و نیروی انسانی متخصص، کاهش سرمایه گذاری، عدم تحرک و رشد اقتصادی کافی روبروست، پرورش و آموزش کارآفرینان توسعه کشور از اهمیت مضاعفی برخوردار است.

سنجش میزان رفتار کارآفرینانه بر اساس مدل های بلوغ نقشی بسیار تاثیر گذار در سنجش مسیر تکامل سازمان های کارآفرین دارد. از آنجا که دستیابی به سطوح بلوغ بالاتر نیازمند صرف زمان قابل توجهی می باشد، لذا می توان گفت که برنامه ریزی استراتژیک ابزاری ضروری در این خصوص می باشد. در این مقاله مدلی شامل ۵ سطح از بلوغ به همراه ۸ بعد مدیریت استراتژیک، شاخص بلوغ استراتژیک را بدست داده و فهرستی از ابزارهای مدیریتی موزون معرفی گردیده است که با ضرب این دو عامل مطابق رابطه ارائه شده، درجه تکامل کلی سازمان معین می گردد. با استفاده از خواص هر یک از مراحل و نیز ابزارهای مدیریتی و وزن نسبی آنها در این مقاله پیشنهاد می شود که سازمان ها مسیری بلند مدت را با اهدافی کمی برای سازمان خود مشخص کنند و با استقرار ابزارهای مدیریتی و ارتقا در سطوح تکامل، وضعیت خود را همواره بهبود بخشند. آنچه این مدل را متمایز می سازد، در ابتدا سادگی مفاهیم و قابل درک بودن آن، رویکرد کمی لحاظ شده و وزن دهی و تعیین اهمیت نسبی چه در خصوص ابزارهای مدیریتی و چه در خصوص سطوح تکامل می باشد.

منابع

- [۱]: دیوید، فرد آر، (۱۳۸۸)، "مدیریت استراتژیک"، چاپ پانزدهم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی، مترجم: پارساییان، علی. اعرابی، سید محمد.
- [۲]: علی احمدی، علیرضا، فتح اله، مهدی، تاج الدین، ایرج (۱۳۸۸)، "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، چاپ دوازدهم، تهران، نشر تولید دانش.
- [۳]: مومنی، هوشنگ، (۱۳۸۷)، "نگره های مدیریت"، چاپ اول، تهران، نشر ستاره سپهر.
- [۴]: ترنر، رودنی، (۱۳۸۹)، "مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور"، چاپ اول، تهران، مرکز نشر پژوهشگاه صنعت نفت، مترجم: اصیلی، غلامرضا.
- [۵]: الوانی، سید مهدی، (۱۳۸۹)، "مدیریت عمومی"، ویراست سوم، چاپ چهل و یکم، تهران، نشر نی.
- [۶]: امامی، محمد حسن، (۱۳۹۰)، "مدل مدیریت سبز"، چاپ اول، اصفهان، نشر آسمان نگار.

- [۷] Weerdmeester, R., Pocater, C., & Hefke, M. (2003), "**VISION: Next Generation Knowledge Management**": Knowledge management maturity model. Information Societies Technology Programme
- [۸] Bill Curtis, William W Hefley, Sally A Miller, William E Hefley (2002), "**The People Capability Maturity Model Guidelines for Improving the Workforce**" USA, publisher: Addison-Wesley Educational Publishers Inc. (SEI Series in Software Engineering)
- [۹] **Balanced Score Card Institute** site (www.balancedscorecard.org)
- [۱۰] S. Lee; S. Thomas & M. ASCE, (2005) "**Economic Value of Combined Best Practice Use**", journal of construction engineering And Management ASCE.
- [۱۱] Turner, Suzanne (2002), "**Tools for Success, a Manager's Guide**", UK, McGraw-Hill.
- [12] Scott Andrew Shane (2003), "**A General Theory of Entrepreneurship: the Individual-Opportunity Nexus**", Edward Elgar Publishing
- [13] Bygrave William D., Zacharakis Andrew (2011), "**Entrepreneurship**", 2nd Edition, Amazon.
- [14] **Strategic Management Journal**, 28: 935–955 (2007) Published online 22 March 2007 in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.615
- [15] Barringer Bruce R. & Bluedorn Allen (1999), "**The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management**", *Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 5, pages 421–444, May 1999