

مجموعه جزوه های کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



مدل ها و ابزارهای

تحلیل استراتژیک

محیط درونی سازمان

تألیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

بخش سوم:

مدل های تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

مدل های تحلیل محیط داخلی

فهرست مطالب

۸	مبحث اول: مدل زنجیره ارزش پورتر
۸	۱- مقدمه و ضرورت
۸	۲- مفهوم زنجیره ارزش
۱۰	۳- زنجیره ارزش و مزیت رقابتی
۱۲	۴- تشریح زنجیره ارزش
۱۵	۵- دسته بندی فعالیت‌های ارزش
۱۵	۶- تشریح فعالیت‌های ارزش
۱۶	۶-۱- فعالیت‌های اصلی
۱۷	۶-۲- فعالیت‌های پشتیبانی
۲۰	۶-۳- انواع فعالیت در زنجیره
۲۱	۷- ارتباطات افقی در زنجیره ارزش
۲۸	۸- ارتباطات عمودی در زنجیره ارزش
۳۱	۹- حوزه رقابتی و زنجیره ارزش
۳۳	۹-۱- تعیین محدوده حوزه بخش
۳۳	۹-۲- تعیین محدوده حوزه عمودی
۳۴	۹-۳- تعیین محدوده حوزه جغرافیایی
۳۴	۹-۴- تعیین محدوده حوزه صنعت
۳۵	۹-۵- ائتلاف‌ها و حوزه (محدود)
۳۶	۹-۶- حوزه رقابتی و تعریف واحد تجاری (واحد کسب و کار استراتژیک)
۳۶	۹-۷- زنجیره ارزش و ساختار صنعت
۳۷	۹-۸- زنجیره ارزش و ساختار سازمانی
۴۰	مبحث دوم: مدل هفت اس مک کینزی
۴۰	۱- مقدمه و ضرورت
۴۰	۲- اهداف و ضرورت
۴۱	۳- تشریح الگو
۴۳	۳-۱- ساختار سازمانی
۴۳	۳-۲- استراتژی
۴۴	۳-۳- سیستم
۴۴	۳-۴- سبک یا شیوه مدیریت
۴۴	۳-۵- کارکنان

- ۳-۶- مهارت ----- ۴۵
- ۳-۷- ارزش‌های مشترک ----- ۴۵
- ۴- کاربردهای مدل ----- ۴۵
- ۵- مزیت‌ها و عدم مزیت‌های الگو ----- ۴۶
- ۵-۱- مزیت‌ها و کاربردها ----- ۴۶
- ۵-۲- عدم مزیت‌های الگو ----- ۴۷
- ۵-۳- پیامدها و آثار مثبت به کارگیری الگو ----- ۴۷
- ۶- مراحل استفاده از مدل ----- ۴۸
- مرحله ۱. شناسایی ابعادی که به طور اثربخش با دیگر ابعاد هماهنگ نیست. ----- ۴۸
- مرحله ۲: طراحی سازمان بهینه را تعیین کنید ----- ۴۹
- مرحله ۳: تصمیم بگیرید کجا و چه تغییراتی باید انجام شود. ----- ۴۹
- مرحله ۴: تغییرات لازم را انجام دهید ----- ۴۹
- مرحله ۵: به طور مداوم وضعیت هفت اس را بررسی کنید ----- ۵۰
- ۷- چک لیست سؤالات ----- ۵۰
- ۷-۱- نمونه سؤال مربوط به استراتژی ----- ۵۰
- ۷-۲- سؤال‌های نمونه مربوط به ساختار ----- ۵۰
- ۷-۳- نمونه سؤال مربوط به سیستم‌ها ----- ۵۱
- ۷-۴- نمونه سؤال مربوط به ارزشهای مشترک ----- ۵۱
- ۷-۵- نمونه سؤال مربوط به شیوه و سبک ----- ۵۱
- ۷-۶- نمونه سؤال مربوط به کارکنان ----- ۵۱
- ۷-۷- نمونه سؤال مربوط به مهارت‌ها ----- ۵۱
- ۷-۷- نمونه سؤالات کلیدی ----- ۵۲
- ۸- مراحل کنترل همراستایی عناصر مدل ----- ۵۳
- ۹- مثال‌هایی از کاربرد الگو در عمل ----- ۵۳
- ۹-۱- مثال اول ----- ۵۳
- ۹-۲- مثال دوم ----- ۵۸
- مبحث سوم: مدل ارزیابی ظرفیت سازمانی ----- ۶۳**
- مقدمه و ضرورت ----- ۶۳
- ۱- تعریف و مفهوم ظرفیت سازمانی ----- ۶۳
- ۱-۲- ضرورت و اهداف ----- ۶۷
- ۱-۳- مزیت‌ها و چالش‌های به کارگیری مدل ----- ۶۸
- ۱-۴- انواع ظرفیت‌های سازمانی ----- ۶۸

۶۹	۵-۱- سطوح توسعه ظرفیت
۶۹	۶-۱- مفهوم توسعه ظرفیت سازمان
۶۹	۷-۱- جنبه‌های ظرفیت سازمانی
۷۱	۷-۱- زمینه‌های توسعه مدل و کاربرد آن
۷۳	۲- شبکه ارزیابی ظرفیت مکینزی
۷۴	۱-۲- دستورالعمل برای پژوهشگران
۷۵	۲-۲- دستورالعمل‌هایی برای ارزیابان
۷۵	۳-۲- تعریف شاخص‌های مدل
۸۲	۴-۲- نکات قابل توجه برای سازمان
۸۳	۳- سایر الگوهای ارزیابی ظرفیت
۸۴	۱-۳- الگوی اتحاد بین‌المللی سلامت
۸۶	۲-۳- الگوی جامعه کلپ‌های ورزشی
۸۸	۴-۳- الگوی پنج سی (۵Cs)
۹۱	۵-۳- الگوی موسسه شرکای سرمایه‌گذاری اجتماعی
۹۳	۴- جمع‌بندی و پیشنهادات نگارنده
۹۶	مبحث چهارم: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۹۶	مقدمه و ضرورت
۹۸	منابع و مآخذ
۹۸	مبحث اول: مدل زنجیره ارزش پورتر
۹۸	الف- منابع فارسی
۹۹	ب- منابع لاتین
۱۰۰	مبحث دوم: مدل هفت اس مک‌کینزی
۱۰۰	الف- منابع فارسی
۱۰۰	ب- منابع لاتین
۱۰۰	مبحث سوم: مدل ارزیابی ظرفیت سازمانی
۱۰۰	الف- منابع فارسی
۱۰۱	ب- منابع لاتین
Error! Bookmark not defined.	ب- منابع لاتین
۱۰۴	مبحث چهارم: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

فهرست شکل‌ها

- شکل شماره ۱: اهداف و نتایج مورد انتظار از مدیریت زنجیره ارزش..... ۱۰
- شکل شماره ۲: سیستم ارزش یک شرکت (موسسه تجاری)..... ۱۱
- شکل شماره ۳: فعالیت‌های ارزش در زنجیره ارزش از دیدگاه پورتر..... ۱۳
- شکل شماره ۴: ابعاد اصلی زنجیره ارزش..... ۲۲
- شکل شماره ۵: ابعاد اصلی زنجیره ارزش..... ۲۳
- شکل‌های شماره ۶: زیرمجموعه‌های یک زنجیره ارزش اصلی..... ۲۶
- شکل شماره ۷: یک نمونه زنجیره ارزش در یک شرکت تولیدی..... ۲۷
- شکل شماره ۸: اجزای اصلی مدل هفت اس مک کینزی..... ۴۲
- شکل شماره ۹: جنبه‌های ظرفیت سازمانی..... ۷۰
- شکل شماره ۱۰: ارتباط بین ابعاد مختلف سازمان با عملکرد سازمانی..... ۷۲

فهرست جداول

- جدول شماره ۱: اهداف و نتایج مورد انتظار از مدیریت زنجیره ارزش..... ۹
- جدول شماره ۲: ماتریس بررسی همراستایی ابعاد هفت گانه در شرکت آلفا در وضعیت زمانی حال..... ۵۶
- جدول شماره ۳: همراستایی ابعاد هفت گانه در شرکت آلفا در وضعیت زمانی حال برای اجرای برنامه تحول..... ۵۷
- جدول شماره ۴: موقعیت فعلی ۳/۱ از چارچوب هفت اس مک کینزی در یک شرکت نمونه..... ۵۸
- جدول شماره ۵: موقعیت فعلی ۳/۲ از چارچوب هفت اس مک کینزی در یک شرکت نمونه..... ۶۰
- جدول شماره ۶: موقعیت فعلی ۳/۳ از چارچوب هفت اس مک کینزی در یک شرکت نمونه..... ۶۱
- جدول شماره ۷: ویژگی‌های ظرفیت سازمانی از دیدگاه محققان..... ۶۵
- جدول شماره ۸: تعریف بهترین حالت برای شاخص‌های ظرفیت سازمانی در مدل مک کینزی..... ۷۶
- جدول شماره ۱۰: الگوی ظرفیت سازمانی در کلپ‌های ورزشی حاصل از مطالعه میدانی در کشور کانادا..... ۸۷
- جدول شماره ۱۱: نمونه: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای شرکت الف..... ۹۶

بخش سوم:

مدل های تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

مدل ها و ابزارهای تحلیل محیط داخلی

مبحث اول:

مدل زنجیره ارزش پورتر

مبحث اول: مدل زنجیره ارزش پورتر

۱- مقدمه و ضرورت

برای تجزیه و تحلیل منابعی که منجر به مزیت رقابتی می‌شوند، ضروری است همه فعالیت‌های شرکت و چگونگی ارتباط میان آنها با یک روش و رویکرد سیستمی مورد بررسی قرار گیرند. در این قسمت زنجیره ارزش به عنوان ابزار اصلی چنین تجزیه و تحلیلی معرفی می‌شود.

زنجیره ارزش به منظور شناخت رفتار هزینه‌ها و منابع بالقوه و بالفعل برای ایجاد تمایز، فعالیت‌های شرکت را به عنوان اجزاء جدا از هم در نظر گرفته و مورد بررسی قرار می‌دهد که به صورت استراتژیک به هم مرتبط هستند. شرکت در صورتی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که این فعالیت‌های استراتژیک را ارزان‌تر و بهتر از رقبای خود انجام دهد.

شاید بتوان گفت این مدل یکی از اولین الگوها برای ظهور نگرش فرآیند گرا به سازمان را توسعه داده است. مایکل پورتر در این مدل با ایجاد تفکیک میان فرآیندهای زنجیره ارزش و فرآیندهای پشتیبانی، تمرکز سازمان را بر نحوه ارزش آفرینی برای مشتریان جلب نموده است. تحلیل گران استراتژیک بر این باورند که سازمان‌ها با تمرکز بر زنجیره ارزش آفرینی این مدل، می‌توانند قابلیت‌های لازم برای رقابت در بازار را فراهم سازند. هم اکنون از این تکنیک بیشتر برای تحلیل داخلی و شناخت ضعف‌ها و قوت‌های سازمان در زنجیره ارزش استفاده می‌گردد. البته باید توجه داشت در این مدل به دلیل قدیمی بودن آن توجهی به فرآیندهای کلیدی جدید مانند فن آوری اطلاعات و برخی دیگر از سرمایه‌های سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ... نگردیده است. لذا برای انجام تحلیل داخلی باید از تکنیک‌های تکمیلی دیگر به همراه تحلیل زنجیره ارزش پورتر استفاده نمود.^۱

۲- مفهوم زنجیره ارزش

پورتر در آشکار ساختن مباحثی که در موضوع استراتژی رقابتی به عنوان "جعبه سیاه شرکت"، مشهور است، زنجیره ارزش را در سال ۱۹۸۵ به عنوان استعاره پایه‌ای برای شرکت‌ها و ابزاری برای پیاده سازی استراتژی هزینه-پایین یا استراتژی تمایز معرفی نموده است. از این جهت، این مطلب مکمل بحث مدل پنج نیرو رقابتی ایشان می‌باشد.

^۱ - <http://hosseinnouri an.com>

پورتر در کتاب مزیت رقابتی خود بیان کرده است که مزیت رقابتی به دو صورت به وجود می‌آید: براساس هزینه یا تمایز. او مطرح می‌کند که مزیت رقابتی، به مدیریت فعالیت‌های مختلفی بستگی دارد که در یک جریان متوالی به صورت افقی قرار می‌گیرند و برای شرکت ایجاد ارزش می‌کنند و به محرک‌های اساسی برای توانایی پیاده سازی استراتژی‌های هزینه-پایین و تمایز مربوط می‌شوند.

براساس مطالعه پورتر، پیکربندی زنجیره ارزش، در واقع ترسیم مرز شرکت با خارج آن است. به عبارت دیگر، تنظیم مرزهای شرکت و قرار دادن فعالیت‌هایی در داخل مرز و محدوده شرکت و جمع کردن محرک‌ها (فعالیت‌های پشتیبان) در داخل شرکت است که برای محصول و شرکت ارزش ایجاد می‌کنند به طریقی که از بهبود هزینه‌ها و بهبود کیفیت درک شده مشتری پشتیبانی شود.

مفاهیم زنجیره ارزش، فعالیت‌ها و محرک‌ها در مدل زنجیره ارزش پورتر توضیح می‌دهد که چطور شرکت‌ها و مدیران می‌توانند استراتژی‌های عمومی‌ای را ایجاد نمایند که منجر به مزیت رقابتی می‌شوند. زنجیره ارزش شرکت، کلیه فعالیت‌های انجام گرفته توسط شرکت را شناسایی می‌کند که به موضوعات استراتژیک مربوط هستند. یعنی فعالیت‌هایی که با اجرای آنها مزیت رقابتی با هزینه پایین‌تر یا با کیفیت بهتر، ایجاد می‌گردد.

زنجیره ارزش فرآیندهای پیوسته‌ای را توصیف می‌کند که به وسیله آنها ورودی‌هایی مانند مواد خام به محصولات تبدیل شده و به مشتریان تحویل می‌گردند. معمولاً، هر حوزه کسب و کاری می‌بایست یک زنجیره ارزش داشته باشد، به این معنی که شرکت‌های متنوع (از لحاظ نوع کسب و کار)، چندین زنجیره ارزش دارند، که به طور افقی یا عمودی با هم ارتباط دارند. اگر استراتژی تنوع، خطوط کسب و کاری مستقل از هم را ایجاد نماید، زنجیره‌های ارزش حوزه‌های کسب و کار مختلف با هم ارتباط نخواهند داشت. در زیر اهداف و نتایج به کارگیری مدل زنجیره ارزش در شرکت نمایش داده شده است.

جدول شماره ۱: اهداف و نتایج مورد انتظار از مدیریت زنجیره ارزش

ردیف	شرح هدف
۱	کاهش هزینه‌های عملیاتی و تولیدی
۲	کارآتر شدن نحوه استفاده از منابع
۳	افزایش مشارکت کارکنان
۴	بهبود کیفیت
۵	کاهش زمان مورد انتظار برای بدست آوردن بازار و افزایش سهم بازار
۶	کاهش ضایعات

ردیف	شرح هدف
۷	تعریف فرآیندها و پروژه‌ها
۸	دستیابی به نتایج مطمئن و واقعی
۹	افزایش سود واقعی



شکل شماره ۱: اهداف و نتایج مورد انتظار از مدیریت زنجیره ارزش

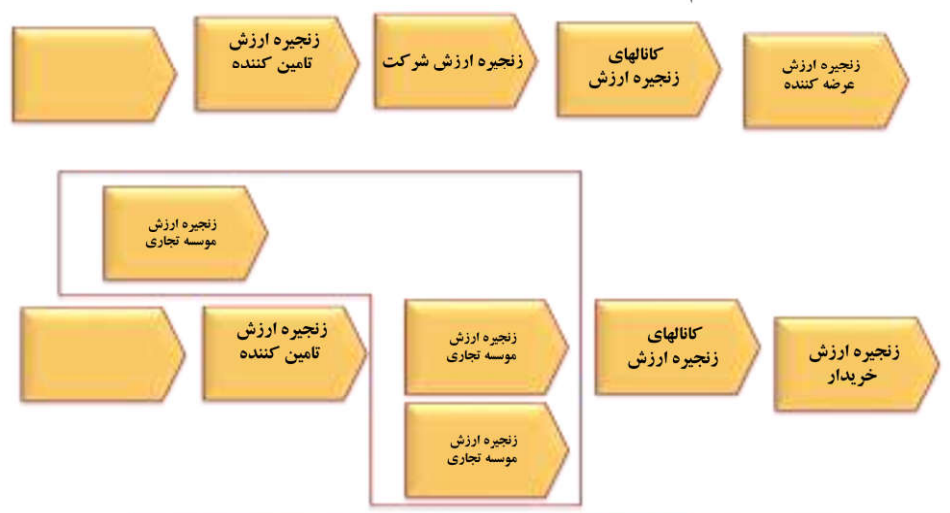
منبع: Porter, ۱۹۸۵.p.۱۱

۳- زنجیره ارزش و مزیت رقابتی

نگاه به شرکت به عنوان یک کل، درک درستی را از مزیت رقابتی آن ایجاد نمی‌کند. مزیت رقابتی از فعالیت‌های مختلفی نشأت می‌گیرد که شرکت در طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی از کالاهای خود باید انجام دهد. هریک از این فعالیت‌ها می‌توانند در تعیین وضعیت هزینه نسبی شرکت و ایجاد زمینه‌ای برای تمایز نقش داشته باشند. برای نمونه، مزیت یک شرکت از نظر کم بودن هزینه‌ها، از منابع مختلفی مانند به کارگیری سیستم توزیع کم هزینه، فرآیند مونتاژ اثربخش و یا نیروی فروش بیشتر می‌تواند نشأت بگیرد. تمایز نیز می‌تواند از عوامل مختلفی مانند دستیابی به مواد اولیه با کیفیت، طراحی سیستم دریافت سفارش مؤثر و یا طراحی کالایی مناسب نشأت بگیرد.

مطابق جدول فوق، زنجیره ارزش یک شرکت، زیر مجموعه فعالیت‌های کلان‌تری است که به آن «سیستم ارزش» می‌گویند. تأمین‌کنندگان، زنجیره‌های ارزشی دارند که ورودی‌های مورد نیاز شرکت را تهیه نموده و به آن منتقل می‌کنند. مجموعه این زنجیره‌های ارزش را در اصطلاح «فرادستی‌ها» می‌گویند. از طرفی محصولات تولیدی شرکت‌ها از طریق «زنجیره ارزش کانال‌های توزیع» به دست خریداران می‌رسد. کانال‌های توزیع علاوه بر این که با فعالیت‌های خود عملکرد شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند، خریدار را نیز متأثر می‌کنند.

در نهایت، محصول یک شرکت، جزئی از «زنجیره ارزش خریدار» می‌گردد. پایه و اساس تمایز عبارت از نقشی است که شرکت و محصول آن از طریق تأمین نیازهای خریدار در زنجیره ارزش خریدار ایفا می‌کند. دستیابی به مزیت رقابتی، نه تنها به شناخت زنجیره ارزش شرکت بستگی دارد، بلکه به چگونگی سازگاری آن با سایر اجزاء سیستم ارزش نیز وابسته است.



شکل شماره ۲: سیستم ارزش یک شرکت (موسسه تجاری)

منبع: Porter, ۱۹۸۵. p. ۱۸

زنجیره ارزش شرکت‌ها در یک صنعت، بر حسب سابقه، استراتژی و میزان موفقیت در اجرای استراتژی متفاوت از همدیگر می‌باشند. تفاوت در زنجیره ارزش می‌تواند ناشی از تفاوت در «چشم‌انداز رقابتی» باشد. یک شرکت با انتخاب چشم‌انداز رقابتی متفاوت نسبت به رقبای خود، زنجیره ارزش متفاوتی می‌تواند داشته باشد. فعالیت در بخش خاصی از صنعت، ممکن است به شرکت این اجازه را بدهد که زنجیره ارزش خود را مطابق با نیاز آن بخش تغییر دهد و در مقایسه با رقبای به هزینه‌های کمتر و یا تمایز دست یابد.

توسعه دادن و یا محدود کردن حوزه جغرافیایی بازارهایی که شرکت در آن فعالیت می‌کند، می‌تواند بر مزیت رقابتی اثرگذار باشد. میزان توجه به ادغام و یکپارچه‌سازی در فعالیت‌ها، نیز می‌تواند نقش کلیدی در مزیت رقابتی ایفا کند و بالاخره، رقابت در صنایع وابسته و دارای زنجیره ارزش هماهنگ می‌تواند از طریق روابط درون گروهی منجر به مزیت رقابتی گردد.

شرکت می‌تواند سود خود را با تکیه بر عوامل داخلی و یا از طریق ائتلاف با شرکت‌های دیگر افزایش دهد. ائتلاف‌ها عبارتند از اتحادها و پیمان‌های بلندمدت با سایر شرکت‌ها که منجر به افزایش سودآوری شرکاء می‌گردند. سرمایه‌گذاری مشترک^۲، ليسانس^۳ و قرارداد با تأمین‌کنندگان مواد اولیه از جمله این ائتلاف‌ها محسوب می‌شوند. ائتلاف‌ها شامل هماهنگی یا سهم کردن زنجیره ارزش با سایر شرکاء می‌باشد که منجر به توسعه قلمرو زنجیره ارزش شرکت می‌گردد.

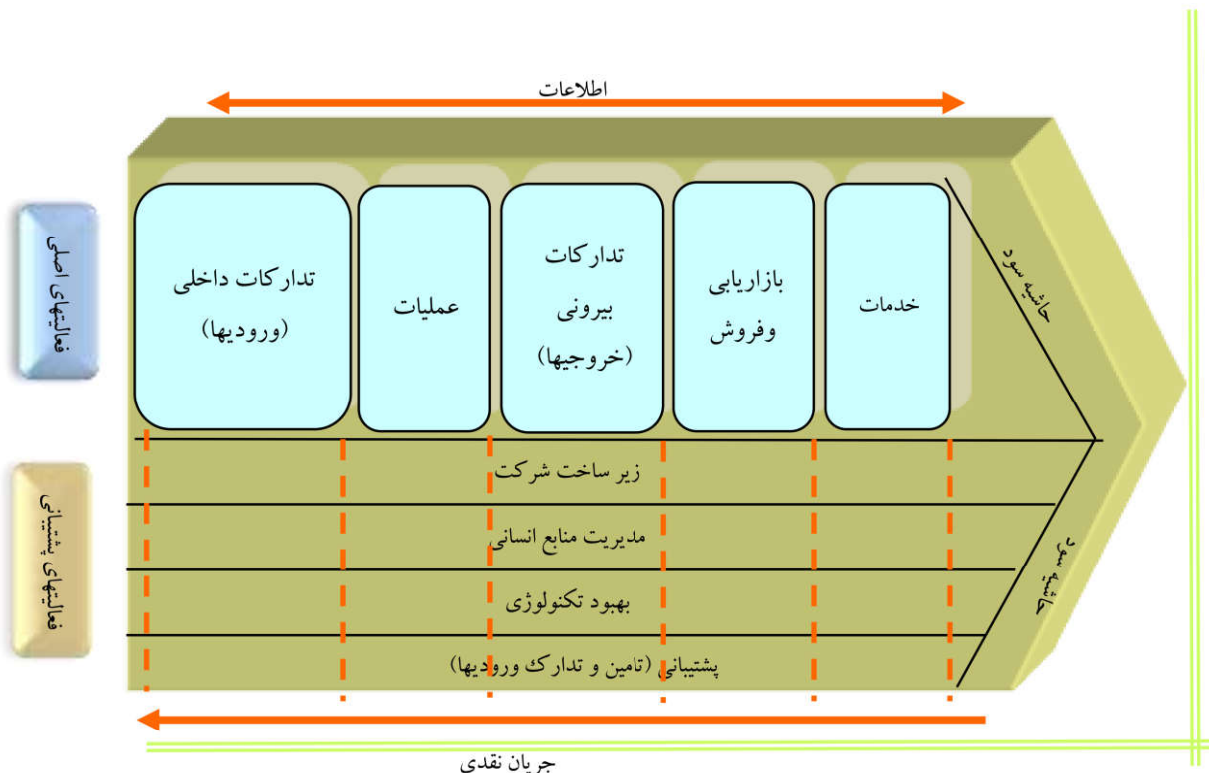
این قسمت، به تبیین نقش عمده زنجیره ارزش در شناسایی این منابع مزیت رقابتی می‌پردازد. در ابتدا زنجیره ارزش و اجزاء تشکیل دهنده آن تشریح می‌شود. زنجیره ارزش هر شرکتی از نه مقوله اصلی تشکیل شده است که به صورت خاص به هم مرتبط هستند. زنجیره اصلی نشان می‌دهد که چگونه می‌توان زنجیره ارزش خاصی برای یک شرکت ایجاد نمود که نشان‌دهنده فعالیت‌های منحصربفرد آن شرکت باشد. در ادامه بحث، چگونگی ارتباط فعالیت‌های موجود در یک زنجیره ارزش شرکت با یکدیگر و با تأمین‌کنندگان، کانال‌های توزیع و خریداران و چگونگی تأثیرگذاری این ارتباط بر مزیت رقابتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. سپس، این مسأله تشریح می‌شود که چگونه حوزه و چشم‌انداز فعالیت‌های شرکت از طریق تأثیر بر زنجیره ارزش، مزیت رقابتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

۴- تشریح زنجیره ارزش

هر شرکت دربرگیرنده مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که برای طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی محصولات آن بکار گرفته می‌شوند. همه این فعالیت‌هایی مطرح در زنجیره ارزش م در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.

۱- join venture

۲- license



شکل شماره ۳: فعالیتهای ارزش در زنجیره ارزش از دیدگاه پورتر

منبع: Porter, ۱۹۸۵. p. ۱۹

زنجیره ارزش شرکت و چگونگی انجام فعالیت‌ها در داخل شرکت، بازتابی از سابقه، استراتژی و روش به کارگیری استراتژی و برخی از مسائل اقتصادی است. شکل‌گیری یک زنجیره ارزش مناسب برای شرکت، به نوع فعالیت‌های واحد کسب و کار یا صنعت بستگی دارد.

زنجیره ارزش یک صنعت یا بخش اقتصادی خیلی گسترده است. از این رو منابع مهم مزیت رقابتی مورد غفلت قرار می‌گیرند. هرچند ممکن است زنجیره ارزش صنعت برای شرکت‌هایی مشابه باشد که در یک صنعت فعالیت می‌کنند. اما زنجیره ارزش شرکت‌هایی که رقیب یکدیگر هستند از هم متفاوت خواهد بود. برای مثال، اگر چه دو شرکت پپل اکسپرس^۴ و یونایتد ایرلاینز^۵ هر دو در صنعت هوایی رقابت می‌کنند، اما زنجیره ارزش متفاوتی نسبت به هم دارند. تفاوت‌هایی که در زنجیره‌های ارزش رقبا وجود دارد از منابع اساسی مزیت رقابتی محسوب می‌شود. تفاوت زنجیره ارزش شرکت‌ها در یک صنعت می‌تواند از تفاوت میان خط تولید خریداران، کانال‌های توزیع و حوزه جغرافیایی آنها نشأت گرفته باشد.

۱- People Express

۲- United Airlines

در اصطلاحات رقابتی، ارزش عبارت است از تعداد خریدارانی که مایلند برای محصولی که شرکت تولید می‌کند پول پرداخت نمایند. ارزش بوسیله درآمد کل اندازه‌گیری می‌شود و درآمد کل در واقع بازتابی از قیمت محصولات و تعداد محصولاتی که شرکت می‌تواند بفروشد.

هدف همه استراتژی‌های اصلی، ایجاد ارزش برای خریدارانی است که هزینه تولید محصول را می‌پردازند. از آنجائی که شرکت‌ها، آگاهانه هزینه‌های خود را بالا می‌برند تا از طریق تمایز، محصول خود را با قیمت بالاتری بفروشند، در تجزیه و تحلیل وضعیت رقابتی باید از «ارزش» به جای «هزینه» استفاده نمود.

زنجیره ارزش بیان‌کننده ارزش کل بوده و در برگیرنده فعالیت‌های ارزش^۶ و سود ناخالص^۷ می‌باشد. فعالیت‌های ارزش عبارتند از فعالیت‌های فیزیکی و تکنولوژیکی مشخص که یک شرکت انجام می‌دهد و از طریق این فعالیت‌ها محصول با ارزش برای مشتریان تولید می‌کند.

هزینه کل نیز مجموع هزینه‌های پرداختی برای انجام فعالیت‌های ارزش می‌باشد. سود ناخالص از راه‌های مختلفی اندازه‌گیری می‌شود. زنجیره ارزش کانال توزیع و تأمین‌کنندگان نیز مشتمل بر سود ناخالص است که برای شرکت هزینه محسوب می‌شود.

برای درک بهتر عواملی که منجر به هزینه برای شرکت می‌شوند (مانند کانال توزیع و تأمین‌کنندگان) در تجزیه و تحلیل وضعیت رقابتی سود ناخالص، باید این عوامل به صورت مجزا در نظر گرفته شوند، اگرچه برای خریدار، سود ناخالص کانال توزیع و تأمین‌کنندگان به صورت هزینه کل نمود پیدا می‌کند و برای او مهم نیست که چه کسری از این هزینه کل مربوط به کانال توزیع بوده و یا از طریق تأمین‌کنندگان ناشی می‌شود.

همه فعالیت‌های ارزش یا انجام عملیات مورد نظر شرکت، باید ورودی خریداری شده (مواد اولیه و ...)، نیروی انسانی (اعم از نیروی کار یا مدیریت) و نوع خاصی از تکنولوژی را به کار گیرند. همچنین هر فعالیت ارزش هم از اطلاعات استفاده نموده و هم اطلاعات ایجاد می‌کند. علاوه بر این، فعالیت‌های ارزش ممکن است دارایی‌های مالی مانند حساب‌های دریافتی و یا بدهی‌های مالی مانند حساب‌های پرداختنی ایجاد نمایند.

۵- دسته بندی فعالیت‌های ارزش

فعالیت‌های ارزش به طور عمده به دو گروه زیر تقسیم می‌شوند:

الف- فعالیت‌های اصلی

ب- فعالیت‌های پشتیبانی

فعالیت‌های اصلی عبارتند از فعالیت‌هایی که در ایجاد فیزیکی محصول، فروش و انتقال آن به خریدار و نیز پشتیبانی بعد از فروش نقش اساسی دارند.

در هر شرکت فعالیت‌های اصلی به پنج گروه عمده تقسیم می‌شوند: تدارک ورودیها، عملیات، تدارک ثانویه (خروجی‌ها)، بازاریابی و فروش و خدمات (پس از فروش).

فعالیت‌های پشتیبانی فعالیت‌هایی هستند که از طریق تهیه ورودی‌های مورد نیاز، تکنولوژی، منابع انسانی، پشتیبانی از فعالیت‌های اصلی را برعهده دارند. خطوط نقطه‌چین مطابق نمودار بیانگر این واقعیت است که تهیه ورودی‌ها، توسعه و تدوین تکنولوژی و مدیریت منابع انسانی می‌توانند با فعالیت‌های اصلی خاص همراه باشند و یا از کل زنجیره پشتیبانی نمایند. زیرساخت‌های شرکت نیز از تباطی با فعالیت‌های اصلی ندارند، اما از کل زنجیره شرکت پشتیبانی می‌کنند.

فعالیت‌های ارزش باید به صورت اجزای مجزا از هم برای تعیین مزیت رقابتی در نظر گرفته شوند. وقتی هر فعالیت با شاخص‌های اقتصادی جمع می‌شود، تعیین‌کننده این است که آیا هزینه‌های شرکت نسبت به رقبا بالاست یا پایین. همچنین نقش آن فعالیت در رفع نیازهای خریدار و تمایز به چه میزان می‌باشد. مقایسه زنجیره‌های ارزش رقبا با یکدیگر، تفاوت‌هایی را آشکار می‌سازد که تعیین‌کننده مزیت رقابتی آنها است.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش نسبت به تحلیل ارزش افزوده، راه مناسبی برای تعیین مزیت رقابتی است. گاهی اوقات ارزش افزوده به عنوان یک دیدگاه اصلی برای تحلیل هزینه بکار می‌رود، زیرا از آن طریق شرکت می‌تواند هزینه‌های خود را کنترل نماید. برای درک درست رفتار هزینه فعالیت‌ها، توجه همزمان به هزینه ورودی‌های مورد نیاز فعالیت‌ها ضروری است. ارزش افزوده توانایی کاهش هزینه یا تمایز را از طریق مشخص نمودن ارتباط میان یک شرکت و تأمین‌کنندگان آن را ندارد.

۶- تشریح فعالیت‌های ارزش

برای تشخیص انواع فعالیت‌های ارزش در یک شرکت لازم است فعالیت‌های شرکت از نظر نوع تکنولوژی و استراتژی تفکیک و طبقه‌بندی شوند، بطوریکه فعالیت‌هایی که تکنولوژی و استراتژی

متفاوتی نسبت به همدیگر دارند در گروه‌های جداگانه قرار بگیرند. طبقه‌بندی فعالیت‌ها در حسابداری متفاوت از طبقه‌بندی است که برای فعالیت‌های ارزش انجام می‌گیرد. در فعالیت‌هایی که از نظر حسابداری در یک گروه جای می‌گیرند، ممکن است از نظر تکنولوژی و استراتژی با هم متفاوت باشند. با توجه به این مقدمه فعالیت‌های ارزش به دو گروه عمده به شرح زیر تقسیم می‌شوند:

۶-۱- فعالیت‌های اصلی

با توجه به نمودار شماره ۱، فعالیت‌های اصلی در هر صنعت به پنج گروه تقسیم می‌شوند. هر گروه به نوبه‌ی خود با توجه به استراتژی شرکت و وضعیت صنعت به چندین فعالیت مشخص تفکیک می‌شود.

۶-۱-۱- تدارک اولیه (تدارک ورودی‌ها):

فعالیت‌هایی هستند که مربوط به دریافت، انبارداری و پخش ورودیها برای تولید محصول می‌شوند. مانند مدیریت مواد اولیه، کنترل موجودی، برنامه‌ریزی حمل و نقل کالا و ...

۶-۱-۲- عملیات:

فعالیت‌هایی که مربوط به تبدیل مواد اولیه (ورودی‌ها) به محصول نهایی است. مانند تغییر شکل دادن مواد اولیه (براده‌برداری)، بسته‌بندی، مونتاژ کردن، تعمیر کردن، کنترل محصول نهایی، نقاشی کردن محصول و را عملیات می‌نامند.

۶-۱-۳- تدارک ثانویه (تدارک خروجی‌ها):

فعالیت‌هایی که مربوط به جمع‌آوری، انبارداری و توزیع فیزیکی محصول و رساندن آن به دست مشتری می‌باشند مانند انبار کردن کالاهای ساخته شده، تحویل دادن محصول به مشتری، سفارش گرفتن از مشتری و ...

۶-۱-۴- بازاریابی و فروش:

فعالیت‌هایی که مربوط به فراهم آوردن تسهیلات لازم برای دستیابی مشتریان به محصول و تشویق و ترغیب آنها در جهت خرید محصول می‌باشند مانند: تبلیغات، پیشبرد و ترویج فروش، انتخاب کانال توزیع، قیمت‌گذاری و ...

۶-۱-۵- خدمات (پشتیبانی از محصول):

فعالیت‌هایی که مربوط به ارائه خدمات برای حفظ و یا بالا بردن ارزش محصول می‌باشند، مانند نصب کردن محصول، تعمیر و نگهداری، آموزش استفاده درست از محصول، تأمین قطعات یدکی و ... هر یک از این پنج فعالیت اصلی با توجه به نوع صنعت در ایجاد مزیت رقابتی نقش اساسی دارند. برای مثال، برای توزیع کنندگان، تدارک ورودی‌ها و خروجی‌ها بسیار حیاتی است. برای یک شرکت

خدماتی که خدمتی را در محل کار خود ارائه می‌دهد مانند رستوران یا خرده‌فروش، تدارک خروجیها وجود ندارد ولی در عوض عملیات به عنوان یک مقوله اصلی و حیاتی محسوب می‌شود. برای یک بانک که در زمینه وام‌دهی به شرکتها فعالیت می‌کند، بازاریابی و فروش نقش اصلی را در ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند، بانک این کار را از طریق بکارگیری کارمندان کاردان انجام می‌دهد. برای سازنده دستگاه کپی، خدمات به عنوان یکی از پنج فعالیت اصلی در جهت ایجاد مزیت رقابتی نقش اساسی را بر عهده دارد.

۶-۲- فعالیت‌های پشتیبانی

با توجه به نمودار شماره ۲، فعالیت‌های پشتیبانی به چهار گروه تقسیم می‌شوند و مانند فعالیت‌های اصلی، هر گروه به نوبه خود به چندین فعالیت مشخص در صنعت مورد نظر تقسیم می‌گردند. برای مثال، توسعه تکنولوژی در برگیرنده فعالیت‌هایی مانند، طراحی اجزاء سازنده، طراحی شکل، مهندسی فرآیند و انتخاب تکنولوژی می‌باشد و یا تهیه ورودیها در برگیرنده فعالیت‌هایی مانند تعیین نمودن تأمین‌کنندگان جدید، کنترل غیرمستقیم عملکرد تأمین‌کنندگان و ... می‌باشد. در ادامه هر کدام تشریح می‌شوند:

۶-۲-۱- پشتیبانی (تأمین و تدارک ورودیها):

منظور از پشتیبانی یا تدارک ورودیها، به کارگیری ورودی‌های خریداری شده در زنجیره ارزش شرکت می‌باشد، لذا خود ورودیها مورد نظر نیست. ورودی‌های خریداری شده شامل مواد خام، ملزومات و سایر مواد مصرفی، دارایی‌ها مانند ماشین‌آلات، تجهیزات آزمایشگاهی و اداری و ... می‌باشد. ورودی‌ها علاوه بر اینکه با فعالیت‌های اصلی در ارتباطند، در همه فعالیت‌های ارزش از جمله فعالیت‌های پشتیبانی سهم عمده دارند. برای مثال، ملزومات آزمایشگاهی به عنوان یک ورودی در توسعه تکنولوژی که به عنوان فعالیت پشتیبانی است کاربرد دارد و یا استفاده از خدمات یک شرکت حسابداری به عنوان یک ورودی عمومی در زیرساخت شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. تهیه ورودیها به عنوان یک فعالیت پشتیبان، همانند دیگر فعالیت‌های ارزش نیازمند بکارگیری تکنولوژی است.

تهیه ورودیها به عنوان یک فعالیت، در همه سطوح سازمان ریشه دارد. برای مثال، خرید مواد اولیه توسط بخش خرید صورت می‌گیرد، خرید دستگاهها و ماشین‌آلات توسط مدیران واحد تولید انجام می‌گیرد. و مدیران اداری بصورت موقت در تهیه ورودیها کمک می‌کنند و حتی مدیران عالی از طریق مشاوره

استراتژیک، در تهیه ورودیها^۸ مساعدت می‌نمایند، در اینجا به خاطر اینکه معنای ضمنی خرید در میان مدیران خیلی محدود است از اصطلاح ورودیها به جای خرید^۹ استفاده می‌نمائیم.

یک فعالیت از مقوله ورودیها می‌تواند با فعالیت یا فعالیت های ارزش خاصی مرتبط باشد که آن را پشتیبانی می‌کنند، همانطوریکه یک بخش خرید بسیاری از فعالیت های ارزش را در تمام شرکت انجام می‌دهد.

هزینه فعالیت های مربوط به تهیه ورودیها به خودی خود خیلی کم بوده و نسبت قابل توجهی از هزینه کل را به خود اختصاص نمی‌دهند اما تأثیر زیادی بر هزینه کل و ت‌مايز دارند. فعالیت‌های بهبود یافته خرید می‌توانند هزینه و کیفیت ورودیهای خریداری شده را شدیداً تحت تأثیر قرار دهند. برای مثال، در ساخت شکلات و تجهیزات الکتریکی تهیه دانه‌های کاکائو و سوخت در تعیین وضعیت هزینه شرکت نقش مهمی دارد.

۶-۲-۲- توسعه تکنولوژی

هر فعالیت ارزش در برگیرنده تکنولوژی است که به صورت مهارت، فرآیند و یا تجهیزات نمود پیدا می‌کند. مجموعه تکنولوژی‌هایی که در یک شرکت به کار می‌روند خیلی زیاد و گسترده‌اند. از تکنولوژی‌های بکار گرفته شده در انتقال کالا گرفته تا مواردی که در خود محصول نمود پیدا می‌کنند از آن جمله‌اند. برخی از فعالیت های ارزش از یک تکنولوژی استفاده می‌کنند که خود از چندین تکنولوژی خرد تشکیل شده است. هریک از این خرده تکنولوژی‌ها اصول علمی خاص خود را دارند. برای مثال، تکنولوژی مورد استفاده برای تغییر شکل ورودی‌ها (بهره‌برداری)^{۱۰} در برگیرنده متالوژی، الکترونیک و مکانیک می‌باشد.

توسعه تکنولوژی در برگیرنده فعالیت‌هایی است که می‌تواند به طور عمده در تلاش‌هایی طبقه‌بندی شوند که برای بهبود محصول و بهبود فراگرد صورت می‌گیرند. به دلیل این که معنای ضمنی تحقیق و توسعه^{۱۱} محدودتر از توسعه تکنولوژی است، از اصطلاح توسعه تکنولوژی استفاده می‌نمائیم. بخش مهندسی یا گروه توسعه با توسعه تکنولوژی سر و کار دارد. توسعه تکنولوژی معمولاً در بسیاری از بخش‌های شرکت نمود پیدا می‌کند، اگرچه به صورت آشکار، قابل تشخیص نیست. توسعه تکنولوژی

۱- procurement

۲- purchasing

۱- Machining

۲- R & D

از تکنولوژی‌های زیادی پشتیبانی می‌کند که در فعالیت‌های ارزش وجود دارد. برای مثال، تکنولوژی‌های از راه دور برای سیستم سفارش‌گیری و یا اتوماسیون اداری برای بخش حسابداری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

توسعه تکنولوژی، حالت‌های مختلفی دارد که تحقیقات بنیادی، طراحی محصول، تحقیقات کاربردی، طراحی تجهیزات فراگردها و فرایندهای خدمات‌رسانی از آن جمله‌اند. در همه صنایع، توسعه تکنولوژی برای ایجاد مزیت رقابتی نقش مهمی دارد و در برخی از صنایع نقش کلیدی به خود می‌گیرد. برای مثال، در صنعت فولاد، تکنولوژی مطرح در فرایند شرکت، تنها عامل اساسی در مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

۶-۲-۳- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی در برگیرنده فعالیت‌هایی مانند استخدام، آموزش، بهبود، حقوق و دستمزد می‌باشد. مدیریت منابع انسانی هم از فعالیت‌های پشتیبانی و اصلی (مانند استخدام مهندسين) و هم از کل زنجیره ارزش پشتیبانی حمایت می‌کند. فعالیتهای مربوط به مقوله مدیریت منابع انسانی همانند دیگر فعالیت‌های پشتیبانی در بخشهای مختلف شرکت انجام می‌گیرد. هزینه‌های تجمعی مدیریت منابع انسانی بندرت قابل شناسایی است و تعادلی میان هزینه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی وجود ندارد مثلاً نسبت حقوق و دستمزد به هزینه‌های مربوط به استخدام و آموزش دوباره افرادی که بعد از اخراج و یا انفصال از خدمت کارکنان فعلی وارد شرکت می‌شوند، بسیار پایین می‌باشد.

در هر شرکتی، مدیریت منابع انسانی تأثیر زیادی بر مزیت رقابتی آن دارد که این تأثیر به خاطر نقش کلیدی مدیریت منابع انسانی در تعیین مهارتها و انگیزه کارکنان و همچنین تعیین هزینه‌های استخدام و آموزش آنها می‌باشد. در برخی از صنایع، مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در مزیت رقابتی دارد. مثلاً شرکت آرتوراندرسون^{۱۲} که شرکت حسابداری در سطح جهانی است از طریق بکارگیری یک روش خاص در استخدام و آموزش نیروی انسانی به یک مزیت رقابتی در حوزه خود دست یافت. این شرکت یک دانشگاه قدیمی را در نزدیکی شیکاگو خریداری نموده و سرمایه‌گذاری زیادی را برای مرتب کردن فعالیت‌های این دانشگاه انجام داد. این شرکت به طور مرتب کارمندان خود را از کشورهای مختلف برای آموزش متدلوژی خاص خود در حسابداری به این آموزشگاه فرا می‌خواند. کارمندان با

درک درست متدلوژی شرکت آرتوراندرسون نه تنها کارایی خود را بالا می‌برد بلکه در ارائه خدمات در عرصه ملی و بین‌المللی به مشتریان، موفقیت‌های زیادی را کسب نمودند.

۶-۲-۴- زیرساخت شرکت

زیرساخت شرکت شامل فعالیت‌هایی مانند مدیریت عمومی، برنامه‌ریزی، مدیریت مالی، حسابداری، پیگیری مسائل قانونی و امور دولتی و مدیریت کیفیت می‌باشد. زیرساخت بر خلاف سایر فعالیت‌های پشتیبانی، معمولاً از فعالیت‌های مجزا حمایت نکرده بلکه کل زنجیره ارزش را مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌دهد. بسته به اینکه شرکت تنوع داشته باشد یا نه، زیرساخت شرکت می‌تواند جامع و منحصر به شرکت باشد و یا میان واحد کسب و کار و شرکت مادر تقسیم گردد. در شرکت‌هایی که تنوع دارند، فعالیت‌های مربوط به زیرساخت معمولاً بین واحد کسب و کار و شرکت تقسیم می‌گردد.

برای مثال فعالیت مالی اغلب در سطح شرکت و مدیریت کیفیت در سطح واحد کسب و کار انجام می‌شود. بسیاری از فعالیت‌های مطرح در زیرساخت در هر دو سطح کسب و کار و شرکت انجام می‌گیرد. گاهی زیرساخت شرکت و فعالیت‌های مطرح در آن تنها به عنوان هزینه سربار تلقی می‌شوند. اما این مقوله می‌تواند به عنوان یک منبع قوی در مزیت رقابتی مطرح باشد. برای مثال، مدیریت مناسب سیستم‌های اطلاعاتی می‌تواند در کاهش هزینه‌ها تأثیر چشم‌گیری داشته باشد.

۶-۳- انواع فعالیت در زنجیره

در هر مقوله از ابعاد اصلی و پشتیبانی، سه نوع فعالیت وجود دارد که نقش متفاوتی را در مزیت رقابتی ایفا می‌کنند. در ادامه شرح مختصری برای هر کدام می‌آید:

۶-۳-۱- فعالیت‌های مستقیم:

فعالیت‌هایی هستند که به طور مستقیم در ایجاد ارزش برای خرید نقش دارند، مانند: مونتاژ کردن، براده برداری قطعات، فعالیت نیروی فروش، تبلیغات، طراحی محصول، استخدام افراد و ...

۶-۳-۲- فعالیت‌های غیرمستقیم:

فعالیت‌هایی هستند که امکان انجام فعالیت‌های مستقیم را در بستری مداوم و به صورت پیوسته فراهم می‌آورند. مانند نگهداری کردن از تجهیزات، برنامه‌ریزی، زمان بندی، مدیریت نیروی فروش، مدیریت تحقیق و ...

۶-۳-۳- فعالیت‌های تضمین کیفیت:

فعالیت‌هایی که کیفیت سایر فعالیت‌ها را تضمین می‌کنند، مانند: نظارت کردن، بازرسی کردن، آزمایش کردن، بازبینی کردن و ... تضمین کیفیت به معنای مدیریت کیفیت نیست، زیرا فعالیت‌های زیادی وجود دارند که در کیفیت محصول نقش اساسی دارند.

هر شرکتی این سه نوع فعالیت مستقیم، غیرمستقیم و تضمین کیفیت را در فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی خود دارد. برای مثال، در توسعه تکنولوژی (به عنوان یکی از مقوله‌های فعالیت‌های پشتیبانی)، فعالیت تیم‌های آزمایشگاهی که درگیر کار تحقیق هستند فعالیت مستقیم محسوب می‌شود، در حالیکه مدیریت تحقیق فعالیتی غیرمستقیم می‌باشد.

در اغلب اوقات، نقش فعالیت‌های غیرمستقیم و تضمین کیفیت به خوبی قابل شناسایی نمی‌باشد. تفاوت قائل شدن میان این سه نوع فعالیت، برای تشخیص مزیت رقابتی بسیار مهم است.

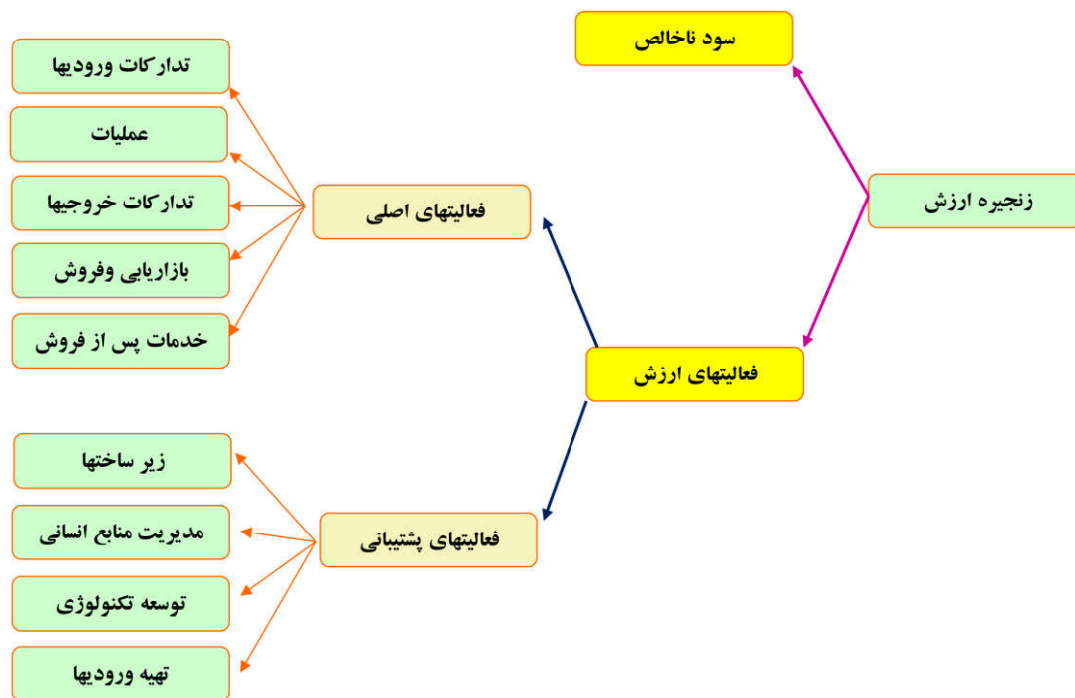
در بسیاری از صنایع، فعالیت‌های غیر مستقیم سهم بالایی از هزینه را به خود اختصاص می‌دهند. براین اساس، این فعالیت‌ها می‌توانند از طریق تأثیر بر فعالیت‌های مستقیم نقش اساسی در تمایز را ایفا نمایند. با این وجود، زمانی که مدیران به شرکت می‌اندیشند، فعالیت‌های مستقیم و غیرمستقیم را به صورت یکجا در نظر می‌گیرند، گرچه از نظر اقتصادی تفاوت‌هایی میان این دو وجود دارد. برای مثال، صرف هزینه بیشتر برای بخش نگهداری از تجهیزات سبب می‌شود هزینه ماشین‌آلات پایین بیاید.

فعالیت‌های تضمین کیفیت، معمولاً در همه بخش‌های شرکت رایج هستند، هرچند که این فعالیت‌ها خیلی واضح و آشکار نمی‌باشند. آزمایش و بازرسی با بسیاری از فعالیت‌های اصلی شرکت در ارتباط است. فعالیت‌های تضمین کیفیت در خارج از عملیات، کمتر مشخص هستند. هزینه تجمعی فعالیت‌های تضمین کیفیت گرچه می‌تواند زیاد باشد، اما به خاطر توجه زیاد به هزینه کیفیت، هزینه فعالیت‌های تضمین کیفیت نیز کاهش می‌یابد. فعالیت‌های تضمین کیفیت، هزینه و اثربخشی فعالیت‌های دیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند و از آن طرف فعالیت‌های دیگر نیز نیاز به انواع فعالیت‌های تضمین کیفیت را متأثر می‌سازند.

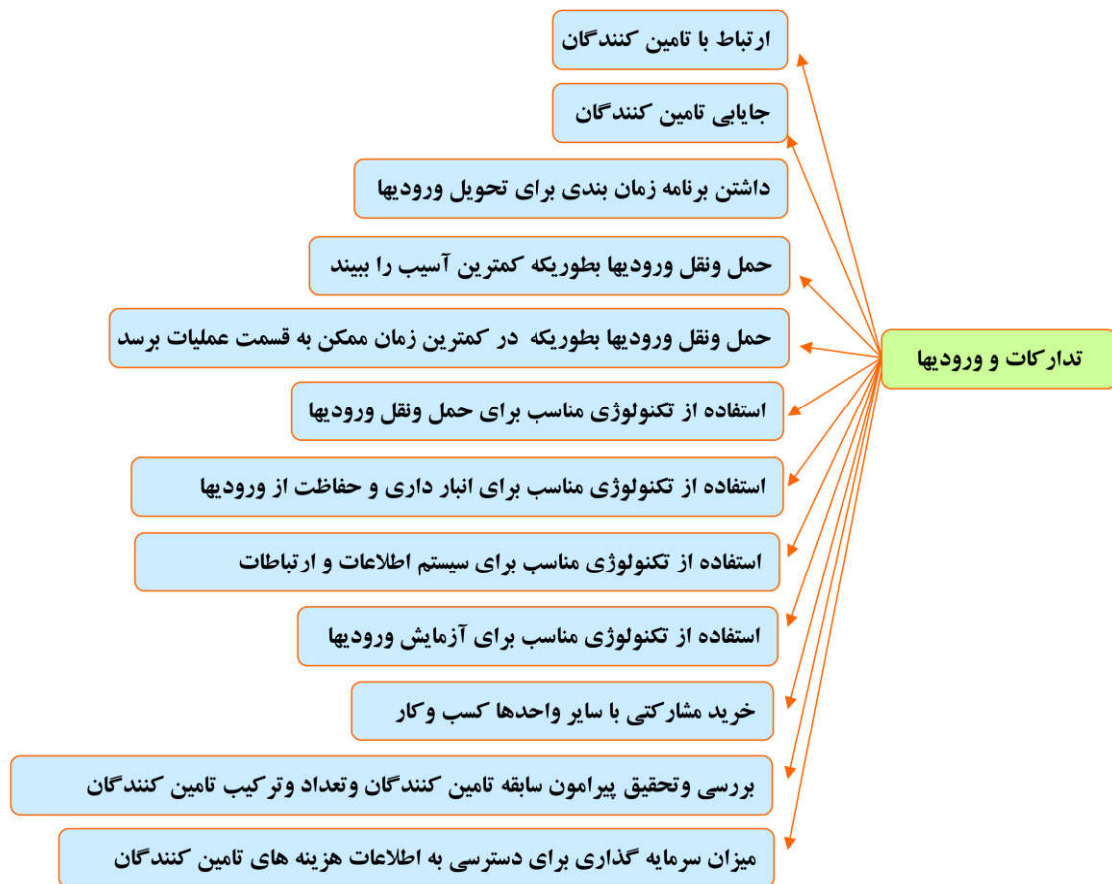
۷- ارتباطات افقی در زنجیره ارزش

برای شناخت مزیت رقابتی باید زنجیره ارزش شرکت را که برای رقابت در یک صنعت خاص بکار می‌رود، تعریف و شناسایی نمود. برای شروع، با استفاده از زنجیره ارزش اصلی، فعالیت‌های ارزش مجزا از هم در یک شرکت خاص تعریف می‌شود. هریک از مقوله‌های اصلی، به چندین فعالیت مجزا

تقسیم می‌شوند همانطوریکه در نمودار شماره ۳ این حالت را برای تک تک مقوله‌های اصلی مشاهده می‌کنید.

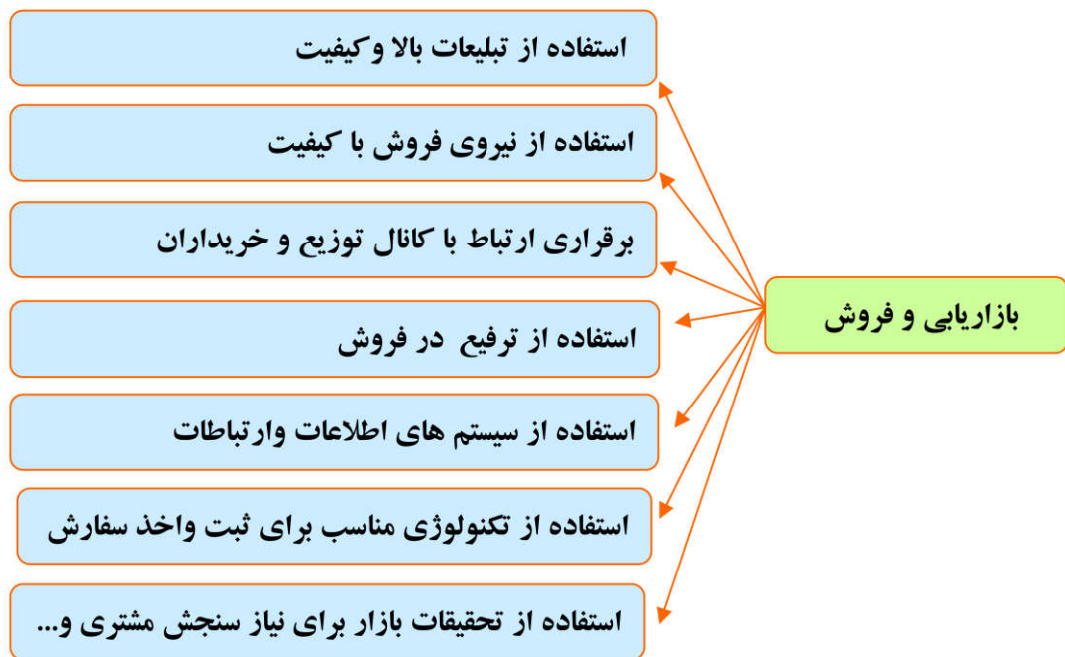


شکل شماره ۴: ابعاد اصلی زنجیره ارزش



شکل شماره ۵: ابعاد اصلی زنجیره ارزش

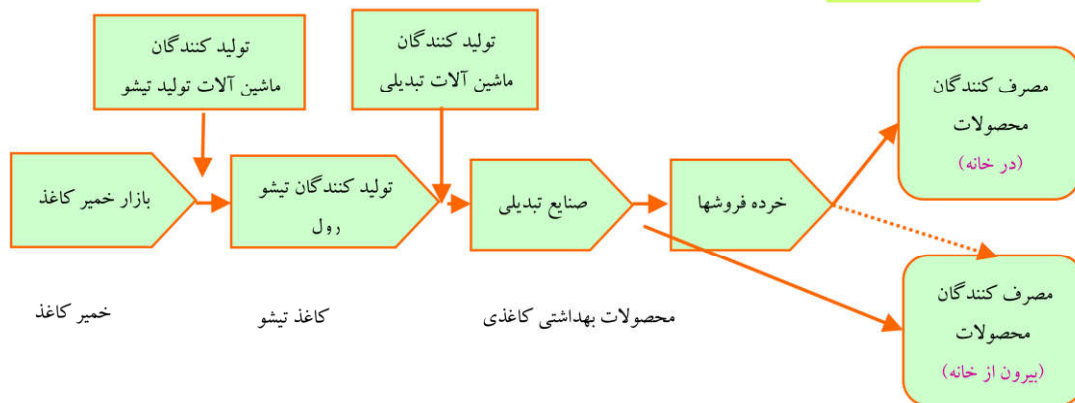






شکلهای شماره ۶: زیرمجموعه های یک زنجیره ارزش اصلی

در نمودار شماره ۴ نیز مثالی برای زنجیره ارزش کامل مربوط به یک شرکت تولید کننده تیشو رول ارائه شده است.



شکل شماره ۷: یک نمونه زنجیره ارزش در یک شرکت تولیدی

تفکیک فعالیت‌هایی که از نظر تکنولوژی و اقتصادی متفاوت هستند کمک می‌کند که بتوان فعالیت‌های ارزش را تعریف و شناسایی نمود. مقوله‌های اساسی مانند بازاریابی، ساخت و ... باید به چندین خرده فعالیت تقسیم شوند. جریان محصول (کالا)، جریان سفارش و یا جریان گزارش و اسناد به انجام چنین تفکیکی کمک خواهد نمود. خرده فعالیت‌هایی که در نتیجه تفکیک حاصل می‌شوند، خود می‌توانند به فعالیت‌های ریزتری تقسیم شوند که از هم متمایز هستند. برای مثال، هر دستگاه یا ماشین در یک شرکت می‌تواند به عنوان یک فعالیت جدا تلقی شود. از این رو، خیلی از فعالیت‌های بالقوه، اغلب بزرگ هستند.

حد مناسب تفکیک برای یک فعالیت به شرایط اقتصادی فعالیت‌ها و اهدافی که زنجیره ارزش بر آن اساس تحلیل می‌شود بستگی دارد. اصل اساسی این است که فعالیت‌ها باید تفکیک شوند بطوری که:

الف) وضعیت اقتصادی متفاوت داشته باشند.

ب) تأثیر بالقوه زیادی بر تمایز داشته باشند.

پ) نمایانگر نسبت مهمی از هزینه‌ها باشند.

در استفاده از زنجیره ارزش، تفکیک موفقیت‌آمیز برخی از فعالیت‌ها به خاطر نقش اساسی که آنها در مزیت رقابتی دارند مهم می‌باشد. اما برخی از فعالیت‌ها نیز به خاطر نقش کم اهمیتی که در مزیت رقابتی دارند بصورت کلی و تفکیک نشده در نظر گرفته می‌شوند.

انتخاب یک مقوله مناسب از زنجیره ارزش به طوری که بتوان فعالیت‌های آن را به خوبی تفکیک کرد، نیازمند قضاوت شخصی می‌باشد. برای مثال، فرایند سفارش می‌تواند به عنوان بخشی از تدارک خروجی‌ها محسوب شود و هم به عنوان بخشی از بازاریابی. در یک شرکت توزیع‌کننده، فراگرد پذیرش و اخذ سفارش بیشتر از بازاریابی اهمیت دارد. فعالیت‌های ارزش باید طوری تقسیم‌بندی شوند که بهترین حالت را برای مزیت رقابتی شرکت ایجاد نمایند.

وظایف تضمین کیفیت را می‌توان از راه‌های مختلفی انجام داد. بازرسی از درآمد فروش می‌تواند جایگزین بازرسی از کالای آماده فروش بشود، هر چند ارتباطات بین زنجیره ارزش برای مزیت رقابتی بسیار حساس می‌باشد. اغلب این ارتباطات غیر قابل شناسایی هستند. برای مثال، ممکن است اهمیت تدارکات و تاثیرش بر هزینه ساخت و کیفیت روشن نباشد. باید بررسی شود که آیا فرایند سفارش، فعالیت‌های زمان‌بندی تولید و بهره‌بردن از سود ارتباطی وجود دارد یا نه.

شناسایی روابط میان متغیرها به خودی خود فرایندی برای جستجوی راه‌هایی است که هر زنجیره ارزش بر دیگر زنجیره‌ها اثر می‌گذارد یا از آنان اثر می‌پذیرد. به کارگیری دلایل عمومی و یافتن ارتباطات اولیه، نقطه شروعی برای تفکیک فعالیت‌ها و تبیین ارتباط متغیرها به دست می‌دهد. در ابتدا جداسازی تدارکات (خرید) و پیشرفت (توسعه) تکنولوژی انجام می‌گیرد ولی قدم بعدی به ارتباطات بین آنها مربوط می‌شود و این امر به فعالیت‌های اصلی برای برجسته ساختن ارتباطات بین فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی کمک می‌کند.

معمولاً تعریف ارتباطات، به اطلاعات یا جریانهای اطلاعاتی نیاز دارد که بهینه‌سازی و هماهنگی بین آنها را فراهم می‌سازد. از این رو، در غالب اوقات، سیستم اطلاعاتی برای کسب مزیت رقابتی از طریق ارتباطات، مهم و حیاتی هستند. پیشرفت‌های اخیر در تکنولوژی سیستم‌های اطلاعات زمینه جدیدی را فراهم آورده که توان دستیابی به ارتباطات را افزایش می‌دهد. بدیهی است به کارگیری وسیع‌تر ارتباطات به بهینه‌سازی و هماهنگی سازمانی بیشتری نیاز دارد. این امر خطوط سازمانی سنتی را نیز حذف می‌کند. نکته قابل ذکر این که خیلی از تبادلات و سیستم‌های اطلاعاتی و کنترلی ممکن است در شرکت قابل اندازه‌گیری نباشد.

۸- ارتباطات عمودی در زنجیره ارزش

آنچه در بالا بحث شد به ارتباط میان فعالیتهای زنجیره ارزش مربوط می‌شد. این‌ها در واقع ارتباطات افقی نام گذاری شدند. ارتباطات نه فقط در بین زنجیره ارزش بلکه در میان زنجیره شرکت و زنجیره‌های

ارزش عرضه‌کنندگان و کانالهای توزیع وجود دارد. این ارتباطات، که ارتباطات عمودی نام دارد، شبیه ارتباطات در بین زنجیره ارزش است.

شیوه‌ای که عرضه‌کنندگان محصولات و خدمات خود را عرضه می‌کنند و فعالیت‌هایی که کانالهای ارتباطی انجام می‌دهند، بر هزینه و عملکرد فعالیت‌های شرکت اثر می‌گذارد. عملکرد عرضه‌کننده در زنجیره ارزش تولید می‌تواند بطور اساسی بر هزینه و ارزش ما تأثیر بگذارد. برای مثال، حمل و نقل درست و به موقع عرضه‌کننده، نیازهایی موجودی شرکت را کاهش می‌دهد. بسته‌بندی مناسب کالاهایی که عرضه‌کننده ارائه می‌دهد، می‌تواند هزینه نگهداری آنها را کمتر کند و بازرسی کالا توسط عرضه‌کننده، نیاز به بازرسی و رسیدگی توسط شرکت را حذف و هزینه‌های آن را کاهش می‌دهد. ارتباطات بین زنجیره‌های ارزش تأمین‌کنندگان و زنجیره ارزش شرکت فرصت‌هایی را برای ارتقاء مزیت رقابتی بوجود می‌آورد. در اغلب اوقات این امکان وجود دارد که هم شرکت و هم عرضه‌کنندگان از طریق تأثیر بر چهارچوب زنجیره‌های ارزش و بهینه‌سازی عملکرد فعالیت‌ها و یا از طریق افزایش هماهنگی بین زنجیره‌های شرکت و عرضه‌کننده سود ببرند.

ارتباطات با عرضه‌کننده بدین معناست که رابطه همانند «بازی مجموع صفر» نیست که فقط یکی سود برد و دیگری زیان و جمع هر دو صفر شود، بلکه رابطه بدین معناست که هر دو طرف می‌توانند سود ببرند. (سود دو طرفه است) برای مثال، توافق بر تحویل شکلات به صورت مایع به قنادی‌ها و ماشین‌های مخزن دار، بجای قطعات و قالبهای سفت و منجمد، باعث می‌شود شرکت شکلات سازی از طریق عدم نیاز به مدل دهی، شکل دهی و بسته‌بندی در هزینه صرفه‌جویی کند. در حالیکه قنادی‌ها هم از طریق کاهش هزینه حمل و نقل و تخلیه و هم هزینه مدیریت نفع می‌برند.

تقسیم منافع حاصل از هماهنگی یا بهینه کردن ارتباط بین شرکت و تأمین‌کنندگان موجب افزایش قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان است و در حاشیه سود عرضه‌کنندگان منعکس می‌شود. قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان تا حدی ساختاری و تا حدی مربوط به عملکرد فعالیت‌های شرکت است. از این رو ایجاد توازن با عرضه‌کنندگان و انجام داد و ستد محکم برای کسب مقادیر بیشتری سود و برای مزیت رقابتی مهم است.

ارتباطات کانال توزیع شبیه ارتباطات با عرضه‌کننده است. کانال‌ها از طریق اینکه کالای شرکت از کجا می‌گذرد و به دست مصرف‌کننده می‌رسد دارای زنجیره‌های ارزش هستند. کانال بازار، (ارزش کانال) اغلب سهم بزرگی از قیمت فروش برای مصرف‌کننده نهایی را به خود اختصاص می‌دهد. در بسیاری

از کالاهای مصرفی مثل نوشیدنی، کانال‌های توزیع حدود ۵۰ درصد یا بیشتر از قیمت فروش برای مصرف کننده نهایی را به خود اختصاص می‌دهد. کانال‌های توزیع، فعالیت‌هایی مثل فروش، تبلیغات را انجام می‌دهند و نشان می‌دهد که مکمل فعالیت‌های شرکت است. همانند مورد قبل، می‌توان در نقاط گوناگون تماس بین زنجیره ارزش شرکت و کانال توزیع عرضه محصولات شرکت توازن ایجاد کرد و بهینه‌سازی انجام داد. از طریق کانال‌های توزیع هم می‌توان هزینه را کم کرد یا تمایز رقابتی شرکت را ارتقاء داد. در اینجا هم همان مسائل گفته شده در خصوص نقش ارتباط و تقسیم سود هماهنگی و بهینه‌سازی وجود دارد.

بارها در تحلیل شرایط شرکت، ارتباطات عمودی مثل ارتباطات میان زنجیره ارزش شرکت و دیگران نادیده گرفته می‌شود. حتی اگر شرایطی مثل عدم شناسایی ارتباطات، مالکیت مستقل عرضه کننده یا کانال‌های ارتباطی یا تاریخچه رابطه آن‌ها با رقبای وجود داشته باشد هنوز می‌توان هماهنگی و بهینه‌سازی را بوجود آورد. در واقع، بهینه‌سازی و هماهنگی برای بکارگیری ارتباطات عمودی ضروری است. برخی اوقات ارتباطات عمودی برای دستیابی به ائتلاف شرکاء یا واحدهای تجاری خواهر به نسبت شرکتهای مستقل ساده‌تر است، هر چند این نیز قطعی نیست. همانند ارتباطات در داخل زنجیره ارزش شرکت، به کارگیری ارتباطات عمودی نیازمند اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی مدرن است که این امر فراهم سازی امکانات جدیدی را در شرکت می‌طلبد.

مشتریان نیز برای خود زنجیره ارزش دارند و کالای شرکت بیانگر ورودی خریداری شده توسط زنجیره مشتریان است. شناخت زنجیره‌های ارزش صنعتی، تجاری و خدماتی مشتریان به طرز آشکارا ساده است، زیرا شباهتهایی به زنجیره شرکت دارند.

شناخت زنجیره‌های ارزش خانوارها کمتر از طریق حسی و شهودی صورت می‌گیرد با این حال مهم هستند. خانوارها، طیف وسیعی از فعالیت‌ها را دربرمی‌گیرند و کالاهای زیادی که توسط خانواده‌ها خریداری می‌شود، مجموعاً "برای میزانی از فعالیت‌ها بکار می‌رود. از یک ماشین برای مسافرت، کارکردن با آن، خرید، تفریح، استفاده می‌شود و این در حالی است که محصولات غذایی در وعده‌های غذایی مصرف می‌شوند.

هر چند ساختاردهی به یک زنجیره ارزش دربرگیرنده همه چیز خانوار خیلی مشکل است، اما کاملاً امکان‌پذیر است که زنجیره‌ای از چگونگی مصرف یک کالا ساخته شود. نمی‌توان برای هر خانواده زنجیره ارزش ساخت، اما زنجیره‌هایی برای گروهی از خانواده‌ها برای تجزیه و تحلیل متمایز ابزار مهمی

را به وجود می‌آورد. موقعیت متمایز شرکت، از چگونگی ارتباطات زنجیره ارزش مشتریان با شرکت نشأت می‌گیرد.

شناخت تمایز شرکت، ما را به چگونگی ارتباط زنجیره ارزش شرکت با زنجیره ارزش مشتری رهنمون می‌سازد.

خیلی از فعالیت‌های شرکت در تعامل با فعالیت‌های خریدار است. برای مثال، در اپتوالکتریک، کالای شرکت از طریق فعالیت مشتری در طراحی قطعه، فراهم آوردن کمک‌های تکنولوژیک، فرایند سفارش و تحویل خود را به زنجیره مشتری نزدیک می‌کند. هر کدام از این نقاط تماس، منبع بالقوه‌ای برای تمایز هستند. از نظر آنچه که شرکت می‌سازد «کیفیت» خیلی مهم است، زیرا به صورت وسیعی بر مشتری اثر می‌گذارد.

از این رو اساساً تمایز، از ایجاد ارزش برای خریدار از طریق تأثیر شرکت بر زنجیره ارزش مشتری بدست می‌آید. ارزش هنگامی ایجاد می‌شود که شرکت مزیت رقابتی را برای خریدارش بوجود بیاورد. حال یا از طریق کم کردن هزینه خریدار و یا از طریق افزایش عملکرد مشتری. ارزشی که برای مشتری ایجاد می‌شود اگر چه با قیمت بیشتری به او داده می‌شود که باید بوسیله مشتری درک شود و این بدین معناست که شرکت باید با مشتری از طریق ابزاری مثل تبلیغات و نیروی فروش ارتباط برقرار کند تا مشتری پی به ارزش آن ببرد. این ارزش بین شرکت (بهای اضافی) و مشتری (کالای بیشتر یا افزایش رضایتمندی) در سود ناخالص نشان داده می‌شود.

۹- حوزه رقابتی و زنجیره ارزش

حوزه رقابتی می‌تواند تأثیر زیادی بر مزیت رقابتی بگذارد، زیرا قالب و وضعیت اقتصادی زنجیره ارزش را شکل می‌دهد. چهار حوزه مؤثر بر زنجیره ارزش عبارتند از:

- الف - حوزه بخش: تنوع محصول و خدمت ارائه شده به خریدار
- ب- حوزه عمودی: مقدار فعالیت‌هایی که در داخل شرکت انجام می‌گیرد به جای آنکه در شرکتهای جدا صورت گیرد.
- پ- حوزه جغرافیایی: طیفی از نواحی، کشورها و یا گروهی از کشورها که شرکت با استراتژی هماهنگ در آنها رقابت می‌کند.
- ت- حوزه صنعت: دسته‌ای از صنایع مرتبط که شرکت با استراتژی هماهنگ در آن رقابت می‌کند.

اگر حوزه وسیع‌تر بشود، می‌تواند به شرکت این امکان را بدهد که سودهای عملکردش را در فعالیت‌های درونی و داخلی بیشتری به کار گیرد. همچنین ممکن است به شرکت اجازه دهد تعاملاتی را بکار گیرد که با برقراری ارتباط میان زنجیره‌های ارزش به بخشهای مختلفی مثل نواحی جغرافیایی یا صنایع مرتبط خدمت ارائه دهد. برای مثال^{۱۱} نیروی فروش مشترک ممکن است محصولات دو واحد کسب و کار تجاری را به فروش برساند یا ممکن است که از یک نام و مارک مشترک در سراسر دنیا استفاده کند. قابل ذکر است که مشارکت و تلفیق واحدها هزینه‌هایی را دربردارد که احتمال دارد منافع را بی‌اثر کند.

حوزه نامحدود می‌تواند این امکان را به ما بدهد که با زنجیره مطلوب به بخش هدف ویژه، ناحیه جغرافیایی یا صنعت برای دستیابی به هزینه کمتر سرویس دهیم و یا به یک بخش از طریق منحصر به فردی خدمت ارائه دهیم. حوزه محدود در هنگام به کارگیری استراتژی تلفیق و ادغام ممکن است مزیت رقابتی را بهبود بخشد که این امر از طریق واگذاری فعالیت‌های خرید شرکت میسر است. این فعالیت‌ها را شرکت‌های مستقل بهتر و ارزان‌تر انجام خواهند داد.

مزیت رقابتی درحالتی که حوزه هامحدود هستند، بر تفاوت‌های یا اختلافات میان تنوع محصول، خریداران یا نواحی جغرافیایی داخل صنعت بنا گذاشته شده است و زنجیره ارزش در بهترین حالت به آنان سرویس می‌دهد. ازطرف دیگر، مزیت رقابتی درحالتی که حوزه هامحدود هستند بر تفاوت‌ها در منابع و مهارت‌های شرکت‌های مستقل بنا شده است که اجازه می‌دهند فعالیت‌ها بهتر انجام گیرد.

گسترده‌گی یا محدودیت حوزه کاملاً مربوط به رقبای شرکت است. در برخی از صنایع، یک حوزه وسیع فقط شامل خدمت کردن به مجموعه کالاها و بخشهای مشتریان در داخل صنعت است. در دیگر صنایع ممکن است نیاز به ادغام عمودی و یا رقابت در صنعت مربوط وجود داشته باشد. از هنگامی که راههای زیادی برای بخش‌بندی در یک صنعت به وجود آمده و شکل‌های گوناگون ترکیب و ادغام ایجاد شده است، حوزه‌های وسیع و محدود می‌توانند با هم ترکیب شوند. یک شرکت ممکن است مزیت رقابتی را از طریق تعامل زنجیره ارزش درحوزه بخش کالای تولیدی خود با حوزه جغرافیایی بدست آورد. همچنین ممکن است تعاملات را در یک حوزه و از ترکیب واحدهای کسب و کار تجاری مرتبط به هم شرکت بوجود آورد.

۹-۱- تعیین محدوده حوزه بخش

درمباحث بالا گفته شد که حوزه بخش به تنوع محصول و خدمت ارائه شده به خریدار اشاره دارد. تفاوت در نیازهای مصرف کننده و یا زنجیره های ارزش، نیازمند ارائه کالاهای متفاوت یا ارائه خدمت به بخشهای خریداران مختلف است که می تواند به تمرکز مزیت رقابتی بینجامد. برای مثال، زنجیره ارزش ارائه خدمت به خریداران ریزکامپیوترهای بسیار پیشرفته با قابلیت های سرویس دهی در خانه، متفاوت از زنجیره ارزش ارائه خدمت به مصرف کنندگان (استفاده کنندگان) یک کسب و کار کوچک می باشد.

درمثالی دیگر، زنجیره ارزش اتوموبیل های بزرگ در جنرال موتورز متفاوت از زنجیره ارزش اتوموبیل های کوچک است. اما برخی از فعالیت های ارزش آنها مشترک هستند. این امر موجب تعدد در تعریف در زنجیره ارزش می شود و همگانی بودن مدل را زیر سؤال می برد.

۹-۲- تعیین محدوده حوزه عمودی

ادغام عمودی، تقسیم فعالیت ها میان شرکت، عرضه کنندگان، کانال های توزیع و مشتریان محصولات و خدمات را روشن می کند. برای مثال، یک شرکت ممکن است مواد اولیه خود را بخرد تا اینکه آنها را بسازد، یا برای ارائه خدمات به مشتریان با دیگران قرارداد ببندد بجای اینکه خودش یک بخش و سازمانی داشته باشد. به همین گونه، کانال های بیرونی ممکن است خیلی از فعالیت های توزیع، خدمات و بازاریابی را به جای شرکت انجام دهند. همچنین شرکت و خریداران می توانند از راههای مختلف فعالیت های خود را تقسیم کنند. یک راه برای شرکت جهت ایجاد تمایز برای خودش این است که تعداد و مقدار بیشتری از فعالیت های خریدار را خودش به عهده گیرد و تقبل نماید.

هنگامی که یک مدیر مساله ادغام را از دیدگاه زنجیره ارزش بررسی می کند، این نکته آشکار می شود که فرصت های ادغام بهتر و غنی تر پیش روی شرکت وجود دارد. معمولاً ادغام عمودی بر اساس کالای فیزیکی مورد بررسی قرار می گیرد و تعاملات عرضه کنندگان بر اساس فعالیت ها جایگزین می شود. اما ادغام می تواند هر دو را دربر بگیرد. برای مثال، یک شرکت ممکن است بر به کارگیری مهندسی عرضه کنندگان و ظرفیتهای خدمات دهی آنان تکیه و اعتماد کند یا ممکن است فعالیت ها را در درون کارخانه و خودش انجام دهد.

گزینه‌های زیادی وجود دارد مربوط به اینکه شرکت چه فعالیت‌های زنجیره ارزش را خودش در داخل شرکت انجام بدهد و چه فعالیت‌هایی را خریداری نماید. همین اصول برای کانالهای توزیع و ادغام خریدار بکار برده می‌شود.

حال سؤال این است که آیا ادغام، هزینه‌ها را کاهش می‌دهد یا نه و آیا ادغام موجب ارتقای تمایز می‌شود یا نه. جواب این است که این امر بستگی به شرکت و فعالیت‌هایش دارد. در ادامه مباحثی برای پاسخ به سؤال فوق و برای اجرای استراتژی رقابتی ارائه می‌گردد.

زنجیره ارزش این امکان را فراهم می‌کند که شرکت آشکارا منافع بالقوه ادغام را با مشخص کردن نقش ارتباطات عمودی شناسایی کند. به کارگیری ارتباطات عمودی نیازی به ادغام عمودی ندارد، اما ادغام گاهی اوقات ممکن است که موجب دستیابی به منافع ارتباطات عمودی نیز بشود.

۹-۳- تعیین محدوده حوزه جغرافیایی

در حوزه جغرافیایی ممکن است این امکان برای شرکت فراهم شود تا در فعالیت‌های ارزش موجود در نواحی جغرافیایی مختلف یکپارچگی و هماهنگی بوجود آورد. برای مثال، شرکت کانون، قطعات و دستگاههای اولیه و اصلی کپی را در ژاپن می‌سازد، اما به صورت جداگانه به خیلی از کشورها می‌فروشد و به آنان خدمات ارائه می‌دهد. شرکت کانون، مزیت هزینه را از طریق توسعه تکنولوژی هماهنگ و مشترک بدست می‌آورد. مزیت هزینه‌ای شرکت، ساخت در کشور خود بجای هر کشوری می‌باشد.

همچنین برقراری تعاملات (ارتباطات) در میان زنجیره‌های ارزش متفاوت مربوط به نواحی مختلف یک کشور متداول و مرسوم است. برای مثال، توزیع کنندگان سرویسهای غذایی دارای واحدهای عملیاتی متفاوت و بزرگ در نواحی یک کلانشهر هستند که به شرکت در تهیه و تدارکات مواد و دیگر فعالیت‌های ارزش کمک می‌کنند.

تعاملات جغرافیایی می‌توانند مزیت رقابتی را افزایش دهند به شرط اینکه مشترک بودن و هماهنگی زنجیره‌های ارزش هزینه را کاهش دهد یا تمایز را بالا ببرد. همان اصولی که برای زنجیره‌های ارزش هماهنگ در سطح منطقه‌ای و ملی هست برای ابعاد جهانی نیز کاربرد دارد.

۹-۴- تعیین محدوده حوزه صنعت

تعاملات بالقوه در بین زنجیره‌های ارزش متداول و مرسوم هستند زیرا که وجود رقابت در صنایع مرتبط این امر را الزامی می‌کند. این تعاملات می‌تواند هر نوع از فعالیت‌های ارزش را در بر بگیرد که شامل

هر دو فعالیت اصلی و پشتیبانی می‌شود. تعاملات بین واحدهای کسب و کار مرتبط شبیه تعاملات جغرافیایی بین زنجیره‌های ارزش است. تعاملات در بین واحدهای تجاری می‌تواند یا از طریق کاهش هزینه یا افزایش تمایز تأثیر قدرتمندی بر مزیت رقابتی داشته باشد. یک سیستم تدارکاتی مشترک این امکان را به شرکت می‌دهد که از قانون بازده در سطح مقیاس استفاده کند.

تعاملات واحدها می‌تواند کارایی فروشنده را با خریدار بالا ببرد و از این رو تمایز را ارتقاء دهد. باید توجه نمود که همه تعاملات منجر به مزیت رقابتی نمی‌شود و همه فعالیت‌ها نیز از طریق اشتراک سود نمی‌دهند. همچنین همیشه انجام فعالیت‌های مشترک میان واحدها نیز هزینه‌های را دربردارد که باید با منافع مورد انتظار مقایسه شوند. زیرا نیاز واحدهای تجاری مختلف ممکن نیست که مشابه زنجیره ارزش فعالیت‌ها باشد.

۹-۵- ائتلاف‌ها و حوزه (محدود)

یک شرکت می‌تواند از نظر داخلی به دنبال سودهای حاصل از حوزه‌های وسیع‌تر باشد. می‌تواند برای دستیابی به مقدار یا میزانی از سودها با شرکتهای مستقل ائتلاف کند. ائتلاف‌ها قراردادهای بلند مدت همکاری میان شرکت‌ها هستند. این فعالیتها فراتر از تبادلات بازار معمولی هستند. نمونه‌های ائتلاف‌ها عبارتند از: مجوز تکنولوژی، موافقتنامه‌های عرضه و توافقات بازاریابی. دو نوع ائتلاف اساسی وجود دارد:

الف- ائتلاف‌های عمودی ب- ائتلاف‌های افقی

ائتلاف‌ها می‌توانند امکان فعالیت‌های مشترک را بوجود بیاورند، بدون اینکه نیازی به بخشهای یک صنعت جدید باشد یا بدون اینکه وارد حوزه‌های جغرافیایی یا صنایع مرتبط شویم. همچنین ائتلافها، وسیله‌ای برای بدست آوردن مزیت هزینه و تمایز ارتباطات عمودی بدون ادغام واقعی هستند. همچنین ائتلاف موجب غلبه بر مشکلات هماهنگی در بین شرکتهای کاملاً مستقل می‌شود، زیرا ائتلافها، شامل ارتباطات بلند مدت می‌شود. البته وقوع ائتلاف نیازمند این است که امکان نزدیک‌تر شدن دو طرف ائتلاف فراهم باشد. ائتلاف اگرچه هزینه‌هایی دارد، اما مشکلات در راه رسیدن به قراردادهای ائتلاف و هماهنگی بین دو طرف شریک ممکن است به‌طور کلی مانع ائتلاف شود یا منفعت بالقوه موجود را بی‌اثر کند.

معمولاً طرفین ائتلاف، شرکت‌های مستقل می‌باشند و سؤال اینجاست که سودهای ائتلاف چگونه تقسیم می‌شود.

قدرت چانه‌زنی نسبی هر کدام از طرفین، عامل اصلی بدست آوردن سهم و مشخص شدن تأثیر ائتلاف بر مزیت رقابتی است. برای مثال، طرف قدرتمند ائتلاف ممکن است سودهای سازمان مشترک را از طریق اصطلاحات و واژه‌های قرارداد بدست آورد.

۹-۶- حوزه رقابتی و تعریف واحد تجاری (واحد کسب و کار استراتژیک)

ارتباط بین حوزه رقابتی و زنجیره ارزش بستری را برای تعریف مرزهای واحد تجاری مرتبط مهیا می‌کند. از نظر فنی، تفکیک واحدهای کسب و کار با توجه به عوامل گوناگون دنبال می‌شود. متغیرهایی که زمینه جداسازی واحدهای کسب و کار را فراهم می‌آورند به شرح زیر است:

- بررسی و سنجش منافع واحدهای کسب و کار و ادغام مجدد
- از طریق نقاط قوت تعاملات در خدمت در بخشهای مرتبط
- با توجه به نواحی جغرافیایی
- تاکید بر صنعت‌هایی که در زنجیره ارزش متفاوت دارند.

اگر تفاوتها در نواحی جغرافیایی یا کالاها و بخش‌های مشتریان موجب تفاوت در زنجیره‌های بشود، آنگاه واحدهای کسب و کار مجزا شکل می‌گیرد. از طرفی دیگر، منافع متداول و قوی ادغام عمودی، مرزهای واحدهای تجاری را عریض تر می‌کند و در نتیجه کل فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد و این درحالی است که فعالیت‌های ضعیف ادغام به تفکیک واحدها می‌انجامد و همه فعالیت‌ها را در نمی‌گیرد. به همین گونه، مزیت‌های قوی نسبت به هماهنگی در سراسر دنیا موجب می‌شود تا زنجیره‌های ارزش مرتبط با تجارت جهانی را برای تفکیک و تعریف واحدها بکار گیرند. در حالیکه تفاوت‌های منطقه‌ای و کشوری، مستلزم آن است که زنجیره‌های متفاوت و مجزا برای مرزها و واحدهای تجاری نواحی جغرافیایی کم‌عرض‌تر و محدودتر بکار گرفته شود. سرانجام، تعاملات قوی بین دو واحد کسب و کار ممکن است به ادغام آنها بیانجامد. در نهایت، واحدهای تجاری مناسب می‌تواند از طریق شناخت زنجیره ارزش بهینه برای رقابت در نواحی مختلف و چگونگی ارتباط عناصر زنجیره به هم تعریف شوند.

۹-۷- زنجیره ارزش و ساختار صنعت

هر شرکتی در یک یا چند صنعت مشغول فعالیت می‌باشد. ساختار صنعت از یک طرف به زنجیره ارزش شرکت شکل می‌دهد و از طرف دیگر، بازتابی از زنجیره ارزش جمع رقبای موجود در صنعت است. ساختار صنعت، روابط داد ستد خریداران و عرضه کنندگان را مشخص و معین می‌کند که هم در شکل زنجیره ارزش شرکت انعکاس می‌یابد و هم در چگونگی تقسیم سود ناخالص بین خریداران،

عرضه‌کنندگان و شرکای ائتلاف ظهور می‌یابد. موانع فعالیت در صنعت باعث جایگزینی اشکال جدید زنجیره ارزش می‌شود.

مجموعه زنجیره‌های ارزش رقبا عناصر ساختار صنعت را شکل می‌دهند. برای مثال، مقیاس اقتصادی و یادگیری مناسب از فناوری سرچشمه می‌گیرد که در زنجیره ارزش رقبا بکار می‌رود. نیازهای سرمایه برای رقابت در یک صنعت، نتیجه سرمایه‌تجمیعی است که در زنجیره لازم است. به همین گونه، تفکیک کالاهای صنعتی از کالاهای شرکت از طریق زنجیره ارزش رقبا در یک صنعت ممکن می‌باشد.

۹-۸- زنجیره ارزش و ساختار سازمانی

زنجیره ارزش، ابزار اساسی برای شناسایی مزیت رقابتی است و همچنین ابزاری برای پیدا کردن راههای ایجاد و بدست آوردن مزیت رقابتی می‌باشد. زنجیره ارزش می‌تواند نقش ارزشمندی را در طراحی ساختار سازمانی ایفا کند. ساختار سازمانی، فعالیت‌های معین را با هم تحت واحدهای سازمانی مثل بازاریابی یا تولید گروه بندی می‌کند. منطق گروه‌بندی این است که فعالیت‌های مشابه در یک قسمت انجام گیرد و درعین حال، بخش‌ها بخاطر اختلاف‌هایی که باهم دارند از دیگر جدا می‌شوند. این جداسازی فعالیت‌های شبیه هم همان چیزی است که نظریه پردازان سازمانی آن را «تمایز» یا انفکاک می‌نامند. با جداسازی واحدهای سازمانی، معمولاً هماهنگی آنان تحت مقوله‌ای بنام ادغام یا ترکیب می‌آید. از این رو، ادغام مستلزم مکانیزم‌هایی است که باید در شرکت ایجاد شود تا هماهنگی لازم رخ دهد. ساختار سازمانی ساز و کاری است تا بتوان مزایای جداسازی و تلفیق و ادغام را متوازن و متعادل کرد.

زنجیره ارزش راهی نظامند را برای تقسیم شرکت به فعالیت‌های جدا مهیا می‌کند. از این رو، می‌توان از این ابزار برای امتحان چگونگی فعالیت‌ها در شرکت و گروه بندی آنان استفاده نمود. مرزبندی‌های سازمانی معمولاً در اطراف گروهی از فعالیت‌هایی کشیده می‌شود که بیشترین شباهت را از نظر اقتصادی دارند، هر چند که واحدهای سازمانی مثل واحدهای خرید، بخشهای توسعه و تحقیق و غیره، فقط قسمتی از فعالیت‌های مشابه در شرکت را در برمی‌گیرد.

نیاز به هماهنگی در بین واحدهای سازمانی، مظهر و نمایانگر اهمیت ارتباطات است. در اغلب اوقات، ارتباطات فراوان بین زنجیره ارزش و ساختار سازمانی هنوز نمی‌تواند مکانیزمی را برای هماهنگی یا بهینه کردن این دو فراهم کند. همچنین، اطلاعات مورد نیاز برای هماهنگی و بهینه کردن ارتباطات بلند مدت از طریق زنجیره ارزش جمع‌آوری می‌شود. مدیران فعالیت‌های پشتیبانی مثل مدیریت منابع انسانی،

توسعه تکنولوژی غالباً دید روشنی از ارتباط بین وضعیت رقابت کلی و مشخص کردن زنجیره ارزش شرکت ندارند. درنهایت، زنجیره ارزش اغلب ارتباطات عمودی مورد نیاز ساختار سازمانی را فراهم نمی‌کند.

یک شرکت ممکن است قادر باشد تا با استفاده از مزیت رقابتی، مرزهای واحد سازمانی را معین کند و با ارتباط دادن ساختار سازمانی با زنجیره ارزش و ارتباطات بین آنها و عرضه‌کنندگان و کانالهای توزیع، انواع مناسبی از هماهنگی را بوجود آورد. ساختار سازمانی که مطابق زنجیره ارزش باشد، توانایی شرکت را در ایجاد و بدست آوردن مزیت رقابتی بهبود می‌بخشد.

اجرای استراتژی نیز موضوع مهمی است که با هر دو موضوع ساختار سازمانی و زنجیره ارزش ارتباط دارد. به لحاظ اهمیت و گستردگی تعاملات سه مبحث فوق، نیاز به تشریح موضوع در جایگاه خود است. همین قدر باید گفت که هماهنگی زنجیره ارزش با ساختار و استراتژی برای موفقیت سازمان ضروری است.

بخش سوم:

مدل های تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

مدل های تحلیل محیط داخلی

مبحث دوم:

مدل هفت اس مک کینزی

مبحث دوم: مدل هفت اس مک کینزی

۱- مقدمه و ضرورت

با بررسی و مرور نظریات ارائه شده در مدیریت سازمان به خصوص مباحث استراتژی می‌توان گفت که تلاش محققان ارائه نظریاتی است که به واقعیات نزدیک‌تر باشد گرچه هنوز ساده سازی را در روح خود دارد. دهه ۸۰ اوج نظریاتی است که از توجه به عواملی خاص همچون سودآوری به عوامل متعدد برای موفقیت و بقای سازمان توجه می‌نماید. مدل مک کینزی یکی از این مدل‌ها می‌باشد.^{۱۳} چهارچوب هفت اس مک کینزی^{۱۴} یک مدل مدیریتی است که توسط گروه مشاوران مک کینزی و به همت مشاوران مشهور کسب و کار، رابرت واترمن و تام پیترز در سال ۱۹۸۰ تدوین و ارائه شد.^{۱۵} این مدل دیدگاهی استراتژیک به گروه‌ها از جمله کسب و کارها، واحدهای تجاری و تیم‌ها دارد. در حالی که برخی از مدل‌های اثربخشی سازمانی قدیمی شده‌اند، چهارچوب هفت اس همچنان یکی از مدل‌هایی است که هنوز مورد توجه قرار دارد. فرض بنیادین این مدل این است که برای موفقیت، هفت جنبه‌ی داخلی در سازمان وجود دارد که نیازمند هماهنگی است.

۲- اهداف و ضرورت

این مدل اغلب به عنوان ابزاری برای ارزیابی و پایش تغییرات در شرایط درونی یک سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل بر اساس نظریه‌ای است که برای آنکه سازمانی خوب عمل کند، این هفت عنصر باید در راستای یکدیگر قرار بگیرند و به طور متقابل یکدیگر را تقویت کنند. بنابراین، این مدل کمک کند تا سازمان‌ها درک کنند که چگونه می‌توانند همراستایی را میان این عناصر ایجاد نمایند تا عملکردشان را بهبود بخشند. و یا چگونه از این همراستایی می‌توانند در دوره تغییر استفاده کنند. این مدل می‌تواند استفاده شود تا هر نوع تغییری مانند، ساختار دهی مجدد، فرایندهای جدید، ادغام سازمانی، سیستم‌های جدید و یا تغییر رهبری و غیره، مورد توجه قرار گیرد و از این طریق روابط درونی عناصر سازمانی درک شده و از این اطمینان حاصل شود که تاثیرات گسترده تغییر در تمامی حوزه‌ها در نظر گرفته شده است.

^{۱۳} -<http://www.demisco.com/Utilities/News/tabid/۱۶۰/ID/۲۱>

^{۱۴} - S Mackensy Model

^{۱۵} - Waterman, R.H., Peters, T.J. and Phillips, J.R. (۱۹۸۰) Structure is not organization. McKinsey Quarterly, in-house journal. McKinsey & Co., New York.

چگونه می‌توانید تجزیه و تحلیل کنید که سازمان شما در مسیر درستی برای تحقق اهداف خود قرار گرفته است؟ این سوالی است که از گذشته در اغلب سازمان‌ها مطرح شده و برای آن پاسخ‌های متفاوتی نیز ارائه شده است. برخی رویکردها نگاه به وضعیت داخلی سازمان دارد، بعضی دیگر محیط خارجی را مورد بررسی قرار می‌دهند و تعدادی دیگر با رویکردی ترکیبی به این موضوع نگاه می‌کنند. به هر حال، از این مدل برای پاسخ به سؤالات متعددی استفاده شده است.

فرض کنید که برنامه استراتژیک را تدوین نموده و می‌خواهید آن را اجرا کنید. می‌توان گفت که این مدل ابزاری مناسب برای فراهم ساختن مقدمات اجرا می‌باشد. یعنی تلاش کنید تا سایر حوزه‌های کلیدی سازمان همراستا با استراتژی‌ها گردد و یا با همدیگرموازن شوند.

از این مدل می‌توان در ارزیابی اولیه محیط داخلی و تهیه نيمرخ سازمان نیز استفاده نمود. بدین معنی که شناخت اولیه سازمان با این مدل می‌تواند برنامه ریزان را در فعالیت‌های مختلف و درگیر با تدوین استراتژی یاری رساند.

در مبحث مدیریت تغییر نیز این الگو می‌تواند مشاوران سازمانی را برای شناختی نسبتاً همه جانبه از سازمان کمک کند. در این صورت می‌توان هم در شناخت و هم در تدوین برنامه‌های بهبود برای رفع شکاف وضعیت‌های موجود و مطلوب از این مدل استفاده نمود.

گاهی از این مدل برای بررسی سازگاری استراتژی‌ها با سایر ابعاد درون سازمانی استفاده شده است. برای نمونه می‌توان میزان همراستایی استراتژی‌ها را با یکی از ابعاد دیگر مانند ساختار بررسی نمود. در نهایت در مبحث ارزیابی عملکرد یک سازمان نیز این الگو از کارایی مناسبی برخوردار است. بررسی ارتباط بین شاخص‌های عملکردی و ابعاد مدل مورد توجه محققان بوده است.

هر نوع تغییری که باشد، ساختار دهی مجدد، فرایندهای جدید، ادغام سازمانی، سیستم‌های جدید و یا تغییر رهبری و غیره، این مدل می‌تواند استفاده شود تا روابط درونی عناصر سازمانی را درک کرده و از این اطمینان حاصل شود که تأثیرات گسترده تغییر در تمامی حوزه‌ها در نظر گرفته شده است.

هدف از این مدل این است که ارزیابی کند که چگونه یک سازمان می‌تواند در جایگاه مناسبی قرار گیرد تا به اهدافش دست یابد و در نهایت مأموریت خود را محقق نماید.

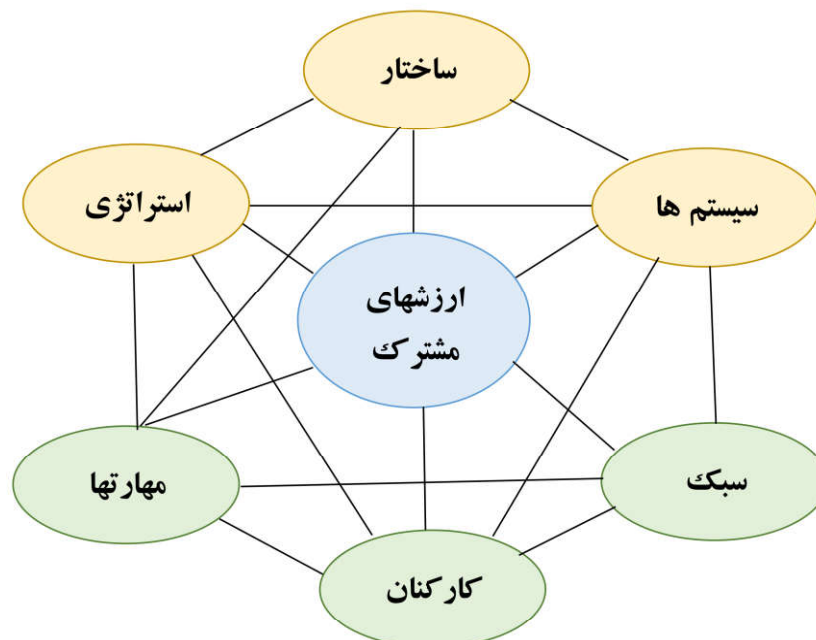
۳- تشریح الگو

ابزار هفت اس مک کینزی از هفت عامل مهم تشکیل شده و به دو گروه «نرم» و «سخت» تقسیم می‌شوند: معمولاً تدوین، شناسایی و اثرگذاری مدیریت بر عوامل «سخت» آسان‌تر است، این عوامل

شامل استراتژی، ساختار، فرآیندها و نظام‌های سازمان است. از آنجا که عوامل «نرم» کمتر ملموس هستند، تشریح آنها کمی دشوارتر است و بیشتر از فرهنگ سازمان نشأت می‌گیرند. عوامل «نرم» شامل مهارت‌ها، سبک‌ها، کارکنان و ارزش‌های مشترک هستند. اما اگر سازمان می‌خواهد به موفقیت دست یابد، توجه به این عوامل نرم به اندازه‌ی عوامل سخت اهمیت دارند.

هفت اس عبارتند از ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک‌ها، کارکنان و ارزش‌های مشترک^{۱۶} که در ادامه تشریح می‌گردند.^{۱۷}

شکل زیر ارتباط و تأثیر متقابل ابعاد هفت اس را نشان می‌دهد. سازمان‌های موفق و اثربخش، تناسبی بین این ابعاد به دست آورده‌اند. اگر یک بعد تغییر کند بر بقیه ابعاد نیز تأثیر می‌گذارد. این هفت عنصر که رابطه متقابلی نیز با هم دارند، می‌بایست به گونه‌ای در راستای یکدیگر قرار گیرند تا بتوان عملکرد سازمان را بهبود بخشید. همان گونه که اشاره شد، از این هفت عنصر، سه عنصر ساختار، استراتژی و سیستم، ابعاد سخت و چهار عنصر دیگر، اس‌های نرم نامیده می‌شوند. واژه سخت بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد عینی، ملموس، عملی، گویا، عقلانی و به سادگی تعریف شدنی هستند و واژه نرم هم بدین معنی بکار می‌رود که مفاهیم آن ابعاد غیر ملموس، غیر عملی، و به سختی تعریف و توصیف شدنی هستند.



شکل شماره ۸: اجزای اصلی مدل هفت اس مک کینزی

^{۱۶} -Structure,Strategy,Systems,Skills,Styles,Staff,Shared values

^{۱۷} -^{۱۷}smckinsey-managerial.ir

در فرایندهای تغییر، خیلی از سازمان‌ها به اس‌های سخت توجه می‌کنند و کمتر با اس‌های نرم کاری دارند. ابعاد نرم می‌توانند باعث ایجاد یا عدم ایجاد فرایند تغییر موفق شوند، چرا که ساختارها و استراتژی‌های جدید به سختی می‌توانند بر روی فرهنگ و ارزش‌های نامتناسب بنا و پیاده شوند. عدم موفقیت در تلفیق سازمان‌ها به دلیل فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های متفاوتی است که سد راه اجرای سیستم‌ها و ساختار می‌گردند.

۳-۱- ساختار سازمانی

مشاوران سازمان مک‌کینزی این نکته را یادآور می‌شوند که در محیط بسیار پیچیده که به صورت دائم دستخوش تغییر است، یک سازمان موفق می‌بایست به صورت موقت برای سازش با کارهای خاص استراتژیک، ساختار خود را تغییر دهد، بدون اینکه لازم باشد در کل ساختار سازمانی مبتنی بر بخش‌های مستقل تغییراتی ایجاد شود.

همانطور که واضح است منظور از بحث ساختار بیان مجموعه‌ای از ویژگی‌های سازمانی نظیر تمرکز، پیچیدگی و رسمیت است که برخی از آنها در نگاره سازمانی نمایش داده می‌شوند. در این بعد، معمولاً به طور کلی چنین پرسش‌هایی مطرح می‌شود:

الف- سازمان متمرکز است یا غیر متمرکز؟

ب- وظایف اصلی سازمان چیست؟

پ- تنش احتمالی بین وظایف کلیدی چیست؟

ت- ساختار غیررسمی (ارتباطات مستقیم با رده بالای سازمان، باندها و گروه‌های غیررسمی تصمیم‌گیری) چگونه است؟

۳-۲- استراتژی

الگوی مبتنی بر هفت عامل (در مرحله عمل) بر این تاکید دارد که ارائه استراتژی، در مقایسه با مساله اجرایی، مساله کم اهمیت‌تری است و منظور از استراتژی، چیزی است که برای تحقق اهداف کلان سازمان و بر مبنای پیش‌بینی تحولات محیطی تنظیم می‌شود و بر مبنای آن مسوولیت‌ها و تعهداتی برای سازمان ایجاد می‌گردد. در این اس پرسیده می‌شود که استراتژی الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیم و یا تخصیص منابع است که تعریف می‌کند: سازمان چیست؟ چه می‌کند؟ و چرا چنین می‌کند؟ این کار کمک می‌کند تا ویژگی‌های متمایز، عوامل کلیدی موفقیت، نحوه تفکر سازمان نسبت به خود و محیط

سازمان، نقاط قوت و ضعف سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان و اصول تعریف شده سازمان، وسعت سازمان؛ استراتژی جهانی یا چند ملیتی و یا ملی آن مشخص شود.

۳-۳- سیستم

در این مقوله تمامی رویه‌ها و فرایندهای رسمی و غیر رسمی سازمان در انجام امور و وظایف، مورد توجه قرار می‌گیرد. آن‌ها عبارتند از: سیستم‌های ارزیابی و برنامه ریزی؛ سیستم تشویق و تنبیه؛ سیستم‌های تخصیص منابع، بودجه بندی سرمایه‌ای، آموزش کارکنان و سیستم‌های حسابداری، نحوه برگزاری جلسات؛ پروتکل‌های حل اختلافات و ...

این سیستم‌ها می‌توانند نسبت به استراتژی‌های اعلام شده شرکت برتری جویند یا دارای قدرت بیشتری گردند. از این رو اگر شرکتی در جهت تولید کالای مصرفی فعالیت می‌نماید و سیستم اطلاعاتی مدیریت نتواند درباره هزینه بخش‌ها اطلاعات لازم را ارائه نماید، در اجرای یک استراتژی جدید، ناتوان خواهد ماند؛ زیرا راهی وجود ندارد که بتواند به آن وسیله بخش‌های مختلف هزینه بر سازمان را با یکدیگر مقایسه نماید.

۳-۴- سبک یا شیوه مدیریت

مقصود از سبک یا شیوه مدیریت، بحث راجع به شخصیت مدیرعامل یا مدیریت ارشد سازمان نیست، بلکه مقصود یا هدف، الگویی واقعی و نمادین از عملیات یا اقداماتی است که مدیران انجام می‌دهند. این الگو بیش از آنکه کلمات قادر به بیان آن باشند، اولویت‌ها را مشخص خواهد کرد و بر عملکرد سازمانی اثراتی ژرف و شگرف می‌گذارد. در این بعد، این سؤالات پرسیده می‌شود که ارزش‌ها و اعتقادات مسلط سازمان چیست، مدیران چه می‌گویند و چه عمل می‌کنند؟ مدیر وقت خود را چگونه می‌گذراند؟ وی بر روی چه موضوعات و مواردی تمرکز می‌کند؟

۳-۵- کارکنان

سازمان‌های موفق افراد و کارکنان خود را منابعی ارزشمند به حساب می‌آورند که باید به آنها رسیدگی کند، وسایل رشد و پیشرفت آنها را فراهم آورند و سپس آنها را در پست‌های مربوطه منصوب نمایند (تخصیص منابع انسانی). مدیران ارشد وقت و انرژی خود را صرف برنامه ریزی و رشد کارکنان می‌نمایند، می‌کوشند مدیران کنونی سازمان را در امور مشارکت دهند و برای رشد و پرورش مدیران جدید از سایت‌هایی پیروی کنند که در اجرای آنها پست‌ها و مشاغل را به افراد واگذار نمایند (یعنی آنها را در پست‌های مدیریتی منصوب می‌کنند). به همین گونه به افراد تازه استخدام شده مشاغل را

واگذار می‌کنند تا آنان در جریان امور و در مسیر عملی سازمان قرار گیرند. چه سازمان در صدد بازاریابی برای محصولات قدیمی یا کنونی خود باشد و چه در مورد عرضه محصولات جدید به بازار (در هر حال) افراد نخبه را باید آموزش داد؛ یعنی آنها را در برنامه‌های کارآموزی قرار داد و کوشید آنها را در طرح‌هایی گنجانید که بتوانند به سرعت رشد کنند و همواره زیر نظر مدیریت ارشد سازمان باشند و سرانجام به آنها مسوولیت‌های واقعی را واگذار کرد. در این اس این سؤالات پرسیده می‌شود که روش شکل دهی ارزش‌های پایه در جذب نیرو چیست؟ معیارهای انتخاب و ارتقاء کدامند؟ مسیر شغلی و آینده شغلی چگونه است؟ و فرهنگ کارکنان چگونه است؟

۳-۶- مهارت

مقصود از مهارت فعالیتی است که سازمان آن را به بهترین شکل انجام می‌دهد؛ به عبارت دیگر ویژگی‌ها و توانمندی‌های برجسته سازمان و افراد آن، در مقایسه با رقبا. از جمله این مهارتها می‌توان به مهارت‌های ارتباطات و فناوری اطلاعات، اجرایی، مالی و حسابداری، خدمات پس از فروش، بازاریابی و توسعه محصول اشاره کرد. در این اس این سؤالات پرسیده می‌شود که ویژگی‌های متمایز سازمان چیست؟ سازمان چه کاری را بهتر از همه انجام می‌دهد؟ و چگونه ویژگی‌های متمایز خود را حفظ می‌کند؟

۳-۷- ارزش‌های مشترک

منظور از ارزش‌های مشترک اصول و مفاهیم ارزشی است که سازمان به اعضای خود القا می‌کند. این موارد راهنمای جهت‌گیری سازمان نسبت به انجام وظایف، اهداف، کارکنان، جامعه و غیره است.

۴- کاربردهای مدل

از این چارچوب می‌توان استفاده نمود تا سؤالات درستی را پرسید و سپس به پاسخ‌ها رسید. این راهی مناسب برای شروع برنامه ریزی استراتژیک است. اگر مساله عملکردی وجود داشته باشد، و کارها آنگونه که باید انجام نشده باشد، می‌توان از چهارچوب هفت اس به عنوان ابزاری تشخیصی استفاده کرد.

مرحله تشخیص با اولویت بر روی عناصر شروع می‌شود. اگر استراتژی درست باشد، شاید مشکل در ساختار باشد و یا در سیستم. و اگر مشکل در این عناصر نباشد، ممکن است مشکل از ارزش‌های مشترک و یا سبک مدیریت مالک و یا مدیر اجرایی باشد.

از این مدل می‌توان برای پیاده‌سازی تغییر استراتژیک استفاده کرد و سازمان را از طریق چارچوب “اگر - سپس” ممیزی کرد.

این مدل، به خلاقانه‌ی اشاره می‌کند که باید پرس شوند. در این مدل بیان می‌شود که برای رسیدن به برخی استراتژی‌ها باید آرام گام برداشت تا سریعتر به اهداف دست پیدا کرد.

تاکید در این مبحث بر استفاده از چارچوب برای تحلیل محیط درونی در قالب نیمرخ شرکت است. از این طریق می‌توان خلاصه‌ای از عملکرد و سوابق کاری سازمان را تهیه نمود. نظر به تنوع ابعاد مدل، حتی می‌توان در تحلیل محیط درونی از این چارچوب استفاده نمود. موارد استفاده در زیر لیست شده است.

➤ بهبود کارایی سازمان

➤ بررسی تأثیرات احتمالی تغییراتی که در آینده درون سازمان رخ می‌دهند.

➤ هماهنگ کردن بخش‌ها و فرآیندها در طی خرید شرکتی جدید یا ادغام با دیگر سازمان‌ها

➤ تعیین بهترین راه برای پیاده‌سازی یک استراتژی پیشنهادی

➤ مدل را می‌توان بر عناصر یک تیم یا پروژه نیز اعمال کرد. صرف نظر از این که تصمیم گرفته‌اید وسعت حیطه‌ی مورد مطالعه را چگونه تعریف کنید، مسئله‌ی هماهنگی همیشه وجود خواهد داشت.

۵- مزیت‌ها و عدم مزیت‌های الگو

۵-۱- مزیت‌ها و کاربردها

✓ ابزار ارزشمندی در آغاز فرایندهای تغییر و جهت دهی به آن

✓ ابزار مناسبی در تجسم جامع سازمان

✓ الگویی برای عناصر مورد بررسی و مقایسه از سازمان

✓ انعطاف پذیری بالایی دارد.

✓ استفاده برای تجزیه و تحلیل داخلی یک شرکت

✓ تجزیه و تحلیل ویژگی‌های استراتژیک یک شرکت

✓ ابزاری برای تشخیص مناسب استراتژی‌ها

✓ سنجش تأثیر تغییرات بر روی شرکت

✓ تجزیه و تحلیل جنبه‌های “موفق و غیرموفق” در سازمان

- ✓ ارزیابی تاثیرات احتمالی تغییرات آتی در سازمان
- ✓ هم راستایی بخش‌ها و فرآیندها در دوران ادغام شرکت‌ها

۵-۲- عدم مزیت‌های الگو

- ✓ تمرکز بر ابعاد و جنبه‌های داخلی سازمان
- ✓ نادیده گرفتن عوامل خارجی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت
- ✓ نیاز به تجزیه و تحلیل‌های کناری مانند تجزیه و تحلیل سوات
- ✓ تردید تحلیل‌گر در ارتباط‌های درونی میان عناصر و یا ایجاد خلاءهایی در درک درست استراتژی و یا اجرای صحیح آن.

فرض بنیادین این مدل این است که برای موفقیت، هفت جنبه‌ی داخلی در سازمان وجود دارد که نیازمند هماهنگی است. تمرکز بر ابعاد و جنبه‌های داخلی سازمان می‌تواند به معنی نادیده گرفتن عوامل خارجی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک شرکت باشد. به همین دلیل نیاز به تجزیه و تحلیل‌های کناری مانند تجزیه و تحلیل سوات است.

با اینکه از طریق این مدل، احتمال اجرای استراتژی بالا می‌رود، ولی در عین حال، رقبا می‌توانند در خصوص آنچه سازمان می‌خواهد انجام دهد، حدس‌هایی بزنند و همین امر پیاده‌سازی این مدل را در سازمان‌هایی که در بازار رقابتی شدید حضور دارند، دشوار می‌کند. در صورتی که ثبات و هم راستایی لازم میان عناصر برقرار نگردد، استراتژی آخرین عنصری است که احتمال می‌رود بتواند اجرایی شود.

۵-۳- پیامدها و آثار مثبت به کارگیری الگو

به طور کلی می‌توان گفت پیاده‌سازی و توجه به عناصر هفت گانه مدل مکینزی می‌تواند منجر به و پیامدها و آثار مثبت زیر در سازمان گردد:^{۱۸}

- ❖ افزایش روحیه کاری پرسنل
- ❖ افزایش میزان فروش در سازمان
- ❖ ارتقاء بهره‌وری

^{۱۸} - زمانی‌نژاد، صالح، (۱۳۸۹) "بررسی تاثیر پیاده‌سازی عناصر مدل هفت اس مک کینزی در بهبود میزان فروش، مطالعه موردی: شرکت آپاداناتک"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دولتی، دانشگاه پیام نور، مرکز پیام نور تهران، دانشکده مدیریت.

- ❖ کسب مزیت‌های رقابتی در قیاس با رقبای سازمان
- ❖ بهبود وجهه سازمان
- ❖ ایجاد حس مشارکت در کارکنان
- ❖ کاهش ضایعات زمانی و سرمایه‌ای
- ❖ سبک مدیریتی کارآمد
- ❖ فرهنگ سازمانی کارآمد
- ❖ تأمین خواسته‌ها و سلائق مشتریان و جلب رضایت آنها
- ❖ افزایش رضایت شغلی برای کارکنان
- ❖ گسترش روحیه ابداع و نوآوری
- ❖ ایجاد ساختار سازمانی کارآمد
- ❖ فرآیندها و رویه‌های متناسب در سازمان
- ❖ ارتقاء سود بلند مدت سهامداران
- ❖ تضمین تداوم و بقاء فعالیت‌های شرکت
- ❖ استفاده بهینه از منابع و فرصت‌ها و غلبه بر تهدیدات محیطی و ضعف‌های داخلی
- ❖ بهبود مستمر کیفیت

۶- مراحل استفاده از مدل

همانطور که قبلاً اشاره کردیم، چارچوب هفت‌اس اغلب مواقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد که طراحی سازمانی و اثربخشی آن مورد نظر است. درک مدل آسان است، اما برای سازمان مورد بررسی به دلیل سوء تفاهم‌های رایج کار بسیار سختی است که مدیران درک کنند یک عنصر بایستی با دیگر عناصر به خوبی هماهنگ باشد. موسسه مک‌کینزی مراحل زیر را برای استفاده از این ابزار ارائه کرده است:

مرحله ۱. شناسایی ابعادی که به طور اثربخش با دیگر ابعاد هماهنگ نیست.

در مرحله اول، هدف این است که با توجه به عناصر هفت‌اس، عناصر را بررسی کرده و موارد هماهنگ با هم را شناسایی کنید. به طور معمول، شما باید از قبل در مورد هماهنگی هفت عنصر در شرکت خود آگاه باشید. پس از پاسخ دادن به سوالاتی که در آن قرار دارید، باید شکاف‌ها، ناسازگاری و ضعف‌های بین روابط عناصر را بررسی کنید. به عنوان مثال، شما استراتژی را طراحی کرده‌اید که به معرفی سریع

محصولات وابسته است، اما ساختار ماتریس با روابط متضاد مانع آن می‌شود، بنابراین، یک درگیری وجود دارد که نیازمند تغییر در استراتژی یا ساختار است.

مرحله ۲: طراحی سازمان بهینه را تعیین کنید

با کمک مدیریت عالی سازمان، گام دوم شما این است تا متوجه شوید چه طراحی سازمانی مؤثر لازم است انجام دهید. با آگاهی به هماهنگی مورد نظر، می‌توانید اهداف خود را تنظیم کنید و برنامه‌های عملیاتی را بسیار ساده‌تر تدوین کنید. این مرحله یعنی تعیین چگونگی و میزان همراستایی هفت ناحیه در وضعیت موجود در سازمان شما به دلایل زیر در عمل کار ساده‌ای نیست.

اول اینکه، نیاز به پیدا کردن بهترین همراستایی و تعیین وضع مطلوب است که در حال حاضر برای سازمان مورد نظر شناخته شده نیست. بنابراین، نیاز به تلاشهایی بیش از پاسخ دادن به سؤالات و یا جمع آوری داده‌ها است. دوم اینکه، هیچ قالب یا طرح سازمانی از پیش تعیین شده وجود ندارد که شما بتوانید از آن استفاده کنید و باید تحقیقات زیادی را انجام دهید یا معیارهای تعیین شده در باب چگونگی سازگاری را پیدا کنید و یا به اطلاعات سایر سازمان‌های مشابه با تغییر سازمانی و طرح‌های سازمانی مشابه شرایط سازمان خودتان را پیدا کنید.

مرحله ۳: تصمیم بگیرید کجا و چه تغییراتی باید انجام شود.

این مرحله اساساً منتهی به برنامه عمل شما منجر می‌شود، چرا که جزئیات مناطق مورد نظرتان را مشخص می‌کند و چگونگی انجام این کار را تعیین می‌کند. اگر متوجه شوید که ساختار و شیوه مدیریت شرکت شما با سایر ابعاد شرکت سازگار نیست، باید تصمیم بگیرید که چگونه روابط گزارشگری را مجدداً سازماندهی کنید و کدامیک از مدیران ارشد باید شرکت را ترک کنند یا اینکه چگونه آنها را تحت تأثیر قرار دهید تا شیوه مدیریت خود را تغییر دهند تا شرکت بتواند به گونه‌ای موثرتر کار کند.

مرحله ۴: تغییرات لازم را انجام دهید

پیاده‌سازی و اجرای برنامه، مهمترین مرحله در هر فرآیند، گام تغییر یا تجزیه و تحلیل است. تنها تغییرات به خوبی اجرا شده اثرات مثبت برای سازمان دارد. بنابراین، شما باید افرادی را در شرکت خود پیدا کنید و یا مشاورانی استخدام کنید که برای تغییرات مورد نظر مناسب هستند.

مرحله ۵: به طور مداوم وضعیت هفت اس را بررسی کنید

هفت عنصر: استراتژی، ساختار، سیستم، مهارت، کارکنان، سبک و ارزش‌ها، پویا و مداوم هستند. تغییر در یک عنصر همواره بر عناصر دیگر تأثیر می‌گذارد و نیازمند اجرای طرح جدید سازمانی است. بنابراین، بررسی مداوم هر عنصر بسیار مهم است.^{۱۹}

۷- چک لیست سؤالات

برای استفاده مناسب از مدل می‌توان پرسش‌هایی را طرح و مورد استفاده قرار داد. در این راستا، چند نمونه سوال به شرح زیر ارائه شده است. البته باید یادآوری کرد که سؤالات محدود به موارد زیر نیست و می‌توان متناسب با عمق تحلیل از سؤالات مناسب‌تر و بیشتری برای هر عنصر استفاده نمود.^{۲۰}

۷-۱- نمونه سوال مربوط به استراتژی

- استراتژی ما چیست؟
- ما چگونه می‌خواهیم به اهدافمان برسیم؟
- ما چگونه با فشارهای رقابتی برخورد خواهیم کرد؟
- استراتژی ما چگونه خود را با تغییرات محیطی سازگار می‌کند؟
- استراتژی ما چگونه می‌تواند از منابع و فرصت‌ها بیشترین استفاده را داشته باشد؟
- آیا استراتژی ما در عمل به صورت اثربخش اجرا می‌شود؟
- میزان تعهد افراد و واحدهای سازمانی به استراتژی در عمل چگونه است؟

۷-۲- سؤالاتی که نمونه مربوط به ساختار

- سازمان و تیم‌های کاری چگونه سازماندهی شده‌اند؟
- سلسله مراتب در سازمان چگونه است؟
- بخشهای مختلف سازمان، چگونه کارها را با یکدیگر هماهنگ و به انجام می‌رسانند؟
- میزان تمرکز یا عدم تمرکز تصمیم‌گیری در سازمان چگونه است؟
- آیا مدل فعلی تصمیم‌گیری، همان چیزی است که شرکت را به اهدافش می‌رساند؟

^{۱۹} - <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-vs-model-framework.html>

^{۲۰} - <http://www.bsmo.ir> and https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_۹۱.htm

- خطوط ارتباطی بین کارکنان و بخشهای مختلف (خطوط صریح و ضمنی) کدامند؟
- توانایی ساختار سازمانی در پاسخگویی سریع به نیازهای محیطی چگونه است؟

۳-۷- نمونه سؤال مربوط به سیستم‌ها

- سیستم‌هایی که در سازمان وجود دارند، اعم از سیستم‌های منابع انسانی و سیستم‌های مالی، سیستم‌ها انبار و ... چگونه فعالیت می‌کنند؟
- آیا سیستم‌های سازمانی متناسب با نیازهای رقابتی سازمان هستند؟
- مراکز کنترل کجا هستند و چگونه ارزیابی می‌شوند؟

۴-۷- نمونه سؤال مربوط به ارزشهای مشترک

- ارزش‌های محوری در شرکت چیست؟
- فرهنگ حاکم بر تیمهای کاری کدام است؟
- ارزش‌ها در سازمان چه میزان اهمیت دارند؟
- ارزش‌های بنیادی که شرکت بر اساسان بنا نهاده شده است، کدام است؟
- ارزش‌های مشترک سازمان چه میزان با الزامات محیطی و رقابت سازگاری دارد؟
- ارزش‌های مشترک ما چقدر می‌تواند همگرایی و هم افزایی سازمانی را تقویت نماید؟

۵-۷- نمونه سؤال مربوط به شیوه و سبک

- مدیریت و رهبری چگونه در اجرای کارها شرکت می‌کند؟
- سبک رهبری موجود تا چه میزان مؤثر است؟
- آیا بین کارکنان رقابت وجود دارد؟
- آیا تیم‌ها و گروه‌های واقعی در شرکت وجود دارند یا تنها گروههای رسمی وجود دارند؟
- ارتباط سازمان رسمی و غیر رسمی چگونه است؟
- میزان همگرایی اهداف سازمان رسمی و غیر رسمی چگونه است؟

۶-۷- نمونه سؤال مربوط به کارکنان

- چه موقعیتهای یا تخصصهایی در تیمها وجود دارند؟
- چه موقعیتهای شغلی در شرکت خالی هستند؟
- آیا کارکنان متناسب با نیازهای رقابتی سازمان، توانمند هستند؟

۷-۷- نمونه سؤال مربوط به مهارتها

- آیا با تکیه بر مهارتهای فعلی کارکنان می‌توان عملکرد عالی داشت؟

- منابع مزیت‌های رقابتی ما در بازار و صنعت کدامند؟
- در کدام مهارتها، شرکت ما قوی‌تر است؟
- کمبودهای مهارتی شرکت ما کدامند؟
- شرکت ما برای انجام چه کاری معروف و شناخته شده است؟
- مهارت‌ها چگونه پایش و ارزیابی و تقویت می‌شوند؟

۷-۷- نمونه سؤالات کلیدی

در اینجا برخی سؤالات کلیدی ارائه شده است که این ابزار در اختیار شما قرار می‌دهد تا از نقطه (الف) یا نقطه آغازین به نقطه (ب) یا نقطه مطلوب برسید.

- ✚ استراتژی ما چیست؟
- ✚ روش‌های تحقق اهداف سازمان چگونه است؟
- ✚ با شرایط شدید رقابتی چگونه مواجه می‌شویم؟
- ✚ سازماندهی سازمان چگونه است؟
- ✚ وضعیت سلسله مراتب چگونه است؟
- ✚ وضعیت هماهنگی واحدهای سازمان چگونه است؟
- ✚ نظام‌های اصلی سازمان کدامند؟ نظام‌های منابع انسانی، مالی و ارتباط را جزو ارکان اصلی در نظر بگیرید.
- ✚ این نظام‌ها چگونه کنترل و پایش می‌شوند؟
- ✚ ارزش‌های اصلی سازمان کدامند؟
- ✚ فرهنگ سازمانی غالب چیست؟
- ✚ ارزش‌های موجود چقدر قدرتمند و تاثیرگذارند؟
- ✚ آیا سبک رهبری سازمان مشارکتی است؟
- ✚ رهبر سازمان تا چه اندازه تاثیرگذار است؟
- ✚ آیا کارکنان روحیه همکاری دارند یا رقابت؟
- ✚ آیا تیم‌های کاری نام‌گذاری شده، در سازمان فعال هستند؟
- ✚ قوی‌ترین مهارت‌های کارکنان سازمان کدامند؟
- ✚ آیا نقاط ضعف مهارتی خاصی در سازمان وجود دارد؟

- ✚ آیا کارکنان توانایی انجام کار محوله را دارند؟
- ✚ مهارت‌های سازمان چگونه پایش و ارزیابی می‌شوند؟

۸- مراحل کنترل همراستایی عناصر مدل

برای کنترل همراستایی عناصر مراحل زیر را طی کنید:

- ✚ با ارزش‌های مشترک شروع کنید. آیا آنها با ساختار و نظام‌ها سازگاری دارند؟ اگر نه، نیاز به چه تغییراتی دارند؟

- ✚ سپس به عناصر سخت نگاه کنید. آیا این عوامل از دیگر عوامل به خوبی حمایت می‌کنند؟ تغییرات مورد نیاز آنها را شناسایی کنید.

- ✚ مرحله بعدی مرور عوامل نرم است. آیا آنها عوامل سخت را پشتیبانی می‌کنند؟ اگر نه، به چه تغییراتی نیاز دارند؟ با تجزیه و تحلیل مستمر این عوامل می‌توانید به نتیجه قابل قبول (عملکرد بهتر سازمان) دستیابی پیدا کنید.^{۲۱}

شما می‌توانید هر یک از هفت اس مدل را بررسی کنید تا بتوانید نقطه شروعی برای تدوین یک برنامه اقدامات پیدا کرده و قابلیت‌های سازمان را بهبود ببخشید.^{۲۲}

۹- مثال‌هایی از کاربرد الگو در عمل

۹-۱- مثال اول

در ادامه یک مثال از به کارگیری چارچوب مک کینزی برای بررسی حوزه بازاریابی در یک شرکت ارائه می‌شود. در این نمونه، برخی از مسائل مربوط به معرفی و جا انداختن فناوری دیجیتال در یک سازمان مطرح می‌شود، موضوعی که برای خوانندگان رویکردهای هوشمندسازی آشنا است.

۹-۱-۱- استراتژی

سهم تجارت دیجیتال در تأثیرگذاری و حمایت از استراتژی سازمان. موضوعات کلیدی عبارتند از: - به دست آوردن بودجه‌های مناسب و نمایان کردن، استخراج ارزش و نرخ بازده سرمایه گذاری از درون بودجه.

- رویکرد برنامه ریزی سالانه

- تکنیک‌هایی برای به کارگیری کسب و کار دیجیتال جهت تأثیرگذاری بر استراتژی سازمان.

^{۲۱} - <http://donya-e-eqtesad.com>

^{۲۲} - <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/mckinsey-vs-model/>

- تکنیک‌هایی برای همراستاسازی استراتژی کسب و کار دیجیتال با استراتژی سازمان و بازاریابی.

۹-۱-۲- ساختار

- اصلاح ساختار سازمانی برای حمایت از تجارت دیجیتال. موضوعات کلیدی عبارتند از:
- ادغام تیم‌های بازاریابی دیجیتال یا تجارت الکترونیک با دیگر کارکنان مدیریت، بازاریابی (ارتباطات در بنگاه، بازاریابی برند، بازاریابی مستقیم) و فناوری اطلاعات.
- استفاده از تیم‌های متداخل و گروه‌های راهبری
- درون سپاری در مقابل برون سپاری

۹-۱-۳- سیستم

- توسعه فرآیندها، روش‌ها یا سیستم‌های اطلاعاتی خاص برای حمایت از کسب و کار دیجیتال. موضوعات کلیدی عبارتند از:
- رویکرد برنامه ریزی کمپین - یکپارچه سازی
- مدیریت یا به اشتراک گذاری اطلاعات مشتری
- مدیریت تجربیات مشتری، کیفیت خدمت و محتوا.
- گزارش یکپارچه از اثربخشی بازاریابی دیجیتال و راه حل‌های یکپارچه تکنولوژی درونی در مقابل راه حل‌های بیرونی

۹-۱-۴- کارکنان

- تفکیک کارکنان از لحاظ سابقه زندگی، سن و جنسیت و ویژگی‌های آنها مانند فناوری اطلاعات در مقابل بازاریابی، استفاده از پیمانکاران / مشاوران. موضوعات کلیدی عبارتند از:
- درون سپاری در مقابل برون سپاری
- دستیابی به مدیریت ارشد به روش سهام / درگیر شدن با بازاریابی دیجیتال.
- استخدام و نگهداشت کارمندان و ایجاد کار مجازی.
- توسعه و آموزش کارکنان.

۹-۱-۵- سبک

- شامل هر دو راهی می‌شود که در آن مدیران کلیدی در دستیابی به اهداف سازمان و سبک فرهنگی سازمان به عنوان یک کل، رفتار می‌کنند. موضوعات کلیدی عبارتند از:
- تعریف یک چشم انداز دراز مدت برای تحول.
- مرتبط کردن نقش بازاریابی دیجیتال یا تیم‌های تجارت الکترونیک در تأثیر گذاری بر استراتژی

- آیا این امری پویا و با نفوذ است یا خدمتی است که محافظه کارانه بوده و به دنبال یک صدا است؟

۹-۱-۶- مهارت‌ها

توانایی‌های متمایز کارکنان کلیدی، اما می‌تواند به عنوان مهارت‌های خاصی از اعضای تیم نیز تفسیر شود. موضوعات کلیدی عبارتند از:

- مهارت‌های کارکنان در زمینه‌های خاص مانند انتخاب تأمین کنندگان، مدیریت پروژه، مدیریت محتوا و کانال‌های خاص رسانه‌ای بازاریابی الکترونیکی.

۹-۱-۷- ارزش‌های مشترک

منظور مفاهیم هدایت کننده کسب و کار دیجیتال یا تجارت الکترونیکی سازمان هستند که بخشی از ارزش‌های مشترک و فرهنگ می‌باشند. موضوعات کلیدی عبارتند از:

- بهبود درک اهمیت و اثربخشی کسب و کار دیجیتال در میان مدیران ارشد و کارکنانی که با آنها کار می‌کنند (متخصصین بازاریابی و فناوری اطلاعات).

- به یاد داشته باشید که عوامل سخت و نرم را به طور جداگانه مدیریت کنید: عوامل سخت: استراتژی، ساختار و سیستم و عوامل نرم: سبک، کارکنان، مهارت‌ها، سیستم‌ها و ارزش‌های مشترک / اهداف برتر.

- اهداف برتر اصطلاحی جایگزین برای "ارزش‌های مشترک" است که در اولین مرحله ایجاد مدل مک کینزی به کار رفته است. اما بعداً با واژه‌ای معنی دار جایگزین نشده است!

۹-۱-۸- ماتریس همراستایی ابعاد مدل

در مثال فوق سعی شده است تا در هر بعد جنبه‌های مهم برای استراتژی بازاریابی در یک شرکت تبیین شود. حال می‌توان هدف اصلی مدل، یعنی همراستایی و توازن ابعاد و مولفه‌های مشروح را بررسی نمود. برای شروع کار ابتدا لازم است تا بعد مهم دیگری یعنی زمان را به نتایج فوق اضافه کنیم. می‌توان گفت که حداقل یک افق زمانی برای بررسی لازم است. در این بحث صرفاً وضعیت زمانی حال در نظر گرفته می‌شود. مراحل کار را می‌توان برای سایر افق‌های زمانی انجام داد.

موضوع دیگری که می‌تواند به تعدد مراحل بررسی بینجامد، سطح تحلیل است. برای نمونه می‌توان بررسی را در سطح ابعاد هفت گانه مدل مک کینزی انجام داد. سایر سطوح مانند برنامه‌های کلان، برنامه کسب و کار و یا یک حوزه عملیاتی نیز می‌توانند در بررسی مورد توجه قرار گیرند.

در شرکت مورد بررسی، مدیران و برنامه ریزان به دنبال بازاریابی کسب و کار دیجیتالی هستند. شرایط شرکت در حال حاضر بررسی شده است. تحلیل شرایط نشان می دهد (تصمیم هافرضی است) که کلیه ابعاد هفت گانه در وضعیت موجود همراستا هستند. این نتایج در ماتریس زیر آمده است.

جدول شماره ۲: ماتریس بررسی همراستایی ابعاد هفت گانه در شرکت آلفا در وضعیت زمانی حال

بعد	بعد	ساختار	استراتژی	سیستم	سبک	کارکنان	مهارت	ارزش های مشترک
ساختار			همراستا	همراستا	همراستا	همراستا	همراستا	همراستا
استراتژی				همراستا	همراستا	همراستا	همراستا	همراستا
سیستم					همراستا	همراستا	همراستا	همراستا
سبک						همراستا	همراستا	همراستا
کارکنان							همراستا	همراستا
مهارت								همراستا
ارزش های مشترک								

حال فرض کنید که برنامه تحول با محوریت بازاریابی کسب و کاری دیجیتالی در شرکت آلفا مورد نظر است. کلیه محورهای مهم برای هر هفت بعد در بالا تشریح شد. از استراتژی شروع کردیم و الزامات و مقدمات مورد نیاز برای تحقق استراتژی را در سایر ابعاد تشریح کردیم. برای اطمینان از اینکه موضوعی از قلم نیفتاده است، نیاز به مقایسه دو به دو ابعاد مدل می باشد. به عبارت دیگر، تشکیل ماتریس برای مرحله بعد از برنامه لازم می شود. دقت نمایید که زمان هنوز حال ولی بعد از تدوین و در هنگام اجرای برنامه می باشد.

بررسی ابعاد به صورت دو به دو انجام می گیرد و پاسخ ها را می توان به روش های مختلف داد. بدیهی است که مقیاس کیفی درصدی (صفر تا صد) از دقت بالایی برخوردار است. ولی کاری بسیار وقت گیر و هزینه بر می باشد. ساده ترین روش پاسخ های دو گانه بلی و خیر است. در حد میانه می توان از طیف های لیکرت پنج تایی تا نه تایی نیز استفاده نمود. مناسب است که برای هر تصمیم و با هر روش مقیاس بندی، شرحی بر دلایل عدم کفایت همراستایی و توازن ابعاد ارائه شود.

نکته مهم دیگر، روش تصمیم گیری در میزان همراستایی است. روش های مختلفی مانند گروه کانونی، محک زنی، گروه اسمی، تکنیک دلفی و غیره وجود دارند. شرکت بایستی روش مناسب را با توجه به شرایط شرکت و معیارهای هزینه- زمان انتخاب کند. در جدول زیر نتایج بررسی همراستایی ابعاد مدل شرکت فرضی فوق با توجه به استراتژی و موضوعات ذکر شده واز دید نگارنده آمده است. در بررسی از طیف سه تایی زیاد، متوسط و کم استفاده شده است.

جدول شماره ۳: همراستایی ابعاد هفت گانه در شرکت آلفا در وضعیت زمانی حال برای اجرای برنامه تحول

بعد بعد	ساختار	استراتژی	سیستم	سبک	کارکنان	مهارت	ارزش های مشترک
ساختار		زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
استراتژی			کم (۱)	زیاد	زیاد	زیاد	زیاد
سیستم				زیاد	کم (۲)	زیاد	زیاد
سبک					زیاد	زیاد	زیاد
کارکنان						زیاد	زیاد
مهارت							زیاد
ارزش های مشترک							

توضیحات ماتریس:

(۱) موضوعات مطروحه درباب تغییرات مورد نیاز در سیستم های اطلاعاتی برای تحقق استراتژی کفایت نمی کند.

(۲) مدیریت دانش، دانش افزایی کارکنان برای کار با سیستم های اطلاعاتی و تعامل با ذی نفعان مورد تاکید قرار نگرفته است.

نکته دیگر اینکه در این ماتریس حرکت از محور افقی به سوی محور عمودی ابعاد صورت گرفته است و فرض بر این می باشد که حرکت برعکس نتایج یکسانی را به دست می دهد. اگر این فرض درست نباشد و یا پذیرفته نشود، آنگاه برای هر جفت از ابعاد بایستی دو سؤال پاسخ داده شود تا نتایج معتبر و مورد نظر حاصل گردد. برای نمونه به دو سؤال زیر توجه نمایید.

- برای تحقق استراتژی و اهداف مرتبط، چه ساختاری مناسب است؟

- برای ساختار مورد نظر، چه استراتژی هایی مناسب است؟

نکته آخر اینکه برخی از پاسخ‌ها به گونه‌ای اجتناب‌ناپذیر از روی پاسخ‌های قبلی تعیین می‌شوند. به مثال زیر توجه کنید تا موضوع روشن شود. فرض کنید صرفاً سه بعد الف، ب و ج وجود دارند. نتایج زیر به دست آمده است:

- همراستایی بین الف و ب کامل است.

- همراستایی بین ب و ج کامل است.

- همراستایی بین الف و ج ناقص است.

می‌توان گفت که بر اساس نتایج اول و دوم، نتیجه سوم غلط و متناقض است. در واقع اجتماع بین گزاره‌های یک و دو این می‌شود که همراستایی بین الف و ج نیز کامل است.

استدلال فوق نشان می‌دهد که تکمیل ماتریس فوق اگرکاری بسیار سخت و پیچیده نباشد، حداقل نیازمند توجه و دقت بسیار زیاد است. برای ساده کردن موضوع مناسب است تا اولاً یک نقطه شروع مهم مانند استراتژی را انتخاب کنید. ثانیاً فقط همراستایی آن بعد مهم با بقیه ابعاد را بررسی کنید.

۹-۲- مثال دوم

در اینجا از یک مثال ساده برای نشان دادن نحوه استفاده از مدل برای یک سازمان موجود رایان می‌کنیم.

۹-۲-۱- موقعیت فعلی شماره ۱

نمونه مورد بررسی، یک استارت آپ کوچک می‌باشد که خدمات آنلاین را ارائه می‌دهد. استراتژی اصلی این شرکت، رشد سهم خود در بازار است. این شرکتی جدید است بنابراین، ساختار آن ساده است و از چند مدیر و کارگر سطح پایین تشکیل شده است که وظایف خاصی را انجام می‌دهند. سیستم‌های رسمی بسیار کمی وجود دارد، عمدتاً به این دلیل که شرکت در این زمان نیازی به سیستم‌های پیچیده و بزرگ ندارد.

همراستایی: تا کنون ۷ عامل به درستی تراز بندی شده‌اند. این شرکت کوچک است و نیازی به ساختار ماتریس پیچیده و سیستم‌های تجاری جامع نیست که توسعه آنها برای شرکت بسیار گران می‌باشد.

جدول شماره ۴: موقعیت فعلی ۳/۱ از چارچوب هفت اس مک کینزی در یک شرکت نمونه

حوزه	شرح استراتژی	همراستایی؟
استراتژی	نفوذ در بازار	بله
ساختار	ساختار ساده	بله

حوزه	شرح استراتژی	همراستایی؟
سیستم	چند سیستم رسمی. این سیستم‌ها عمدتاً با پشتیبانی مشتریان و پردازش سفارش در ارتباط هستند. هیچ برنامه یا برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت پرسنل و سیستم‌های تولید کسب و کار جدید وجود ندارد.	بله
مهارت	چند مهارت تخصصی و بقیه شغل‌ها توسط مدیریت (مؤسسين) انجام می‌شود.	بله
کارکنان	تعداد کمی کارمند مورد نیاز سازمان است. آن‌ها با رشد موفقیت آمیز کسب و کار انگیزش پیدا می‌کنند آنها متناسب با سهم کسب و کار و افزایش ارزش بازار پاداش می‌گیرند.	بله
سبک	سبک دموکراتیک، اما اغلب سبک مدیریتی هرج و مرج گونه	بله
ارزش‌های مشترک	کارکنان ماجراجو هستند، برای کار گروهی ارزش قائلند و به یکدیگر اعتماد دارند.	بله

۹-۲-۲- موقعیت فعلی شماره ۲

شرکت شروع به رشد کرده است تا جایی که کسب و کاری بزرگ با ۵۰۰+ کارمند شده و در حال حاضر مالک ۵۰ درصد سهم بازار در بازار داخلی است. در این وضعیت شرکت: ساختار آن تغییر کرده است و در حال حاضر ماشین بوروکراتیک خوبی است. این کسب و کار کارکنان خود را گسترش داد، انگیزه، پاداش و سیستم‌های کنترل جدید را معرفی کرده است. ارزش‌های مشترک تکامل یافته و در حال حاضر شرکت مشتاق و در جستجوی برتری است. اعتماد و کار گروهی با توجه به تعداد زیاد کارمندان جدید، ناپدید شده است.

همراستایی: بعد از اینکه شرکت گسترش یافت گرفتار چند مشکل شد. اول اینکه، استراتژی شرکت دیگر قابل اجرا نیست. این کسب و کار دارای سهم بازار بزرگ در بازار داخلی خود است. بنابراین، بهترین راه برای رشد آن یا شروع به معرفی محصولات جدید به بازار و یا گسترش محصولات به دیگر بازارهای جغرافیایی است. بنابراین، استراتژی آن با بقیه شرکت یا اهداف آن هماهنگ نیست. شرکت باید این مشکلات را ببیند، اما فعلاً سیستم برنامه ریزی استراتژیک و مهارت‌های تحلیلی ندارد.

سبک مدیریت کسب و کار هنوز هم هرج و مرج گونه است. این مشکل مهمی است که مدیران هنوز یک سبک مدیریت مناسب ندارند. مدیریت ارشد عمدتاً از بنیانگذاران تشکیل شده است که مهارت‌های مناسب شرایط جدید را ندارند. مهارت‌های جدید باید به شرکت معرفی شود.

جدول شماره ۵: موقعیت فعلی ۳/۲ از چارچوب هفت اس مک کینزی در یک شرکت نمونه

حوزه	شرح استراتژی	همراستایی؟
استراتژی	نفوذ در بازار	نه
ساختار	بوروکراتیک ماشینی	بله
سیستم	سفارش پردازش و کنترل، پشتیبانی از مشتری و سیستم‌های مدیریت پرسنل	نه
مهارت	مهارت‌های مرتبط با ارائه خدمات و حمایت از کسب و کار، اما کمبود مهارت‌های مدیریتی و تحلیلی	نه
کارکنان	تعدد کارمندان و سیستم‌های انگیزه و پاداش مناسب	بله
سبک	سبک دموکراتیک، اما اغلب هرج و مرج مدیریتی	نه
ارزش‌های مشترک	شور و شوق و برتری جویی	نه

۹-۲-۳- موقعیت فعلی شماره ۳

این شرکت متوجه می‌شود که نیاز به گسترش به سایر مناطق دارد. بنابراین، استراتژی خود را از نفوذ بازار به توسعه بازار تغییر می‌دهد. این شرکت دفاتر جدید را در آسیا، آمریکای شمالی و جنوبی باز می‌کند. شرکت جدید سیستم‌های برنامه ریزی استراتژیک، سیستم مدیریت جدیدی را به کار گرفته است که برنامه ریزی تحلیلی، استراتژیک و مهمتر از همه مهارت‌های مدیریتی را به ارمغان آورده است. ساختار سازمان و ارزش‌های مشترک تغییر نکرده است.

همراستایی: استراتژی، سیستم، مهارت و سبک تغییر کرده است و اکنون به درستی با سایر شرکت‌ها هماهنگ شده است. عناصر دیگر مانند ارزش‌های مشترک، کارکنان و ساختار سازمانی نامتوازن می‌باشند. اول اینکه، ساختار شرکت باید از بوروکراتیک ماشینی روغن زده شده به ساختار بخشی تبدیل شود. ساختار بخشی برای تسهیل عملیات در مناطق جغرافیایی جدید طراحی شده است. اما این کار هنوز انجام نشده است و شرکت تلاش می‌کند تا به طور مؤثر کار کند. دوم، ارزش‌های مشترک جدید باید در سازمان تحول پیدا کنند و به سازمان معرفی شوند؛ چرا که بسیاری از مردم از فرهنگ‌های جدید به شرکت می‌آیند و همه آنها ارزش‌های خود را به ارمغان می‌آورند، اغلب فرهنگ‌ها بسیار متفاوت از وضع موجود هستند. این ممکن است مانع عملکرد کار تیمی و ارتباطات بین مناطق مختلف شود. سیستم‌های انگیزش و پاداش نیز باید با تفاوت‌های فرهنگی سازگار شوند.

جدول شماره ۶: موقعیت فعلی ۳/۳ از چارچوب هفت اس مک کینزی در یک شرکت نمونه

همراستایی؟	شرح استراتژی	حوزه
بله	توسعه بازار	استراتژی
نه	بوروکراتیک ماشینی	ساختار
بله	سفارش پردازش و کنترل، پشتیبانی از مشتری، مدیریت پرسنل و سیستم‌های برنامه ریزی استراتژیک.	سیستم
بله	مهارت با کارهای شرکت هماهنگ شده است	مهارت
نه	کارکنان فرهنگ‌های بسیاری را تشکیل می‌دهند که انتظار دارند سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌های مختلفی داشته باشند.	کارکنان
بله	دموکراتیک	سبک
نه	شور و شوق و برتری جویی	ارزش‌های مشترک

در بالا نمونه‌ای ساده از نحوه استفاده از مدل نشان داده شد. مهم است که درک کنیم که شناسایی هفت عنصر و تعامل آنها در واقعیت بسیار پیچیده‌تر از اینها است و شما برای تصمیم‌گیری دقیق‌تر باید تعداد زیادی متغیرهای مرتبط را جمع‌آوری کنید و ویرایش‌های متعددی را تهیه کنید.^{۲۳}

^{۲۳} - <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-vs-model-framework.html>

بخش سوم:

مدل های تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

مدل های تحلیل محیط داخلی

مبحث سوم:

مدل ارزیابی ظرفیت سازمانی

مبحث سوم: مدل ارزیابی ظرفیت سازمانی

مقدمه و ضرورت

در باب ارزیابی ظرفیت سازمانی نظریات متنوع و گسترده‌ای توسعه یافته است. اهداف عمده این ابزارها در حوزه سازمان، ایجاد زمینه تغییرسازمانی، نوسازی و بهبود عملکرد ذکر شده است. این الگو برای بهبود عملکرد در حوزه‌های فردی و ملی نیز مطرح شده است. نظریات جدید به طور عمده به ارزیابی و بهبود عملکرد در سازمان‌های دولتی و به خصوص غیر انتفاعی پرداخته است.

هدف ما از تبیین مدل ارزیابی ظرفیت سازمانی^{۲۴} به طور خاص آشنایی و به کارگیری عملی آن در جنبه شناخت و ارائه برنامه بهبود برای محیط داخلی سازمان از منظر مدیریت استراتژیک است. گاهی مدل‌هایی توسعه یافته‌اند که نگاهی هم به محیط بیرون و به بیان تأثیر عوامل آن بر ابعاد درونی سازمان پرداخته‌اند، ولی در تحلیل و ارزیابی ظرفیت به عوامل درونی تأکید کرده‌اند. الگوی پنج سی نمونه‌ای از این مدل‌ها است.

تنوع و گستردگی این رویکرد برای انواع سازمان‌ها و نهادها اخیراً بسیار زیاد شده است. این امر در ترکیب ابعاد مورد بررسی و شاخص‌های آن بیشتر مشهود است. شرکت‌های مشاوره مدیریت، نقشی عمده در توسعه ابزارهای مورد نیاز برای ارزیابی ظرفیت و به دنبال آن تدوین برنامه اقدامات داشته‌اند. ما در این مجمل به شرح نمونه‌هایی از این مدل‌ها بر حسب نوع فعالیت سازمان خواهیم پرداخت. خوانندگان محترم و علاقه‌مند به آشنایی بیشتر با این رویکرد می‌توانند از منابع ذکر شده در پایان مبحث استفاده کنند.

۱- تعریف و مفهوم ظرفیت سازمانی^{۲۵}

ظرفیت واژه‌ای مبهم و چند معنایی باشد. مبدأ این کلمه به قرن پانزدهم بر می‌گردد و مربوط به فرانسه قرون وسط به معنای توانایی یا قدرت برای در برداشتن، جذب و یا نگه داشتن است. کلمات ظرفیت و توسعه ظرفیت جزء کلماتی هستند که در ابتدا توسط دولت‌ها به کار گرفته شده‌اند و سپس از جانب افراد و مردم اقتباس شده و مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

^{۲۴} - Organizational capacity assessment model

^{۲۵} - مطالب این قسمت از منبع زیر به همراه اصلاحات و اضافات نگارنده استفاده شده است.

علیرضا شیروانی. آنتیا شیرانی پور، (۱۳۹۰)، بررسی مولفه‌های ظرفیت سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد (در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان)، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران

توجه به این نکته مهم است که مفهوم این کلمات در دولت و جامعه یکی نیست و استفاده از این کلمات می‌تواند ایجاد سردرگمی کند که واقعاً معنای کلمه چیست؟^{۲۶} بعضی تعاریف ظرفیت عبارتند از:

❖ به توانایی افراد، مؤسسات برای انجام امور اجرائی، حل کردن مسائل و برقراری مجموعه و به هدف رسیدن با روشی مستمر گفته می‌شود.

❖ ظرفیت به معنی توانایی مردم، سازمان‌ها و اجتماع به عنوان یک مجموعه برای مدیریت کارها به طور موفقیت آمیز است.

❖ توانایی یک مجموعه که به عنوان یک نهاد خودکار، سوق الجیشی و انعطاف پذیر از آن یاد می‌شود.^{۲۷}

هیچگونه تعریف واضحی در ادبیات سازمانی در رابطه با مفهوم ظرفیت سازمانی وجود ندارد. در مقایسه با یادگیری سازمانی و دانش سازمانی، ظرفیت سازمانی و لغات مرتبط آن از جمله ساختار ظرفیت و توسعه ظرفیت بدون مفهومی واضح در خط مشی عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند. مفهوم ظرفیت غیر از سازمان می‌تواند در ارتباط با ملت‌ها، دولت‌ها و سازمان‌ها هر سه مطرح شده و تأکید بر آنها برای پیشرفت‌های اقتصادی و همبستگی اجتماعی و همچنین پیشرفت محل کاری حرفه‌ای مطرح شود.

ظرفیت سازمانی فاکتور مهم و حیاتی در اجرای مؤثر برنامه‌های سازمان می‌باشد. همچنین به عنوان سرمایه‌ای در سازمان است که به مرحله اجرا درآمدن برنامه‌ها و کیفیت آنها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این سرمایه می‌تواند به سمت انجام برنامه‌های خاصی هدف مند شود. در این حالت استفاده از ظرفیت‌های سازمان در حد بهینه قرار می‌گیرد. در غیر این صورت، این امکان وجود دارد که سطح عملکرد کاهش یابد، چون نقاط ایده آل لازم برای بررسی، مورد توجه قرار نمی‌گیرند.^{۲۸}

در جدول شماره ۱ تعریف، ابعاد، خصوصیات، نوع ظرفیت، نویسندگان و زمینه‌های مرتبط در هر مبحث بیان شده است.

۲۶ - راشمن، ۲۰۰۸؛ ص ۳

۲۷ - ۳ و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۱۴

۲۸ - سابک و دیگران، ۲۰۰۸، ص ۱۳

جدول شماره ۷: ویژگی‌های ظرفیت سازمانی از دیدگاه محققان

ردیف	ابعاد ظرفیت	خصوصیات، تعاریف	نوع ظرفیت	زمینه	نویسنده/تاریخ
۶	شش ظرفیت یادگیری: - ظرفیت یادگیری فردی - ظرفیت یادگیری جمعی - ظرفیت یادگیری ساختاری - ظرفیت یادگیری فرهنگی - ظرفیت‌هایی که از یک کار سازمانی نتیجه می‌شود. - ظرفیت رهبری برای یاد دادن و ترویج یادگیری	ظرفیت یادگیری سازمانی، توانایی یادگیری فردی منحصر به فرد و همچنین یادگیری جمعی است	ظرفیت یادگیری سازمانی	بخش عمومی، اداره پست سوئیس	فینگر و براند، ۱۹۹۹
۲	ترکیبی از چهار عامل: - توانایی انتقال دانش - درک و فهم دانش جدید - مقایسه برای فهم و جذب دانش - تجارب قبلی همکاران	ظرفیت پیشنیاز یادگیری و نتیجه استراتژی موفق است	ظرفیت برای یادگیری	بازرگانی مشارکتی	چیلد و فالکنر، ۱۹۹۸
۴	سوابق: - دانش مرتبط پیشین - نتایج مکانیسم‌های داخلی - نوآوری در عملیات - فرمت قابل انتظار	توانایی تشخیص ارزش اطلاعات جدید، جذب آن و کاربرد آن برای نتایج تجاری	ظرفیت جذب	تجارت	کوهن و لوینتال، ۱۹۹۰
۵	مدل‌های سوابق: ترکیب ظرفیت‌ها و نتایج	توانایی تشخیص ارزش دانش جدید، جذب آن و کاربرد آن برای نتایج تجاری	ظرفیت جذب	تجارت	ون دن بوسچ و همکاران، ۲۰۰۸
۶	سوابق که شامل: منابع اطلاعاتی و تجربه ظرفیت جذب بالقوه و اکتسابی و همانندسازی، مشخص ساختن ظرفیت جذب، انتقال، بهره برداری و نتایج رقابت	توانایی بالقوه و تشخیص ظرفیت	ظرفیت جذب نسبی	اتحاد بین سازمان‌های تجاری	زهره و جورج، ۲۰۰۲ لین و لاکین، ۱۹۹۸
۷	مشخص کردن شخصیت‌ها: پیش بینی و تأثیرگذاری تغییر، بدست آوردن اطلاعات، فهم و درک، تصمیم‌گیری سیاسی، توسعه برنامه‌های کاربردی سیاسی، جذب منابع، بررسی فعالیت‌های اخیر به عنوان	مؤسسات قویاً فعال، نتایج و پتانسیل جمعی توصیف شخصیت‌های بسیار مهم بر ظرفیت را باعث می‌شوند	ظرفیت سازمانی و ساختار ظرفیت	سازمان‌های عمومی	هوندال، ۱۹۸۱

ردیف	ابعاد ظرفیت	خصوصیات، تعاریف	نوع ظرفیت	زمینه	نویسنده/تاریخ
	راهنمایی برای فعالیت های آینده				
۸	پنج محور مداخله گر: - محیط فعال - زمینه مؤسسات بخش عمومی - شبکه کاری - سازمان ها - منابع انسانی	توانایی انجام عملیات کاری مناسب، مؤثر، و مداوم	ظرفیت بخش عمومی و ساختار ظرفیت	بخش عمومی کشورهای در حال توسعه	گریندل و هیلدر براند، ۱۹۹۵
۹	نوع شناسی سازمان های محلی پاسخگوی ساختار ظرفیت: - نا آشنا - ناتوان - تصادفی - متعهد	اسطوره: تفسیر نادرست شانس اصلی: یافتن فرصت معجزه: گمراهی بدون وضوح	ساختار ظرفیت در سازمان های دولتی، تجاری و داوطلبانه	مدیریت عمومی	هارو، ۲۰۰۱
۱۰	شش محل کلیدی: ۱- مالی ۲- سیستم ها و فرآیندها ۳- مردم ۴- مهارت ها ۵- دانش ۶- رفتار	سازمان، سیستم ها، مشارکت ها، مردم، و روندهای کاری درست در مقابل یک برنامه ریزی خاص	ساختار ظرفیت در دولت محلی	دولت محلی	ODPM ^{۲۹} ، ۲۰۰۳
۱۱	چهار مرحله یادگیری جمعی: - محیط جمعی - درک جمعی - صلاحیت جمعی - پیشرفت مداوم - نتایج سبب توسعه ظرفیت می گردد.	انتشار و توسعه ظرفیت برای کسب یک فعالیت اثربخش و مشخص ساختن اطلاعات جمع آوری شده	ظرفیت جمعی	استحکامات صنعتی	تامپکینز، ۱۹۹۵
	تجلیل ظرفیت فرهنگی، خشنودی، بی تأثیر بودن، محافظه کار بودن، مهارت ها و ساختار	بهبودی سرویس های عمومی وابسته به آژانس های محلی، ظرفیت برای انجام دوباره عملیات	ظرفیت بهبود یافتن	سرویس عمومی و دولت محلی	مارتین، ۱۹۹۹
۱۲	صفات کلیدی ظرفیت: بازتاب منتقدانه محاوره مؤثر پژوهش و تحلیل برنامه ریزی عملی	ظرفیت برای به دست آوردن تغییر و بهبود، باید بر اساس مدارکی از عملیاتی که توسط یک سیستم ارزیابی بدست آمده باشد	ظرفیت برای تحول و یادگیری	دولت محلی	ساندرسون، ۲۰۰۱

ردیف	ابعاد ظرفیت	خصوصیات، تعاریف	نوع ظرفیت	زمینه	نویسنده/تاریخ
۱۳	چهار محور ظرفیت: هماهنگی با نیروهای خارجی -تحویل نتایج تجاری -توانایی محاسبه و کنترل مطمئن -پیشرفت ظرفیت فرهنگی برای آینده	آمیخته‌ای: نوآوری تولید ظرفیت، ظرفیت انتخابی، ظرفیت مؤثر، ظرفیت یادگیری	ظرفیت نوآوری	دولت محلی	نیومن و همکاران، ۲۰۰۱، ۲۰۰۰
۱۴	ساختار ظرفیت نوآوری شامل: دارائی‌های منابع: دارائی انسانی و ارتباطات و دارائی‌های قابل تغییر: دارائی سازمانی و فیزیکی و پولی	قابلیت نوآوری: ترکیبی از منابع و انتقال دارائی ظرفیت نوآوری: توانایی بالقوه درونی برای توانمند کردن پیامدهاست	ظرفیت نوآوری و ظرفیت ابتکار	سیاست عمومی	اُکانر و همکاران، ۲۰۰۷

۱-۲- ضرورت و اهداف

مدل ارزیابی ظرفیت‌های سازمانی را می‌توان فرایند متوازن ساختن و ارتقای قابلیت‌های سازمان برای بهبود عملکرد دانست. به توانایی سازمان برای تعیین و محقق کردن اهداف به طور مؤثر، کارآمد و به شیوه‌ای مرتبط و مداوم گفته می‌شود. هدف این رویکرد، کمک به بهبود عملکرد سازمانی از طریق پرداختن به موضوعات شناخته شده و واکنش مناسب نشان دادن نسبت به موضوعات بروز کرده در درون سازمان است که ناشی از تغییر سریع شرایط جهان امروز می‌باشد.

بنابراین، لازم است منابع، دانش و فرآیندهایی شناسایی شده و مورد استفاده قرار گیرند که در جهت دستیابی به هدف‌های سازمانی نقشی کلیدی ایفا می‌کنند.

به نظر می‌رسد یکی از مسائلی که در عملکرد متوسط و پایین سازمان‌های موجود در کشورمان تأثیر بسزایی داشته، عدم شناسایی و تمرکز روی ظرفیت‌های درونی این سازمان‌ها است. ظرفیت به عنوان یک مقصد استراتژیک و یک مسئله مهم جهانی، امروزه اهمیت بالایی برای کشورهایی با درآمد بالا پیدا کرده است. همچنین، نیاز پیش رونده‌ای برای ارزیابی ظرفیت و بهبود توانمندی‌ها وجود دارد تا بتوان محصولات و خدمات مورد نیاز در سطح جامعه و جهان را به طور مطمئن عرضه نمود.

در این مجموعه هدف از تشریح ابزار، بررسی و تحلیل شرایط محیط داخلی سازمان می‌باشد. بدیهی است که تأکید بر سازمانهای تجاری است. به همین دلیل شاید لازم باشد تا در ابعاد و شاخص‌های پیشنهادی بازنگری بشود. در این صورت استفاده از حوزه‌های استراتژیک به عنوان ابعاد سازمانی پیشنهاد می‌گردد. شایان ذکر است که حوزه‌های استراتژیک بر حسب نوع سازمان به لحاظ فعالیت و نحوه اداره

و مالکیت آن متفاوت می‌باشد. برای اطلاع از حوزه‌های استراتژیک در سازمانهای تولیدی به فصل مفاهیم و مبانی نظری و عملیاتی نظام مدیریت استراتژیک یکپارچه مراجعه شود.

۱-۳- مزیت‌ها و چالش‌های به کارگیری مدل

در میان اهداف مورد انتظار ارزیابی، برنامه ریزی اقدامات و تقویت ظرفیت سازمان مهمتر هستند. بدیهی است سازمان‌های سالم‌تر قادر به زنده ماندن در دوران ابهام آلود هستند. از دیگر مزایای ارزیابی ظرفیت می‌توان به ارائه خدمات بهتر و مدیریت مالی مناسب‌تر؛ روابط بهتر با همکاران؛ نظارت بهتر، پاسخگویی به اهداکنندگان مالی و موسسین، کاهش خطر و فرصت رشد فزاینده را نام برد.

در عین حال، به کارگیری مدل در سازمان با چالش‌هایی نظیر عدم تمایل بالقوه برای ارزیابی زمان بر و نیازمند تلاش فشرده، کمبود پرسنل ماهر در توسعه سازمانی و همچنین چالش برای متوازن سازی خواسته‌های کوتاه مدت با منافع درازمدت وجود دارد. استفاده از مدل، به سازمان اجازه می‌دهد تا کارکردهای داخلی را کشف کند و برنامه‌هایی را برای بهبود عملکرد به وجود آورد. داده‌های ارائه شده توسط مدل برای سلامتی و رشد سازمانی حیاتی هستند.^{۳۰}

۱-۴- انواع ظرفیت‌های سازمانی

ظرفیت‌های سازمان، دارای دو بعد اصلی با عنوان‌های ظرفیت منابع و ظرفیت مدیریت است.

الف- ظرفیت منابع

به گونه سنتی به آن بخش سخت ظرفیت سازمانی گفته می‌شود، نظیر: تکنولوژی، منابع مالی و منابع انسانی. منابع یک سازمان شامل کارکنان، زیر ساخت‌ها، تسهیلات، تجهیزات و وجوه نقد می‌شود که در دسترس سازمان قرار دارند.

ب- ظرفیت مدیریت

به فرآیندی گفته می‌شود که تحت آن هدف‌های سازمان وضع شده و در آینده برای وجامه عمل پوشانده به آنها تلاش می‌شود. فعالیت‌های مدیریتی شامل برنامه ریزی، هدف گذاری، تعیین مسئولیت‌ها، رهبری، تخصیص منابع، انگیزش و نظارت بر کارکنان و حفظ رابطه با سهامداران است.^{۳۱}

^{۳۰} - Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops, (۲۰۱۱), Chapter ۲: Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (HOCAL), p. ۳, www.crsprogramquality.org

^{۳۱} - باغبان، ۱۳۸۸

۱-۵- سطوح توسعه ظرفیت

ظرفیت‌ها می‌توانند در سطوح مختلف وجود داشته باشند: در سطح یک فرد (که ما آن را "صلاحیت‌ها" می‌نامیم)، یک تیم یعنی واحدی درون یک سازمان، یک سازمان در کل و یا حتی کل یک جامعه. اما در این مجموعه "ظرفیت" برای یک سازمان به صورت کل نگرانه در نظر گرفته می‌شود.

ما این مفهوم را "ظرفیت‌های درونی" می‌نامیم. اما "ظرفیت‌ها" نیز در تعاملات مشترک بین سازمان‌های مختلف یا گروه‌های سازمان یافته به عنوان عمل کنندگان نیز وجود دارد. ما می‌توانیم به عنوان مثال در «ظرفیت‌های جمعی» در یک زنجیره ارزش یا یک بخش نگاه کنیم. به عنوان نمونه، با توجه به ظرفیت‌های بخش کشاورزی، ممکن است ما به توانایی همکاری گروه‌های کشاورزان، وزارت کشاورزی و گروه آبیاری و کارکنان آن، هیئت بازاریابی، انجمن‌ها و یا شبکه شرکت‌های تأمین کننده ورودی‌های کشاورزی (دانه‌ها، تراکتورها و قطعات یدکی ...) و تولید و فرآوری و فروش محصولات کشاورزی، کالج‌ها برای آموزش کشاورزان و غیره توجه کنیم. این را 'ظرفیت بینایی' می‌نامیم. تقویت ظرفیت همکاری مؤثر با دیگران، گاهی اوقات می‌تواند محرکی قوی‌تر برای بهبود عملکرد یک موجودیت سازمانی، نسبت به تقویت ظرفیت درون باشد.

۱-۶- مفهوم توسعه ظرفیت سازمان^{۳۲}

یک ضرب المثل اسپانیایی وجود دارد که می‌گوید: "هیچ جاده‌ای وجود ندارد و شما جاده را با گام‌هایتان می‌سازید." این مثل بیانگر مفهوم توسعه ظرفیت می‌باشد. توسعه ظرفیت سازمان، فرآیندی در دست اقدام است که به وسیله آن سازمان توانایی خود را برای تنظیم و رسیدن به اهداف مهم افزایش می‌دهد. عبارت "توسعه ظرفیت" طی زمان به تدریج شکل یافته است و مفهوم "توسعه ظرفیت سازمانی" را می‌توان به عنوان روندی مطرح کرد که توسط سازمان هدایت می‌شود و ممکن است با عوامل و منابع بیرونی حمایت شود. این روند شامل تقویت توانمندی‌های عملیاتی می‌شود. جنبه آماده سازی سازمان برای تغییر و در نتیجه اجرای اثربخش برنامه اقدامات نیز مورد توجه می‌باشد.

۱-۷- جنبه‌های ظرفیت سازمانی

قوت و ضعف سازمان در جنبه‌های مختلف، توان مندی سازمان در برخورد با محیط و امکان بهره مندی از فرصت‌ها را مشخص می‌سازد. این ظرفیت‌ها عبارتند از:

^{۳۲} - Organizational Capacity Development

۱-۷-۱- ظرفیت تفکر استراتژیک^{۳۳}

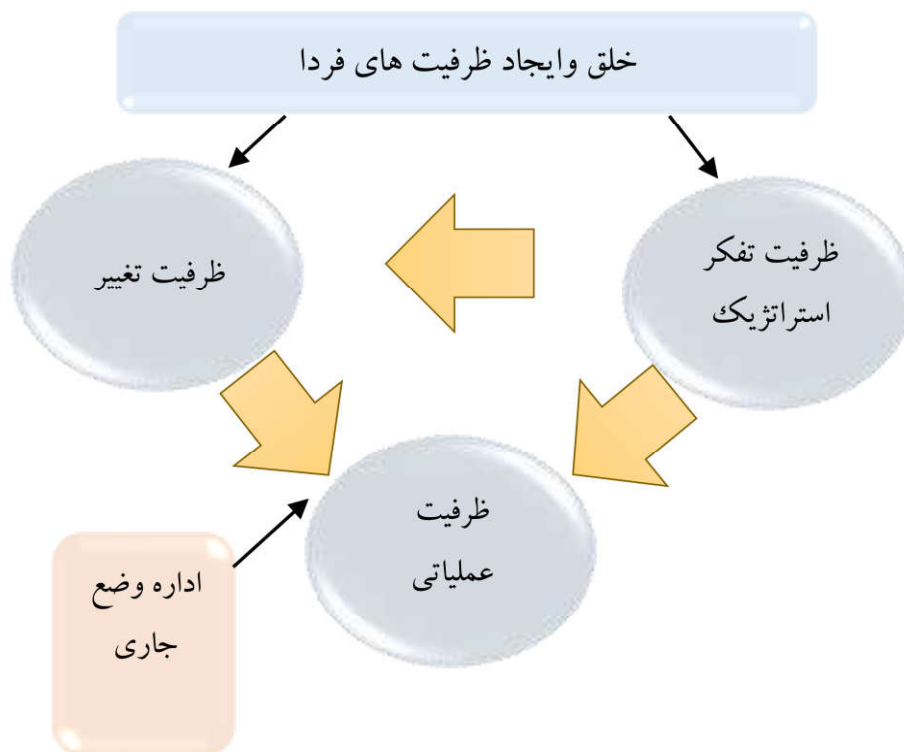
به معنای توان تشخیص موضوعات اساسی از غیر اساسی و درک به هنگام فرصت‌ها و خلق راه کارهای استفاده از این فرصت‌ها را گویند.

۱-۶-۲- ظرفیت تغییر^{۳۴}

به معنای توان پیاده سازی تغییرات مورد نظر در زمان مناسب و با کیفیت قابل قبول در سازمان می‌باشد. فاصله میان آنچه هست و آنچه باید باشد با ظرفیت تغییر پر می‌شود.

۱-۶-۳- ظرفیت عملیاتی^{۳۵}

به معنای توان اجرای فعالیت‌ها یا عملیات جاری سازمان است. نمودار زیر جنبه‌های مختلف ظرفیت سازمانی را نمایش می‌دهد.



شکل شماره ۹: جنبه‌های ظرفیت سازمانی

سازمان‌های دارای این سه ظرفیت در سطحی بالا، می‌توانند فرصت‌ها را به خوبی تشخیص داده و استراتژی‌های لازم برای استفاده از آن‌ها را خلق کنند (ظرفیت تفکر استراتژیک). آن‌ها می‌توانند

^{۳۳} - Strategic Thinking Capacity

^{۳۴} - Change Capacity

^{۳۵} - Performance Capacity

استراتژی‌های جدید را به مرحله اجرا گذاشته و تبدیل به ظرفیت عملیاتی جدید کنند، یا بازاری برای ظرفیت موجود به وجود آورند (ظرفیت تغییر). این سازمان‌ها می‌توانند به نیازهای بازار پاسخ گویند و از منافع نهفته در فرصت‌ها بهره‌مند شوند (ظرفیت عملیاتی).^{۳۶}

۱-۷- زمینه‌های توسعه مدل و کاربرد آن

مطالعات انجام شده در سطح جهان بر حسب محورهای کلیدی سازمان توسعه یافته است. یک دسته از اینها بر حسب نوع مأموریت سازمان شکل گرفته است. اگر بپذیریم که سازمان‌ها به این جهت به سه دسته به دنبال سود، نه فقط به دنبال سود و نه به دنبال سود^{۳۷} تقسیم می‌شوند، آنگاه می‌توان گفت که زمینه‌های توسعه اخیر نظریات و ابزارها به سوی سازمان‌های دسته آخر یعنی به اصطلاح غیر انتفاعی بوده است.

مطالعات ارزیابی ظرفیت به لحاظ واحد تحلیل نیز به چهار دسته فردی، گروهی، سازمانی و ملی تقسیم می‌شوند. می‌توان گفت که نظریات در هر سه زمینه توسعه یافته است. سازمان ملل بیشترین اهتمام را در زمینه شناسایی و توسعه ظرفیت‌های ملی داشته است.

موضوع دیگری که به تنوع و تعدد ابزارهای ارزیابی ظرفیت سازمانی منجر گردیده، ابعاد و شاخص‌های مورد بررسی می‌باشد. شاید بتوان گفت که هر موسسه مشاوره مدیریت و برای هر سازمان، مدلی خاص را توسعه داده است. اما به هر حال در غالب موارد، ابعاد نسبتاً مشابهی تعریف شده است. در ادامه شبکه ارزیابی ظرفیت سازمانی مک کینزی ارائه می‌گردد که بدین جهت از تنوع مناسبی برخوردار است.

توسعه مدل برحسب "هدف از مطالعه" نیز موجب تنوع نظریات شده است. نظر به اینکه از هر چنین مطالعه‌ای انتظار می‌رود تا برنامه اقدامات مناسب برای رفع نقاط ضعف و بهبود نقاط قوت را ارائه بدهد، هدف و مقصد از مطالعه تأثیری اساسی در ترکیب ابعاد و شاخص‌ها خواهد داشت. مقصد مطالعه می‌تواند بهبود عملکرد، توانمندسازی منابع انسانی و فراهم نمودن زمینه‌های تغییر اثربخش باشد.

می‌توان گفت که هنوز مدلی یکپارچه و تعاملی بر حسب هدف‌های سازمان از مطالعه به گونه‌ای قابل اجرا و قابل پی‌گیری توسعه نیافته است و این موضوع می‌تواند زمینه مطالعات بعدی باشد.

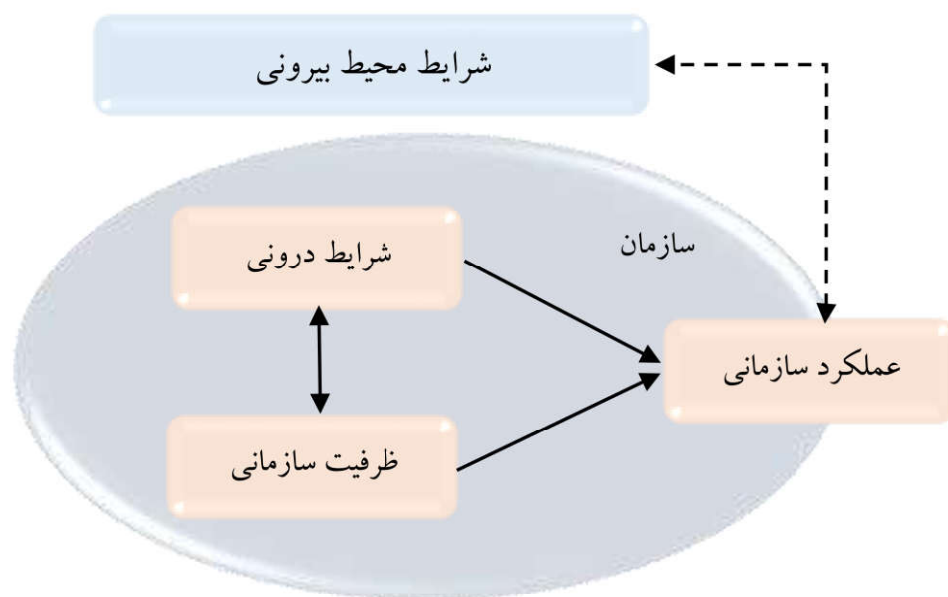
هدف این مجموعه فراهم آوردن زمینه توسعه مدلی تلفیقی و متعامل برای بررسی و شناخت محیط داخلی سازمان و نقاط قوت و ضعف آن و در نهایت برنامه‌های استراتژیک تا عملیاتی سازمان می‌باشد.

^{۳۶} - کیانی، ۱۳۸۶، ص ۱۲

^{۳۷} - Profit oriented, Not only for profit and Nonprofit organizations

۱-۷-۱- توسعه ظرفیت به منظور بهبود عملکرد

یک سازمان با عملکرد بالا، سازمانی است که ظرفیت‌هایش را به نحو موثری در پی‌گیری اهداف مشخص و اجرای انتظارات سهامدار به کار می‌گیرد. سازمان علاوه بر این که تحت تأثیر ظرفیت خود می‌باشد، عملکرد سازمان هم تحت تأثیر نیروهای موجود در محیط بیرونی و کاری مرتبط است. از طرف دیگر، عملکرد سازمان تحت تأثیر محیط داخلی خود است که دربرگیرنده فرهنگ سازمانی، پاداش‌ها و تشویق‌ها و سبک مدیریت مربوط است.^{۳۸} شکل زیر نمایی کلی از این ابعاد را نمایش می‌دهد.



شکل شماره ۱۰: ارتباط بین ابعاد مختلف سازمان با عملکرد سازمانی

ارتباط بین ظرفیت و عملکرد می‌تواند پیچیده باشد و درکی ذاتی را می‌طلبد. این درک ارتباطی علت و معلولی را بین پیشرفت ظرفیت و بهبود نتایج عملکرد قابل قبول نمایان می‌کند. اگر عملکرد را طریقی که سازمان‌ها و سیستم‌ها به کار گرفته و نتایج کاربردی را برحسب توانایی در مورد تحقق یا محقق سازی وظایف، اجرا و به کارگیری نتایج ظرفیت‌ها تعریف کنیم، می‌توانیم ارتباطی بین این دو بیابیم. اگر بررسی ظرفیت‌ها آنچه هست را بیان می‌کند، ارزیابی عملکرد نیز برنامه ریزی برای آینده مطلوب‌تر را مد نظر دارد.^{۳۹}

^{۳۸} - کازین، ۲۰۰۲: ۴۲۸)

^{۳۹} - بیسر و دیگران ۲۰۰۲، ۸۳

۱-۷-۲- توسعه ظرفیت متناسب با پروژه‌های بهبود

به طور معمول طرح‌هایی برای کسب موقعیت مناسب‌تر و یا پاسخ‌گویی به انتظارات ذی‌نفعان سازمان تدوین و طراحی می‌گردد. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که آیا شرایط سازمان برای پذیرش و اجرای اثربخش چنین پروژه‌هایی فراهم است؟ برای پاسخ به این سؤال گفته می‌شود که لازم است قبل از استقرار چنین پروژه‌هایی ظرفیت‌های سازمان ارزیابی شده و بهبودهای لازم برای پیاده‌سازی پروژه در قالب برنامه عملیاتی تدوین گردد. در واقع، این مبحث به رویکرد تغییر و تحول سازمانی مربوط می‌شود. مفروض این است که تغییرات سازمانی مورد انتظار بایستی با الزامات و بستر لازم همراه گردد تا اثربخشی مورد نظر حاصل گردد. می‌توان گفت که نظریات ارائه شده در این حوزه بحث از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. برای مثال، اگر استراتژی توسعه بازار برای یک شرکت تجاری پذیرفته بشود، بایستی دید که آیا فرهنگ سازمانی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و سایر ابعاد درون سازمانی برای تحقق این استراتژی از آمادگی لازم برخوردار است یا خیر؟ این موضوع در حوزه مدیریت استراتژیک تحت عنوان همراستایی^{۴۰} مطرح شده است.

۲- شبکه ارزیابی ظرفیت مکینزی^{۴۱}

شبکه ارزیابی ظرفیت مکینزی ابزاری طراحی شده برای کمک به سازمان‌های غیرانتفاعی است که ظرفیت سازمانی خود را ارزیابی کنند. شبکه باید در ارتباط با چارچوب ظرفیت استفاده شود که هفت عنصر ظرفیت سازمانی و اجزای آن را توضیح می‌دهد.

شبکه مذکور این امکان را فراهم می‌آورد تا محقق به ارزیابی سازمان در هر عنصر از ظرفیت سازمانی بپردازد. این کار با انتخاب گزینه‌ای می‌باشد که بهترین توصیف اوضاع فعلی سازمان یا عملکرد آن را توصیف می‌کند. این شبکه بر اساس تجربه جمعی تیم موسسه مکینزی و همچنین ورود بسیاری از متخصصان انتفاعی و غیرانتفاعی صورت گرفته است.

شبکه ممکن است توسط مدیران غیرانتفاعی، کارکنان، اعضای هیئت مدیره و سازندگان و تأمین کنندگان ظرفیت خارجی با اهداف زیر مورد استفاده قرار گیرد:

❖ شناسایی مناطق خاصی از ظرفیت که قوی‌ترین بوده و آنهایی که نیاز به بهبود دارند

^{۴۰} - Alignment

^{۴۱} - Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, (۲۰۰۱), Venture Philanthropy Partners (VPP) by McKinsey and Company. USA. pp. ۷۷-۱۱۳, www.mckinsey.com

❖ اندازه‌گیری تغییرات در ظرفیت سازمان در طول زمان

❖ برای درک دیدگاه‌های مختلف در یک سازمان در مورد ظرفیت آن

برای مثال، پاسخ‌های مختلف به شبکه در میان کارکنان، اعضای هیئت مدیره و تأمین کنندگان، می‌تواند بحثی ارزشمند در یک سازمان باشد.

شبکه یک ابزار علمی نیست و نباید به تنهایی استفاده شود.

کمی کردن ابعاد ظرفیت کار بسیار مشکلی است. برای هر شاخص پرسشنامه، یک متن توصیفی ارائه شده است. نمی‌توان گفت که عبارت مذکور دقیق است. برای هر موضوع چهار گزینه از یک تا چهار امتیاز در نظر گرفته شده است. نمره‌ها هم دقیق نیستند و به معنای نشان دادن وضعیت کلی سازمان در آن موضوع می‌باشد.

– می‌توان نمرات داده شده را همانند "دما"ی سازمان بدانید. از سنجش ظرفیت سازمان، می‌توان برای شناسایی مناطق بالقوه برای بهبود استفاده کرد. علاوه بر این، نتایج بررسی باید در قالب مرحله توسعه سازمان دهی تفسیر شود.

برای مثال، نمره "۲" در فرایندهای سازمانی ممکن است برای یک سازمان جدید کافی باشد، در حالی که ممکن است این نمره در سازمانی دیگر به معنی توجه فوری برای بهبود باشد. از طرف دیگر، بسیاری از سازمان‌ها ممکن است هرگز به سطح ۴ در بسیاری از عناصر دسترسی پیدا نکنند.

■ این ابزار فقط یک نقطه شروع است. محقق بایستی شبکه را با شرایط خاص تطبیق دهد تا نیازهای ارزیابی ظرفیت سازمان خود را برآورده سازد.

۲-۱- دستورالعمل برای پژوهشگران

در گام اول بایستی مشخص کنید که می‌خواهید ارزیابی وضعیت را در چه زمانی انجام دهید. برای مثال: امروز، شروع سال گذشته، ۳ سال پیش و غیره. شما می‌توانید وضعیت سازمان را در دو نقطه مختلف در زمان تعیین کنید تا از این طریق تغییر ظرفیت را اندازه‌گیری کنید.

در گام دوم باید به تعیین افرادی پردازید که برای ارزیابی ظرفیت سازمان مطابق اهداف تحقیق شایسته هستند. این اشخاص می‌توانند شامل کارکنان، اعضای هیئت مدیره یا ذی‌نفعان خارجی سازمان باشند. وضعیت ایده آل این است که ارزیابان، دانش خوبی از سازمان برای تمام جنبه‌ها در زمان انتخاب شده برای ارزیابی داشته باشند.

سوم اینکه برای حوزه منابع انسانی، تصمیم بگیرید که چه کسی مناسب است تا به مجموعه‌ای از سؤالات مربوط به «مدیر عامل / مدیر اجرایی و / یا تیم مدیریت ارشد» پاسخ گفته و وضعیت آنان را ارزیابی کند. پیشنهادات زیر را مورد توجه قرار دهید:

الف- مدیر عامل / مدیر اجرایی

ب- مدیر عامل / مدیر اجرایی و تیم مدیریت ارشد به طور جمعی در نظر گرفته شود

پ- مدیر عامل / مدیر اجرایی از یک سو و تیم مدیریت ارشد از سویی دیگر

ت- نظرافراد به صورت جداگانه گرفته شود.

اگر گزینه "پ" یا "ت" را انتخاب کنید، ممکن است لازم باشد بخش مربوطه را به صورت مجزا برای هر فرد یا گروهی از افراد مورد ارزیابی، نسخه‌ای جداگانه تهیه کنید.

۲-۲- دستورالعمل‌هایی برای ارزیابان

منظور از ارزیابان آنهایی هستند که پرسشنامه را تکمیل می‌کنند. ارائه دهندگان مدل، رعایت نکته‌های زیر را برای ارزیابان توصیه کرده‌اند.

برای هر ردیف، مناسب‌ترین مورد را انتخاب کرده و زمان یا لحظه ارزیابی را تعیین کنید. حتی مناسب است تا تاریخ (به عنوان مثال، ۹۹/۶) را در آن جعبه بنویسید. همچنین اگر ارزیابی را برای موردی دیگر و در زمانی دیگر انجام می‌دهید، روش را با تاریخ مربوطه تکرار کنید (به عنوان مثال، ۰۱/۶).

برای توصیف موقعیت هر موضوع یا شاخص یک سلول در نظر گرفته شده است. شرحی نیز برای مناسب‌ترین و بهترین حالت آمده است. این توصیف به ندرت کامل خواهد بود. در صورت لزوم متن را به صورت آزاد تفسیر کنید و در نظر داشته باشید که شما دارید سعی می‌کنید سازمان خود را در دامنه "۱" تا "۴" ارزیابی و امتیاز دهی کنید. گاهی ممکن است که نظراتان بین دو نمره باشد. اما مناسب است که یک امتیاز را انتخاب کنید.

اگر یکی از شاخص‌ها را قابل اعمال و کاربرد برای سازمان مورد ارزیابی نمی‌دانید، عبارت "نامربوط" را بنویسید. اگر موردی پیش آمد که در آن زمینه دانش و اطلاعات کافی نداشته باشید، عبارت "نمی‌دانم" را بنویسید.

۳-۲- تعریف شاخص‌های مدل

برای درکی مشابه از شاخص‌های مدل برای چهار حالت هر شاخص تعریفی ارائه شده است. برای جلوگیری از گستردگی کار و حجیم شدن مطلب، در جدول زیر عباراتی برای توصیف و تشریح بهترین

وضعیت برای هر شاخص یا موضوع آمده است. چهار حالت مدل برای تهیه پرسشنامه به صورت زیر است. امتیاز بالا به بهترین وضعیت اختصاص می‌یابد.

الف- نیازی واضح برای افزایش ظرفیت در سازمان

ب- وجود سطحی مقدماتی از ظرفیت در سازمان

پ- وجود سطحی متوسط از ظرفیت در سازمان

ت- وجود سطح بالایی از ظرفیت در سازمان

جدول شماره ۸: تعریف بهترین حالت برای شاخص‌های ظرفیت سازمانی در مدل مک کینزی

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
۱- آرزوها	
• مأموریت	بیانی روشن از دلیل یا دلایل وجودی سازمان، که واقعیتی پایدار را نشان می‌دهد که منعکس کننده مقصد و ارزشهای بوده و به طور گسترده‌ای در داخل سازمان پاس داشته می‌شود و اغلب به آن اشاره می‌شود
• چشم انداز - بعد وضوح و روشنی	درک درست، خاص و قانع کننده از آنچه که سازمان آرزو دارد بشود و یا به دست آورد؛ به طور گسترده‌ای در داخل سازمان پاس داشته می‌شود و به طور مداوم برای هدایت اقدامات و تعیین اولویت‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.
• چشم انداز - بعد برجستگی	مأموریت برجسته منعکس کننده دیدگاهی الهام بخش از آینده است که از همه طلب می‌شود گرچه دست یافتنی است.
• اهداف کلان	چشم انداز به مجموعه‌ای از اهداف روشن و جسورانه (حداکثر سه هدف) ترجمه می‌شود که سازمان تحقق آنها را هدف گیری می‌کند. این‌ها با معیارهایی برای سنجش میزان موفقیت سازمان در یک دوره زمانی مشخص ارزیابی می‌شوند. این اهداف به طور گسترده در سازمان شناخته شده و به طور مداوم برای هدایت اقدامات و تعیین اولویت‌ها استفاده می‌شوند.
۲- استراتژی	
• استراتژی کلی	سازمان دارای استراتژی میان مدت و بلندمدت واضح و منسجم است که هر دوی آنها قابل اجرا، عملی و با مأموریت، چشم انداز و اهداف کلان پیوند خورده است. استراتژی به طور گسترده شناخته شده است و به طور مداوم به جهت دهی به رفتار روزمره در تمام سطوح سازمان کمک می‌کند.
• اهداف کلی / اهداف عینی	مجموعه‌ای محدود از اهداف عینی و کمی عملکردی در همه حوزه که به طور جدی تحقق آنها درخواست شده است. اهداف به طور دقیق با آرمان‌ها و استراتژی، با محوریت خروجی‌ها/ پیامدها پیوند خورده است. (به عنوان مثال، انجام درست کارها، در مقابل ورودی‌ها، کارهایی که درست انجام می‌شوند)، دارای نقاط عطف سالانه و طبیعت دراز مدت هستند. کارکنان به طور مداوم اهداف را با کگارشان تطبیق می‌دهند و به سختی برای کسب آنها تلاش می‌کنند.
• برنامه‌های مرتبط - یکپارچگی	تمام اقدامات و خدمات به خوبی تعریف شده و به طور کامل با مأموریت و اهداف مرتبط شده است. برنامه ارائه شده به طور واضح به یکدیگر و استراتژی کلی مرتبط است. هم افزایی در سراسر برنامه‌ها حاصل شده است.

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
ارزیابی مکرر از امکان ارتقای برنامه‌های موجود و اینکه چه زمانی برای این امر مناسب است، اقدامات به طور مستمر انجام می‌گیرد تا به طور مؤثر و کارآ قادر به ارتقای برنامه‌های موجود بوده تا نیازهای دریافت کنندگان خدمات بالقوه در منطقه محلی و یا سایر مناطق جغرافیایی برآورده گردد.	• رشد و تکرار پذیری برنامه
ارزیابی مداوم شکاف بین توانایی برنامه‌های موجود برای پاسخگویی به نیازهای ارباب رجوع انجام گرفته و همیشه تعدیلات لازم انجام شده است؛ توانایی و تمایل به طور مؤثر و کارآ برای ایجاد برنامه‌های جدید و واقعاً ابتکاری برای نیازهای دریافت کنندگان خدمات بالقوه در منطقه محلی یا جغرافیای دیگر به صورت جریانی مستمر از ایده‌های جدید وجود دارد.	• توسعه برنامه جدید
تأمین مالی بسیار متنوع در انواع مختلف منبع؛ سازمان از ناپایداری‌های بالقوه بازار ایزوله شده است (به عنوان مثال، سرمایه گذاری کامل) و / یا فعالیت‌های تولید پایدار درآمد؛ سایر سازمانهای غیر انتفاعی سعی می‌کنند فعالیت‌ها و استراتژی‌های جمع آوری منابع مالی را دنبال کنند.	• مدل تأمین مالی
۳- مهارت‌های سازمانی	
• مدیریت عملکرد	
نظام جامع، یکپارچه و کاملاً توسعه یافته (به عنوان مثال، کارت امتیازی متوازن) که برای سنجش عملکرد سازمان و پیشرفت به طور مداوم مورد استفاده قرار می‌گیرد، که شامل تاثیر اجتماعی، مالی و سازمانی برنامه و فعالیت‌ها می‌شود. تعداد کمی از نماگرهای کلیدی عملکرد روشن، قابل اندازه گیری و معنی دار تعریف شده است؛ تاثیر اجتماعی بر اساس مطالعات طولی با گروه‌های کنترل انجام گیرد که توسط خبرگان شخص ثالث نظارت می‌شود.	- سنجش عملکرد
محک زنی جامع عوامل داخلی و خارجی مرتبط با فرهنگ و استفاده از آن توسط کارکنان در تنظیم هدف و عملیات روزانه؛ آگاهی بالا در مورد اینکه چگونه تمام فعالیت‌ها در برابر معیارهای درون و بیرونی در سطح بالاتر قرار می‌گیرند؛ تمرین سیستماتیک در انجام تعدیلات و بهبود بر اساس نتایج محک زنی	- تجزیه و تحلیل عملکرد و تعدیلات برنامه
• برنامه ریزی	
دانش گسترده‌ای از بازیگران و مدل‌های جایگزین در حوزه برنامه؛ توانایی پالایش شده و گرایش سیستماتیک برای انطباق رفتار مبتنی بر درک	- نظارت بر درونمای سازمان
توانایی توسعه و تدوین برنامه استراتژیک بنیادی، واقع بینانه و دقیق. مجموعه‌ای از تخصص داخلی در برنامه ریزی استراتژیک، یا استفاده مؤثر از منابع خارجی، پایدار و بسیار مجرب؛ برنامه ریزی استراتژیک به طور منظم انجام شده است؛ یک برنامه استراتژیک که به طور گسترده برای هدایت تصمیمات مدیریت استفاده می‌شود	- برنامه ریزی استراتژیک
برنامه‌های مالی بسیار محکم، به طور مداوم به روز شده؛ بودجه یکپارچه شده با عملیات کامل؛ به عنوان ابزار استراتژیک، بودجه از فرآیندهایی توسعه یافته که یاری دهنده و منعکس کننده نیازها و اهداف سازمان می‌باشد؛ بودجه‌های حوزه‌های بخشی (برنامه‌ای یا جغرافیایی) را در درون بودجه مرکزی کل به خوبی درک شده است. عملکرد بودجه‌ای به بودجه نزدیک بوده و به طور منظم تحت نظارت است.	- برنامه ریزی مالی / بودجه بندی
سازمان، برنامه عملیاتی واقع گرایانه و دقیق را توسعه و بازبینی می‌کند. برنامه در ذات خود مجموعه‌ای بحرانی از تخصص‌های داخلی دارد و یا به طور مؤثر از منابع خارجی، پایدار و مجرب استفاده می‌کند؛ تمرین برنامه ریزی عملیاتی به طور منظم انجام می‌شود؛	- برنامه ریزی عملیاتی

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
برنامه عملیاتی به شدت با فعالیت‌های برنامه ریزی استراتژیک ارتباط دارد و به طور سیستماتیک برای هدایت عملیات استفاده می‌شود.	
سازمان می‌تواند برنامه ریزی دقیق، واقع‌بینانه و دقیق منابع انسانی را توسعه و تدوین کند؛ مجموعه‌ای بحرانی از تخصص داخلی در برنامه ریزی منابع انسانی (از طریق مربی آموزش دیده و اختصاصی مدیریت منابع انسانی) یا به طور موثر از منابع خارجی، پایدار و مجرب استفاده می‌کند؛ برنامه ریزی منابع انسانی به طور منظم انجام می‌شود؛ برنامه منابع انسانی به شدت با فعالیت‌های برنامه ریزی استراتژیک ارتباط دارد و به طور سیستماتیک برای مدیریت فعالیت‌های انسانی مورد استفاده قرار می‌گیرد.	- برنامه ریزی منابع انسانی
• افزایش منابع مالی و تولید درآمد	
مهارت‌های تخصصی افزایش منابع مالی در تمام انواع منبع تامین مالی بسیار پیشرفته برای پوشش همه نیازهای منظم موجود است. دسترسی به تخصص خارجی برای نیازهای اضافی فوق‌العاده وجود دارد.	- جذب سرمایه
تولید درآمد قابل توجه داخلی؛ تجربه و مهارت در زمینه‌هایی مانند بازاریابی مرتبط با علت، نرخ خدمات و خرده‌فروشی؛ فعالیت‌های درآمدزایی حمایت می‌شود، اما از تمرکز بر ایجاد تأثیر اجتماعی آن منحرف نمی‌شود.	- تولید درآمد
• ایجاد و مدیریت ارتباطات خارجی	
ساخت، تحرک و حفظ روابط قوی و تأثیرگذار با انواع احزاب مرتبط (نهادهای محلی، ایالتی و فدرال و همچنین موسسات به دنبال سود، غیرانتفاعی و سازمان‌های اجتماعی)؛ روابطی که عمیقاً برپایه همکاری پایدار، بلندمدت، سودمند برای دو طرف می‌باشد.	- توسعه و پرورش مشارکت و همکاری
سازمان به طور گسترده‌ای در جامعه بزرگ شناخته و درک شده است و فعالانه در جامعه درگیر بوده در حد بسیار زیادی پاسخگو به آن است، بسیاری از اعضای جامعه بزرگتر (از جمله بسیاری از اعضای برجسته) فعالانه و سازنده درگیر در سازمان (به عنوان مثال، هیئت مدیره، جمع‌آوری پول) هستند.	- حضور و مشارکت جوامع محلی
• دیگر مهارت‌های سازمان	
سازمان به طور کامل از قدرت فعالیت‌های بازاریابی / روابط عمومی آگاه است و به طور مداوم و فعالانه در آنها درگیر است؛ مجموعه گسترده‌ای از تخصص و تجربه بازاریابی / روابط عمومی غیرانتفاعی در سازمان وجود داشته و یا در استفاده موثر از منابع بیرونی، پایدار و با کیفیت بالا مجرب است.	- روابط عمومی و بازاریابی
سازمان به طور فعال و واکنشی بر سیاستگذاری، به شیوه‌ای بسیار موثر بر روی سطح دولتی و ملی تأثیر می‌گذارد؛ همیشه آماده و اغلب دعوت به مشارکت در بحث سیاست‌های اساسی می‌شود و گاهی اوقات بحث‌ها را آغاز می‌کند.	- تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری عمومی
زیرساخت‌های حقوقی داخلی توسعه یافته، موثر و کارآمد برای کار قانونی روزمره؛ دسترسی اضافی به خبرگان بیرونی با تخصص‌های عام و خاص برای پوشش دادن قله‌ها و موارد فوق‌العاده؛ مدیریت ریسک مستمر قانونی و تنظیم منظم بیمه	- مدیریت موضوعات قانونی و تعهدات
مجموعه‌ای از فرایندهای مقاوم، ناب و به خوبی طراحی شده (مثلاً تصمیم‌گیری، برنامه ریزی، بررسی‌ها) در همه زمینه‌ها برای اطمینان از کارکرد موثر و کارآمد سازمان؛ فرایندها به طور گسترده	- توسعه و استفاده از فرآیندهای سازمانی

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
شناخته شده، استفاده شده و پذیرفته شده اند و برای تأمین تأثیرات کامل سازمان ها کلیدی هستند؛ نظارت مستمر و ارزیابی فرایندها و بهبود سیستماتیک آنها انجام می شود.	
۴- منابع انسانی	
موقعیت های داخلی و پیرامونی (به عنوان مثال کارمندان، داوطلبان، هیئت مدیره، مدیران ارشد) همه به کار گرفته شده اند (بدون پست بلا تصدی)؛ بدون مشکلاتی مانند عدم حضور و ترک کار	• سطوح کارکنان
عضویت با طیف گسترده ای از زمینه های تجربه و تخصص، و از طیف گسترده ای از حوزه های انتخابی (غیر انتفاعی، دانشگاهی، شرکت های بزرگ، دولت، و غیره)؛ دارای مهارت های مربوط به حوزه های کارکردی و برنامه ریزی با محوریت محتوا، و همچنین افراد با سابقه برجسته؛ با تمایل بالا و سابقه اثبات شده سرمایه گذاری در یادگیری در مورد سازمان و رسیدگی به مسائل آن؛ تعهد برجسته به موفقیت سازمان، ماموریت و چشم انداز؛ ملاقات به طور مرتب، حضور خوب، جلسات مکرر با کمیته های فرعی متمرکز	• هیئت مدیره - ترکیب و تعهد
جهت گیری قوی، پشتیبانی و پاسخگویی به رهبری برنامه محور را فراهم می کند و به عنوان یک منبع استراتژیک مشغول به کار است. ارتباط بین هیئت مدیره و رهبری منعکس کننده احترام متقابل، قدردانی از نقش و مسئولیت، تعهد مشترک و ارزش گذاری عقل جمعی است.	• هیئت مدیره - مشارکت و پشتیبانی
• مدیر عامل / مدیر اجرایی و / یا تیم مدیریت ارشد	
به طرز اسرار آمیزی پر انرژی و بسیار متعهد؛ چشم انداز سازمان را زنده می کند؛ وی برای رسیدن به چشم انداز، مصلحت را بیان می کند به گونه ای که دیگران می توانند ببینند کجا می روند	- شور و اشتیاق و چشم انداز
سازمان را راهنمایی می کند تا به طور همزمان در ماموریت دو گانه تأثیر اجتماعی و کارایی مالی بهینه موفق شود؛ دائما به دنبال یافتن فرصت های جدید برای بهبود اثرات آنها بر سازمان می باشد. مشکلات احتمالی را پیش بینی می کند احساس فوریت در مورد چالش های آینده دارد؛ نیازهای اجتناب ناپذیر سازمان را تبادل می کند تا برای تغییرات لازم انگیزه و تحرک ایجاد کرده و کل سازمان را جهت حمایت از تلاشهای تغییر همراستا می کند.	- جهت اثرگذاری
به طور مداوم هم در داخل و هم در خارج از سازمان روابطی موفق و برد-برد با دیگران برقرار می کند. پیام های سازگار، مثبت و تقویتی را برای انگیزه دادن مردم ارائه می دهد؛ قادر به اجازه دیگران تصمیم گیری و اتمام؛ پیدا یا ایجاد فرصت های ویژه ای برای توسعه مردم است	- رهبری مردم و سازمان / اثربخشی
وی به عنوان فردی برجسته در "مردم گرایی" به نظر می رسد. از سبک های متنوع ارتباطی از جمله کاریزمای استثنایی برای الهام بخشیدن به دیگران و به دست آوردن نتایج نهایی استفاده می کند، به طور مداوم خود آگاه، به طور فعال برای بهتر شدن خود کار می کند؛ سابقه برجسته ای در یادگیری و توسعه شخصی دارد.	- اثربخشی شخصی و بین فردی
وی توانایی استثنایی و همراه با اشتیاق برای ترکیب پیچیدگی ها دارد. تصمیمات آگاهانه را در موقعیت های مبهم و نامعلوم می گیرد؛ گزینه های استراتژیک را توسعه می دهد و پاداش ها، خطرات و اقدامات مربوط به کاهش خطرات را شناسایی می کند.	- تفکر تحلیلی و استراتژیک
دارای قضاوتی استثنایی در حوزه مالی است؛ دارای احساسی معقول و تقریباً ابداعی برای پیامدهای مالی تصمیمات است.	- قضاوت مالی

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
وی بسیار با تجربه در مدیریت موسسات غیر انتفاعی است؛ دارای بسیاری از قابلیت های متمایز از حوزه (های) دیگر (به عنوان مثال، برای کسب و کار، دانشگاه) است؛ شواهد استثنایی از ویژگی های اجتماعی کارآفرین دارد؛ دارای درک جامع و عمیق از کسب و کار است؛ به طور خاص به عنوان یک رهبر / شکل دهنده کسب و کار خاص در سطح ملی شناخته شده است.	- سطح تجربه و سابقه
اعتماد، اما نه وابستگی به مدیرعامل / مدیر اجرایی وجود دارد. انتظار می رود که انتقال امور به صورت ملایم به رهبر جدید صورت گیرد؛ افزایش منابع مالی و عملیات سازمان بدون مشکلات عمده ادامه می یابد. تیم مدیریت ارشد می تواند در طول زمان انتقال پر شود؛ تعدادی از اعضای تیم مدیریت به طور بالقوه می توانند نقش مدیر عامل / مدیر را بر عهده بگیرند	• تیم مدیریت و کارکنان - وابستگی به مدیرعامل / مدیر اجرایی
تیم بسیار با تجربه در مدیریت سازمان غیر انتفاعی یا سودآور مشغول است که از طیف گسترده ای از حوزه های مختلف انتخاب شده (غیر انتفاعی، دانشگاهی، شرکت های بزرگ، دولت، و غیره)، توانایی های برجسته و سابقه کار در زمینه های دیگر دارند؛ سابقه فوق العاده در یادگیری و توسعه شخصی؛ به طور مسری پر انرژی و متعهد است.	• تیم مدیریت ارشد (اگر قبلاً پوشش داده نشده است)
کارکنان از زمینه ها و تجربیات فوق العاده متفاوتی انتخاب شده و طیف گسترده ای از مهارت ها را به دست می آورند؛ اکثر کارکنان به شدت قادر به ایفای نقش های مختلف هستند، متعهد به انجام مأموریت / استراتژی و یادگیری مداوم هستند؛ اکثر آنها مشتاق و قادر به انجام پروژه های خاص و همکاری در سراسر حوزه های بخشی هستند. کارکنان منبع مکرر ایده ها و جنبش برای بهبود و نوآوری هستند.	• کارکنان
مجموعه ای از افراد بسیار توانمند، مهارت هایی مکمل را به سازمان می دهند؛ قابل اطمینان، وفادار، بسیار متعهد به موفقیت سازمان و "ایجاد اتفاقات" هستند. اغلب فراتر از خواست وظایف شغلی کار می کنند. قادر به کار در راهی است که به خوبی به سازمان خدمت می کند. از جمله توانایی کار به راحتی با طیف گسترده ای از کارکنان داشته و نقش اصلی را بدون نظارت ویژه ای بازی می کند؛ داوطلبان به خوبی موفق شده و به طور قابل توجهی به موفقیت کلی سازمان کمک می کنند.	• داوطلبان
۵- سیستم ها و زیرساخت ها	
• سیستم ها	
برنامه ریزی منظم، زمانی که لازم باشد، با برنامه ریزی های موقتی تکمیل می شوند. سیستم های رسمی برای جمع آوری داده ها در همه زمینه های مرتبط مستقر است؛ داده ها به طور سیستماتیک برای حمایت از تلاش های برنامه ریزی و بهبود آن مورد استفاده قرار می گیرند.	- سیستم های برنامه ریزی
مسیرها / سیستم های رسمی واضح برای تصمیم گیری مستقر هستند که مشارکت گسترده را نیز در حد ممکن و مناسب فراهم می کند که با انتشار و تفسیر تصمیم گیری همراه شده است.	- چارچوب تصمیم گیری
سیستم های قوی و کنترل مستقر بوده و بر تمام عملیات مالی و یکپارچگی آنها با بودجه بندی، تصمیم گیری و اهداف سازمانی / اهداف استراتژیک حاکم است؛ جریان نقدی به طور فعال مدیریت می شود.	- مدیریت عملیات مالی
فرایند به خوبی برنامه ریزی شده ای برای استخدام، توسعه و حفظ مدیران کلیدی هست؛ مدیر ارشد اجرایی / مدیر اجرایی علاقه خاصی به توسعه مدیریت دارد؛ طرح های توسعه انفرادی برای درخشانترین ستارگان؛ آموزش های داخلی و خارجی مربوطه و منظم، چرخش کار، مربیگری /	- مدیریت منابع انسانی - استخدام، توسعه و نگهداشت مدیران

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
بازخورد و ارزیابی عملکرد سازمانی، نهادینه شده اند. تمایل اثبات شده ای برای اطمینان از اشتغال با کیفیت بالا هست که به خوبی با منابع بالقوه استعداد های جدید مرتبط است.	
مدیریت به طور فعال در توسعه کارکنان عمومی علاقه مند است. برنامه ریزی دقیق و هدف گذاری شده ای برای توسعه کارمندان / پست های کلیدی هست؛ آموزش مکرر، مرتبط، چرخش شغلی، مربیگری / بازخورد و ارزیابی عملکرد متناسب نهادینه شده است. تمایل ثابت شده ای برای اطمینان از اشتغال با کیفیت بالا هست. ابداعات پیوسته و ابتکاری برای شناسایی استعدادهای جدید وجود دارد.	- مدیریت منابع انسانی - استخدام، توسعه و نگهداشت کارکنان
سیستم های انگیزه ای شامل حقوق و دستمزد رقابتی (تا حدی مبتنی بر عملکرد)، گزینه های جذاب توسعه حرفه ای، فرصت های رهبری و کارآفرینی واضح و خوب طراحی شده است. نظام اثربخش برای انگیزه دادن به کارکنان برای ارائه کار بیش از حد تعریف شده وجود دارد.	- مدیریت منابع انسانی - انگیزه
سیستم هایی جامع و کاربر پسند برای ضبط، مستند سازی و انتشار دانش به صورت داخلی در تمام حوزه های مربوطه طراحی شده است. همه کارکنان از وجود این سیستم ها آگاهی داشته و در استفاده آنها آگاهی دارند و مکررا از آنها استفاده می کنند	- مدیریت دانش
• زیر ساخت	
زیرساخت های فیزیکی برای نیازهای فعلی و پیش بینی آینده سازمان به خوبی طراحی شده است. زیر ساخت برای افزایش کارآیی و کارآیی سازمان به خوبی فراهم شده است. (به عنوان مثال، مکانهای مخصوص برای مشتریان و کارکنان، فضای فراوان دفتر تیم، کار گروهی را تقویت می کند، چیدمان آن باعث افزایش تعاملات حیاتی میان کارکنان می شود)	- زیرساخت های فیزیکی - ساختمان ها و فضای اداری
سرویس های تلفن و فکس پیشرفته و قابل اطمینان در دسترس همه کارکنان (در دفتر و در پیشخوان)، شامل تقریبا تمام ساعت، مکالمه صوتی فردی، با امکانات اضافی (به عنوان مثال، فراخوان ها (پیجرها)، تلفن های همراه) برای کارکنان منتخب. ابزارهایی که برای افزایش اثربخشی و کارایی کارکنان ضروری است.	- زیرساخت های تکنولوژیکی - تلفن / فکس
پیشرفته ترین و کاملترین سخت افزار محاسباتی شبکه با طیف گسترده ای از برنامه های کاربردی نرم افزاری به روز شده وجود دارد؛ تمام کارکنان دارای دسترسی به کامپیوتر شخصی و پست الکترونیکی هستند؛ قابل دسترس برای ارائه دهندگان برنامه و همچنین کل کارکنان؛ به طور منظم توسط کارکنان استفاده می شود؛ اثربخش و ضروری برای افزایش کارایی کارکنان.	- زیرساخت های فن آوری - رایانه ها، برنامه های کاربردی، شبکه و ایمیل
وب سایت پیچیده، جامع و تعاملی، به طور مرتب نگهداری شده براساس آخرین پیشرفت های منطقه و سازمان به روزرسانی می شود؛ برای کاربر دوستی و عمق اطلاعات مورد ستایش قرار می گیرد؛ شامل پیوندهایی به سازمانهای مرتبط و منابع مفید در مورد موضوع مورد توجه سازمان می باشد.	- زیرساخت فناوری - وب سایت
سیستم های پایگاه داده پیچیده و جامع الکترونیکی و سیستم های گزارشگری مدیریت برای ردیابی مشتریان، کارکنان، داوطلبان، نتایج برنامه و اطلاعات مالی وجود دارد. آنها به طور گسترده ای مورد استفاده قرار گرفته و برای افزایش اشتراک گذاری اطلاعات و کارآیی سازمان ضروری هستند.	- زیرساخت های تکنولوژیکی - پایگاه داده ها و مدیریت سیستم های گزارش دهی
۶- ساختار سازمانی	
هیئت مدیره قانونی، هیئت مشاوره و مدیران با نقش هایی روشن به خوبی با همدیگر کار می کنند؛ هیئت مدیره به طور کامل وظایف محرمانه را درک و انجام می دهد؛ اندازه هیئت مدیره برای حداکثر کارآیی با فرآیند نامگذاری دقیق تعیین شده است؛ هیئت مدیره به طور فعال اهداف	• حاکمیت هیئت مدیره

تعریف شاخص در وضعیت عالی	محور بحث
عملکردی را تعریف می‌کند و مدیر کل / مدیر اجرایی را به طور کامل پاسخگو نگه می‌دارد؛ هیئت مدیره توانمند بوده و آماده برای استخدام یا اخراج مدیر عامل / مدیر اجرایی در صورت لزوم می‌باشد؛ هیئت مدیره به صورت دوره‌ای ارزیابی می‌شود	
نقش و مسئولیت همه نهادهای سازمانی (به عنوان مثال، دفتر مرکزی، نهادهای منطقه‌ای و محلی) به صورت رسمی تعیین می‌شوند، واضح بوده و مکمل یکدیگرند. نمودار سازمانی کامل است و واقعیت فعلی را نشان می‌دهد	• طراحی سازمانی
یکپارچگی دائمی و بدون درز بین برنامه‌های مختلف و واحدهای سازمانی با اندک مسئله هماهنگی وجود دارد؛ روابط به جای سلسله مراتب یا سیاست‌ها با نیازهای سازمانی دیکته می‌شوند.	• هماهنگی میان حوزه‌های کارکردی
همه نقش‌ها با موقعیت‌های اختصاصی تعریف می‌شوند؛ برای همه افراد نیز به طور واضح نقش‌های اصلی را مشخص می‌کنند که باید به انجام رسیده و محدوده اختیاری باشد که در آن افراد می‌توانند ابتکار عمل را نشان دهند و سعی می‌کنند تفاوت را ایجاد کنند؛ در تعریف نقش‌های اصلی به جای فعالیت‌ها به محصولات نهایی و خدمات توجه می‌شود. افراد توانایی تعریف فعالیت‌های خود را داشته و برای بازنگری مداوم مشاغل خود توانایی لازم را دارند	• طراحی شغل فردی
۲- فرهنگ	
همه کارکنان به طور سیستماتیک استخدام، پاداش و حمایت می‌شوند برای اینکه جهت کسب نفع اجتماعی، مالی و سازمانی تلاش جمعی می‌کنند. پردازش روز به روز و تصمیم‌گیری در تفکر عملکرد جامع تجسم می‌یابد و در عملکرد به طور مداوم به آن اشاره می‌شود.	• عملکرد به عنوان ارزش مشترک
مجموعه‌ای از اعتقادات و ارزش‌های اساسی (مثلاً اجتماعی و مذهبی) وجود دارد و در سازمان به طور گسترده‌ای به اشتراک گذاشته شده است؛ اینها به اعضای سازمان هویت داده و جهتی روشن برای رفتار را فراهم می‌کند. اعتقادات توسط رهبر تجسم پیدا می‌کند، اما با این حال، فارغ از زمان و پایدار در هنگام تغییر رهبری سازمان هستند؛ باورها به وضوح از اهداف کلی سازمان حمایت می‌کنند و به طور مداوم برای ایجاد نتایج نهایی به کار می‌روند	• دیگر اعتقادات و ارزش‌های مشترک
مجموعه‌ای از مراجع و شیوه‌های موجود در سازمان وجود دارد که ممکن است شامل: سنت‌ها، آیین‌ها، قوانین ناخوانده، داستان‌ها، قهرمانان و یا الگوهای نقش، نمادها، زبان، لباس بشود و به درستی میان تمام اعضای سازمان مشترک و تصویب شده است؛ این موارد به طور فعال طراحی شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد تا به طور واضح از هدف کلی سازمان و عملکرد آن حمایت کند.	• مراجع و تجربیات مشترک

۲-۴- نکات قابل توجه برای سازمان

الف- این پرسشنامه برای ارزیابی سازمان‌های غیر انتفاعی (نه به دنبال سود) طراحی و تدوین شده است. به همین دلیل ممکن است که ابعاد و شاخص‌های تعریف شده برای سازمان مورد بررسی نامناسب و یا ناکافی باشد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود تا موضوع ابتدا توسط مشاور بیرونی و یا خبرگان داخلی بررسی شده و نسخه مناسب سازمان مورد نظر تهیه شود.

ب- ارائه دهنده مدل، روش خود ارزیابی را برای سنجش ظرفیت سازمان پیشنهاد داده است. در اینجا مجال و فرصت تبیین مزایا و معایب روش خود ارزیابی نیست، اما تاکید می‌شود که در این روش،

مشارکت جویی و پذیرش نتایج توسط پاسخگویان بسیار مهم است. بنابراین، انتخاب افراد از یک طرف و آموزش و توجه کافی آنها قبل از پاسخگویی لازم است.

پ- در نسخه اصلی الگوی مک کینزی چهار حالت در نظر گرفته شده و برای هر حالت شرحی ارائه شده است. در نسخه این کتاب فقط حالت بهترین و یا مناسب ترین آنها تشریح شده و برای سایر موارد از عبارتی کلی در بالای جدول استفاده شده است. در صورت نیاز به تشریح سایر موارد به اصل منبع مراجعه شود.

ت- در قالب پرسشنامه مک کینزی چهار حالت در نظر گرفته شده است. نگارنده بر پایه تجربیات خود در سازمان های ایرانی الگوی پنج گزینه ای را پیشنهاد می کند به شرط اینکه پاسخگو مقید بشود که در کل بیش از ۵ درصد موارد را پاسخ حد وسط (امتیاز ۳) ندهد.

ث- اگر تعداد پاسخگویان زیاد باشد و روش این باشد که میانگین نمرات را برای هر شاخص استفاده کنیم، دچار گرایش به حد وسط می شویم. یعنی میانگین میل به امتیاز وسط (امتیاز ۳) پیدا می کند. برای رفع این مشکل در صورت امکان از روش حصول اجماع در طی یک جلسه کارگاهی استفاده کنید. استفاده از جمع امتیاز برای هر شاخص نیز مفید است به شرط اینکه برای مقایسه آنها معیارهایی را تعریف نماییم.

ج- توجه به اختلاف دیدگاه پاسخگویان بر حسب جایگاه سازمانی (و شاید سایر ویژگی های پاسخگو) هنگامی که بحث تغییر سازمانی مورد تاکید باشد، ضروری است. زیرا برنامه ریز را در تدوین سیاست های اجرایی تغییر و تحول سازمانی کمک می کند. در این صورت، لازم است تا ویژگی های فردی و سازمانی پاسخگو اخذ گردد، به شرطی که پاسخگو احساس نکند که از این طریق شناسایی می گردد. چ- تعیین بازه زمانی برای ارزیابی بسیار مهم است. فرض کلی این است که پاسخگو دارد وضع موجود سازمان را در زمان مشخصی ارزیابی می کند. تعیین وضعیت مطلوب نیز می تواند مورد سوال قرار گیرد، به شرط اینکه پاسخگو حائز شرایط برای تعیین وضع مطلوب باشد. می توان از موسسان و یا مدیران عالی برای تعیین وضع مطلوب استفاده نمود. اگر پروژه ای خاص (مانند عرضه محصولی جدید به بازار) مد نظر باشد، مناسب است تا خبرگان مسلط به نیازهای پروژه، وضع مطلوب را تعیین کنند.

۳- سایر الگوهای ارزیابی ظرفیت^{۴۲}

^{۴۲} - Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, (۲۰۰۱), Venture Philanthropy Partners (VPP) by McKinsey and Company. USA. pp. ۷۷-۱۱۳, www.mckinsey.com

همان گونه که ذکر گردید به دلایل متعدد، الگوهای متنوعی برای ارزیابی و یا توسعه ظرفیت فرد، سازمان و جامعه ایجاد شده است. شبکه ارزیابی ظرفیت سازمانی مک کینزی نمونه‌ای نسبتاً جامع برای سازمانهای غیر انتفاعی می باشد که در مبحث قبل تشریح گردید. سایر الگوها چارچوب و محتوای مشابهی با شبکه مذکور دارد، گرچه در یک یا چند جنبه ویا ویژگی با همدیگر متفاوت هستند. در ادامه عوامل متمایز کننده در قالب نموداری جمع بندی شده است تا بتوان در حین مطالعه به کاربردهای خاص هر الگو و در نهایت انتخاب مدل مناسب سازمان مورد نظردسترسی یافت.

سطح پوشش	هدف از ارزیابی	سطح تحلیل	جنبه های ظرفیت	روش ارزیابی	وضعیت بررسی	نوع مأموریت
محیط درونی	بهبود عملکرد	فردی	ظرفیت تفکر استراتژیک	خود ارزیابی	موجود	به دنبال سود
محیط کاری	زمینه تحول سازمانی	سازمانی	ظرفیت تغییر	مشاور بیرونی	مطلوب	نه فقط به دنبال سود
تکرش کل تکر	متوازن سازی	ملی	ظرفیت عملیاتی	ذی نفعان کلیدی	شکاف تغییر	نه به دنبال سود

شکل شماره ۱۱: ماتریس عوامل موثر بر تنوع الگوهای ارزیابی ظرفیت سازمان

در این مبحث مروری اجمالی بر روی چندین الگوی دیگر خواهد شد و سعی می شود تا جنبه های متمایز کننده هر کدام از دیگر الگوها مشخص گردد. خواننده گرامی در صورت علاقه به کسب اطلاعات بیشتر در خصوص هر الگو به منبع ذکر شده برای هر کدام مراجعه نماید.

۳-۱- الگوی اتحاد بین المللی سلامت

از اتحاد سازمان های جامعه نهاد، موسساتی برای کمک به کشورهای در حال توسعه برای تحقق اهداف جلوگیری از ویروس ایدز شکل گرفته است. این اتحادیه برای انواع سازمان های درگیر در این زمینه الگوهای شناخت و توسعه ظرفیت های سازمانی را انتشار داده است. سازمان های غیر انتفاعی مورد بررسی به دسته های زیر تقسیم شده اند:

الف- سازمان های جامعه نهاد^{۴۳}

ب- سازمان های غیر دولتی مردم نهاد^{۴۴}

پ- شبکه ها^{۴۵}

ت- سازمان های خدمت رسان واسط برای موارد فوق^{۴۶}

جعبه افزار^{۴۷} های مختلفی برای شناسایی نیازها، ظرفیت ها و تدوین برنامه های اجرایی برای تحقق اهداف به گونه ای مشارکت جویانه برای انواع سازمان های فوق توسعه یافته است. هم چنین زمینه تعریف شاخص های کمی و کیفی برای رصد میزان پیشرفت برنامه ها هم فراهم شده است. فرایند حصول نتیجه با کمک مشاور (تسهیل گر) وبا استفاده از روش خود ارزیابی تعریف شده است. اتحادیه مذکور مجموعه ای از مطالب مفید برای مدیریت بهبود سازمانی را ایجاد نموده است. علاقه مندان می توانند برای مشاهده و استفاده از مطالب فوق، به آدرس ذکر شده در پانویس مراجعه نمایند.^{۴۸}

مراحل لازم برای حصول برنامه اقدامات به طور مفصل در یک نمونه از گزارش تولید شده توسط اتحادیه تشریح شده است. در نهایت، بایستی برنامه اقدامات مورد توافق بر اساس الگوی زیر جمع بندی گردد.^{۴۹}

جدول شماره ۹ : الگوی برنامه اقدامات سازمان مبتنی بر ارزیابی ظرفیت

نیاز نقطه ضعف تعیین شده	چه؟ چه اقدامی بایستی انجام گیرد؟	چه زمانی؟ حالا / بزودی / بعدا	چه کسی؟ چه کسی مسئول اجرا می باشد؟	منابع مورد نیاز مانند فنی و مالی

^{۴۳} -Community based organizations(CBO)

^{۴۴} -Non Governmental organizations(NGO)

^{۴۵} -Networks

^{۴۶} -Intermediaries (organisations that support CBOs, NGOs and networks).

^{۴۷} -Toolkit

^{۴۸} -website: www.aidsalliance.org and the NGO support website www.ngosupport.net

^{۴۹} Community based organization Capacity analysis, A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV, International HIV/AIDS Alliance, ۲۰۰۷

الگوی معرفی شده توسط این نهاد شامل ابعاد زیر است:

➤ رهبری، حاکمیت و استراتژی

➤ امور مالی

➤ طراحی و مدیریت پروژه و برنامه ریزی

➤ شبکه‌های اجتماعی و حمایت

➤ ظرفیت فنی

روش توصیه شده برای انجام ارزیابی ظرفیت، بر بحث گروهی متمرکز است که شامل چندین کارمند و داوطلب می‌شود که حوزه‌های مختلف کارکردی مانند مدیریت، امور مالی، تدارکات و برنامه‌های فنی را نمایندگی می‌کنند. اندازه این گروه نباید از هفت نفر تجاوز کند تا بحث‌ها قابل کنترل بوده و مشارکت همه شرکت‌کنندگان امکان‌پذیر باشد.

هر بخش ظرفیت سازمانی شامل یک سوال باز است که باید ابتدا پرسیده شود و سپس سوالات خاصی برای دریافت اطلاعات دقیق‌تر ارائه گردد. برای سازمان‌های با ظرفیت بسیار کم و یا بسیار بالا، پاسخ به سوالات خاص ممکن است واضح باشد و این پرسش‌ها برای جلوگیری از تکرار، می‌تواند توسط تسهیل‌کننده بدون درخواست از شرکت‌کنندگان تکمیل شود. در انتهای هر جلسه، از گروه در صورت لزوم، در مورد هرگونه پیشرفت یا تغییراتی سوال کنید که می‌تواند به بهتر شده نحوه کار آنها منجر شود. سعی کنید در مورد هر اقدام یا برنامه خاصی به توافق برسید. هرگونه پشتیبانی فنی خارجی که ممکن است مورد نیاز باشد، مانند منابع اضافی، مشاوره بیشتر یا مواد آموزشی و مبانی نظری، را در نظر بگیرید یا پیشنهاد دهید.

۳-۲- الگوی جامعه کلوپ‌های ورزشی

در میان انواع مختلف الگوهای سنجش ظرفیت سازمانی به سراغ مطالعه‌ای رفته ایم که متکی به نوعی عضویت اختیاری است. جوامع ورزشی جزو سازمان‌های مردم‌نهادی هستند که برای بهبود عملکرد خود بایستی تلاشی جمعی انجام دهند. در تحقیق انجام شده در کشور کانادا در سال ۲۰۱۳ الگویی ارائه شده است. در ادامه شرح مختصری از کار مذکور ارائه می‌شود.^{۵۰}

^{۵۰} -Alison Doherty, Katie Misener, Graham Cuskelly, (۲۰۱۴), "Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs", Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, Canada, Copyright ۲۰۱۳ SAGE Publications

باشگاه‌های ورزشی محلی نوعی از عضویت بنا به تمایل فردی می‌باشد. داوطلبانی را شامل می‌شود برای مشارکت ورزشی تفریحی و رقابتی سازمان دهی می‌شوند. باشگاه‌ها جایی هستند که مردم بیشتر به ورزش‌های سازمان یافته می‌پیوندند و برای رسیدن به اهداف سیاست اجتماعی دور هم جمع می‌شوند. درک ساختارها و فرایندهای سازمانی لازم برای توانمندساختن سازمان براساس عضویت‌های فردی جهت انجام مأموریت‌های متمرکز ضرورت دارد. هدف این مطالعه، ایجاد یک چارچوب ظرفیت سازمانی در این زمینه با کشف عناصر بحرانی در ابعاد مختلف ظرفیت است؛ یعنی منابع انسانی، مالی، زیرساخت، برنامه ریزی و توسعه، و روابط خارجی. گروه‌های تمرکز با رؤسای ۵۱ باشگاه ورزشی در سراسر اونتاریو، توانایی‌ها و چالش‌های کلیدی را مشخص می‌کنند که توانایی این سازمان‌ها را برای رسیدن به اهداف ورزشی خود بالا می‌برند.

محقق از مصاحبه نیمه ساخت یافته استفاده نموده و طیف پنج تایی را برای سنجش متغیرها به کار گرفته است. حاصل مطالعه میدانی فوق منجر به نهایی شدن ابعاد و عوامل حیاتی زیر برای بهبود ظرفیت سازمانی در کلپ‌های ورزشی گردیده است.

جدول شماره ۱۰: الگوی ظرفیت سازمانی در کلپ‌های ورزشی حاصل از مطالعه میدانی در کشور کانادا

ردیف	عنوان بعد ظرفیت	عنوان عامل کلیدی	عنوان انگلیسی عامل
۱	منابع انسانی	اشتیاق	enthusiasm
۲	منابع انسانی	سرمایه انسانی	human capital
۳	منابع انسانی	تمرکز مشترک	common focus
۴	منابع انسانی	داوطلبان کافی	sufficient volunteers
۵	منابع انسانی	تداوم	continuity
۶	منابع انسانی	جانشینی	succession
۷	منابع انسانی	توسعه و پشتیبانی	development and support
۸۹	منابع مالی	درآمدهای پایدار	stable revenues
۱۰	منابع مالی	هزینه‌های پایدار	stable expenses
۱۱	منابع مالی	منابع جایگزین درآمد	alternate sources of revenues
۱۲	منابع مالی	مسئولیت مالی	fiscal responsibility
۱۳	فراساختاری	رسمی سازی	formalization
۱۴	فراساختاری	ارتباطات	communication
۱۵	فراساختاری	امکانات	Facilities

ردیف	عنوان بعد ظرفیت	عنوان عامل کلیدی	عنوان انگلیسی عامل
۱۶	برنامه ریزی و توسعه	برنامه ریزی استراتژیک	strategic planning
۱۷	برنامه ریزی و توسعه	خلاقیت در برنامه ریزی	creativity in that planning
۱۸	برنامه ریزی و توسعه	پیاده سازی برنامه	plan implementation
۱۹	روابط خارجی	ارتباطات شخصی	personal connections
۲۰	روابط خارجی	ارتباطات درگیر	relationships that are engaged
۲۱	روابط خارجی	روابط متعادل	Balanced relationships
۲۲	روابط خارجی	روابط قابل اعتماد	dependable relationships
۲۳	روابط خارجی	شرکای بوروکراتیک	bureaucratic partners

این مطالعه الگویی معتبر برای درک طیف وسیعی از منابع ظرفیت ساز را برای باشگاه‌های ورزشی جامعه برای رسیدن به اهدافشان به دست می‌دهد. توجه بیشتر به تنوع توسط اندازه باشگاه، بینش غنی‌تر را به شباهت‌های ظاهری و تفاوت‌های اهمیت نسبی این منابع با توجه به تعداد اعضای خدمت در این انجمن‌های مردمی ارائه می‌دهد. همانطور که انتظار می‌رود، یافته‌ها همچنین درک ما از ظرفیت سازمانی را به طور گسترده‌ای فراتر از زمینه خاص مطالعه گسترش می‌دهند.

این چارچوب برای کمک به تمرکز بر ارزیابی عوامل ظرفیت مرتبط و ایجاد ظرفیت بیشتر در زمینه باشگاه ورزشی مفید است. عناصر در هر بعدی یک نقشه راه برای سیاست‌گذاران و متخصصین ارائه می‌دهند تا آنها تلاش خود را برای تقویت جنبه‌های خاص منابع انسانی، مالی، زیرساخت‌ها، برنامه ریزی و توسعه و روابط خارجی هدایت کنند.

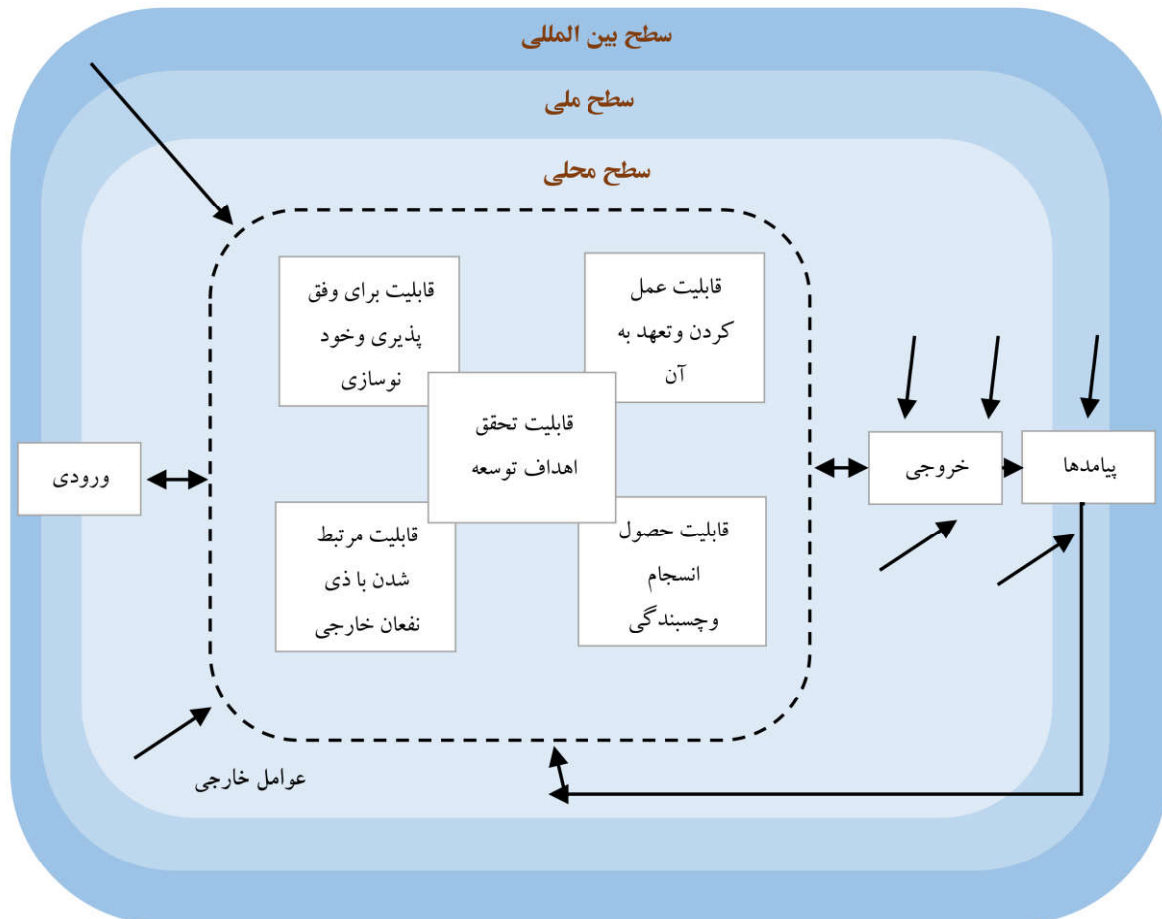
۳-۴- الگوی پنج سی (۵Cs)

در سال ۲۰۰۲، شبکه مدیریت و توسعه ظرفیت سازمان توسعه اقتصادی سازمان ملل (گاونت^{۵۱})، از مرکز مدیریت سیاست‌های توسعه اروپا^{۵۲} خواست تا مطالعه کند که سازمان‌ها و سیستم‌ها، عمدتاً در کشور‌های در حال توسعه، چگونه موفق به ایجاد ظرفیت و بهبود عملکرد خود شده‌اند. نتیجه کار بر روی فرآیندهای درون‌زای توسعه ظرفیت متمرکز شده است، یعنی فرایند تغییر از دیدگاه کسانی

^{۵۱} - Govnet

^{۵۲} - ECDPM

که در معرض تغییر هستند. نمودار زیراطلاعات بیشتری درمورد مطالعه مذکور ارائه می‌دهد که به چارچوب پنج سی معروف شده است.



شکل شماره ۱۲: الگوی پنج سی (۵Cs)

نمودار فوق نشان می‌دهد که قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی می‌توانند بهبود یابند و در نهایت به نتایج مورد انتظار یا مناسب منجر شوند. این نتایج خود اثراتی را در ورای سازمان و برای دیگران خواهند داشت که به آنها پیامد می‌گوییم. سه سطح محیطی در مدل تعریف شده است و هر محیط می‌تواند بر مجموعه عوامل درون سازمان تاثیر بگذارد. مجموعه‌ای از عوامل نیز از محیط به سازمان تزریق می‌گردد که آنها را ورودی‌ها می‌نامیم. اثرات بیرونی بهبودهای حاصل شده در ظرفیت‌های سازمانی می‌تواند بر مجموعه قابلیت‌ها تاثیر متقابل بگذارد که با فلش نشان داده شده است.

برای مدل پنج سی، مجموعه‌ای از عوامل حیاتی ذکر شده است. برای مشاهده متغیرهای مذکور به منبع مربوطه مراجعه گردد.^{۵۳}

۳-۴-۱- موارد نامناسب بودن استفاده از روش ۵ سی

تجربه محققان به ما آموخته است که در شرایط خاصی استفاده از چارچوب ۵ سی مناسب نیست.^{۵۴} به عنوان مثال:

- هنگامی که شما واقعا با آن آشنا نیستید و با آن همانند یک چارچوب فنی یا 'چک لیستی' دیگر با آن کار می‌کنید.

- زمانی که ذینفعان واقعا به این رویکرد متعهد نیستند و یا چارچوب را درک نمی‌کنند و می‌گویند این هم صرفا چارچوب ارزیابی سازمانی دیگری است که بایستی آنرا به کار گرفت، بدون اینکه انرژی کافی برای تغییر مثبت در سازمان صرف شود.

- هنگامی که علاقه کمی برای به کارگیری دیدگاه جامع و کل‌نگر در سازمان وجود دارد: مدیریت ورهبری سازمان و یا ذینفعان کلیدی به یک اقدام یا پروژه خاص علاقه دارند.

- وقتی که "هزینه" به کارگیری مدل بیش از حد تصور می‌شود: کار با چارچوب ۵ سی به شیوه‌ای تعاملی و درگیر کردن بسیاری از سهامداران کلیدی وقت گیر است و بنابراین هزینه (و هزینه فرصت) نیز دارد.

زمانی که گزارش یک مشاور خارجی ممکن است همان حس مالکیت و انرژی را ایجاد نکند، اما احتمالا سریعتر به دست می‌آید و ارزان تر تمام می‌شود. این روش در گفتگوهای فردی با مدیریت عالی سازمان مفید بوده است.

- هنگامی که روابط بین بازیگران اصلی و ذینفعان درون سازمان و مرتبط با سازمان خوب نیست، درگیر کردن آنها در این شرایط مشکل ساز است. در حالت عادی روش همکاری جمعی و درگیر نمودن ذی‌نفعان بهترین نتایج را در بر خواهد داشت.

^{۵۳} - Effective Advising in Statebuilding and Peacebuilding Contexts – How. The Five Capabilities framework. ۲۰۱۵, Geneva, Interpeace-IPAT

^{۵۴} - Keijzer, N., E. Spierings, G. Phlix & A. Fowler, (۲۰۱۱), Bringing the Invisible into Perspective. Reference document for using the ۵Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes. Maastricht, ECPDM: pp. ۲۲-۲۳

۳-۴-۲- ارزش افزوده روش " ۵ سی " نسبت به سایر الگوها

- این الگو دیدگاه گسترده‌ای را در مورد ظرفیت‌های سازمانی و توسعه‌ی ظرفیت ایفا می‌کند: این الگو نه تنها به عملکرد سازمان از لحاظ توانایی برای تولید یا ارائه‌ی روشی نسبتاً سودآورانه کمک می‌کند، بلکه در دیگر توانایی‌های ضروری برای پایداری و تجدید حیات سازمان مفید است.

- ثابت شده است که این الگو برای رهبران سازمان / مدیران / کارکنان و مشاوران خارجی با معنی است. مردم به خوبی می‌توانند با قابلیت‌های اساسی الگو برای ایجاد سازمانی زنده و موفق کار کنند.

- این الگو نه تنها جنبه‌های ملموس سازمان‌ها (منابع، رویه‌ها ...) را در نظر می‌گیرد، بلکه باب سخن را در مورد جنبه‌های کمتر ملموس (مثلاً انگیزه کارکنان) باز می‌کند. این الگو صرفاً به جنبه‌های قابل مشاهده از ظرفیت مانند زیرساخت، کارکنان، تامین مالی و مدیریت مالی، پروژه، مهارت‌های مدیریتی و غیره نگاه نمی‌کند، بلکه حداقل به همان میزان به زندگی نامرئی و منابع انرژی سازمان نیز مانند مشروعیت درک شده، انگیزه و تعهد، اعتماد، کیفیت رهبری، فرهنگ یادگیری - بلکه پویایی قدرت، دینامیک هویت (سن، جنسیت، نشانگرهای دیگر هویت اجتماعی)، نقش شخصیت‌ها، توانایی همکاری در یک هدف مشترک، افتخار بر کیفیت و دستاورد و غیره توجه می‌کند.

- این الگو نگرشی یکپارچه نسبت به ظرفیت‌های سازمان دارد. این امر نیازمند تلاش در سطوح مختلف و در ابعاد مختلف سازمان است. شما نمی‌توانید صرفاً به بعضی از اجزای سازمان پردازید.

- این الگو زبانی مشترک است که با آن می‌توانید در مورد هر نوع سازمان (یا دیگر واحدی از سیستم) صحبت کنید.

۳-۵- الگوی موسسه شرکای سرمایه‌گذاری اجتماعی^{۵۵}

ابزار ارزیابی ظرفیت سازمان راهنمایی مفید برای کمک به مدیریت برای تمرکز بر روی منابع و شیوه‌های موجود در سازمان و همچنین منابع مورد نیاز برای تحقق اهداف آتی است. سازمان شرکای سرمایه‌گذاری اجتماعی برای ظرفیت‌سازی سازمانی خود الگویی را ارائه داده است.^{۵۶} سازمان متعهد و معتقد است که حمایت از سازمان‌های غیر انتفاعی درگیر توسعه مهارت‌های اصلی خود، شیوه‌های مدیریتی و سیستم‌ها، توانایی غیر انتفاعی برای انجام مأموریت خود را افزایش می‌دهد.

^{۵۵} - Social venture partners

^{۵۶} - www.svpvancouver.org

هدف از ابزار ارزیابی ظرفیت این است که به شما کمک کند تصمیم بگیرید که کدام صفات، منابع یا شیوه‌ها برای رسیدن به اهداف شما بسیار مهم هستند. این الگو عمدتاً یک ابزار یادگیری است. این سند هفت منطقه بحرانی ظرفیت را به همراه بخشی اختصاص یافته به شرکت اجتماعی ارائه می‌دهد که تبیین‌کننده سلامت سازمانی می‌باشند. اینها عبارتند از:

الف. برنامه ریزی استراتژیک

آیا برنامه استراتژیک خوبی برای حمایت از مأموریت سازمان خود دارید؟

ب. مدیریت / رهبری

آیا شما یک ستاد اجرایی دارید که در مدیریت موسسات غیرانتفاعی تجربه دارد؟

پ. توسعه هیئت مدیره

آیا هیئت مدیره شما با دانش کافی در مورد فرهنگ سازمان غیرانتفاعی، هدایت و راهنمایی و پشتیبانی قوی ارائه می‌دهد؟

ت. منابع انسانی

آیا برنامه‌ای جامع برای استخدام، آموزش، توسعه و نگهداری کارکنان دارید؟

ث. توسعه صندوق

آیا منابع مالی متنوعی دارید؟ آیا یک سیستم مدیریت تامین‌کننده ایمن، مهارت‌های جمع‌آوری کمک مالی و درآمد کافی دارید؟

ج. مدیریت مالی

آیا شما یک برنامه مالی صحیح، سیستم‌های اطلاعاتی مستحکم و نظارت کافی برای مدیریت وضعیت مالی خود را دارید؟

چ. بازاریابی و ارتباطات

آیا مخاطبان مورد نظر خود را به خوبی درک می‌کنید و آیا شما پیام‌ها و لوازم مناسب برای برقراری ارتباط با آنها را در اختیار دارید؟

ح- موسسات اجتماعی (فقط برای سازمان‌های به دنبال سود)

آیا زیرساخت‌های سازمان شما از توسعه یک برنامه سودآور در راستای پشتیبانی از مأموریت خود حمایت می‌کند؟

برای مشاهده ریز عوامل تعریف شده در الگوی فوق به منبع معرفی شده مراجعه کنید.^{۵۷}

۴- جمع بندی و پیشنهادات نگارنده

با مروری بر الگوها و مدل‌های توسعه یافته در سال‌های اخیر برای ارزیابی و بهبود ظرفیت سازمانی می‌توان به نکات زیر برای به کارگیری مدل مناسب با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در سازمان منتخب توجه نمود.

الف- توسعه و گسترش الگوهای ارزیابی ظرفیت سازمانی به لحاظ کمی و کیفی عمدتاً در راستای کمک به سازمان‌های غیر انتفاعی و دولتی و مردم نهاد بوده است.

ب- استفاده از مدل به تنهایی برای سازمان‌هایی مناسب است که مأموریت گرا بوده و در این راستا تغییرات محیط بیرونی چندان در تحقق مأموریت‌هایشان تأثیر ندارد، مانند یک سازمان خدماتی دولتی که تحت هر شرایطی بایستی کمک به آسیب دیدگان را انجام دهد. چنین سازمانی برای بهبود عملکرد خود بر افزایش توانمندی‌های خود تکیه می‌نماید.

پ- استفاده از این مدل برای سازمان‌های انتفاعی و متکی به ورودی‌های محیطی بایستی به همراه مدل‌هایی دیگر برای ارزیابی و پایش محیط‌های خارجی و کاری (رقابتی) انجام گیرد. بدیهی است از این مدل برای ارزیابی محیط داخلی بهره برده می‌شود.

ت- اخیراً در بعضی از مدل‌های سنجش ظرفیت سازمانی مانند پنج‌سی به فشارهای محیطی نیز تأکید شده است. این نوع از مدل‌ها با واقعیت‌های برنامه ریزی استراتژیک همخوان تر است. اما در این مدل‌ها هم به سنجش تأثیر عوامل محیط بیرونی مورد نیاز برنامه استراتژیک تأکید نمی‌شود. به نظر می‌رسد استفاده از مدل‌هایی کمکی مانند سوات بتواند برای بعضی از سازمان‌ها جهت تدوین استراتژی کارآ باشد.

ج- استفاده از این نوع مدل‌ها برای ارزیابی محیط درونی سازمان و در راستای برنامه ریزی استراتژیک نیازمند بومی‌سازی است. متناسب کردن متغیرها با نیازهای برنامه مقدمه استفاده از مدل‌های ارزیابی ظرفیت می‌باشد.

چ- در مدل‌های اخیر به ایجاد انگیزش و دیدگاه مشترک برای پذیرش و به کارگیری تغییر در کلیه سطوح سازمانی خیلی تأکید شده است. این رویکردی است که درمبانی نظری به تغییر استراتژیک

^{۵۷} -Organizational Capacity Assessment Tool, Social venture partners, Vancouver, www.svpvancouver.org

نزدیک است و به معنی ایجاد تغییر مورد نیاز برای کسب جایگاه مناسب در فضای کسب و کار است که بر تبادل و پذیرش برنامه توسط کارکنان در سطوح مختلف سازمانی تاکید دارد.

ح- یکی از کمبودهای این مدل‌ها، الگو و استاندارد برای تعیین وضع مطلوب است. این امر بایستی به صورت جداگانه مورد توجه قرار گیرد. در این کتاب در مبحثی جداگانه به روش‌های تعیین وضع مطلوب در فرایند برنامه ریزی استراتژیک اشاره خواهد شد.

بخش سوم:

مدل های تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

مدل های تحلیل محیط داخلی

مبحث چهارم:

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مبحث چهارم: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مقدمه و ضرورت

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد. این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه‌ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت های شهودی تکیه نمود. برای تهیه چنین ماتریسی، دقیقاً باید ۵ مرحله ذکر شده درباره تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را طی کرد. ضریب ها و نمره ها با ماتریس فوق معانی مشابهی دارند.

جدول شماره ۱۱ : نمونه: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی برای شرکت الفا

عوامل اصلی داخلی	ضریب اهمیت	نمره	نمره موزون
نقاط قوت			
۱- بزرگترین کازینو در ایالات متحده آمریکا	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۲- بیش از ۵٪ اتاق ها خالی نمی ماند.	۰/۱۰	۴	۰/۴۰
۳- افزایش جریان های نقدی آزاد	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۴- مالک یک مایل نوار حاشیه لاس وگاس است	۰/۱۵	۴	۰/۶۰
۵- تیم مدیریت بسیار قوی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۶- تالارهای پذیرایی بسیار مجهز است.	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۷- موسیقی های متنوع ارائه می شود.	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۸- برنامه ریزیهای بلند مدت	۰/۰۵	۴	۰/۲۰
۹- بعنوان یک مکان صمیمی و خانوادگی شهرت دارد.	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
۱۰- نسبتهای مالی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
نقاط ضعف			
۱- بیشتر دارایی ها در لاس وگاس قرار دارد.	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
۲- فعالیت ها متنوع نیست.	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۳- شهرت خانوادگی، عضو چندان زیادی ندارد.	۰/۰۵	۲	۰/۱۰
۴- دارایی های غیر منقول لاف لینگ است.	۰/۱۰	۱	۰/۱۰

عوامل اصلی داخلی	ضریب اهمیت	نمره	نمره موزون
۵- زیان های اخیر به سبب تشکیل مشارکت های خصوصی	۰/۱۰	۱	۰/۱۰
جمع:	۱/۰۰		۲/۷۵

مجموع نمره نهایی این شرکت به ۲/۷۵ شده است و این بدان معنی است که شرکت از نظر عوامل داخلی، در حد بالای متوسط عمل کرده است.^{۵۸}

^{۵۸} -دیوید، ۱۳۸۰، ص ص ۳۳۸-۳۴۰

منابع و ماخذ

مبحث اول: مدل زنجیره ارزش پورتر

الف - منابع فارسی

۱. امیر کبیری. علیرضا، مدیریت استراتژیک، نگاه دانش، چاپ اول، ۱۳۸۱
۲. بومن. کلیف، جوهره مدیریت استراتژیک، جمشید زنگنه، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، ۱۳۷۴
۳. پیرس. جان، رابینسون. ریچارد، برنامه ریزی استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، انتشارات یادواره کتاب، چاپ اول، ۱۳۷۷
۴. دفت. ریچارد ال.، تئوری و طراحی سازمان، جلد اول، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، ۱۳۸۲
۵. دهقانی پوده. حسین، طراحی و تبیین مدل فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک در نظام جمهوری اسلامی ایران، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸
۶. دیوید. فرد آر.، مدیریت استراتژیک، علی پارسایان، سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ دوم، ۱۳۸۰
۷. رحمان سرشت. حسین، مدیریت استراتژی (استراتژیک) در اندیشه نظریه پردازان، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول، ۱۳۸۳
۸. زرین کوب. بهرنگ، تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر رقابت در صنعت اجاق گاز فردار خانگی از دیدگاه صاحبان صنایع در ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی (ره)، ۱۳۷۷
۹. سلطانی کوپا. میثم، ارائه الگوی تحلیل استراتژیک صنعت خودروی سنگین - مطالعه موردی صنعت خودروی سنگین ایران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی سیستمهای اقتصادی و اجتماعی، دانشکده فنی مهندسی گروه صنایع دانشگاه تربیت مدرس، ۱۳۷۹
۱۰. شمس. عبدالحمید، مدیریت استراتژیک و استراتژیهای صنعتی و تجاری، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، ۱۳۸۲
۱۱. گلوک. ویلیام، جاج. لارنس آر، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، چاپ اول، ۱۳۷۰
۱۲. محب علی. داوود، رحمان سرشت. حسین، مدیریت استراتژیک (کاربردی)، دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ دوم، ۱۳۷۶
۱۳. محمدی. علیرضا، تبیین کارکردهای استراتژیک ایکامرس مبتنی بر مدل پنج نیروی بنیادین رقابتی، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اداری دانشگاه تهران، ۱۳۸۱
۱۴. معین نجف آبادی. ابراهیم، تعیین ترکیب بهینه واحدهای استراتژیک بازرگانی با استفاده از فنون هوش مصنوعی، پایان نامه دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۸

۱۵. هانگر. جی. دیوید، ویلن. توماس ال، مبانی مدیریت/استراتژیک، سید محمد اعرابی، داوود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱
۱۶. واکر. الیور سی. و همکاران، استراتژی بازاریابی: با رویکرد تصمیم محور، سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۳
۱۷. استانداری اصفهان، نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۲۲ دستگاه‌های اداری استان، دفتر منابع انسانی و تحول اداری
۱۸. باغبان، علی. (۱۳۲۲). توسعه ظرفیت سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۸۰۲، خرداد ماه
۱۹. حاجی جباری، علیرضا، سرآبادی، مهدی. (۱۳۲۶). جزوه راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی با نگاهی به روش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، نشر تهران، چاپ اول
۲۰. کیانی، غلامرضا. (۱۳۲۶). (در جست و جوی آشنایه عقاب) مدلی برای شناخت موقعیت سازمان، گزیده مدیریت، شماره ۲۴، مهر ماه
۲۱. کیانی، غلامرضا. (۱۳۲۱)، ۱۰ اصل اثربخشی استراتژی، نشر فرا، چاپ اول
۲۲. علیرضا شیروانی. آنتیا شیرانی پور، (۱۳۹۰)، بررسی مولفه‌های ظرفیت سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد (در سازمان‌های بخش دولتی شهر اصفهان)، نهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران

ب- منابع لاتین

۱. Chaffee, Ellen Earla, ۱۹۸۵, *Three models of strategy*, Academy of management review, Vol ۱۰, No ۱
۲. Chandler, Alfered D., ۱۹۶۲, *Strategy and structure*, Massachusetts, The M.I.T. Press
۳. Luffman, George ... [et al], ۱۹۹۶, *Strategic management: an analytical introduction*, ۳rd ed, Blackwell Business
۴. Mansfield, Roger, ۱۹۹۶, *Consept of strategy*, International encyclopedia of business & management, Vol ۵
۵. Mintzberg, Henry, Quinn, James Brian, ۱۹۹۱, *The strategy process (concepts, contents, cases)*, Second ed, Prentice-Hall international
۶. Mintzberg, Henry, ۱۹۹۰, *Strategy formulation schools of thought: in perspectives on strategic management*, Harper Business
۷. Mintzberg, Henry ... [et al], ۱۹۹۸, *Strategy safari: a guided tour through the wilds of management*, Prentic-Hall Europe
۸. Porter, Michael, ۱۹۸۰, *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
۹. Prahalad, C.K., Hamel, Gary, ۱۹۹۴, *Strategy as a field of study*, Strategic management journal, Vol ۱۵

۱۰. rahalad, C.K., Hamel, Gary, ۱۹۹۰, *The core competence of the corporation*, Harvard Business review, May-June ۱۹۹۰
۱۱. Segive, Eli, ۱۹۹۵, *Corporate strategy: portfolio models*, First Printed, International Thompson publishing
۱۲. Walker, Oliver C. ... [et al], ۲۰۰۳, *Marketing strategy: a decision-focused approach*, ۴th ed, McGraw Hill
۱۳. Porter, Michael, ۱۹۸۵, *Copetitive advantage*, Free Press.USA

مبحث دوم: مدل هفت اس مک کینزی

الف - منابع فارسی

ب - منابع لاتین

مبحث سوم: مدل ارزیابی ظرفیت سازمانی

الف - منابع فارسی

۱. علیرضا شیریانی. آنتیتا شیرانی پور، (۱۳۹۰)، بررسی مولفه های ظرفیت سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد (در سازمان های بخش دولتی شهر اصفهان)، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، تهران
۲. غلامرضا توکلی، مجید رمضان وعباس معیا، تحلیل رابطه ظرفیت تغییر سازمانی و تفکر استراتژیک، فصلنامه مطالعات مدیریت، بهبود و تحول، سال بیست و سوم، شماره ۷۷، بهار و تابستان ۱۳۹۴، صص ۱۶۹-۱۵۳
۳. استانداری اصفهان، نتایج ارزیابی عملکرد سال ۱۳۸۸ دستگاه های اداری استان، دفتر منابع انسانی و تحول اداری
۴. باغبان، علی، (۱۳۸۸)، توسعه ظرفیت سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۸۰۲، خرداد ماه
۵. حاجی جباری، علیرضا، سرآبادی، مهدی (۱۳۸۶)، جزوه راهنمای کاربردی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی با نگاهی به روش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، نشر تهران، چاپ اول
۶. به روش سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، نشر تهران، چاپ اول
۷. کیانی، غلامرضا (۱۳۸۶)، در جست و جوی آشنایه عقاب (مدلی برای شناخت موقعیت سازمان)، گزیده مدیریت، شماره ۲۴، مهر ماه
۸. کیانی، غلامرضا، (۱۳۸۹)، اصل اثربخشی استراتژی، نشر فرا، چاپ اول

ب- منابع لاتین

۱. Brooke, J. D., (۲۰۱۵), Assessment of performance capacity and potential, (۱۹۷۳), Physical Education Unit, University of Salford, usa
۲. Doherty, Alison & Misener, Katie & Cuskelly, Graham , (۲۰۱۴), Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly
۳. Eleanor hazell & Roselyn kareithi & Kathryn reichert, (۲۰۱۵), literature review on organizational capacity assessment tools, msh, usa
۴. Horton, D. (۲۰۱۱). Evaluating Capacity Development. *Capacity.org* ۲۰۱۱, Issue ۴۳.
۵. Jones, J. (۲۰۰۹). Working Paper ۳۳۰. Results of ODI Research Presented in Preliminary Form for Discussion and Critical Comment. ODI.
۶. Management Sciences for Health. (۲۰۱۰): Challenges Encountered City Building. A Review of Literature and Selected Tools. *AIDS Star Two-Technical Brief* , Issue ۱, April.
۷. Management Sciences for Health. (۲۰۱۴). Institutional Strengthening Standards and Indicators for Kenyan CSOs. Management Sciences for Health. Nairobi.
۸. Measure Evaluation. (۲۰۰۳). A Guide to Monitoring and Evaluation of Capacity-Building Interventions in the Health Sector in Developing Countries. Measure Evaluation. Chapel Hill.
۹. Mundia, M. (۲۰۰۹). Organisational Capacity Assessment. An introduction to a Tool. KEPA Working Paper No. ۲۶. KEPA.
۱۰. Pact Inc (۲۰۱۲). Measuring our Capacity Development Results. Pact's Capacity Development Global Indicator. Pact Inc. Washington DC.
۱۱. United Nations Development Fund (۲۰۱۰). Defining and Measuring Capacity Development Results Taking responsibility for complexity. UNDP, Geneva.
۱۲. Kilonzo, Bukonya & Mwangi, (۲۰۱۵), Measuring Organizational Capacity: Developing Tools to Measure Civil Society Organisations Capacity to Receive Grants for HIV/AIDS Response in Kenya, International Review of Management and Business Research, Vol. ۴, March ۲۰۱۵, Issue. ۱
۱۳. McKinsey & Company, (۲۰۰۱), *Effective capacity building in nonprofit organizations* , Washington, DC: Venture Philanthropy Partners.
۱۴. Misener, K., & Doherty, A. (۲۰۰۹). A case study of organizational capacity in community sport. *Journal of Sport Management*, ۲۳(۴), ۴۵۷-۴۸۲.

۱۵. Nu'Man, J., King, W., Bhalakia, A., & Criss, S. (۲۰۰۷, January). A framework for building organizational capacity integrating planning, monitoring, and evaluation. *Journal of Public Health Management Practice*, ۵۲۴-۵۳۲
۱۶. Ronald Labonte & Glenn Laverack (۲۰۰۱): Capacity building in health promotion, Part ۱: For whom? And for what purpose?, *Critical Public Health*, ۱۱:۲, ۱۱۱-۱۲۷
۱۷. Wing, K. (۲۰۰۴). Assessing the effectiveness of capacity building initiatives: Seven issues for the field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, ۳۳, ۱۵۳-۱۶۰
۱۸. Catholic Relief Services – United States Conference of Catholic Bishops, (۲۰۱۱), Chapter ۲: Holistic Organizational Capacity Assessment Instrument (HOCAI), p. ۳, www.crsprogramquality.org
۱۹. Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, (۲۰۰۱), Venture Philanthropy Partners (VPP) by McKinsey and Company. USA. pp. ۷-۱۱۳, www.mckinsey.com
۲۰. Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations, (۲۰۰۱), Venture Philanthropy Partners (VPP) by McKinsey and Company. USA. pp. ۷-۱۱۳, www.mckinsey.com
۲۱. website: www.aidsalliance.org and the NGO support website www.ngosupport.net
۲۲. Community based organization Capacity analysis, A toolkit for assessing and building capacities for high quality responses to HIV, International HIV/AIDS Alliance, ۲۰۰۷
۲۳. Alison Doherty, Katie Misener, Graham Cuskelly, (۲۰۱۴), "Toward a Multidimensional Framework of Capacity in Community Sport Clubs", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Canada, Copyright ۲۰۱۳ SAGE Publications
۲۴. Effective Advising in Statebuilding and Peacebuilding Contexts – How. The Five Capabilities framework. ۲۰۱۵, Geneva, Interpeace-IPAT
۲۵. Keijzer, N., E. Spierings, G. Phlix & A. Fowler, (۲۰۱۱), Bringing the Invisible into Perspective. Reference document for using the ΔCs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes. Maastricht, ECPDM: pp. ۲۲-۲۳
۲۶. Organizational Capacity Assessment Tool, Social venture partners, Vancouver, www.svpvancouver.org
۲۷. Baser, Heather, Morgan, Peter, Bolger, With joe , Brinkerholff , Derick , LandAnthony, Taschereau, Suzanne, Watson, David, Zinke, Julia. (۲۰۰۸), Capacity

- and Change and Performance ,European Center for Development Policy Management(ECDPM).
۲۸. Bartle ,phil.(۲۰۱۰),Sixteen Elements of Organizational Capacity ,Workshopandout,
 ۲۹. Chapter ۲:The Basics of Capacity, organizational Capacity, Development and Evaluation ,The International Development Research Center(۲۰۱۰)
 ۳۰. Chapter ۴:The Basics of Capacity, organizational Capacity, Development and Evaluation ,The International Development Research Center(۲۰۱۰)
 ۳۱. Cousins, J. Bradley , Goh , Swee C, Elliott, Catherine.(۲۰۰۷), Organizational Capacity to Do and Use Evaluation :Preliminary Results of a Pan-Canadian Survey of Evaluators, University of Ottawa, Presented at the annual meeting of the Canadian Evaluation Society, Winnipeg, MB, June.
 ۳۲. Hou, Y., Moynihan, D. and Ingraham, P. (۲۰۰۳). Capacity, management and performance: exploring the links. American Review of Public Administration, ۳۳(۳): ۲۹۵-۳۱۵.
 ۳۳. Mackay, Ronald, Douglas ,Horton , Dupleich , Luis, Andersen, Anders.(۲۰۰۲).Evaluating Organizational
 ۳۴. Capacity Development, The Canadian Journal of Evaluation, vol.۱۷ No.۲ Page ۱۲۱-۱۵۰.
 ۳۵. Morgan,Peter, Baser,Heather,Bolger,With joe , Brinkerholff , Derick ,LandAnthony,Taschereau,Suzanne,Watson,David,Zinke,Julia.(۲۰۰۸),Capacity and Change and Performance ,European Center for Development Policy Management(ECDPM).
 ۳۶. Rashman , Lyndsay Jane .(۲۰۰۸), Organizational Knowledge and Capacity, for Service Improvement in UK Public Organization, University of Warwick.
 ۳۷. Sobeck,Joanne,Agius,Elizabeth.۲۰۰۷.Organizational Capacity Building: Addressing a Research and Practice Gap ,School of Social Work ,Wayne State University ,Detroit ,USA.

مبحث چهارم: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

الف- منابع فارسی

ب- منابع لاتین