



وزارت آموزش عالی و تحقیقات علمی
مشارکت آموزش عالی

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت استراتژی جابک در عصر دیجیتال

با کارت امتیازی متوازن پویا (D-BSC)، چگونه می‌توان
تصمیم‌گیری، سرعت و اثربخشی را تغییر داد

دیوید ویراوس
جیمز کریلمن

ترجمه:

حمیدرضا صمدی

عباس غفاری

محمد کارگر شورکی

۱۶۶

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۸

سرشناسه	ویراوس، دیوید Wiraeus, David :
عنوان و نام پدیدآور	مدیریت استراتژی چابک در عصر دیجیتال : چگونه میتوان با کارت امتیازی متوازن پویا (D-BSC)، تصمیم‌گیری، سرعت و اثربخشی را تغییر داد/دیوید ویراوس، جیمز کریلمن؛ ترجمه حمیدرضا صمدی، عباس غفاری، محمد کارگرشورکی.
مشخصات نشر	تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۲۶۸ص.
شابک	978-600-275165-2 :
وضعیت فهرست نویسی	فیبا :
یادداشت	عنوان اصلی: (2019) Agile strategy management in the digital age.
عنوان دیگر	چگونه میتوان با کارت امتیازی متوازن پویا (D-BSC)، تصمیم‌گیری، سرعت و اثربخشی را تغییر داد.
موضوع	کارت امتیازی متوازن (مدیریت) (Balanced scorecard (Management)
موضوع	کارآمدی سازمانی -- اندازه‌گیری (Organizational effectiveness -- Measurement
موضوع	نامہ نوی راهبردی - مدیریت Strategic planning -- Management
موضوع	نکرد -- ارزشیابی Performance -- Evaluation
شناسه افزوده	Creelman, James : کریمان، جیمز
شناسه افزوده	صمدی، حمیدرضا، ۱۳۳۸- : مترجم
شناسه افزوده	غفاری عباس، ۱۳۲۰- : مترجم
شناسه افزوده	کارگر شورکی، محمد، ۱۳۵۰- : مترجم
شناسه افزوده	Industrial Management Institute : سازمان مدیریت صنعتی
ردہ بندی کنگره	HD۵۸/۹۳ :
ردہ بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۱۲ :
شماره کتابشناسی ملی	۶۰۸۹۳۱۸ :



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

■ مدیریت استراتژی چابک در عصر دیجیتال

■ مترجمان: حمیدرضا صمدی - عباس غفاری - محمد کارگر شورکی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۸

■ شمارگان: ۵۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۶۵-۲ | ISBN: 978-600-275-165-2

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نیش خیابان جامجم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایرانشناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۷۰۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۶	مقدمه.....
۱۸	پیش گفتار دیوید نورتن.....
۲۰	فصل ۱: مدیریت استراتژی در عصر دیجیتال: از برنامه ریزی تا تصمیم گیری پویا
۲۰	مقدمه.....
۲۰	هیچ راه حل کامل و بی عیب و نقص مدیریتی وجود ندارد.....
۲۱	همه چیز در مورد تکامل.....
۲۲	چالش های متداول.....
۲۳	معایب کار کردن به صورت جزیره های (سیلویی).....
۲۵	یافته های تحقیق.....
۲۶	یک تنگنای جدی.....
۲۶	در جستجوی راه حل های مکانیکی.....
۲۶	فرایند و کارکرد استراتژی.....
۲۷	شواهد تحقیقاتی.....
۲۸	فرضیه هایی که باید در اجرا تأیید شوند.....
۲۸	مدیریت فرایند کامل.....
۲۹	نوآوری استراتژیک.....
۳۰	نوآوری مخرب.....
۳۱	اهمیت چابک.....
۳۱	یک مدل چابک و سازگار برای اجرای استراتژی در عصر دیجیتال.....
۳۱	مرحله ۱: چطور استراتژی ها را برای عصر دیجیتال فرمول بندی کنیم؟.....
۳۲	مرحله ۲: چطور یک سیستم کارت امتیازی متوازن چابک و سازگار تهیه کنیم؟.....
۳۲	مرحله ۳: همراستاسازی سریع سازمان.....
۳۳	مرحله ۴: رسیدن به نتایج از طریق اجرای استراتژی چابک و سازگار.....
۳۳	مرحله ۵: ایجاد قدرت تجزیه و تحلیل برای یادگیری و سازگاری استراتژیک.....
۳۳	در مرکز این مدل: چطور مطمئن شویم، استراتژی با فرهنگ و رهبری همراستاست.....
۳۴	پی ریزی مدل: خلق نیروی کار همراستا با استراتژی برای انقلاب صنعتی چهارم.....
۳۴	کارت امتیازی مبتنی بر همکاری.....
۳۵	کلام پایانی: تغییر پارادایم ها.....
۳۶	چک لیست خودارزیابی.....
۳۷	منابع.....
۳۸	فصل ۲: از استراتژی های عصر صنعتی به استراتژی های عصر دیجیتال
۳۸	مقدمه.....

۳۸	خطرات احتمالی چابک
۳۹	در هنگام دوی سرعت مراقب باشید
۴۰	به چالش کشیدن این نکته که «استراتژی مرده است!»
۴۱	تعریف استراتژی
۴۱	شرح نمونه: تولیدکننده پوشاک سنگاپوری
۴۱	پروفسورهای دانشکده کسب و کار هاروارد: تعریف مفید
۴۲	مجموعه‌ای یکپارچه از انتخاب‌ها
۴۲	قرار گرفتن یک شرکت در یک صنعت در بلندمدت
۴۳	تعریف احساس هدفمندی
۴۳	بیانیه مأموریت
۴۳	شرح نمونه: شرکت فورد (نوآوری مخرب در اوایل قرن نوزدهم)
۴۳	شرح نمونه ۱: کداک (عده جوجه به این کار کرد)
۴۴	شرح نمونه ۲: بلک‌باکس (عده جوجه به کار کرد)
۴۴	سؤال مرتبط
۴۵	تجدید مدل کسب و کار
۴۵	شواهد تحقیقاتی: یک تصویر غم‌انگیز
۴۶	نوآوری مخرب: بخشی از یک افسانه
۴۷	برنامه‌ریزی مبتنی بر فناوری: خروج از رقابت
۴۷	نویشدنی جدید در بطری‌های قدیمی
۴۷	برنامه‌ریزی مبتنی بر شاخص‌های مالی
۴۸	استراتژی اقیانوس آبی
۴۸	شرح نمونه: سیرک دو سولیل
۴۹	طراحی مدل کسب و کار
۴۹	شنیدن صدای مشتری
۵۰	شواهد تحقیقاتی
۵۰	ترسیم نقشه سفر مشتری
۵۱	نقاط تماس احساسی
۵۲	مشتری «ناشناخته»
۵۲	شرح نمونه: چطور علی‌بابا در حال نابود کردن خرده‌فروشی است
۵۳	کلام پایانی
۵۵	چک‌لیست خودارزیابی تغییر از برنامه‌ریزی مبتنی بر شاخص‌های مالی به برنامه‌ریزی مبتنی بر فناوری
۵۷	منابع
۵۸	فصل ۳: تعیین استراتژی چابک
۵۸	مقدمه
۵۸	تهیه بیانیه چشم‌انداز
۵۸	چشم‌اندازها شعارهای تبلیغاتی نیستند

۵۹	چشم‌اندازهای در خور اجرا.....
۶۰	شرح نمونه.....
۶۱	چشم‌اندازهای میانمدت.....
۶۱	تعیین شکاف ارزشی.....
۶۲	بررسی محیط.....
۶۵	استراتژی مبتنی بر الگو.....
۶۵	جستجوی الگو.....
۶۵	مزایای سرعت عملیاتی.....
۶۵	فرهنگ عملگرا.....
۶۶	آشکارسازی.....
۶۶	تحلیل موقعیتی COPE.....
۶۷	خطر عدم تغییر در غی.....
۶۷	مصاحبه‌ها با مدیریت عالم.....
۶۸	شرح نمونه: شرکت برق مستر در نر.....
۶۸	استفاده از تسهیلگر خارجی.....
۶۹	سوالات مصاحبه.....
۷۰	منافع گمنامی.....
۷۰	خروجی‌های مصاحبه.....
۷۰	مصاحبه‌های انجام شده.....
۷۰	شرح نمونه آژانس خرید.....
۷۱	یک دستورالعمل تغییر استراتژیک.....
۷۲	شرح نمونه: FBI.....
۷۴	کلام پایانی.....
۷۷	چک‌لیست خودارزیابی.....
۷۸	منابع.....
۷۹	فصل ۴: ترسیم نقشه استراتژی در زمان‌های اختلال و آشوب
۷۹	مقدمه.....
۷۹	شروع با نقشه استراتژی.....
۷۹	فرایند غیرچابک.....
۸۰	نوشتن اهداف.....
۸۰	موفقیت از نظر سهامداران (یا سرمایه‌گذاران) چگونه است؟.....
۸۰	موفقیت از نظر مشتریان چگونه است؟.....
۸۱	برای جلب رضایت مشتریان و سهامداران، در کدام فرایندهای کسب‌وکار باید سرآمد باشیم؟.....
۸۱	برای دستیابی به اهدافمان، چطور سازمان باید بیاموزد و پیشرفت کند؟.....
۸۲	متمرکز نگهداشتن نقشه‌های استراتژی.....
۸۳	بیانیه‌های هدف.....

۸۳	شرح نمونه: مجموعه بیمارستان
۸۴	تفسیرهای هماهنگ
۸۴	ارزش موضوعات استراتژیک
۸۵	طرح موضوعات
۸۶	شرح نمونه: گروه الرستانی
۸۷	ایجاد تیم‌های موضوعی
۸۷	کاهش بالقوه کار با موضوعات
۸۸	قدرت علت و معلولی
۸۸	نسل دوم سیستم‌های کارت امتیازی متوازن
۸۹	مشارکت پیش‌اندازان اولیه
۹۰	مکانیک کاسیک و کوانتوم
۹۱	مدل سرمایه‌گیری
۹۱	تعاملات بین دارایی‌های ناملمس
۹۲	کلام پایانی
۹۶	چک‌لیست خودارزیابی
۹۷	منابع
۹۸	فصل ۵: چگونه یک کارت امتیازی متوازن چابک و سازگار تهیه کنیم؟
۹۸	شاخص‌های کلیدی عملکرد بسیار زیاد
۹۹	چابک در اجرا
۱۰۰	هدف شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۰۱	چهار مرحله انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۰۱	توضیح سؤالات کلیدی عملکرد
۱۰۲	شرح نمونه: مجموعه بیمارستان
۱۰۲	مرحله ۱: شرح هدف
۱۰۲	مرحله ۲: عوامل ایجاد ارزش
۱۰۲	مرحله ۳: سؤالات کلیدی عملکرد
۱۰۳	مرحله ۴: شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۰۳	شرح نمونه ۲: شهرانی دورهام
۱۰۵	کارت امتیازی متوازن یک سیستم سنجش و ارزیابی نیست
۱۰۵	هیچ شاخص کلیدی عملکرد «بی‌عیب‌ونقصی» وجود ندارد
۱۰۶	عدم تأکید بر شاخص‌های کلیدی عملکرد
۱۰۷	علم سنجش و ارزیابی
۱۰۷	خطرات تجمع
۱۰۸	پارادوکس سیمپسون
۱۰۸	تحلیل روند
۱۰۹	هدایت رفتارهای «منطقی»

۱۰۹.....	یک داستان سرگرم کننده.....
۱۰۹.....	یک داستان غم انگیز.....
۱۰۹.....	دقت کنید، چه چیزی درخواست می کنید؟.....
۱۱۰.....	تعیین رفتارهای منطقی.....
۱۱۱.....	تعیین سنجه ها.....
۱۱۲.....	دقت و چشم انداز کمی.....
۱۱۳.....	سنجه یک پیش بینی نیست.....
۱۱۴.....	مدیریت فرضیه.....
۱۱۴.....	شواهد تحقیقاتی.....
۱۱۵.....	گام هایی برای ادویتی بندی ابتکارات.....
۱۱۵.....	تهیه لیستی از ابتکارات موجود.....
۱۱۵.....	مدل ادویتی بندی.....
۱۱۶.....	کلام پایانی.....
۱۱۸.....	چک لیست خودارزیابی.....
۱۲۰.....	منابع.....
۱۲۱.....	فصل ۶: هدایت همراستایی سریع سازمانی.....
۱۲۱.....	مقدمه.....
۱۲۱.....	رویکردهای سنتی.....
۱۲۱.....	هوشین کانری.....
۱۲۲.....	توب گیری.....
۱۲۲.....	شرح نمونه کرین بلک تایلندی.....
۱۲۳.....	کارت امتیازی متوازن.....
۱۲۳.....	کمبودهای کارت امتیازی قراردادی.....
۱۲۴.....	بیش از حد آشنایی یا خیر.....
۱۲۵.....	شرح نمونه: استات اوایل.....
۱۲۵.....	توضیح تبدیل آرزو به عمل.....
۱۲۶.....	تغییر ترتیب منظرها.....
۱۲۷.....	درس های کلیدی از استات اوایل.....
۱۲۷.....	مباحث تیمی.....
۱۲۸.....	نمونه عملکرد بد.....
۱۲۸.....	داستان موفقیت در سطح واحدی.....
۱۲۸.....	ساختار.....
۱۲۹.....	همراستایی و هم افزایی.....
۱۲۹.....	همراستایی: استفاده از کارت امتیازی متوازن برای ایجاد هم افزایی های شرکتی.....
۱۳۰.....	نقشه های استراتژی و سازمان های متنوع.....
۱۳۰.....	مدل هم افزایی سازمانی.....

از بین بردن پیچیدگی.....	۱۳۱
چرا سادگی اهمیت دارد؟.....	۱۳۱
کلام پایانی.....	۱۳۲
چک لیست خودارزیابی.....	۱۳۳
منابع.....	۱۳۳
فصل ۷: همراستاسازی عوامل مالی و عملیاتی ایجاد موفقیت استراتژیک	۱۳۴
مقدمه.....	۱۳۴
همراستاسازی بودجه بندی با استراتژی.....	۱۳۴
سه نقش بودجه بندی.....	۱۳۶
شرح نمونه: استان آریل.....	۱۳۶
مدیریت مالی یک.....	۱۳۹
حذف بودجه.....	۱۳۹
پیش بینی های غلتان.....	۱۴۰
توضیح پیش بینی غلتان.....	۱۴۰
تهیه یک پیش بینی غلتان.....	۱۴۱
بودجه بندی: یک انگیزه و محرک عا.....	۱۴۳
مرتبط ساختن عملیات ها با استراتژی.....	۱۴۴
فرایندهای کلیدی از نظر استراتژیک.....	۱۴۴
خطرات تمرکز بر مداومت فرایند بهتر.....	۱۴۴
توضیح شش سیگما.....	۱۴۵
خشی کردن نوآوری.....	۱۴۷
ایجاد ارتباط بین استراتژی و عملیات ها.....	۱۴۷
مدل های محرک محور.....	۱۴۸
شرح نمونه: مجموعه بیمارستان.....	۱۴۸
کلام پایانی.....	۱۵۰
چک لیست خودارزیابی.....	۱۵۲
منابع.....	۱۵۲
فصل ۸: ایجاد قابلیت های مدیریت پروژه همراستا با استراتژی	۱۵۳
مقدمه.....	۱۵۳
یک چارچوب اجرایی نیست.....	۱۵۳
تخصص حرفه ای.....	۱۵۵
مدیریت پروژه چابک.....	۱۵۵
نمونه ای برای ادغام.....	۱۵۷
دفتر تحول.....	۱۵۸
تعریف تحول.....	۱۵۸
تحول و استراتژی.....	۱۵۹

۱۶۰	سنجش تأثیر.....
۱۶۱	دو نوع از ابتکارات.....
۱۶۲	یک رویکرد پرتفوی.....
۱۶۲	پرتفوی‌های فرعی.....
۱۶۳	کلام پایانی.....
۱۶۷	چک‌لیست خودارزیابی.....
۱۶۷	منابع.....
۱۶۸	فصل ۹: ایجاد قدرت تجزیه و تحلیل برای یادگیری و سازگاری استراتژیک
۱۶۸	مقدمه.....
۱۶۹	همبستگی‌ها و علیت.....
۱۷۰	تجزیه و تحلیل و شاخص‌های کلیدی عملکرد.....
۱۷۰	تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری.....
۱۷۰	یک دنیای داده‌محور.....
۱۷۱	تحلیل داده‌های بزرگ.....
۱۷۱	یک تغییردهنده بازی سنجش و اندازه‌گیری.....
۱۷۲	تحلیل‌های توصیفی.....
۱۷۲	تحلیل‌های تشخیصی.....
۱۷۳	تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده.....
۱۷۳	تحلیل‌های تجویزی.....
۱۷۳	تحلیل‌های پیشرفته و مدیریت استراتژی.....
۱۷۳	تدوین و تبدیل استراتژی.....
۱۷۴	همراستاسازی سازمان.....
۱۷۴	همراستا کردن عملیات‌ها.....
۱۷۴	یادگیری استراتژیک.....
۱۷۵	به‌روز رسانی استراتژی.....
۱۷۵	مشارکت مشتری.....
۱۷۶	قابلیت‌های لازم.....
۱۷۶	تعهد رهبری.....
۱۷۶	مدیریت داده‌ها.....
۱۷۷	تحلیل‌های ساده.....
۱۷۹	شرح نمونه هواپیمایی انگلستان.....
۱۸۰	ارزیابی‌های عملکرد.....
۱۸۰	ارزیابی‌های عملیاتی.....
۱۸۰	ارزیابی‌های استراتژی.....
۱۸۱	نواقص کدگذاری رنگی.....
۱۸۱	مسئولیت‌پذیری در سطح موضوع.....

۱۸۱	شرح نمونه: کیوی بانک.....
۱۸۲	گزارش‌های استراتژی.....
۱۸۲	کاهش اهمیت شاخص‌های کلیدی عملکرد.....
۱۸۳	تجدید استراتژی.....
۱۸۴	شواهد تحقیقاتی.....
۱۸۴	هزینه شکست خارجی.....
۱۸۴	یادگیری و تجدید سالانه.....
۱۸۵	دستاوردها برای دفتر استراتژی: دیدگاه تخصصی.....
۱۸۵	کلام پایانی.....
۱۸۸	چک‌لیست خودارزیابی.....
۱۸۹	منابع.....
۱۹۰	فصل ۱۰: چطور رهبری را با استراتژی را تضمین کنیم؟
۱۹۰	مقدمه.....
۱۹۱	اهمیت زمینه.....
۱۹۱	داستان‌هایی از استیو جابز و ویستو چرچیل.....
۱۹۲	رهبری برای اجرای استراتژی.....
۱۹۳	زمینه.....
۱۹۴	ویژگی‌ها.....
۱۹۵	قابلیت‌ها.....
۱۹۶	مرحله آخر: نه اول.....
۱۹۶	خلاصه مدل پالادیوم.....
۱۹۶	توانایی بالقوه رهبر «معمولی».....
۱۹۷	رهبری استراتژیک: شواهد تحقیق.....
۱۹۸	مدیریت تغییر ضعیف.....
۱۹۸	توسعه رهبری.....
۱۹۹	رهبری چابک در عصر آشوب دیجیتال.....
۱۹۹	فروتن.....
۱۹۹	سازگار.....
۲۰۰	آینده‌نگر بودن.....
۲۰۰	دلبستگی.....
۲۰۰	رفتارهای ضروری رهبری چابک.....
۲۰۰	آگاهی بالا.....
۲۰۱	تصمیم‌گیری آگاهانه.....
۲۰۱	اجرای سریع.....
۲۰۱	ارزیابی مدل‌ها.....
۲۰۲	چک‌لیست خودارزیابی.....

۲۰۳	منابع.....
۲۰۴	فصل ۱۱: چطور یک فرهنگ هم‌استا با استراتژی را تضمین کنیم؟
۲۰۵	چالش فرهنگ: شواهد تحقیقاتی.....
۲۰۵	تعریف فرهنگ.....
۲۰۶	یک فرهنگ عالی ضرورتاً یک فرهنگ قوی نیست.....
۲۰۷	ارزش‌های سازمان.....
۲۰۸	شرح نمونه: نمونه‌ای از عملکرد ضعیف.....
۲۰۸	شرح نمونه: عملکرد خوب، شرکت برق شرقی - کره جنوبی.....
۲۰۹	رهبری و فرهنگ.....
۲۱۰	سایه رهبر.....
۲۱۰	هدایت تغییر فرهنگ در کارت امتیازی متوازن.....
۲۱۱	ارزیابی فرهنگی.....
۲۱۲	یکپارچه‌سازی داده‌ها.....
۲۱۳	کلام پایانی.....
۲۱۸	چک‌لیست خودارزیابی.....
۲۲۰	فصل ۱۲: تضمین احساس هدفمندی کارکنان در عصر دیجیتال
۲۲۰	مقدمه.....
۲۲۱	تغییر رابطه کارفرما - کارمند.....
۲۲۳	پایان ارزیابی‌ها.....
۲۲۴	دیدگاه‌های دکتر دمنگ.....
۲۲۴	خطرات واگذاری شاخص‌های کلید عملکرد به افراد.....
۲۲۵	تغییر گفتمان.....
۲۲۵	نظریه X و Y.....
۲۲۶	احساس هدفمندی.....
۲۲۶	احساس هدفمندی سازمانی.....
۲۲۶	یافته‌های تحقیق دیلویت.....
۲۲۸	احساس هدفمندی تیم.....
۲۳۰	شرح نمونه پلیس اسپیکس.....
۲۳۱	توسعه سرمایه انسانی برای اجرای استراتژی.....
۲۳۲	کلام پایانی.....
۲۳۴	چک‌لیست خودارزیابی.....
	فصل ۱۳: توسعه‌های بیشتر: ایجاد ارزش پایدار از طریق نقشه‌های استراتژی و کارت امتیازی مبتنی بر
۲۳۶	همکاری
۲۳۶	مقدمه.....
۲۳۶	مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها.....
۲۳۷	معیارهای سه‌گانه.....

۲۳۷	شرح نمونه نوو نوردیسک.....
۲۳۸	نقشه استراتژی پایداری.....
۲۴۰	ارزش مشترک.....
۲۴۰	توضیح ارزش مشترک.....
۲۴۱	تأثیر مثبت.....
۲۴۱	سازمان‌های شبکه‌ای.....
۲۴۲	شرح نمونه: سراپوینگ ویلد کانتی.....
۲۴۳	نقشه‌های استراتژی درخور بزرگنمایی.....
۲۴۴	سیستم سنجش و ارزیابی مشترک مستحکم.....
۲۴۴	سؤال میلیون دلاری: آیا این رویکرد تأثیر مطلوب و مورد نظر را ایجاد می‌کند؟.....
۲۴۵	اطلاع‌رسانی بهتر.....
۲۴۵	همراستایی بهتر، بین سرمایه‌گذاران و ذینفعان.....
۲۴۵	افزایش دلبستگی و اقدامات جدید.....
۲۴۵	کلام پایانی.....
۲۴۷	چک‌لیست خودارزیابی.....
۲۴۹	فصل ۱۴: نتیجه‌گیری و ۲۵ سؤال سبده استراتژیک
۲۴۹	مقدمه.....
۲۴۹	چابک و سازگار.....
۲۴۹	۲۵ سؤال کلیدی استراتژیک.....
۲۴۹	مرحله ۱: چطور استراتژی‌ها را برای عصر دیجیتال فرمول‌بندی کنیم؟.....
۲۵۲	مرحله ۲: چطور یک کارت امتیازی سازگار و چابک تهیه کنیم؟.....
۲۵۴	مرحله ۳: هدایت همراستایی سریع سازمانی.....
۲۵۵	مرحله ۴: رسیدن به نتایج از طریق استراتژی چابک.....
۲۵۶	مرحله ۵: ایجاد قدرت تجزیه و تحلیل برای یادگیری و سازگاری استراتژیک.....
۲۵۷	پی‌ریزی مدل.....
۲۵۷	چطور فرهنگ و رهبری همراستا با استراتژی را تضمین کنیم؟.....
۲۵۸	خلق نیروی کار همراستا با استراتژی برای انقلاب صنعتی چهارم.....
۲۵۹	کلام آخر.....

با گسترش فضای دیجیتال در جوامع در حال رشد و توسعه یافته، سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند خودشان را متناسب با تغییرات و شرایط جدید، سازگار نمایند. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو با انتخاب استراتژی‌های منعطف، در هر مرحله که نیاز باشد با کمترین هزینه، مسیر خودشان را تغییر می‌دهند یا اصلاح می‌نمایند.

«مدیریت استراتژی چابک در عصر دیجیتال»، کتابی است که می‌توان آن را برای تمامی سازمان‌ها مفید و مؤثر دانست. در این کتاب، علاوه بر آموزش نحوه به کارگیری و بهره‌برداری مؤثر از کارت امتیازی متوازن در عصر دیجیتال، پنج گام عملیات نیز برای اجرایی کردن این تکنیک‌ها تشریح شده است. از آن جایی که این کارت در عصر صنعت ظهور پیدا کرده؛ بنابراین، با توجه به ویژگی‌های دوران دیجیتال، بازنگری شده است. به همین دلیل در این کتاب، گام‌های عملیاتی برای مدیریت چابک در عصر دیجیتال معرفی می‌شوند. علاوه بر آن، به سه موضوع مهم و حیاتی «رهبری سازمانی»، «رهبری سازمان» و «کارکنان» نیز توجه ویژه شده است.

با گذر از عصر صنعت و حرکت به سمت دوران دانش، شاخص‌های اصلی و حیاتی سازمان‌ها تغییر پیدا کرده‌اند. پیش از این، شاخص‌های مالی و اقتصادی اهمیت داشتند؛ اما در عصر دانش، این شاخص‌های غیر مالی هستند که به آن‌ها توجه خواهد شد. تأکید شاخص‌های مالی بر دارایی‌های مشهود و شاخص‌های دانشی (غیر مالی) بر دارایی نامشهود است. در عصر تحول دیجیتال اگر دارایی‌های سازمان را که بیخ معلق در اقیانوس در نظر بگیریم، بخشی که بیرون آب قرار دارد، دارایی‌های مشهود سازمان و بخش غوطه‌ور و مخفی، دارایی‌های نامشهود سازمان است؛ بنابراین، بر اساس این تئوری می‌توان گفت دارایی‌های مشهود حدوداً ده درصد و دارایی‌های نامشهود نود درصد را تشکیل می‌دهند. بر همین اساس، لازم است تا تعداد و تنوع شاخص‌ها نیز متناسب با این دارایی‌ها باشد. یکی دیگر از موضوعات مورد توجه نویسنده، مسئولیت‌پذیری سازمان در خیال جامعه و محیط است که با تدوین نقشه استراتژی پایدار به آن تأکید شده است.

برای این‌جانب در کسب‌وکار، همواره کارآفرینی، رشد، ارتقا و چابک‌سازی سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده است که بر پایه همین تفکر و نگرش، «هولدینگ سرمایه‌گذاری و توسعه راهبردی رایزکو» بنا نهاده شده است. با یافته‌های این کتاب درمی‌یابیم که در عصر دانش، فرصتی برای آزمون و خطا نیست، نباید مسیرها را بدون تفکر و تعقل، طی کرد، نباید بدون محاسبه ریسک کرد، نباید به اتفاقات و احتمالات دل سپرد که در این صورت محال است، سازمان به سرانجام مقصود برسد. باید با بررسی تمام جوانب، طراحی و برنامه‌ریزی کنیم. کسب‌وکار را توسعه دهیم و سازمان را مدیریت کنیم. مطالب کتاب «مدیریت استراتژی چابک در عصر دیجیتال» چنان ما را برانگیخت که هر چه زودتر ترجمه‌اش کنیم تا آن را با همه کسانی که به حوزه‌های مختلف کسب‌وکار علاقمند هستند یا تدوین و دستیابی به استراتژی‌های کاربردی از دغدغه‌های مهم آن‌هاست، به اشتراک بگذاریم.

با گروه همکاران مترجم، آقایان عباس غفاری و محمد کارگر شورکی به این نتیجه رسیدیم که با مطالعه این کتاب، خوانندگان محترم دید و نگرش عمیق‌تری نسبت به اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای سازمان در دوران دیجیتال پیدا خواهند کرد.

امید است، این کتاب برای کلیه صاحبان کسب‌وکار، مدیران اجرایی، محققان حوزه مدیریت و استراتژی و همچنین دانشجویانی که همواره به دنبال نوآوری‌های استراتژیک بوده‌اند و خودشان را با تغییرات هم‌سو می‌نمایند، مفید باشد.

حمیدرضا صمدی

www.ketab.ir