



مرکز تحقیقات اسلامی

اصفهان

گامی



عمران  
علیهما السلام

www.ghaemiyeh.com  
www.ghaemiyeh.org  
www.ghaemiyeh.net  
www.ghaemiyeh.ir

# مدیریت راهبرد و چشم انداز



مرکز تحقیقات رایانه ای فائیه اسفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# مدیریت راهبرد و چشم انداز

نویسنده:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر چاپی:

[www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

## فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت راهبرد و چشم انداز
۷	مشخصات کتاب
۷	استراتژی جودویی؛ روشی برای غلبه بر حریفان قدرتمند
۱۶	نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد مشارکت
۲۲	نقش رهبری در تطبیق نظام آموزش با استراتژی های سازمان
۲۵	تفکر استراتژیک زمینه ساز نوآوری
۲۷	کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی
۲۹	مدیریت استراتژی تکنولوژی
۳۲	استراتژی و ارزش
۳۵	روانشناسی مدیریت استراتژیک
۴۲	ارزیابی تطبیقی پروژه های مدیریت استراتژیک
۵۱	تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها
۵۶	ریشه یابی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک
۶۲	راهبردهای علمی تحقق سند چشم انداز
۶۹	مفاهیم و استراتژیهای مدیریت
۷۴	دیدگاه پویای برنامه راهبردی
۸۱	دانشگاه سازمانی؛ آموزشگاه سازمان
۸۶	پیشرفت و عدالت بالگویی اسلامی ایرانی
۸۸	پیشرفت های اخیر در مدیریت استراتژیک
۹۳	استراتژی اقیانوس آبی
۱۰۰	زمان واقعی استفاده شده در تحول استراتژی برای اجرای استراتژی
۱۰۲	تاریخچه ای از فرآیند استراتژیک در شرکت های خانوادگی

- آموزش؛ راه گشا و محرک اصلی تحقق اهداف آرمانی سند چشم انداز ..... ۱۱۷
- نمونه ای از چشم انداز و بیانیه ی رسالت یک سازمان ..... ۱۱۸
- ایجاد فرهنگ پشتیبانی از استراتژی ..... ۱۱۸
- تفکر استراتژیک ..... ۱۱۹
- فرهنگ و مدیریت استراتژیک ..... ۱۲۴
- سیاست ..... ۱۲۸
- برنامه ریزی و پیش بینی ..... ۱۳۰
- نقش تکوینی مدیریت استراتژیک ..... ۱۳۱
- استراتژی ..... ۱۳۹
- استراتژی اثربخش ..... ۱۴۲
- آنالیز قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها ..... ۱۴۸
- تحقق چشم انداز؛ تبلور شکوفائی ..... ۱۵۱
- درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ..... ۱۵۲

## مدیریت راهبرد و چشم انداز

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت راهبرد و چشم انداز / [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

ناشر: [www.modiryar.com](http://www.modiryar.com)

مشخصات نشر دیجیتالی: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه , رایانه

موضوع: مدیریت - راهبرد

## استراتژی جودویی؛ روشی برای غلبه بر حریفان قدرتمند

مهدی قاسمیان امیری )'

( document.write( addy۷۵۳۷

)" ( document.write

< n </script--//<

>--!

'<"\ ( document.write( '<span style='\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!-->

)>'/' ( document.write

'< ( document.write( 'span

--//<

< script>What is Judo Strategy?Mahdi Yarahmadi Khorasani</div>/

چکیدهامروزه رشد روزافزون شرکتهای بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتری از بازار، باعث ایجاد فضای بسیار سختی برای تصمیم گیری مدیران شده است. در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران این شرکتهای، ممکن است به شکست دائم شان منجر شود، داشتن استراتژی های رقابتی امری اجتناب ناپذیر است. استراتژی های رقابتی در واقع جهت دهی برابند عملکرد مدیران را برای شکست رقیبان قدرتمند در بازارهای بین المللی نمایان می سازد. در این مقاله ابتدا استراتژی های رقابتی از دیدگاه مایکل پورتر بررسی می شود. آنگاه به مبحث اصلی که استراتژی جودویی است، وارد می شویم. این استراتژی که برگرفته از تکنیک های ورزش جودو است شامل ۳ محور کلیدی و ۱۰ تکنیک مدون است. در واقع هریک از این تکنیک ها، به تنهایی استراتژی های رقابتی منحصر به فردی هستند که کارکردهای خاص خود را نیز دارا هستند. در ادامه، این ۱۰ تکنیک به همراه مطالعات موردی تشریح می شوند. اما آنچه بیش از همه اهمیت دارد، پیاده کنندگان این استراتژی ها هستند که ما نام جودو- استراتژیست ها را برای آنان برگزیده ایم. اینکه جودو - استراتژیست ها دارای چه خصوصیات هستند و اصولاً چه مدیرانی می توانند جودو - استراتژیست باشند عنوان دیگری از این مقاله است. در این بخش خصوصیات سه گانه جودو -

استراتژیست ها به عنوان مدیران سطح پنجم با ذکر مطالعات موردی مطرح می‌گردد. در جمع بندی، آنچه اهمیت می‌یابد فهم درست از موقعیت شرکت در صنعت نسبت به رقبای و انتخاب مناسب استراتژی رقابتی است. مقدمه‌نگاهی نافذ به جهان درباره این حقیقت را بیش از پیش آشکار می‌سازد که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. از ویژگیهای مسلط جهان امروز می‌توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارآیی ارتباطات، افزایش دانش و اطلاعات و قدرت تصمیم‌گیری مشتری و... اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهان و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فرآوری سازمانهاست. در چنین فضایی این سوال اساسی مطرح است که رمز بقا و غلبه یک شرکت بر حریفان قدرتمند و بزرگ در چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند موجود زانو زد؟ و یا از مفهومی به نام استراتژی رقابتی سود جست. برای درک مناسب هر موضوع و همگراشدن نظرات و دیدگاهها، ابتدا لازم است تعریفی از آن موضوع ارائه گردد. بدیهی است هر قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کاراتر باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می‌شود. اولین کسی که به صورت خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت کسی نبود جز مایکل پورتر. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را توسط انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر، برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین مضمونی به زبان ساده باشد اما در عمل بسیار سخت است. از دیدگاه پورتر، استراتژی‌های رقابتی به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت‌های رقابتی خود بهره‌گیرد. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات، تمرکز بر محصول یا خدمت خاصی. این سه دیدگاه، استراتژی‌های عمومی پورتر هستند. (۱) استراتژی رهبری هزینه هادر این استراتژی، شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد معمولاً اگر شرکتی استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه‌ها را به شیوه‌ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد، این اقدام بر کل سازمان اثر می‌گذارد که نتایج ذیل حاصل خواهد شد: کارایی بالاتر؛ دقت بیشتر در دادن بودجه؛ حیطه نظارت گسترده‌تر؛ کاهش هزینه‌های نگهداری مشارکت کارکنان در کنترل هزینه‌های زاید؛ اما خطرات ناشی از اجرای این استراتژی نیز می‌تواند تقلید رقیب از شما باشد که باعث کاهش کل سود یک صنعت خاص خواهد شد. البته پیشرفتهای تکنولوژیک نیز باعث این می‌شود که استراتژی پیش‌گفته اثربخشی خود را تا حدودی از دست دهد، چرا که مشتریان به ویژگیهای دیگری به غیر از قیمت توجه می‌کنند. تجربه نشان داده است که استراتژی رهبری هزینه‌ها باید همگام با استراتژی متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار رود استراتژی متمایز ساختن محصول یا خدمت مقصود از این استراتژی این است که محصولات و یا خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول و خدمتی منحصر به فرد تلقی گردد و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی‌دهند در این حالت، شرکت می‌تواند از نظر عرضه محصول از انعطاف پذیری بیشتر برخوردار شود، برای سازش با محیط در حال تغییر از توان بیشتری برخوردار باشد و برای نگهداری دستگاهها و ماشین آلات هزینه‌های کمتری صرف می‌کند. استراتژی توسعه محصول نمونه‌ای است که شرکت بدین وسیله از مزیت حاصل از استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می‌شود. (۱) استراتژی تمرکز بر محصول یا خدمت خاص مقصود از این استراتژی این است که نیاز گروه‌های کوچکی از مشتریان را با محصولات و یا خدمات خاص تامین کند. استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد از آنجا که تنها یک شرکت می‌تواند با کمترین هزینه، محصولاتی بسیار متمایز از محصولات شرکتهای رقیب ارائه کند، در صنعت مربوطه سایر شرکتهای باید برای متمایز ساختن محصول خود در صدد راههای دیگری برآیند استراتژی‌های مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان زمانی بسیار اثربخش خواهد بود که مشتریان دارای سلیقه‌های بسیار متمایز باشند و شرکتهای رقیب در صدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند.



خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است: تعداد زیادی از شرکتهای رقیب متوجه این واقعیت می شوند که شرکت توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه ای موفقیت آمیز به اجرا درآورد و درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی برمی آیند؛ در برخی مواقع، سلیقه مشتریان تغییر می کند و نسبت به ویژگیهای محصول مزبور بی علاقه می شوند؛ سازمانی که از استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان استفاده می کند، می کوشد خدمات خاصی را به بازاری محدود عرضه کند که این بازار می تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف کنندگان یک محصول یا گروههای ویژه ای از مشتریان باشد (درحالی که شرکتهای رقیب در بازارهای گسترده تر فعالیت می کنند). (۲) استراتژی جودویی چیست؟ استراتژی جودویی (JUDO STRATEGY) روشی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر است که بر مهارت بیش از بزرگی و قدرت تاکید می کند. این استراتژی برای اولین بار در سال ۲۰۰۲ در نشریه BUSINESS STRATEGY REVIEW = BSR توسط DAVID B YOFFIE و MARY KWAK مطرح گشت و شکل جدید و کاربردی تری از استراتژی های رقابتی را به نمایش گذاشت. (۳) این ایده براساس شباهتهای بالقوه ای پایه ریزی شد که بین این نوع استراتژی و ورزش جودو وجود داشت. البته ناگفته نماند که قبل از توسعه استراتژی جودویی، مفهومی به نام اقتصاد جودویی مطرح گشت که حداقل ۲۰ سال از موضوعهای مهم درجهان اقتصاد بوده است. جودیس جلمن و استیون سالوپ، دو اقتصاددانی بودند که واژه اقتصاد جودویی را ابداع کردند اقتصاد جودویی راهبردی است که به یک شرکت اجازه می دهد که از رقیب بزرگتر به عنوان مزیت برای خود بهره بگیرد. (۴) تفکر اصلی پشت این روش - تبدیل قدرت رقیب به نقطه ضعف - بسیار جذاب است. اما اقتصاد جودویی محدودیتهای مهمی نیز دارد. برای مثال، اجرای آن بسیار مشکل است و باید گفت که شما نمی توانید رقبای بزرگتر را تهدید کنید، دیگر اینکه باید آنها را متقاعد سازید که منظورتان همان چیزی است که می گوید. اما شاید مهمترین محدودیت اقتصاد جودویی این است که مستلزم کوچک ماندن و دوام آوردن است که این برای بسیاری از مدیران و شرکتهای رضایت بخش نیست. در نتیجه استراتژی جودویی درجایی راهش را آغاز می کند که اقتصاد جودویی متوقف می شود. (۳) چرا بعضی از شرکتهای بر رقبای قویتر خود غالب می شوند درحالی که بعضی دیگر مغلوب آنها می شوند. این سوالی است که همه شرکتهایی که اهداف عالی را دنبال می کنند در نهایت با آن مواجه می شوند جواب این سوال در یک درس ساده و درعین حال قدرتمند نهفته است. رقبای موفق می توانند از استراتژی جودویی بهره گیرند و اجازه ندهند حریفانشان قدرتمندتر شوند در این روش از شیوه های رقابت رودرو که اصولاً باب طبع رقبای بزرگ و قوی است اجتناب می شود، در عوض بر سرعت و تفکر خلاق تاکید می شود. پیتراکر این فرایند را جودوی کارآفرینی نامیده است. (۵) استراتژی جودویی ابزارهایی را فراهم می کند که به شما اجازه می دهد علاوه بر پایداری در مقابل رقبای قدرتمند بتوانید کاری هم انجام دهید. در استراتژی جودویی با تسلط بر ۳ اصل حرکت، تعادل و قدرت اهرمی می توان فرصت غلبه بر رقبای قدرتمند در بازار رقابت را افزایش داد. استراتژی جودویی از ۱۰ تکنیک به هم پیوسته تشکیل می شود. این تکنیک ها، دستورالعمل های سخت و غیرقابل انعطاف پذیری نیستند که لازم باشد مو به مو و به طور سیستماتیک عمل شود، بلکه تسلط بر این تکنیک ها و ادغام آنها بنابه نظر مدیران ارشد آن شرکتهاست که جادوی نهفته در اجرای این تکنیک ها را نمایان می سازد. تسلط بر حرکت استراتژی جودویی همانند ورزش جودو، با حرکت شروع می شود. در جودو، حرکت هم جنبه تهاجمی و هم جنبه دفاعی دارد. رقیبان از سرعت عمل و چابکی خود استفاده کرده و در موقعیتی قرار می گیرند که نسبتاً پر قدرت است درحالی که سعی دارند، از حمله اجتناب کنند. کسانی که در جودو ماهر و خیره هستند طبق گفته جیمی پدرو برنده مدال المپیک، با ممانعت رقیب از به کارگیری قوی ترین تکنیک هایش، از حرکت برای بیرون کردن رقا از میدان استفاده می کنند. (۳) سرانجام هنگامی که جودوکار ماهر اندکی از رقیب خود جلو می افتد به سرعت از موقعیت استفاده کرده و با حملات پی در پی کار را به نفع خود به پایان می رساند. در جودو، برتری رقا بر یکدیگر می تواند

در یک ثانیه تغییر کند. وقتی که نوبت به ضربات نهایی برای اتمام کار می‌رسد، سستی و یا تیق زدن اشتباهی سرنوشت ساز خواهد بود. تدابیر مشابهی می‌تواند به شرکتهای کمک‌کننده تا قدرت بازار را در دست بگیرند و آن را از دسترس رقبای قدرتمند دور نگه دارند. تسلط بر حرکت شامل ۳ تکنیک ذیل است: تکنیک شماره ۱ - فن سگ خانگی کوچک (PUPPY DOG PLOY): در هر نوع رقابت، اولین هدف شما این است که در بازی بمانید. بنابراین، استراتژی جودویی به مبارزان توصیه می‌کند تا یک رفتار حد وسط از خود بروز دهند و از مبارزات رودررو که احتمال پیروزی شان کم است خودداری کنند. این توصیه به مذاق خیلی از مدیران خوش نمی‌آید. در یک بازار شلوغ اغلب گفته می‌شود، شما باید فریاد بزنید تا دیگران صدای تان را بشنوند. شما باید جسور باشید تا بتوانید مشتری را جذب کنید و اعتبار بیابید و اغلب این به معنی حمله رودررو و مستقیم با غولهای بازار است. برای پیشرفت در بازار باید به کاری دست بزنید که مشتریان، شرکا و گاهی اوقات رسانه‌ها نیز شما را باور کنند. این جنبه قضیه مخصوصاً در تجارت (BUSINESS-TO-BUSINESS) (B2B) و در بخشهایی از بازار که اثرات فناوری اطلاعات بسیار قوی هستند، کاملاً صحیح است. اما در بیشتر موارد، دستیابی به این هدف بدون شروع و یا زمینه سازی حمله مستقیم و رودررو نیز امکان پذیر است. برای اثبات این مطلب به پیشرفت سریع شرکت کاپیتال وان توجه کنید که یکی از بزرگترین و پردرآمدترین توزیع کنندگان کارت اعتباری در آمریکاست و کمتر از ۱۰ سال سابقه دارد. همان طور که یکی از مدیران سابق شرکت اظهار داشت: این موفقیت به طور عمده به خاطر توانایی خود شرکت برای سری و کاملاً محرمانه نگاه داشتن فعالیتهای شرکت است. (۶) این شرکت با اعلام محصولاتش و تبلیغات دیگری که برای معرفی محصولاتش انجام داد از مبارزه مستقیم با رقبای خودداری کرد. کاپیتال وان با این تمهیدات تقلید از محصولاتش که دارای کیفیت بالایی بودند را برای رقبای غیرممکن ساخت، در نتیجه شرکت در بسیاری از بخشهای بازار که پیشگام آنها بود، با رقابت مستقیم اندکی مواجه شد. به عنوان مثال می‌توان از شرکت نت اسکپ نام برد که فن سگ خانگی کوچک را نپذیرفت و شکست خورد. نت اسکپ به عنوان رقیب ضعیفی که بر رقیب قدرتمندتر غلبه می‌کند در آغاز مبارزه خود را مطرح کرد و به مایکروسافت لقب "ستاره مرده" داد و پیش بینی کرد که WEB باعث می‌شود WINDOWS منسوخ شود. این رده بندی جسورانه شرکت نت اسکپ، در رقابت برای کسب شهرت به آن کمک کرد و برای مدتی شرکت در گامهای اولیه اش به موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای دست یافت، اما پس از گذشت زمان طولانی تری خطر آشکارتر شد. این خودنمایی شرکت نت اسکپ باعث شد که اینترنت به عنوان بالاترین اولویت در بین ۲۰ اولویت برتر بیل گیتس قرار گیرد و موفقیت نت اسکپ را به عنوان دشمن شماره یک مایکروسافت به خطر بیندازد. (۶). تکنیک شماره ۲ - شناخت فضای رقابتی: در حالی که فن سگ خانگی کوچک عمدتاً در مورد دفاع است، در تکنیک شناخت فضای رقابتی وارد عمل می‌شوید. اینجا جایی است که با مشخص کردن یک فضای رقابتی می‌توانید پیشگام این معرکه شوید. بسیاری از شرکتهای یادگیری اینکه چگونه در یک سری مهارتهای کلیدی مانند کاهش هزینه‌ها و... سرآمد باشند به پیشرفت قابل ملاحظه‌ای دست می‌یابند. رقابت با یک رقیب قدرتمند در چیزی که او در انجام اش مهارت زیادی دارد و آن را به بهترین نحو انجام می‌دهد، نتیجه اش باخت است. اما هر قهرمان نقاط ضعفی هم دارد که وجود این نقاط ضعف اغلب به این علت است که او شدیداً بر قدرتهای اصلی اش سرمایه گذاری کرده و آن را ارتقا داده است. با استفاده از این نقاط ضعف می‌توان بر حریف غلبه کرد. تکنیک شماره ۳ - حرکات سریع پی در پی نهایی: با ترکیب دو تکنیک اول حرکت، شما فرصت می‌یابید که به دنبال آن، برای تقویت موقعیت تان از انجام حملات پی در پی استفاده کنید. یک روز در آینده‌ای نه چندان دور و هم اکنون و در این روزهای کنونی، رقبای شما حقیقت را در مورد فن سگ خانگی کوچک درخواهند یافت و به یک فضای رقابتی جدید خواهند پرداخت و تلاش می‌کنند تا از مزیت‌های اندازه و قدرت بالاتر خود استفاده کنند. با انجام حرکات سریع و پی در پی نهایی می‌توانید این روز را به تعویق بیندازید و از پیشگام بودن در بازار نهایت استفاده را ببرید. شرکت پام کامپیوتینگ تا اندازه‌ای سرمشق استفاده از این روش است. این شرکت برای اینکه بر

مایکروسافت و متحدانش غلبه کنند، خود را تبدیل به یک هدف متحرک کرد و حداقل سالی یک بار محصولات جدیدی تولید و وارد بازار کرد. سه تمرین کلیدی به این شرکت کمک کرد تا با سرعت پیشرفت کند. اول، برخلاف بسیاری از شرکتهای با فناوری بالا، از تنظیم کردن فهرست بلندبالای آرزوها که ممکن بود معرفی یک محصول به بازار را ماهها و یا حتی سالها به تعویق بیندازد خودداری کرد، در واقع سعی کرد تا برنامه های واقع بینانه تری تنظیم کند. پام کامپوتینگ از همان آغاز از مدیرانی بهره مند بود که ما آنها را مدیران سطح پنجم (FIFTH LEVEL MANAGERS) می نامیم. این شرکت در سال ۱۹۹۶ برگ برنده خود را رو کرد، کاری که تعجب همگان را برانگیخت، یعنی نرم افزار SOURCE CODE را انتشار داد. این تصمیمات باعث شد که شرکت پام کامپوتینگ بتواند در کمتر از ۳ سال تقریباً ۸۰ درصد سهم بازار را از آن خود کند. اما چیزی که موثرترین عامل در حرکات نهایی پام کامپوتینگ بود، توانایی اش در پیشرفت سریع بدون از دست دادن تعادل بود. کنترل تعادل حرکت می تواند به شما کمک کند که از مبارزات رودررو و مستقیم با رقبای قویتر و بزرگتر خودداری کنید. اگرچه باید در عرصه مبارزه به رقابت پرداخت. در استراتژی جودویی و در جودو، باید یاد گرفت که با رقیبان درگیر شد و این جایی است که نقش تعادل مهم می شود. در آغاز مسابقه جودو، هر بازیکن برای اینکه یقه یا آستین حریف را بگیرد و با این هدف که بتواند حریف را در یک موقعیت بی تعادلی هل دهد با حریف مبارزه می کند. در این اثناء طرف مقابل باید از یک قانون ساده که برخلاف شم درونی اوست پیروی کند: به جای اینکه مقاومت کند باید نیرویی که باعث موفقیت حریفش می شود را ضعیف کند. به جای اینکه نیروهای همسان را علیه یکدیگر اعمال کند، وقتی کشیده می شود هل دهد و وقتی هل داده می شود حریف را بکشد. کسانی که جودو، کار می کنند یاد می گیرند توانایی هایشان و تعادلشان را به وسیله بی اثر کردن حرکات حریف حفظ کنند، سپس از حرکات بسدن حریف برای غلبه بر وی استفاده می کنند. (۷) یک سری تکنیک های مشابه به شرکتهای کمک می کند که در مقابله با حریفان قویتر، آنها را تحت کنترل خود در آورند. جودو- استراتژیست های ماهر با چسبیدن به حریف، مانع حمله او می شوند و تاثیر خود را به فضای رقابتی به حداکثر می رسانند. کنترل تعادل هنگام مبارزه با حریف شامل چهار تکنیک جودویی است. تکنیک شماره ۴ - بچسب به حریف: با چسبیدن به حریف، زودتر از اینکه او اقدام به این کار کند در رقابت و مبارزه پیشدستی کنید: پیروزشدن ذاتاً نیازمند این نیست که شما در یک رقابت رودررو بکنجید. با این تکنیک شما بدون اینکه بکنجید فرصت پیروزی خود را افزایش می دهید. همچنین می توانید روابطی را با رقبای کنونی و یا رقبای آینده به وجود آورید که فضای مانور آنها را محدود کند و یا به شما اجازه دهد از آنها بهره ببرید. هر دو این کارها توانایی آنها برای حمله به شما را در آینده کاهش می دهد. راههای بسیاری برای چسبیدن به حریف وجود دارد. اگر می خواهید که از نبرد در آینده جلوگیری کنید، با رقبای آینده تان شریک شوید و یا قرارداد همکاری امضا کنید. چندین شرکت الکترونیک برای مصرف کنندگان ژاپنی این روش را در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ انتخاب کردند و با این کار دست و پای رقیبان بزرگتر آمریکایی خود را با تولید محصولاتی با مارک محصولات رقبایشان و فروش آنها با قیمتهای پایین تر بستند. در بسیاری از موارد این تاکتیک ها شامل چیزی می شوند که زبان حرفه ای استراتژی مدرن آن را همکاری می نامند. اما به خاطر داشته باشید که هدف اصلی چسبیدن به رقیب این است که شما از موقعیت خود در رقابت دفاع کرده و آن را تقویت کنید. (۷) تکنیک شماره ۵ - از مقابله به مثل خودداری کنید: گاهی اوقات با چسبیدن به حریف می توانید انگیزه هایش را برای یک نبرد رودررو کاملاً تغییر دهید. اگرچه اغلب علی رغم همه تلاشهای شما، یک شرکت رقیب در نهایت تصمیم می گیرد که حمله کند. هنگامی که این اتفاق می افتد حفظ تعادل خود نوعی مبارزه است. نیروی اراده و جرأت به شما می گوید که هر حرکت را هماهنگ کنید. غریزه شما تلاش می کند از غلبه حریف بر شما جلوگیری کند. اما به عنوان یک جودو - استراتژیست، آخرین چیزی که اتفاق می افتد این است که در یک مبارزه تلافی جویانه و یا یک جنگ فرسایشی درگیر شوید. بنابراین، قبل از اینکه تصمیم بگیرید که چه حملاتی را و چگونه انجام دهید باید حریفان را

به دقت بشناسید. در مواردی، شما به راحتی می‌توانید برتری رقیبتان را خنثی کنید و مجدداً قدرت را به دست بگیرید. اما اگر هماهنگی با حرکات رقیب به معنی وارد شدن به جنگی فرسایشی باشد و یا به آزمایش قدرت تبدیل شود، در برابر این حس که شما را ترغیب به نبرد تلافی جویانه کند، مقاومت کنید. در سال ۱۹۹۲، شرکت نوول حدود دوسوم بازار سیستم‌های عامل شبکه را تحت کنترل خود داشت. علی‌رغم حمله‌های مکرر شرکت مایکروسافت - که از نظر بزرگی چهار برابر "نوول بود" - نوول کاملاً در کنترل بازار سیستم‌های عامل شبکه در آن زمان موفق بود. اما ری‌نوردا، رئیس هیئت مدیره شرکت NOVELL اشتباه خطیری مرتکب شد. وی به خاطر حملات مایکروسافت به تجارت اصلی‌اش تصمیم گرفت به یک رقابت رودررو دست زند و نبرد در قلمرو کاری رقیبش را آغاز کرد. تکنیک شماره ۶ - وقتی توسط حریف کشیده می‌شوید، وی را هل دهید: چسبیدن به حریف و جلوگیری از مقابله به مثل او به شما کمک می‌کند احتمال حمله و یا تاثیر آن را به حداقل برسانید. فن هل دادن رقیب در حین کشیده شدن، در واقع به شما کمک می‌کند که نیرو و یا حرکات بدن رقیب را به سود خود به کار برید و یک قدم جلو بیفتید. در واقع، با افزودن محصولات، خدمات و فناوری رقیب به حمله خود، می‌توانید تعادل وی را بر هم بزنید و او را با یک انتخاب دردناک و ناخوشایند مواجه سازید: که یا باید استراتژی اولیه‌اش را رها کند و یا شکست آن را نظاره گر باشد. شرکت جدید درایپرز که در تجارت پوشک بچه فعالیت دارد، در دهه ۱۹۸۰ وارد بازار شد. درایپرز با شرکت پروکتر و گمبل که پیشگام بازار بود وارد رقابت شد. درایپرز به منظور رقابت با "پروکتر و گمبل"، محصولی با کیفیت و قیمت پایین‌تر به بازار عرضه کرد و همچنین برای مشتریان این حق را قائل شد که میان مارک‌های ساده پوشک بچه و مارک پمپرز که گرانتر بود یکی را انتخاب کنند. وقتی که محصولات شرکت درایپرز وارد بازار ایالت تگزاس شد، پروکتر و گمبل با قدرتی عجیب به مبارزه با آن پرداخت. "پروکتر و گمبل" کوپن‌هایی را با تخفیف دو دلاری در ایالت تگزاس توزیع کرد. درایپرز قادر نبود چنین کوپن‌هایی را چاپ و در سراسر ایالت توزیع کند اما دیوید پیتاسی - رئیس هیئت مدیره درایپرز - که به تازگی خواندن کتابی در مورد جودو را به اتمام رسانده بود به یک پاسخ خلاقانه دست یافت. "درایپرز" به جای اینکه سعی کند تا با تهاجمات "پروکتر و گمبل" مقابل کند از حملات رقیبش استفاده کرد و یک مبارزه تبلیغاتی را در سراسر تگزاس آغاز کرد تا به مصرف‌کنندگان بگوید که کوپن‌های تخفیف "پروکتر و گمبل" قابل استفاده برای خرید محصولات "درایپرز" هم هستند و بدین ترتیب درصد فروشش را بالا برد. در مدت چند هفته فروش محصولات "درایپرز" در فروشگاه‌های تگزاس حتی به ۱۵ برابر افزایش یافت. درایپرز "با مهار کردن حرکات حریفش از "پروکتر و گمبل" برای پرداخت هزینه مبارزات تبلیغاتی‌اش استفاده کرد. اگر شرکت "درایپرز" همانند شرکت‌های جدیدالتأسیس و بی‌تجربه حالت ستیزه جویانه به خود می‌گرفت بی‌تردید در برابر حرکات حریف می‌بایست تسلیم می‌شد. تکنیک شماره ۷ - یوکی "UKEMI" تمرین کنید: در جودو، "یوکی" تکنیک افتادن بی‌خطر است و به میزان بسیار اندکی باعث کاهش برتری شخصی که می‌افتد نسبت به حریف می‌شود که در واقع هدف آن برگشت موثرتر شخص به مبارزه است. به عبارت دیگر، شما در یک باخت موقت و زودگذر به میل خود تسلیم حرکات رقیبتان می‌شوید، به جای اینکه مقاومت کنید و این ریسک را کرده و کنترل خود را از دست بدهید. "یوکی" اولین تکنیکی است که نوآموزان جودو یاد می‌گیرند و یک اصل بسیار مهم در استراتژی جودو است. مهم نیست که به عنوان یک استراتژیست چقدر ماهر هستید. احتمال کمی وجود دارد که شما در هر نبردی پیروز شوید. اما باخت موقتی در یک نبرد به شکست در کل جنگ منجر نمی‌شود. با یک عقب‌نشینی استراتژیک، می‌توانید منابع خود را بازیابی کنید و مجدداً در موقعیت بهتری برای مقابله با حریف آماده شوید. شرکت مایکروسافت این درس را در نیمه دهه ۱۹۹۰ فراگرفت، وقتی که تصمیم گرفت از تلاشهایش برای پایه‌گذاری MSN به منظور ارائه خدمات ONLINE که یک پروژه تقریباً یک میلیارد دلاری بود دست بردارد و خدماتش را فقط بر روی شبکه اینترنت متمرکز سازد. شرکت‌های بزرگ‌تر، مطمئناً هم منابع سازمانی و هم قدرت مالی را که اغلب برای تحمل یک شکست موقتی لازم

است دارا هستند. اما هنگامی که شرایط سخت می شود، "یو کمی" می تواند برای شرکت‌های کوچک تر که با رقبای قدرتمندتری روبرو می شوند، نقش حیاتی تری ایفا کند. همان طور که شرکت هوایی "ریان ایر" این کار را در برابر شرکت‌هایی نظیر "بریتیش ایرویز" انجام داد. با ساختار جدید هزینه یابی شرکت "ریان ایر" در سال ۱۹۹۲ به سوددهی رسید و در تمام دهه ۱۹۹۰ توانست موقعیت خویش را حفظ کند. شرکت "ریان ایر" بعد از اینکه تعادل خود را در یک نبرد اولیه از دست داد، همان درسی را آموخت که بیل گیتس آموخت به جای آنکه در نبردی که محکوم به شکست است بجنگید، بهتر است به میل خود مغلوب شوید و دوباره حرکات جدیدی را برای پیروزی سازماندهی کنید. (۸) تسلط بر قدرت اهرمها تسلط بر "حرکت" شما فرصت خود را برای ایجاد یک موقعیت قدرتمند اولیه افزایش داده و قبل از اینکه آنها عکس العملی از خود نشان دهند از رقبای پیشی می گیرید. تکنیک های "تعادل" به شما اجازه می دهند تا با رقبای بزرگتر و قوی تر روبرو شوید بدون اینکه مغلوب آنها گردید. در بعضی موارد تنها با استفاده از همین دو اصل می توانید موقعیت محکم و موفقیت آمیزی برای خود به وجود آورید. اما در بسیاری از موارد، احتیاج به "قدرت اهرمی" دارید تا پیروز گردید. همان طور که یک استاد قدیمی جودو گفته است: "اینکه شخصی در مسابقه جودو نمی افتد به این معنی است که آن شخص مغلوب نشده است، اما به این معنی پیروز شدن هم نیست." با جلوگیری از افتادن، شما تلاش خود را برای یک مرحله دیگر رقابت که چه بسا ممکن است سخت تر هم باشد ادامه داده اید. اما برای اینکه پیروز شوید، نیاز دارید که حریف تان را بر زمین بزنید و آن جایی است که قدرت اهرمی وارد معرکه می شود. در استراتژی جودویی امتیازات (سرمایه ها)، شرکا و رقبای حریف همگی می توانند نقش مشابهی ایفا کنند، بدین گونه که شما به عنوان یک مبارز می توانید با بالابردن امتیازات حریف تان به شکل بسیار زیرکانه ای که در تکنیک شماره ۸ به آن خواهیم پرداخت، قوت‌های حریف را به ضعف تبدیل کنید. همچنین می توانید با توجه بر شرکای حریف تان، آنها را تبدیل به دوستانی بی معرفت کنید تا در مقابل تواناییهای حریف قد علم کنند که در تکنیک شماره ۹ به آن خواهیم پرداخت. و نهایتاً، با توجه به رقبای حریف تان می توانید وی را با نبردی مضاعف روبرو سازید، ابتدا تصمیم بگیرید که با رقبای حریف تان همکاری کنید و سپس آنها را متقاعد سازید با حریف دست به گریبان شوند که در تکنیک شماره ۱۰ به آن پرداخته خواهد شد. تکنیک شماره ۸ - امتیازات حریف تان را بالا ببرید: این کار ممکن است پیش پا افتاده به نظر برسد، اما بزرگترین امتیازات یک شرکت می تواند غالباً تبدیل به بزرگترین ضعف‌هایش شود. این امتیازات ممکن است به صورت نهفته و نامحسوس باشد مانند اسمهای تجاری و مالکیت‌های معنوی و یا ملموس و محسوس باشد مانند مالکیت (چیزی که مالک آن هستیم). همان طور که "مایکل دل" مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت کامپیوتری DELL گفته است: "امتیازات (سرمایه ها) خطرات را به شکلهای مختلف حول خود جمع می کنند." (۹) هر چیزی که به منزله یک سرمایه گذاری مهم تلقی می شود می تواند مانعی در برابر تغییر باشد. شما با استفاده از این موانع می توانید قدرت نفوذی را که برای پیروز شدن احتیاج دارید بیابید. در اجرای این تکنیک، هدف شما یافتن حرکاتی است که امتیازات حریف تان را تبدیل به نقطه ضعف می کند. در آغاز این دهه ۱۹۹۰ شرکت "نینتندو" بازار بازیهای رایانه ای خانگی آمریکا را با یک سهم ۸۰ درصدی در مقایسه با سهم ۷ درصدی شرکت "سگا" تحت کنترل خود در آورده بود. اما سه سال بعد این دو شرکت درگیر رقابت شدیدی شدند. "سگا" بخش عظیمی از موفقیتش، مدیون دو حرکت ماهرانه استراتژی جودویی است. در زمینه سخت افزار، "سگا" ساخت فناوری ۸ بیتی را که تقریباً به صورت امتیاز انحصاری "نینتندو" درآمده بود با معرفی ماشین های سریعتر ۱۶ بیتی ارتقا داد. در زمینه نرم افزار نیز "سگا" توانست ارزش سهم مارک تجاری "نینتندو" را با هدف قراردادن مشتریان بزرگتر و شیک تر به وسیله بازیهایی که مقادیر زیادی صحنه های خشونت آمیز داشتند، ارتقا داد. در این اثنا بود که "سگا" پیشرفت کرد و توانست ۵۰ درصد بازار را تا سال ۱۹۹۳ به دست آورد. (۹) تکنیک شماره ۹ - شرکای حریف تان را بالا ببرید: علاوه بر سرمایه گذاری در سرمایه های ارزش آفرین، بسیاری از حریفان قدرتمند شبکه هایی متشکل از تامین کننده ها، توزیع کننده ها و "تکمیل کننده

ها " که یک منبع مهم قدرت هستند را به وجود آورده اند. ولی با بهره گیری از اختلافات بین آنها شما می توانید شرکای یک حریف را تبدیل به دوستان بی معرفت (بی وفا) کنید. با استفاده از تاکتیک قدیمی تفرقه بینداز و حکومت کن، بذر تفرقه در بین اعضای گروه حریف پاشید. بین متحدان قدیمی اختلاف بیندازید و شرایطی ایجاد کنید که دی گر از نظر علایق هیچ تناسبی با یکدیگر نداشته باشند. البته لازم است که شما در این کار بسیار دقیق و نکته سنج باشید اما چندان جای نگرانی نیست، زیرا حتی گروههایی که شدیداً استوار به نظر می رسند به احتمال زیاد شکافی برای نفوذ دارند که شما می توانید از آن شکاف بهره برداری کنید. تکنیک شماره ۱۰ - رقیبان حریفان تان را بالا ببرید: این تکنیک در مقایسه با دو تکنیک اول قدرت اهرمی مانند بازی بچه ها به نظر می آید. چه چیزی آسانتر از این است که به رقبای حریف تان اجازه بدهید تا حریفان را با انجام حملات دائمی ضعیف تر کنند. همان طور که یک مثل قدیمی می گوید: دشمن دشمن من، دوست من است. " اما استراتژیست های جودویی فقط عقب نمی نشینند تا نظاره گر آن باشند که کس دیگری کارشان را انجام دهد. با حفظ حالت تهاجمی خود، می توانید از استراتژی استفاده از رقبای حریفان بهره ببرید و با این کار رقابت برای حریف تان خیلی سخت و دشوار می شود. جودو استراتژیست ها: مدیران سطح پنجم اکنون که با استراتژی های جودویی برای رقابت با حریفان قدرتمندتر آشنا شده ایم، سوال مهمی مطرح می شود، این است: چه کسانی می توانند این استراتژی ها را در سازمانهایشان پیاده کنند؟ به عبارتی دیگر، جودو استراتژیست ها باید چه خصوصیات داشته باشند تا انتظار اجرای استراتژی های جودویی در سازمان، انتظار بیهوده ای نباشد؟ بی شک مدیرانی که اختیارات تصمیم گیریهای مهم را در سازمان داشته باشند، می توانند جودو استراتژیست های بالقوه ای تلقی گردند. براساس تحقیقات " جیم کالینز " - استاد دانشگاه استنفورد - درواقع ۵ سطح برای مدیران تصور شده است. مدیران سطح پنجم درحقیقت همان جودو استراتژیست هایی هستند که از آن صحبت کرده ایم. درواقع اگر توانمندیهای مدیریتی را به یک هرم تشبیه کنیم، جودو - استراتژیست ها در رأس هرم و مدیران سطوح پایین تر به ترتیب در بخشهای میانی و قاعده هرم قرار می گیرند. (۱۰) سطح پنجم - جودو - استراتژیست: با آمیزه ای فروتنی فردی و جسارت حرفه ای به دستاوردهای عالی و پایدار دست می یابد؛ سطح چهارم - مدیر با نفوذ: مسئولیتهای خود را انجام می دهد، دیدگاه روشن و گیرایی را به شدت دنبال و معیارهای عملی عظیم تری را ایجاد می کند؛ سطح سوم - مدیر کارآمد: افراد و نیروها را به پیگیری موثر و پربازده اهداف از پیش تعیین شده سوق می دهد؛ سطح دوم - عضو گروه مشارکت: توانمندیهای فردی را صرف نیل به اهداف می کند و در یک کارگروهی به طور موثر با دیگران همکاری دارد؛ سطح اول - فردی با توانمندیهای فوق العاده: با کمک استعداد، علم، مهارت و عادات کاری شایسته، همکاری موفقیت آمیزی از خود نشان می دهد. جودو - استراتژیست ها واجد تمام خصوصیات مدیران چهار رده پایین تر هستند. با توجه به اینکه جودو - استراتژیست ها برخلاف باور عمومی عمل می کنند و بخصوص با این طرزفکر که متحول کردن شرکتها باید به دست ناجیانی نیرومند یا نوابغی برجسته انجام شود مخالفیم، لذا باید به این نکته توجه کنیم که سطح پنجم نه یک آرمان خیالی بلکه پدیده ای تجربی و عملی است. جودو - استراتژیست ها یک موضوع تحقیق دو گانه هستند: فروتن و با اراده، متواضع و شجاع. (۱۰) جودو - استراتژیست ها را با ۳ خصیصه مشخص می توان شناخت: (۱۰) - بلند پروازی درجهت سازمان: در سال ۱۹۸۱، وقتی " دیوید ماکسول " به سمت مدیرعامل شرکت " فانی می " منصوب شد، این شرکت در هر روز کاری یک میلیون دلار زیان می داد. طی ۹ سال بعد، " ماکسول " شرکت " فانی می " را به شرکتهای تبدیل کرد که در آن، انجام امور به نحو عالی به نوعی فرهنگ بدل شده بود. " ماکسول " زمانی بازنشسته شده که هنوز در اوج فعالیتهای خود قرار داشت اما حساس کرد اگر به مدت خیلی طولانی در شرکت بماند، ممکن است موجب تنزل شرکت شود، لذا مسئولیت شرکت را به یک جانشین باکفایت دیگر به نام جیم جانسون واگذار کرد. جودو - استراتژیست، در وهله نخست و مهمتر از همه، در فکر غلبه بر رقبای و رساندن شرکت به اوج موفقیت است، نه منافع شخصی و یا شهرت فردی. او می خواهد شرکت حتی در نسل بعد از خود او موفق تر باشد و اهمیتی نمی دهد که اکثر مردم

حتی ندانند که این موفقیت مرهون تلاشهای اوست. ۲- توافقی تاثیر گذار: در مقابل سبک مبتنی بر منیت مدیران شرکتهای هم تراز، از این که جودو - استراتژیست ها در مورد خود صحبت نمی کردند نباید متعجب شد. این فقط نوعی توافق دروغین نیست. کسانی که با آنان کار کرده و یا در مورد آنها مطلب نوشته اند، پیوسته از این کلمات استفاده می کنند: کم حرف زدن، فروتن، متواضع، باوقار، کم رو، متین، ملایم، بی ادعا. کسانی که کمتر خود را مطرح می کنند و تواناییهای خود را انکار می کنند، اما قدرت و زیرکی انجام استراتژی های جودویی را دارند. جودو - استراتژیست ها، هیچ گاه مایل نبودند تبدیل به قهرمانان افسانه ای شوند. آنها هرگز آرزو نمی کردند مجسمه هایشان روی تندیس گذاشته شود یا شمایلهای ارزشمندی از آنان بسازند. آنها ظاهراً افرادی عادی بودند که بدون هیاهو، نتایجی فوق العاده به دست می آوردند. ۳- اراده تزلزل ناپذیر: درک این نکته اهمیت اساسی دارد که جودو - استراتژیست ها فقط انسانهایی فروتن و متواضع نیستند، بلکه افرادی با اراده کاری تزلزل ناپذیر نیز هستند، اراده ای تقریباً خویشتن دارانه برای انجام هر آنچه که برای ایجاد شرکتی بزرگ و پاینده لازم است. نتیجه گیریدر این مقاله استراتژی های رقابتی و به طور خاص استراتژی جودویی به عنوان یک استراتژی جدید و موثر بررسی شد. روشی که در این مقاله در پیش گرفته شده است، ۲ مزیت را در خود دارد: اول اینکه برخورد با هر تکنیک به طور جداگانه، تعیین شباهتها و تفاوتهای اینکه چطور شرکتهای مختلف آن را به کار برده اند را امکان پذیر می سازد. دومین مزیت این است که این روش این امکان را به ما می دهد تا دامنه استراتژی جودویی را با شرح مختصری از شرکتهای مختلف در چندین صنعت نشان دهیم. اما ذکر این نکته بسیار مهم است که اگرچه ما بر روی شرح تکنیک های جداگانه تمرکز کرده ایم، با وجود این، معتبرترین جودو استراتژیست ها بر ترکیبی از تکنیک ها و اصول مختلف تکیه می کنند. یک استاد واقعی استراتژی جودویی باید مجموعه ای غنی از مهارتها را دارا باشد درحالی که درعین حال همیشه آماده یادگیری روشهای جدید برای مبارزه نیز باشد. نکته مهم دیگر این است که با شرح ۱۰ تکنیک اصلی، ما سعی کرده ایم که مفاهیم حرکت - تعادل و قدرت اهرمی را ملموس تر ارائه دهیم اما این اشتباه است که این فهرست انتخابی را به عنوان یک شرح کامل استراتژی جودویی در نظر بگیریم. اساساً استراتژی جودویی در مورد ایجاد یک فهم عمیق از رقیبان و دریافتن ضعفهای بالقوه ای است که لابلای نقاط قوت شان پنهان شده است. استراتژی جودویی نیاز به نظم و ترتیب، خلاقیت و انعطاف پذیری به منظور ترکیب و هماهنگ کردن تکنیک ها دارد اما قدرت و نویدبخشی این روش برای پیروزی در بازاری که هر روز و هر ساعت بر تعداد رقبای تان افزوده می شود نهفته است. /> <div dir="rtl" style="text-align: right"> منابع: ۱- دیوید، فرد. آر.، مدیریت استراتژیک، پارسایان علی، اعرابی سیدمحمد، چاپ چهارم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲، صفحات ۱۳۶ - ۱۱۸۲ - ادیزس، ایساک، چگونه بحران سوءمدیریت را از بین ببریم؟، محمد سیروس کاوه، چاپ اول، تهران، دفتر نشر دانشگاه امیرکبیر، پاییز ۱۳۸۰، صفحات ۹۹ - ۸۶ /> <div dir="ltr" style="text-align: left"> ۳- YOFFIE DAVID B. AND KWAK MARY. JUDO STRATEGY BUSINESS STRATEGY REVIEW. ۲۰۰۲. VOLUME ۱۳. ISSUE ۱. PP. ۲۰-۳۰.۴ - GELMAN J.R. AND SALOP S.C.. JUDO ECONOMICS: CAPACITY LIMITATION AND COUPON COMPETITION. RAND JOURNAL OF ECONOMICS. ۱۹۸۳. ۱۴.۲.۵ - DRUCKER P.. INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP: PRACTICE AND PRINCIPLES. SECOND EDITION. NEW YORK. HARPER & ROW. ۱۹۸۵. PP. ۲۶-۷۹.۶ - CUMANO M.A. AND YOFFI D.B., COMPETING ON INTERNET TIME: LESSONS FROM NETSCAPE AND ITS BATTLE WITH MICROSOFT. FIRST EDITION. NEW YORK. FREE PRESS. ۱۹۹۸. PP. ۱۸-۳۵.۷ - BRANDENBURGER, A. AND NALEBUFF B., CO-OPETITION, NEWYORK, DOUBLEDAY, ۱۹۹۶۸ - RIVKIN J.W., DOGFIGHT

OVER EUROPE: RYANAIR (A), BOSTON, HARVARD BUSINESS REVIEW, ۲۰۰۰, ۹۴,۳.۹ – DELL M, THE POWER OF VIRTUAL INTEGRATION, BOSTON, HARVARD BUSINESS REVIEW, ۱۰  
 چاپ اول، تهران، انتشارات پیک آوین، ۱۳۸۳، صفحات ۶۰ – ۲۹ / Mahdi. > / ۲۹ – ۶۰  
 <div dir="rtl" style="text-align: right"> </div> </div> <div class="e">

In the simplest of words, it is an approach to competition that emphasizes skill, rather than size or strength. Based, entirely on the rules of "Judo", the underlying motive remains the same, how to beat a competitor who has everything from size to history with him. If I am a new entrant against a behemoth incumbent I can't even think of clashing head on, do I have a reason to actually fight at all. Most of the rational souls, especially the orthodox economists would disagree, but Laloo Yadav decided otherwise. Was he not rational? Who cares, at the end of the day he has been successful. Let us see how he has applied the main techniques of Judo Strategy in his political career so far

### نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد مشارکت

The roal of strategic management for creating triple coopration between gowernment, university and industry  
 و همکاری سه جانبه بین؛ دولت، دانشگاه و صنعت کتر عظیم ساحتی مهر – عضو هیأت علمی دانشگاه  
 چکیده‌ها گذشت زمان بررسی مشکلات ارتباط صنعت با دانشگاه بیش از پیش با پیچیدگیهای خاصی روبرو می گردد که تنها با نگرش های علمی و تخصصی می توان بر آنها راه حل های مناسبی را پیش بینی و یا ارائه نمود . هم اکنون بیش از یک دهه از اولین سمینار همکاری صنعت با دانشگاه می گذرد . با افزوده شدن بعد سوم بر آن یعنی دولت می توان گفت جای خالی یکی از فاکتورهای مهم و تعیین کننده در این رابطه نیز پر شده و انتظار می رفت باتجزیه و تحلیل موانع و ایجاد بستر مناسب در جهت همکاری ، امکان رسیدن به اهداف مورد نظر نیز به تواند امکان پذیر گردد . بررسیها نشان می دهد که دستاوردهای سمینار و کنگره ها علیرغم داشتن راه حل های کلیدی در اکثر موارد زینت بخش مجموعه مقالات گردیده و از سالی به سال دیگر بر حجم آنها اضافه شده و هر قطعنامه ای در مواردی با تکرار مشکلات و ابهامات ، زمینه ساز پرداختن به سمینار و یا کنگره دیگر را فراهم آورده است . البته نباید از تأثیرات سازنده برخی از این همایش ها نیز غافل بود زیرا که بحث و بررسی در مسائل مطرح شده در مواردی راهگشای برخی از موانع و مشکلات نیز می توانست بشود و لی در کل نگرش هنوز یافتن راه حل اساسی بر معضلات علمی و اقتصادی جامعه و همگرایی دانشگاه و صنعت در جهت گشودن گره های کور در این رابطه ، سوالی است که بایستی بر آن جواب منطقی وجود داشته باشد . واژه های کلیدی : مدیریت - فرهنگ - نگرش سیستمی - توسعه . ۱ - مقدمه : به نظر می رسد علیرغم روش های معمول در ممالک توسعه یافته ، دانشگاهها در ایران به طور مستقل تلاش در جامه عمل پوشاندن به اهداف آموزشی و تحقیقات بنیادی را بیشتر در مد نظر داشته و صنایع نیز به علت واردات تکنولوژیها و تمرکز به روشهای دریافتی از صاحبان تکنولوژی ، سعی در انجام برنامه های دیکته شده دارند و دولت نیز احتمالاً به علت تخصصی بودن کارها در علم و صنعت ، تمایل کمتری به درگیری در این میانه دارد و به اصطلاح هر سه عامل تعیین کننده در مقیاس کلی تر ، اهداف خاصی در



مسیرهای از پیش تعیین شده را طی می نمایند که به علت واگرایی نخواهند توانست زمینه ساز همکاریهای سه جانبه گردند. نگارنده در بیش از ده مقاله در این زمینه تلاش در شناخت مشکل و ارائه راه حل ها کرده که علیرغم استقبال از طرف برگزار کنندگان همایش ها و حضار هنوز هم چنانکه قابل باشند در انتظار توجه و احتمالاً کاربردی شدن را دارند که شاید با روال فعلی خوش بین بودن برای انجام یک چنین عملی را نیز نایستی منطقی تصور نمود. در این مقاله با تأکید بر مدیریت استراتژیک سعی گردیده است ضمن پرداختن به مسائل و مشکلات، بستری مناسب برای همکاریهای سه جانبه فراهم شده و با حاکمیت نگرش سیستمی امکان رسیدن به اهداف مورد نظر نیز بتواند با پیشنهادات سازنده تأمین گردد. ۲- نگرش سیستمی و بهبود سازمانی: یکی از موانع عمده در ایجاد ارتباط و همکاری، معطف نبودن ساختار و رفتار نیروهای انسانی و عدم توجه به بهبود در سازمانها می باشد. به منظور پی بردن به جزئیات امر بهبود و تحول در یک سازمان، در درجه اول لازم است به این مسئله اساسی توجه شود که سازمان عبارت است از یک سیستم اجتماعی و هر سیستم اجتماعی ویژگیهای ساختاری و موقعیت و هویت خاصی دارد. همانطور که نحوه مرادده و تعامل با یک سیستم اجتماعی نیازمند دانش و اطلاعاتی درباره آن سیستم است، بهبود و توسعه در هر سیستمی نیز تابع تعامل عالمانه با اجزای آن است. تأکید بر نگرش سیستمی در امر بهبود سولاتی را درباره چگونگی، سرعت و نهایت عملیات بهبود به دنبال دارد: آیا برنامه بهبود در جهت منافع عمومی سازمان و کارکنانش است؟ آیا حدود فعالیتها توسعه و تناسب آن با ظرفیت سیستم ارزیابی و براساس آن حد و مرز استفاده از منافع و امکانات درون و بیرون سازمان تعیین شده است؟ آیا منابع انسانی متناسب با برنامه بهبود و توسعه تجهیز شده اند؟ آیا فرآیند تحول شامل برآورهای دقیق رفتاری است؟ مسلماً بدون تغییر در ساختارها و رفتارهای کارکنان در سازمانها رسیدن به اهداف از قبل تعیین شده نمی تواند عملاً امکان پذیر باشد و در صورتی سازمان قادر به تحقق بهبود خواهد شد که ویژگی سیستمی باز معطف را دارا بوده و پذیرای عوامل دخالت کننده و تحول دهنده باشد. اکثر سازمانهای علمی و صنعتی در ممالک در حال توسعه در عین حال که ویژگیهای سیستمی باز را به نمایش می گذارند و لی در عمل در قالب سیستم بسته عمل می نمایند. نقش مدیریت ها در این شرایط فوق العاده حساس بوده و بایستی نمایانگر گرایش آنان به تغییر و تحول باشد. مدیریت با برخورداری از استعدادها و شایستگی های گوناگون بایستی در سازمان به طراحی امور اجرایی بپردازد. ایفای نقش رهبری مدبر و مدیری نیرومند که لازمه بهبود است زمانی مسیر می شود که مدیران و رهبران توان دنبال کردن آرمانهای بهبود تا وصول به اهداف مرحله ای را آنچنان که ابتدا وضع کرده اند داشته باشند. ایجاد آمادگی های عمومی بیانگر عدم غفلت مدیران و رهبران از ضرورت تداوم جهت گیری هاست و موجب می شود منابع انسانی هر کدام به عنوان رونق دهنده و بهبودگر سیستم با وظیفه شناسی و تلاشی پی گیر به فعالیت بپردازد. بایستی توجه داشت که برای ایجاد تعاون و همکاری در بین سازمانها بایستی اول چنین روحیه ای را در داخل سازمان و در جهت بهبود فعالیتها درون سازمانی به انجام رساند. اندیشه تحول و بهبود در سطح سازمان زمانی به نتیجه مطلوب می رسد که به صورت تکاپوی عملی گسترده در میان اعضاء و بخش ها در آمده باشد. و یقیناً میزان و کیفیت تحقق بهبود در سطح عمومی سازمان نقش اساسی و مستقیم دارد. استهلاک انرژیهای کاری، عدم وجود همکاری و تعاون بین اعضاء و بخش ها، تعارض و کشمکش ها از موانع مهم در سر راه تحول است. برای مبارزه با این موانع به برنامه ریزی و هدف گذاریهای بلند مدت و کوتاه مدت که ریشه در مدیریت استراتژیک دارد بایستی توجه کافی مبذول گردد. تفکر در رابطه با بهبود، ابعاد بهبود را در سازمان و در رابطه با سازمانهای دیگر به نمایش می گذارد. بهبود متأثر از تقاضای محیطی بوده و این محیط است که به هر سازمان، متناسب با موضوع فعالیتش نقش عملیاتی جدیدی می دهد. به عبارت دیگر تغییرات سریع در محیط است که ایجاب می کند سازمانها، ساختار و گردش کار خود را معطف می سازند و آنچه مسلم است تحولاتی که موجب بقاء و دوام سیستم در محیط می گردد مفهوم بهبود را در بردارد. به طور کلی باید گفت انسان، تکنولوژی و ساختار، به عنوان اجزای اصلی در هر سازمان موجب پدید آمدن مجموعه هایی از عوامل

واجد نقش و تأثیر در محیط می شوند. از نظر تحول و آنچه در سیستم به عامل انسان ارتباط دارد به طور اجمال ارزش ها و توان های انسانی نامیده می شود که مبنای تغییر در ظرفیت سیستم برای حل مسائل است. آنچه ارتباط به عامل تکنولوژی در سیستم مربوط می شود تغییر در تجهیزات و آموزش ها به مقتضای شرایط زمانی و تحولات اجتماعی و انتظاراتی است که از سیستم وجود دارد و در نهایت آنچه که به عامل ساختار مرتبط است تغییر در روشها و زیرساخت های سیستم به عنوان بستر فرآیندهای سازمان است که امکان هر نوع دگرگونی را فراهم می سازد (۱). با توجه به موارد اشاره شده در فوق می توان چنین نتیجه گیری کرد که با حاکمیت نگرش سیستمی نیاز به بهبود مستمر در سازمانها از اهمیت ویژه برخوردار گردیده و زمینه تعاون و همکاریهای گسترده درون سازمانی و برون سازمانی را فراهم می آورد. دانشگاهها در مسیر بهبود نیازمند رسیدن به سطوح بالای علمی در مقیاس کشورهای توسعه یافته بوده و در صنایع نیز با بهبود تکنولوژیهای موجود بایستی به رقابت پذیری محصولات تولیدی بیاورند. فعالیتهای گسترده در مسیر بهبود زمینه ساز همگرایی و همکاری در بین سازمانها را نیز میتواند به دنبال داشته باشد. ۳- تجارت جهانی، جهانی شدن اقتصاد و تولید در مقیاس جهانی WCM: در عصر حاضر جهان به سرعت در حال تغییر، تحول و دگرگونی می باشد. پتر دراگر پدر مدیریت قرن بیستم در رابطه با تغییر و دگرگونی عقیده دارد که: دگرگونی را نمی توان اداره کرد ولی می توان از آن پیش افتاد. در دوران خیزش های بزرگ، آنگونه که اکنون پیرامون زندگی ما را گرفته است، دگرگونی حالت هنجار را بخود می گیرد. بی تردید دردآور و پرخطر است و نیاز به کار سخت و طاقت فرسا دارد. از سوی دیگر، چنانچه سازمانی - کسب و کارها و یا غیر آن - مدیریت دگرگونی را پیش نگیرد، ماندگار نخواهد بود. در دوران دگرگونی های پرشتاب ساختاری، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند. بنابراین در سده بیست و یکم بنیانی ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی نماید. پیشتازان دگرگونی، خود در پی این پدیده می گردند و می دانند که چگونه دگرگونی های برون سازمانی و درون سازمانی را به فرصت های سودمند تبدیل کنند. این ویژگی نیازمند مواردی از جمله: ۱- سیاست هایی برای ساختن آینده ۲- روش های سازماندهی یا سیستماتیک برای جستجو و دستیابی به دگرگونی ۳- راه درست برای شناساندن دگرگونی به درون سازمانی ها و برون سازمانی ۴- و سیاست هایی برای ایجاد تعادل میان دگرگونی و ادامه کار سازمان می باشد (۲). بایستی توجه داشت که یکی دیگر از سیاستگذارهای رهبر دگرگون سازی، باید بهسازی سازمان یافته باشد. هر گونه فعالیت درون سازمانی و برون سازمانی بنگاهها، بایستی به گونه ای سازماندهی و پیوسته، رو به بهبودی باشد. این روند باید همه فعالیت ها از جمله تولید، بازاریابی، خدمات، مشتریان، تکنولوژی، آموزش کارکنان و کاربرد اطلاعات، را در برگیرد. معیار و استاندارد پیشرفت هم باید معین و آشکار باشد. اجرای بهسازی سازمان یافته نیازمند به پاره ای تصمیم گیری های مهم است. کارکردها باید تعریف شوند. هدف ها تعیین گردند و روش های اجرا را برگزینند. راز بقا در عرصه های تجارت درمقطع زمانی فعلی کیفیت و رقابت است. سازمان تجارت جهانی اهداف خاصی را دنبال می کند. هر کشوری که به عضویت سازمان تجارت جهانی پذیرفته می شود باید اصول ۹ گانه را بپذیرد که عبارتند از: ۱- آزادسازی تجارت خارجی که در آن آزادی واردات کلیه محصولات صنعتی و کشاورزی، لغو محدودیت بر واردات خدمات، حذف حقوق گمرکی بر واردات محصولات صنعتی و کشاورزی، آزادی صادرات کلیه تولیدات داخلی مورد توجه بوده است. ۲- آزاد سازی نرخ کالاها و خدمات - حذف کلیه سوبسیدهای غیرمستقیم ۳- آزادی نرخ ارز ۴- آزادی نرخ بهره ۵- لغو انحصار دولتی و خصوصی ۶- جریان آزادی اطلاعات ۷- تخصیص بهینه منابع بوسیله بازار ۸- جداسازی دو مفهوم اقتصاد و تأمین اجتماعی ۹- ایجاد دولت ناظر به جای دولت عامل در عرصه سیاست و اقتصاد. با عضویت در سازمان تجارت جهانی که هم اکنون ایران نیز برای پیوستن به آن تلاش می کند، کلیه محدودیت ها بر صادرات و واردات لغو می شود و با حذف هر نوع محدودیت بر صادرات و واردات، در واقع مرزهای ملی اقتصادی فلسفه وجودی خود را از دست می دهد، با

حذف مرزهای ملی اقتصادی و امکانات مبادله آزاد کالا بین کلیه کشورها، فقط تولید کنندگانی در صحنه اقتصاد باقی می ماند که پایین ترین هزینه تولید را داشته باشند. عبارت دیگر آزاد سازی تجارت جهانی در عمل سبب می شود تا ارزان ترین تولید کننده در دنیا مشخص شود. سازمان تجارت جهانی از مزیت نسبی ارزیابی مثبت دارد. با پذیرش اصل مزیت نسبی و حذف تعرفه ها، فقط تولید کنندگانی در جهان باقی می ماند که با کیفیت مساوی، ارزان تر از همه، تولید می کنند و تولید کننده ای که حتی یک دلار کالا-پیش گران تر تولید شود از صحنه اقتصادی حذف می شود. قیمت اتومبیل در ایران ۵ برابر بازار جهانی و قیمت بعضی از انواع پارچه تولید داخلی در ایران ۳ تا ۴ برابر قیمت بازار جهانی است، در صورتی که ایران عضویت این سازمان پذیرفته شود، ما نمی توانیم بر واردات اتومبیل و پارچه تعرفه وضع کنیم و یا محدودیتی در جهت واردات آن اعمال کنیم بنابراین، این دسته از کارخانجات یا تعطیل می شوند و یا باید هزینه تمام شده خود را آنقدر پایین آورند که با تولید کنندگان خارجی بتوانند رقابت کنند. بایستی توجه داشت که عضویت در سازمان تجارت جهانی به معنی حذف صنایع ناکارآمد است. اگر کارخانه ای دارای سوء مدیریت باشد، اگر کارخانه ای دارای ماشین آلات فرسوده باشد و...، این عوامل باعث افزایش هزینه تمام شده کالا در آن کارخانه می گردد، و خودبخود در صورت باز بودن مرزها و نبودن تعرفه، این کارخانه ها نمی توانند با جنس مشابه خارجی رقابت کنند، بنابراین خود به خود از حیات اقتصادی کشور حذف می شوند، عضویت در سازمان تجارت جهانی به معنای حذف صناعی است که به هر علت هزینه تمام شده آن ها بالاتر از هزینه تمام شده رقیب خارجی شان است (۳). از موارد فوق روشن می گردد که صنایع ایران در شرایط فعلی یک دوره بحرانی را پشت سر می گذارد. در اکثر مراکز تولیدی ایران محصولات با کیفیت پائین و هزینه بالا تولید شده و به جز بازارهای داخلی در اکثر موارد امکان رقابت و یا حضور در عرصه های تجارت بین المللی را ندارند لذا با پذیرش در سازمان تجارت جهانی سرنوشت مبهم و سوال برانگیزی در پیش روی صنایع داخلی خواهد بود که توجه به این مهم را برای مسئولان علمی و فنی در جامعه از هر نظر واجب و در اولویت خاص مطرح می نماید. در عصر جهانی شدن اقتصاد تنها راه گریز از یک چنین شرایط بحرانی انتخاب روش تولید در مقیاس جهانی WCM یا (World class manufacturing) می باشد. هم اکنون یکی از مهمترین تغییرات طی قرن بیستم در محیط تجاری را جهانی شدن اقتصاد و شکل گیری یک سیستم اقتصادی یکپارچه جهانی می دانند و رقابت در سطح بالایی افزایش یافته و رقبای متعددی در همه نقاط جهان ظهور کرده اند. در شرایط کنونی تولید از یک بازی در محدوده های ملی فراتر رفته و به بازی در محدوده های جهانی تبدیل شده است. بازار امروز جهان است و دیگر هیچ محدوده ملی ندارد. در این عرصه اساس رقابت و برنامه ریزی تغییر کرده است. ظهور این شرایط در قسمتهای مختلف جهان شرکتهای تولیدی را وادار کرده است به عملیات تولیدی با توجه به دیدگاه های جهانی بیندیشند و ارزیابی مجددی در نگرشهایشان به رقابتهای بین المللی داشته باشند. جای تأسف دارد که در کشورهای سنتی و بی توجه به جهانی شدن اقتصاد، بیشتر مدیران ارشد به بازار تولید بصورت ملی و نه جهانی و به محصولات در حد کافی خوب و نه در مقیاس جهانی توجه می کنند. چنین نگرشهایی موجب ناکامی و خروج از صحنه تولید در این منظر جهانی خواهد شد. مصرف کننده نقشی قاطع در بازار ایفا می کند. برای پاسخ سریع به تغییر ذائقه آنها و ضرورت چرخه های کوتاهتر محصول، واحدهای تولیدی باید چنان ظرفیتی را کسب کنند که بتوانند به دفعات و با سرعت محصولات جدیدی را طراحی و محصولات موجود را بهبود بخشند. بنابراین باید در استقرار یک سیستم تولیدی کوشش کرد که انعطاف پذیر بوده و بر انباشته های کوچک در تولید تمرکز داشته باشد. محصولات این سیستم باید با کیفیتی بالاتر، هزینه پایین تر و زمان تأخیر کوچکتر باشند. استراتژی پیشنهادی، استقرار سیستم تولید در مقیاس جهانی است. این سیستم ترکیبی مناسب از عناصر کلیدی بهره وری مانند TQM و مشارکت کارکنان است. سومی شینا در مقاله خود WCM را با عبارت زیر تعریف می کند. WCM موجی است که با تشکیل تیمهای چند وظیفه ای شروع شده و شامل مفاهیم طراحی برای تولید (DFM)، بهبود مداوم فرآیند (CPI) مدیریت

جامع کیفیت (TQM) و تعمیم وظیفه‌ای کیفیت (QFD) است. با ترکیب این اصلاحات WCM در تلاش است تا محصولات جدید را بطور موفق و با سرعت هر چه بیشتر در چرخه‌های طراحی، توسعه، تولید، تحویل به مشتری با کمترین هزینه و بالاترین کیفیت فراهم سازد (۴). برای رسیدن به یک چنین هدفی در ایران به تلاشهای مستمر و شبانه روزی نیاز خواهد بود که در آن دولت، دانشگاه و صنعت از نقش کلیدی و مهم برخوردار می‌باشند و مسلماً برنامه ریزی و عملکرد رانیز تنها با مدیریت‌های منطقی و اصولی میتوان به ثمر رساند که مدیریت استراتژیک می‌تواند سهم فزاینده‌ای در این زمینه داشته باشد. ۴ - نقش مدیریت استراتژیک در ایجاد مشارکت و همکاری سه جانبه: چنان که به دقت مسیر ترقی و توسعه را در کشورهایی که توانسته‌اند به مدارج بالائی از علم و صنعت برسند تعقیب کرده و رموز موفقیت را بخواهیم بررسی کنیم به آسانی در خواهیم یافت که در پشت سر هر موفقیتی مدیریت و برنامه ریزیهای منسجم و اصولی وجود داشته است. باعث تاسف می‌باشد که در اکثر ممالک در حال توسعه عدم توجه کافی به فنون و اصول مدیریت منطقی اثرات و صدمات جبران ناپذیری را در زمینه‌های علمی و صنعتی موجب می‌گردد که در این میان عدم توجه کافی به نقش مدیریت استراتژیک از هر نظر مهم و قابل توجه می‌باشد. لازم است اشاره گردد که در مدیریت استراتژیک پرداختن به استراتژی از اهمیت ویژه برخوردار است. در کتاب مدیریت استراتژیک در مقاله‌ای تحت عنوان مفهوم استراتژی صنفی آقای کنث آر - اند روز در مفهوم استراتژی عقیده دارد که استراتژی صنفی در یک موسسه عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که براساس آنها هدف‌های عمده، هدف‌های جزئی و مقاصد آن را معین و مشخص می‌کند، سیاست‌ها و طرح‌های اساسی را برای دستیابی به این هدف‌ها مهیا می‌کند، و سرانجام طیف فعالیت را که موسسه در پی آن است، تشکیلات انسانی و اقتصادی را که دارا است یا می‌خواهد به آن دست یابد و ماهیت خدمات اقتصادی و غیر اقتصادی را که در نظر دارد و نسبت به کارکنان، مشتریان و جامعه ارائه دهد، تعریف می‌کنند. تصمیمی استراتژیک که این الگو را یاری می‌دهد آن گونه تصمیمی است که اثر بخشی دراز مدت دارد (۵). در مدیریت استراتژیک توجه کافی به برنامه ریزی دراز مدت می‌تواند راه‌گشای بیشتر معضلات و مشکلات موجود در زمینه‌های فعالیت‌های سازمانی و فرا سازمانی گردیده و زمینه همکاریهای مستمر را در پی آمد داشته باشد. علیرغم گذشتن بیش از یک دهه از تلاش برای بستر سازی برای همکاریهای سه جانبه دولت، دانشگاه و صنعت، چنانچه در مقطع زمانی فعلی نیز پرسش از برنامه و آینده‌نگری بنمائیم مسلماً به غیر از جواب منفی یا مبهم نمی‌توانیم نتایج دیگری از این پرسش داشته باشیم. متأسفانه به علت عدم مدیریت و برنامه ریزی در این زمینه سیستم کنترل و نظارت کافی نیز روی عملکردها وجود ندارد و تنها در همایش‌ها مطرح شدن مشکلات و ارائه راه‌حلهای به طور مقطعی از فشاری که از این جنبه در فرآروی رشد و شکوفایی اقتصادی در مملکت وجود دارد می‌کاهد و زمینه را برای گفتگو و یا گفتگوهای دیگر باز می‌کند. برای رسیدن به اهداف مورد نظر لازم است دولت، دانشگاه و صنعت هر یک با بهره‌جویی از تکنیک و تاکتیک‌های مدیریت استراتژیک برای رسیدن به اهداف ملی با برنامه ریزی برای مشکلات موجود در این زمینه به هم نزدیک شده و با داشتن هدف مشارکت در رسیدن به اهداف توسعه، زمینه همکاریهای تنگاتنگ و صمیمانه را فراهم آورند. دولت در این برنامه از نقش فعال و سازنده در زمینه سیاست‌گذاری، نظارت و هماهنگی برخوردار بوده و دانشگاه با توجه به اهمیت نوع آوری در زمینه تحقیق و به ویژه در تحقیقات کاربردی برنامه ریزی و صنعت نیز با ارزیابی تکنولوژی‌های در دسترس و در مد نظر داشتن ارتقاء تکنولوژیها تا سطح رقابتی بین‌المللی به هسته یا کانون مشارکت و همکاری می‌پیوندد. به آسانی می‌توان دریافت که برای رسیدن به اهداف توسعه مدیریت‌های استراتژیک از نقشی تعیین‌کننده و مهم برخوردار می‌باشند و در مسیر برنامه ریزی، نگرش سیستمی فعالیت‌های دولت، دانشگاه و صنعت را کنترل می‌نماید. کاملاً روشن می‌باشد که در کانون مشارکت و همکاریهای سه جانبه، بهره‌گیری از تفکرات مسئولینی که در زمینه مربوطه از تخصص و تجارب کافی برخوردار بوه و مهمتر از همه از کسانی که رسیدن به افتخارات ملی را جزئی از فرهنگ خویش به حساب می‌آورند بایستی استفاده گردد.

کشور ایران با داشتن نیروهای انسانی توانمند و منابع سرشار، پتانسیل رسیدن به ممالک توسعه یافته را در کمترین زمان ممکن دارا می‌باشد، به شرطی که باور جامه عمل پوشاندن به این آرمان را نه تنها در فکر بلکه در عمل نیز داشته باشیم، مطالعه مقالات دیگر از نگارنده، در این زمینه از ۶-۱۴ توصیه می‌گردد. ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادات: ۱- اندیشه تحول و بهبود در سطح سازمان زمانی به نتیجه مطلوب می‌رسد که به صورت تکاپوی عملی گسترده در میان اعضاء و بخش‌ها در آمده باشد. و یقیناً میزان و کیفیت تحقق بهبود، در سطح عمومی سازمان نقش اساسی و مستقیم دارد. ۲- در دوران دگرگونی‌های پرشتاب ساختاری، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می‌رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند. بنابراین در سده بیست و یکم بنیانی‌ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیش‌تاز و رهبر در دگرگونی نماید. ۳- با عضویت در سازمان تجارت جهانی کلیه محدودیت‌ها بر صادرات و واردات لغو می‌شود و مرزهای ملی اقتصادی در واقع فلسفه وجودی خود را از دست می‌دهد و با امکان مبادله آزاد کالا بین کلیه کشورها، فقط تولیدکنندگانی در صحنه اقتصاد باقی می‌مانند که پایین‌ترین هزینه تولید را داشته باشند. ۴- رقابت در سطح بالایی افزایش یافته و رقبای متعددی در همه نقاط جهان ظهور کرده‌اند. در شرایط کنونی تولید از یک بازی در محدوده ملی فراتر رفته و به بازی در محدوده‌های جهانی تبدیل شده است. با تولید در مقیاس جهانی (WCM) و استفاده از متخصصین در علم و صنعت می‌توان حضور در عرصه‌های رقابتی را امکان‌پذیر ساخت. ۵- در نمودار شماره ۱، با ارائه طرحی نوین و با بهره‌گیری از مدیریت استراتژیک و حاکمیت نگرش سیستمی و ایجاد هماهنگی در فعالیتهای علمی، تحقیقاتی و ارتقاء تکنولوژی بستر مشارکت و همکاریهای تنگاتنگ بین دولت، دانشگاه و صنعت فراهم گردیده که از این طریق می‌توان اهداف توسعه و در نهایت به توسعه پایدار دسترسی پیدا کرد. ۶- تحول در مدیریت لازمه مدیریت تحول است. یعنی سازمانی که در شرایط تحول قرار دارد نیازمند مدیریت تحول یافته است و لازمه تحول مدیریت، رشد فردی و سازمانی مدیران آن است. ۶- منابع: ۱- تسلیمی، محمد سعید، مدیریت تحول سازمانی، ناشر سمت، تهران ۱۳۷۸. ۲- پیتر دراگر، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، مترجم دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، ناشر فرا، تهران ۱۳۷۸. ۳- ادیب محمد حسین، ایران و سازمان تجارت جهانی، ناشر مؤلف، اصفهان ۱۳۸۰. ۴- آذر عادل، تولید در مقیاس جهانی، مجموعه مقالات همایش صنعت خودروسازی، ناشر پیام ایران خودرو، تهران ۱۳۷۹. ۵- کنث آراندروز، مفهوم استراتژی صنفی، مدیریت استراتژی، جیمز براین کوبین، هنری مینتس برگ و رابرت ام جیمز، ترجمه دکتر محمد طالبی، ناشر موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی، تهران ۱۳۸۲. ۶- ساحتی مهر، عظیم، (( معرفی سیکل S.E.R و کاربرد آن در دانشگاه جامع تکنولوژی ))، مقاله ارائه شده در سمینار بین‌المللی - آموزش‌های علمی، کاربردی فنی و حرفه‌ای دانشگاه تهران ۲-۴ خرداد ۱۳۷۳. ۷- ساحتی مهر، عظیم، (( سیکل S.T.R و نقش آن در ارتقاء علمی و روزآمد کردن اطلاعات متخصصین در صنعت )) مقاله ارائه شده در دومین کنگره سراسری توسعه ارتباط صنایع با مراکز آموزشی مهر ماه ۱۳۷۳. ۸- ساحتی مهر، عظیم، (( بررسی فعالیتهای کارکردی متقابل دولت دانشگاه و صنعت در سیکل فکر، طرح اجراء (( I . D . E . A )) )) مقاله ارائه شده در سمینار همکاریهای دولت، دانشگاه، صنعت، تهران دانشگاه امیرکبیر ۲۲-۲۴ آذرماه ۱۳۷۴. ۹- ساحتی مهر، عظیم، (( نظریه زمان فاکتور گمشده در مکان و حرکت ))، مقاله ارائه شده در سمینار علم لجستیک و کاربرد آن در سازمان، تهران - دانشگاه امام حسین ۱۲ و ۱۳ دیماه ۱۳۷۴. ۱۰- ساحتی مهر، عظیم، (( نظریه مدیریت مثلثی برای جابجائی T.M.T ))، مقاله ارائه شده در سمینار مدیریت و رهبری در سازمان تهران ۱۳۷۵. ۱۱- ساحتی مهر، عظیم، (( نظریه بایدها و نبایدها در تحقیق و توسعه ))، مقاله ارائه شده در سمینار تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی وزارت صنایع، مشهد ۶ و ۷ آذر ۱۳۷۵. ۱۲- ساحتی مهر، عظیم، (( نظریه توان در محدودیت ناتوانی ))، مقاله ارائه شده در نخستین کنگره تخصصی استاندارد و بهبود کیفیت در صنعت خودرو، کرج مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ آذرماه ۱۳۷۵. ۱۳- ساحتی مهر، عظیم، (( تئوری ارتباطات با مثلث مدیریت )) مقاله ارائه شده در چهارمین کنگره

سراسری همکاریهای دولت، دانشگاه و صنعت برای توسعه ملی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران در مورخه ۳۱/۲/۷۷. ۱۴ -  
ساحتی مهر، عظیم، (( نظریه محدودیتها در دست آوردهای آموزش عالی ))، مقاله ارائه شده در سمینار (( نقش مدیریت و  
برنامه‌ریزی آموزشی در رشد و توسعه کشور )) تبریز دانشگاه آزاد اسلامی ۱۷/۱۲/۷۶ و ۱۸/۱۲/۷۶.

## نقش رهبری در تطبیق نظام آموزش با استراتژی های سازمان

leadership ... نظام های آموزش با چالشهای انطباقی روبرو هستند

چکیده بسیاری از تلاش هایی که جهت تغییر و تحول آموزش ها و اثر بخش نمودن نتایج آنها از طریق ادغام، بهسازی و مهندسی مجدد انجام می شود به علت عدم توجه کافی به لوازم اقدامات انطباق پذیری با استراتژی سازمان با شکست روبرو می شوند. اغلب سازمان ها مرتکب یک اشتباه قدیمی شده و با تفاوت قائل نشدن بین چالش های انطباق پذیری و مسائل فنی می کوشند تا این چالش ها را بوسیله روشهای مدیریتی حل و فصل کنند. تبعات این اشتباه تا بطن فرایندهای آموزش گسترش می یابد و اغلب برنامه های به ظاهر مناسب در اجرا با شکست روبرو می شوند در حالیکه علت اصلی عدم موفقیت به درستی شناسایی نمی شود. در این مقاله فرایند تطبیق آموزش با استراتژی های سازمان و نقش رهبری آموزش در این همگرایی به تفصیل مورد بررسی قرار خواهد گرفت. مقدمه امروزه در اکثر سازمان ها، نظام های آموزش با چالشهای انطباقی روبرو هستند. تغییر و تحولات جوامع، بازارها، مشتریان، رقبا و مهمتر از همه دگرگونی های سریع فناوری، نظام های آموزشی را به تعیین و تبیین ارزش ها، تدوین یا توسعه استراتژی های جدید و فراگیری روش های اجرایی تازه وادار می کند. معمولاً دشوارترین وظیفه نظام های آموزش در تامین دانش مورد نیاز، همگرایی آن با استراتژی سازمان است. اقدام برای انطباق پذیری زمانی ضرورت می یابد که نقش آموزش در توسعه کیفی عملکردهای سازمان به چالش گرفته شود، اهمیت ارزش های آن کم رنگ شود و دیدگاه هایی به ظاهر موجه و در عین حال متضاد در مورد آموزش شکل گیرد. زمانی که سازمان به طراحی مجدد خود می پردازد، یا هنگامی که به توسعه یا اجرای استراتژی های جدید اقدام می نماید، یا اینکه مدیریت ارشد از موثر نبودن نتایج آموزش ها شکایت می کند، چالش های انطباق پذیری شکل گرفته اند. این گونه چالش ها معمولاً منشاء سیستمی دارند و نمی توان برای آنها راه حل های آماده و از پیش تعیین شده تجویز نمود. جهت رفع مشکلات یاد شده، اگرچه تمرکز بر «مدیریت» برنامه های تدوین شده و اجرای موثر آنها حساس و حیاتی است، اما مهم تر از آن، نحوه «رهبری» نظام آموزش در همسو سازی اهداف و برنامه ها با استراتژی ها می باشد. با این وجود، سازمان ها به دلایل زیر در چرخش مدیریت به سمت رهبری با مشکلات جدی روبرو هستند. O برای چرخش یاد شده باید تغییری جدی در بنیان نگرش سازمان به مفهوم مدیریت - یعنی تمرکز صرف بر شخص مدیر برای ارائه راه حل - ایجاد گردد. در آموزشی که با چالش منطبق بودن با استراتژی ها روبرو می باشد، وظیفه پیشبرد امور باید به شعور و خرد جمعی همه عوامل ذیربط سپرده شود. O تغییر همواره اضطراب آور است. تغییر رویکرد از مدیریت به رهبری مستلزم تغییر وظایف جاری به ایفای نقش های متفاوت، برقراری ارتباطات گسترده، اعتقاد به ارزش ها و رفتارهای جدید می باشد و این برای نظامی که از دیرباز حفظ هنجارها و روش های جاری برایش مقدس می باشد کاری است بس دشوار که پرداختن به آن همواره مشکلات جدی را در استقرار رویکردهای تازه ایجاد نموده است. برای تبیین فرایند همگرایی آموزش با استراتژی سازمان، مفاهیم مدیریت و رهبری و مقایسه ویژگی ها و کارکردهای این دو در بخش اول مقاله تبیین خواهد گردید. در بخش دوم، ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی ها مورد بحث قرار خواهد گرفت. بررسی کارکردهای رهبری در انطباق با استراتژی ها محور اصلی بخش سوم مقاله را تشکیل می دهد. در بخش چهارم نیز فرایند تطبیق مورد کنکاش قرار گرفته و از این منظر خطاها، موانع و مشکلاتی که در شکل دهی کاراثر گذار می باشند مورد بحث واقع شده است. در در پایان نیز جمع بندی و نتیجه گیری مباحث مطروحه ارائه خواهد

گردید. مدیریت امری متفاوت از رهبری است و مهمترین ویژگی آن این است که در اجرای برنامه‌ها از یک چارچوب کاملاً رسمی تبعیت می‌نماید. مولف، مدیریت را فرایندی تعریف می‌نماید که طی آن برنامه‌های انطباق یافته با استراتژی سازمان، بطور موثر اجرا و پایش می‌گردند. تحقق این فرایند مستلزم وجود رویکردی است که همه آنچه را که مدیر باید انجام دهد، برای وی آشکار سازد و بستر اقداماتش را صرف نظر از اینکه سازمان، در چه حوزه‌هایی فعال می‌باشد و دارای کدام نوع استراتژی است فراهم آورد. در حوزه آموزش، علاوه بر ایفای نقش‌های ارتباطی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیری، وظایف زیر را نیز می‌توان برای مدیر متصور بود: O مدیریت نظام آموزش (با تاکید بر دانش رهبری) O مدیریت افراد تحت پوشش (با تاکید بر علوم رفتاری) O و مدیریت دوره‌ها (با تاکید بر مدیریت علمی) [۱] برای اثر بخشی برآیند تطبیق با استراتژی‌ها، لازم است تا مدیر علاوه بر برنامه ریزی، سازماندهی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها، نقش رهبری را در بهبود عملکرد نظام آموزش درک کرده و مهارت لازم را برای رهبری اثر بخش را بطور تمام و کمال بیاموزد. رهبر یاز منظر آموزش رهبری یک «بصیرت و فهم» است و کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده و متغیر محیطی نیازهای دانشی سازمان و قواعد پرداختن به آن به درستی شناخته شود، انتظارات جدید از مهارت‌های مورد نیاز کارکنان درک گردد، ناپوستگی‌های کسب و کار به روشنی مشخص شود و برای پاسخگویی به این شرایط، آموزش‌های موثر و ارزش آفرین خلق شوند. [۲] با این رویکرد، رهبری را می‌توان هنر تأثیر گذاری بر اهداف و برنامه‌ها از طریق همسازی با استراتژی‌ها و متشکل نمودن کلیه عوامل ذیربط، جهت تأمین نیازهای دانشی سازمان تعریف نمود. رهبر علاوه بر آگاهی از موضوعات تخصصی آموزش، نیازمند آن دسته از مهارت‌هایی است که بداند چگونه ارتباط برقرار کند؟ چگونه افراد مناسب را برگزیند؟ و یقین حاصل کند که سازمان دانش مورد نیاز خود را درست و به هنگام دریافت می‌نماید. بخشی از این مهارت‌ها ذاتی است، برخی از آنها در محیط‌های کاری فراگرفته می‌شوند و بخشی هم با کسب تجربه بدست می‌آیند. بر این اساس مهارت‌های ۷ گانه ذیل را می‌توان برای رهبر متصور شد: (۱) قدرت ارتباط (ایجاد هماهنگی بین همه اعضای گروه)؛ (۲) ایجاد انعکاس (انعکاس منظم و مستمر فعالیت‌ها برای یادگیری و تقسیم یادگیری)؛ (۳) ادغام و هم‌تراز سازی (قابلیت یکپارچه سازی اهداف و برنامه‌ها)؛ (۴) آگاهی محیطی (دانستن اینکه چه چیزی در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد و چطور روی سازمان تاثیر می‌گذارد)؛ (۵) هوش عاطفی (درک تصویر بزرگتر از اینکه من در اینجا چه باید انجام دهم)؛ (۶) پرهیز از ابهام (ایجاد شفافیت در کار، ایجاد وضوح در اهداف)؛ (۷) انگیزش (ایجاد انگیزه و تشویق دیگران)؛ [۱] داشتن مهارت‌های یاد شده، رهبر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موثر است و کدام یک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای آموزش ارزش آفرینی می‌کنند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیر گذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) برای حصول اثر بخشی بی حاصل خواهد بود. ویژگی‌های مدیریت و رهبریمدیریت و رهبری دو سیستم عمل متمایز و مکمل هستند. هر یک کارکردها و فعالیت‌های خاص خود را دارا می‌باشند و برای موفقیت در محیط‌های پویای کسب و کار و دائماً در حال پیچیده تر شدن، یک ضرورت هستند. با این توصیف، می‌توان ویژگی‌های زیر را برای آنها برشمرد: (۱) مدیریت، هنر پاسخگویی به نیازهای سازمان و انتظارات ایجاد شده از نظام آموزش می‌باشد و با اعمال آن می‌توان به میزان زیادی نظم و ثبات در ابعاد کلیدی مانند کیفیت و اثر بخشی ایجاد نمود. اما رهبری، سازگاری با تغییرات است. سرعت گرفتن تغییرات فناوری، بی‌نظمی بازارها، تغییرات ترکیب نیروی کار از مهمترین عواملی هستند که به این تغییرات که از الزامات اصلی بقا و رقابت موثر در محیط‌های نو به شمار می‌آیند دامن زده اند. [۳] [۲] سازمان‌ها پاسخگویی به نیازهای آموزشی را در وهله اول با تعیین اهداف، تدوین جزئیات مراحل دستیابی به اهداف و سپس تخصیص منابع، مدیریت می‌کنند. در مقابل، رهبری به سوی تغییر سازنده با تعیین جهت (چشم اندازی از آینده اغلب دور) همراه با تدوین استراتژی‌هایی برای ایجاد تغییرات لازم در راستای دستیابی به آن چشم انداز آغاز می‌شود. [۳] [۳] مدیریت، توانایی خود برای دستیابی به برنامه‌هایش را از طریق سازماندهی منابع،

بکارگیری افراد با تجربه، تفویض مسئولیت برای پیشبرد برنامه‌ها و طراحی سیستم کنترل و نظارت توسعه می‌دهد. اما فعالیت‌های رهبری در این سطح، شامل همسو کردن افراد است. این به معنای چرخش به سمت کسانی است که می‌توانند ائتلاف بین افرادی ایجاد کنند که قادرند چشم انداز یا آرمان را درک کرده و به دستیابی آن متعهد باشند. [۳] در نهایت، مدیریت از طریق نظارت رسمی و غیر رسمی، از میزان دستیابی به اهداف پیش بینی شده اطمینان حاصل می‌نماید. ولی در رهبری، دستیابی به اهداف، مستلزم انگیزاندن و الهام بخشی است. یعنی در حرکت نگاه داشتن سازمان در جهت درست (علیرغم موانع اساسی که برای تغییر وجود دارد) از طریق تمسک به نیازها، ارزش‌ها و محرک‌های بنیادی، اما برآورده نشده‌ای که اغلب بکر مانده‌ها مورد بهره‌برداری قرار نگرفتند. [۳] بررسی دقیق تر هر یک از این ویژگی‌ها به تصریح مهارت‌هایی کمک می‌کند که مدیران و رهبران به آنها نیاز دارند. البته این به معنای ایجاد تفوق در معانی و کاربرد مفاهیم مدیریت و رهبری بر یکدیگر نیست. چرا که این دو نه تنها منافاتی با یکدیگر ندارند بلکه با اجماع آنها می‌توان فرایندها را به گونه‌ای سامان داد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن، بیشترین اثر بخشی را برای سازمان حاصل نمایند. ضرورت رهبری تغییرات در همگرایی با استراتژی‌ها نظام‌های آموزش به اعتبار نیروی انسانی، بودجه، تجهیزات، فضای آموزشی و میزان حمایت مدیریت ارشد، به توسعه کیفی منابع انسانی پرداخته و دانش مورد نیاز سازمان را فراهم می‌آورند. اما صرف نظر از منابع در اختیار، می‌توان گفت پیروزی یا شکست برنامه‌ها، بیشتر در گرو «همگرایی با اهداف و استراتژی‌های سازمان» می‌باشد. در غیر این صورت، دوره‌های اثربخش یا هیچ‌گاه اجرا نشده و یا در رویارویی با موانع تحقق کامل پیدا نخواهند کرد. امروزه ۳ عامل اصلی، لزوم همگرایی آموزش با استراتژی‌ها را در انواع برنامه‌ریزی و متدولوژی‌های اجرایی ایجاب می‌نماید: ۱) تحول، در دنیای امروز، ثبات دیگر هنجار محسوب نمی‌شود. شتاب تحولات محیطی، باعث تغییرات مکرر قواعد کار و فرایندهای سازمانی شده است. اغلب کارشناسان اتفاق نظر دارند که در دهه‌های آینده، محیط کسب و کار حتی بی‌ثبات تر از این خواهد شد. این بی‌ثباتی مهمترین چالش سازمان برای بقا و پویایی محسوب گردیده و ضرورت آمادگی برای رویارویی با آن را ایجاب می‌نماید. به این منظور لازم است تا به این سوال پاسخ داده شود که سازمان تا چه اندازه از نیروهای توانمند و چند منظوره برخوردار می‌باشد. از طرف دیگر نیروهای کیفی پرورش نخواهند یافت مگر آنکه در نظام آموزش، انطباق با استراتژی سازمان (در مقایسه با وضعیت گذشته و نیاز سازمان) به سرعت اجرا شود. [۴] ۲) اثربخشی، عامل مهم دیگر، تشخیص میزان اثربخشی برنامه‌ها است. چنانچه انگیزه اصلی از اجرای برنامه‌ها تقلید از سازمان‌های پیشتاز، پاسخگویی به رده مافوق سازمانی و یا جاذبه آموزش باشد، این حرکت از همان ابتدا محکوم به شکست است. اجرای موثر آموزش کار دشواری است و تنها راه حل پیشنهادی برای درگیر شدن با این دشواری‌ها، ایجاد باور جدی و عمیق به اثر گذاری آموزش در تامین نیازهای دانشی سازمان می‌باشد. تمایل به اثر گذاری باید از یک «ضرورت» اجتناب ناپذیر و نه یک «انتخاب» قابل عدول سرچشمه گیرد، ضرورتی که اغلب وجود دارد ولی به سادگی قابل درک نیست. ادامه حیات موثر نظام آموزش در گرو اثربخشی است. هر چه «آموزش» بتواند دانش مورد نیاز سازمان را با کیفیت تر و البته در زمان مناسب تامین نماید، می‌تواند به پویایی خود امیدوارتر باشد.

[۵] منبع: ۱. Charles R. Greer, Strategy and Human Resource: A general Managrial Perspective: united States, ۱۹۹۵. ۲. Ann Langley, "The Roles of formal Strategic Planning" Long Range Planning, no ۳, ۱۹۸۳. R.T Lenz & Marjorie Lyles, "Managing Human Resource Problems in Strategy Planning Systems" Journal of Business Strategy, no. ۴ (Spring ۱۹۸۶) ۴. Marc G. SW. Human Resource Management. Publishing Company Boston, ۱۹۹۰. ۵. Chill, Tqom & sond & Lok, rethinking Training Needs Analysis, ۱۹۹۹. ۶. Cunnigham, B. Action Research and Organization Development, Westport, CT: Prayger. ۱۹۹۳. ۷. Kaplan Robert S., Building



Strategy Focused Organizations, With Balanced Scorecard, BSC Collaborative, 1998. Ann Langley, "The Roles of formal Strategic Planning" Long Range Planning, no 3. (June 1988) \*<http://www.articles.ir/article۲۶۸۸.aspx>

## تفکر استراتژیک زمینه ساز نوآوری

بهزاد مشهدی کردی

امروزه تحولات روزافزون فضای کسب و کار، دگرگونی سریع بازارها و افزایش رقابت پذیری سبب شده است تا بیش از گذشته نقش نوآوری در فرایند رشد و توسعه اقتصادی کشورها اهمیت یابد. نوآوری که بیانگر مفهومی «نو» است و دارای ابعاد گوناگون فنی، اقتصادی، جامعه شناسی و روانشناسی است، از جمله واژه هایی است که تعاریف متعددی برای آن ارائه شده است. در این مقاله که قسمت نخست آن روز سه شنبه از نظرتان گذشت، تعاریف متعددی از نوآوری بیان شد و مسائلی همچون عوامل موفقیت و انواع آن مورد بحث قرار گرفت. در ادامه قسمت پایانی این مقاله را می خوانید. با نقش و اهمیتی که نوآوری در فرایند رشد و توسعه کشورها دارد، امروزه بستر سازی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری از اهمیت و ضرورت حیاتی برخوردار شده است. بویژه آنکه امروزه با جهانی شدن اقتصاد و صنعت، سرعت نوآوری و ارائه محصولات جدید به قدری سریع گشته که تغییرات، ابتکارات و بهبودها در بازارهای تولید و فروش به امری عادی مبدل شده است. در این شرایط شرکت ها یا باید به نوآوری بپردازند و یا این که محکوم به فنا هستند. یکی از عوامل بسیار مهمی که بستر و زمینه ایجاد و رشد نوآوری را فراهم می آورد، ارزش ها و فلسفه مدیریت و میزان حمایت مدیریت ارشد سازمانها از افراد ریسک پذیر و نوآور است. تحقیقات صورت پذیرفته در این زمینه نشان می دهد که وجود خصوصیتی در مدیریت ارشد سازمان نظیر - تغذیه مالی برای شروع و راه اندازی طرح های نو - استفاده از ایده های جدید کارکنان - سازگاری ارزش ها و فلسفه مدیریت با نوآوری - اعتقاد به مدیریت مشترک - تحمل انحراف از قواعد - قدردانی از افراد ریسک پذیر و صاحب ایده - قدرت تصمیم گیری - قبول مسئولیت فعالیت های نوآورانه - پذیرش ریسک به عنوان خصیصه ای مثبت - تنوع در حمایت های مالی - و تجربه نوآوری - می تواند در ایجاد و پرورش نوآوری بسیار مؤثر باشد. عامل مهم دیگری که بستر لازم را برای پرورش و رشد نوآوری فراهم می آورد، ایجاد «تفکر استراتژیک» در سازمان است. تفکر استراتژیک در دو سطح فردی و سازمانی با جامعیت و دور اندیشی خاصی که ایجاد می کند از یک سو باعث درک بهتر کارکنان از سازمان و محیط فعالیت آن شده و منجر به خلاقیت های مکرر آنان می شود و از سوی دیگر زمینه ارتباطات و تعامل بیشتر بین مدیران و کارکنان را فراهم آورده و باعث بهره برداری از نبوغ و خلاقیت کارکنان در سازمان می شود. بنابه نظر «هراکلاس» تفکر استراتژیک همانند یادگیری دو حلقه ای است که یکی مفروضات موجود را به چالش و می دارد و دیگری راه حل های جدید و نوآورانه را توسعه می دهد که در نهایت منجر به اقدامات بالقوه مناسب تری در سازمان می شود. بنابراین اگر یک سازمان بتواند به موقعیتی دست یابد که اکثر مدیران و کارکنان آن صاحب تفکری استراتژیک شوند و به مساله نوآوری نیز به طور استراتژیک بنگرند، در این صورت همواره وضعیت موجود را مورد سؤال قرار خواهند داد تا به موقعیت ها و راه حل های جدیدتر و بهتری دست یابند و در عین حال که خود دست به این کار می زنند از کسانی که به گروه آنان ملحق شود، حمایت نموده و آنها را هدایت خواهند کرد. با این روند، افراد چشم اندازی مطلوب برای سازمان و خود در آینده در نظر خواهند داشت و در قالب آن، شناختی بهتر از کل سازمان و محیط فعالیت آن بدست خواهند آورد و برای دستیابی به چشم انداز مطلوب و تطبیق سازمان با محیط دست به خلاقیت و نوآوری خواهند زد. از جمله عوامل دیگری که در بستر سازی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری تاثیر می گذارد، عوامل ساختاری و فرهنگی نظیر پیچیدگی، رسمیت، تمرکز و فرهنگ سازمانی است. اگر سازمان در

سطح افقی (تعداد مشاغل و وظایف) و یا در سطح عمودی (تعداد پست های مدیریتی) از پیچیدگی برخوردار باشد و ارتباطات سازمانی آن قانونمندتر و رسمی تر شود، امکان تعامل گروهی در سازمان به شدت تقلیل می یابد و این امر سازمان را از اهداف نوآوری خود دور می سازد. همچنین در شرایطی که سازمان از رسمیت بالایی برخوردار باشد، افراد آزادی عمل نداشته و کارها از انعطاف قابل قبول و قابل تحمل برخوردار نیست که در نتیجه آن بروز رفتارهای خلاق و نوآورانه از جانب کارکنان سلب می شود. در مقابل چنانچه یادگیری، انعطاف پذیری و پذیرش خطر از سوی سازمان به عنوان اصول محوری شناخته شود و نیز کارکنان با توجه به استعداد و توان فکری و اجرایی خود از قدرت تصمیم گیری و قضاوت های شایسته برخوردار گردند و بتوانند به دور از تمرکزگرایی در زمان مناسب حرکت مناسب را طراحی و به مرحله اجرا در آورند، در این صورت زمینه برای به کارگیری خلاقیت های فردی در انجام امور بوجود خواهد آمد. «رابرت هیسریچ و مایکل پیترز» عوامل محیطی مناسب برای ایجاد و پرورش نوآوری را در چهار جنبه خلاصه می کنند. اول آنکه، سازمان متبوع می بایست بر مرزهای تکنولوژی اداره شود چرا که تحقیقات منبع اصلی موفقیت برای تحقق ایده های جدید در رابطه با محصولات هستند. دوم آنکه، تجربه کردن (آزمون و خطا) بایستی مورد تشویق قرار گیرد و اشتباهاتی که در طول مسیر توسعه و رشد تولیدات خلاقانه محصولات صورت می پذیرد، مجاز شمرده شود. عامل سوم، در دسترس بودن منابع شرکت است یعنی منابع مالی و نیروی انسانی بایستی به آسانی و به میزان کافی در اختیار نوآور قرار گیرد. و بالاخره عامل چهارم، حمایت مدیریت ارشد از فرد نوآور است به طوری که نوآور نباید نگران عدم تحقق هدف از پیش تعیین شده خود باشد، بلکه فعالیت نوآورانه وی می بایستی از حمایت همه جانبه مدیریت ارشد سازمان برخوردار باشد. «آلتشولر» با ارائه نظریه ای با عنوان تریز (TRIZ) معتقد است که برای این که نوآوری ایجاد یا پرورش یابد، لازم است که اصول، قواعد و تکنیک هایی رعایت گردد. لذا افراد با مجهز شدن به این قواعد و فنون می آموزند که چگونه می توان دست به نوآوری زد، فرایند نوآوری را پیش بینی کرد و در مسیر آن گام برداشت. از نظر «آلتشولر» اگر افراد این اصول و قواعد را که در همه نوآوری ها وجود دارد رعایت کنند، می توانند به یک نوآور تبدیل شوند و موجبات رشد و پرورش نوآوری را فراهم بیاورند. پنج اصل مهم از اصول چهل گانه «تریز» شامل - حرکت در جهت رفع تضادهای موجود - تلاش در جهت ایده آل ها، کاهش ویژگی های منفی و افزایش مثبت ها - تلاش در جهت فهم و دستیابی به کارکردهای اساسی مورد نیاز، نه صرفاً راه حل ها - تلاش در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس - و نگاه به مساله از تمامی زوایای ممکن - است. \* نظام ملی نوآوری امروزه توسعه نوآوری حاصل فعالیت های جمعی و تعامل پیچیده بین بازیگران و نهادهای مختلف و روابط بین آنها است و موفقیت هر کشور در تقویت، توسعه و نهادینه کردن نوآوری شدیداً به نظام ملی نوآوری و ویژگی های آن بستگی دارد. از این رو از اواخر دهه ۱۹۸۰ به این سو نظام ملی نوآوری به عنوان یک رویکرد جدید در حوزه سیاستگذاری و برنامه ریزی نوآوری مورد توجه اقتصاد دانان و سیاستگذاران کشورها قرار گرفته است. «نظام ملی نوآوری» شبکه ای از نهادها، سازمان ها، و بنگاه های عمومی و خصوصی است که در روابط متقابل با یکدیگر موجبات خلق، واردات، تعدیل و اصلاح، جذب و انتشار نوآوری را فراهم می آورند. سه رکن اساسی نظام ملی نوآوری شامل - بدنه اصلی (بنگاه های اقتصادی، دانشگاه ها، مراکز تحقیقاتی، پارک ها و مراکز رشد علمی و فناوری و سازمان های دولتی) - عناصر ساختاری (بازار رقابتی، زیرساخت های نوآوری، مشارکت و همکاری و دسترسی به اطلاعات) - و محیط پیرامونی (نظام مدیریتی کشور، فرهنگ نوآوری، سیاست ها و برنامه های دولت، مکانیزم های عملیاتی نظیر قوانین و مقررات، مالکیت فکری، سرمایه های ریسک پذیر، و نظام تعلیم و تربیت) - است. مهم ترین اقداماتی که باید در نظام ملی نوآوری صورت پذیرد تا فرایند نوآوری تکمیل گردد، شامل - سیاستگذاری کلی - انجام تحقیقات - توسعه نیروی انسانی - تسهیل و تامین بودجه تحقیقات و نوآوری - اشاعه فناوری - ارتقای کارآفرینی - و تولید کالا و خدمات - است. رویکرد «نظام ملی نوآوری» مبتنی بر زنجیره خلق، اشاعه و به کارگیری دانش تکنولوژیک است. اگر این زنجیره به هر دلیل گسسته شود، اهداف بلند

مدت توسعه تکنولوژی به خطر می افتد. این گسستگی می تواند ناشی از عدم حضور اجزای لازم یا عدم فعالیت مناسب هر یک از این اجزا یا ارتباطات نامناسب بین آنها باشد. خروجی «نظام ملی نوآوری» ایجاد، اشاعه و کاربرد فناوری است. بنابراین ویژگی اصلی نظام مذکور ارتقای توانمندی های نقش آفرینان به منظور تولید، اشاعه و کاربرد فناوری است که دارای ارزش اقتصادی نیز باشد. نکته کلیدی در «نظام ملی نوآوری» توجه به سرمایه گذاری در دانش و جریان دانش بین عناصر اصلی نظام ملی نوآوری است و هدف غایی آن نیز بهبود عملکرد اقتصاد مبتنی بر دانش و ایجاد بستر مناسب توسعه علم و فناوری است. باید توجه داشت که در نظام ملی نوآوری هم اجزاء اصلی نظام و روابط بین آنها و هم اقداماتی که هر یک از آنها و در مجموع انجام می دهند برای تحقق بخشیدن به فرایند نوآوری از مرحله خلق ایده تا تجاری سازی و بازاریابی آن ضروری است. بنابراین هدف اصلی از ایجاد نظام ملی نوآوری اولاً تکمیل عناصر و اجزای اصلی نظام در صورت فقدان یک یا برخی از آنها و ثانیاً تنظیم روابط مؤثر بین آنها است به نحوی که فرایند نوآوری را تحقق بخشد، نهادینه کند، افزایش دهد و نیز نوآوری های مقطعی و پراکنده را به «جویبار نوآوری» تبدیل سازد. در کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران بسیاری از اجزای نظام ملی نوآوری وجود دارد اما آنچه حائز اهمیت است، تکمیل عناصر تشکیل دهنده این نظام و برقراری ارتباط مؤثر بین اجزا و عناصر نظام نوآوری است. در این راستا عمده ترین مشکل ارتباطی عناصر تشکیل دهنده نظام نوآوری در کشورهای در حال توسعه و از جمله ایران شامل - ارتباط ضعیف بین دانشگاه و صنعت - ارتباط ضعیف بین آموزش های دانشگاهی و نیازهای صنایع - ارتباط ضعیف بین کاربران و تولید کنندگان - ارتباط ضعیف بین صنایع با یکدیگر - و عدم اطلاع بخش خصوصی از امکانات و منابع دولتی - است. بنابر این نقش دولت در طراحی، سازماندهی و مدیریت نظام ملی نوآوری بسیار تعیین کننده است. دولت می تواند با سیاستگذاری های مناسب روابط بین نهادهای نظام ملی نوآوری را تسهیل نموده و بر عملکرد بنگاه های اقتصادی بویژه واحدهای صنعتی تاثیر گذارد.

<http://www.infosanat.com/Fa/?Page=ArticlesItem&ncID=۱&nID=۵۵>\*

### کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی

طبق دیدگاه پیرس و برایسون تهیه کننده: مجتبی لشکرلو کی مشخصات گزارش: گزارش درس کنترل استراتژیک انواع کنترل استراتژیک چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک عبارت اند از: ۱ کنترل فرضیات ۲ کنترل اجرا ۳ نظارت استراتژیک ۴ کنترل آگاهی - های ویژه ۱ کنترل فرضیات کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا فرضیات تعیین شده در زمان برنامه ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند. فرضیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه ریزی معین شوند این فرضیات باید ثبت شوند. فرضیات، در درجه سخت با دو گروه عوامل سرو کار دارند: محیطی و صنعتی • عوامل محیطی: مؤسسات بر عوامل محیطی کنترل ندارند یا کنترل بسیار کمی دارند، اما این عوامل برای موفقیت استراتژی تأثیر تعیین کنندهای دارند. تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی / جمعیت شناسی نمونه هایی از این عوامل اند • عوامل صنعت: این عوامل بر عملکرد شرکتهای مربوط به همان صنعت تأثیر دارند این عوامل در صنایع مختلف متفاوت اند. ۲ کنترل اجرا مرحله عملیات مدیریت استراتژیک در مجموعه ای از گامها، برنامه اجرا، سرمایه گذاریها و حرکت های تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد. در به کار بردن کنترل های اجرای متمرکز و نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک دو رویکرد مفید وجود دارد: شیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فرایند برنامه ریزی درباره این است که کدام پیشرفتهای، یا مراحل از آن پیشرفتهای عوامل حیاتی موفقیت استراتژی یا آن پیشرفت می باشند. رویکرد دوم برای نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک از سنجشهای توقف / حرکت مرتبط به مجموعه - ای از عوامل معنا دار زمان، هزینه، تحقیق و توسعه، موفقیت و غیره مربوط به پیشرفتهای مشخص است. ۳ نظارت استراتژیک کنترل فرضیات و کنترل اجرا ماهیتاً کنترل متمرکزاند. نوع سوم کنترل استراتژیک یعنی نظارت

استراتژیک برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژیک مؤسسه را تهدید می کند تدوین می شود. نظارت استراتژیک باید حتی المقدور غیر متمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی های تجاری، مذاکرت و مشاهدات و قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت استراتژیک هستند. ۴ کنترل آگاهیهای ویژه کنترل آگاهی ویژه نیازمند به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیر منتظره است. نظام های کنترل عملیاتی انواع نظام های کنترل عملیاتی •: نظام های بودجه بندی • جداول زمانی • عوامل کلیدی موفقیت مراحل نظام های کنترل عملیاتی نظام های کنترل عملیاتی برای اثربخشی باید چهار مرحله عمومی را در هر کنترل بعد عمل طی نمایند: ۱ تعیین استانداردهای عملکرد ۲ اندازه گیری عملکرد واقعی ۳ تشخیص تفاوت با استانداردها ۴ تدوین اقدامات اصلاح یا تعدیل نظام های بودجه بندی فرایند بودجه طلایه دار یا صورت ابتدایی برنامه ریزی استراتژی است. بودجه بندی سرمایه ای به ویژه وسایل تخصیص منابع استراتژی را فراهم می نماید. بودجه درآمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد بودجه در آمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه ای دارد. بودجه درآمد، یک سیستم پیش آگاهی زود رس درباره اثر بخشی استراتژی مؤسسه ایجاد می کند. برای کنترل استفاده از منابع سرمایه غالباً دو نوع بودجه دیگر نیز تدوین می شود: ۱ بودجه نقدی ۲ بودجه هزینه جداول زمانی جداول زمانی غالباً یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژی هستند. زمانبندی صرفاً یک ابزار برنامه ریزی برای تخصیص منابع دارای محدودیت زمانی، یا تنظیم ترتیب فعالیتها و وابسته به هم است. عوامل کلیدی موفقیت عوامل کلیدی موفقیت حوزه هایی از عملکرد که باید توجه دایمی مدیریت به آنها معطوف باشد را تعیین می نماید. عوامل کلیدی موفقیت با تمرکز بر عملکرد داخلی عبارت اند از: ۱ - بهبود بهره وری ۲ - روحیه خوب کارکنان ۳ - بهبود کیفیت محصول / خدمات ۴ - افزایش درآمد هر سهم ۵ - رشد سهم بازار ۶ - تکمیل تسهیلات جدید نظارت بر عملکرد و ارزیابی انحرافات نظام های کنترل عملیات به ایجاد استانداردهای عملکرد نیاز دارند. زمانی که استراتژی در دست اجراست پیشرفت نیز باید زیر نظر باشد و انحراف از استانداردها مورد سنجش قرار گیرد. نظام های پاداش ایجاد انگیزه برای اجرا و کنترل اجرا و کنترل استراتژی به فرد اعضای سازمانی، به ویژه مدیران کلیدی بستگی دارد. ایجاد انگیزه دادن پاداش به عملکرد مطلوب افراد و واحدهای سازمانی عناصر کلیدی اجرای استراتژی اثر بخشند. طرحهای کوتاه مدت پاداشهای مدیران، معمولاً بر سود سال گذشته یا فصل گذشته اتکا می نمایند. این تمرکز صرف بر نتیجه نهایی در ترویج استراتژی جدید چهار ضعف عمده دارد: ۱ - نگاهش به گذشته است. ۲ - کانون توجه آن کوتاه مدت است. ۳ - عمدتاً به علت روشهای حسابداری متداول، سود و زیان استراتژیک در نظر گرفته نمی شود. ۴ - سرمایه گذاری زمان، پول در استراتژی آینده معمولاً تاثیر منفی دارد. نظام پاداش اثر بخش باید پاداشهایی داشته باشد که آفریدن عملکرد های بالقوه آینده و همچنین نتایج سال گذشته را کنترل و ارزیابی نماید. توصیه دیگری درباره تدوین نظامهای پاداش که تفکر بلند مدت استراتژیک و همچنین کوتاه مدت را پاداش می دهند استفاده از بودجه های استراتژیک است. محاسبه عملکرد محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتها مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند. نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبتهای مالی شاخصهای کمی استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند. ۱ - مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی ۲ - مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب ۳ - مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت برخی نسبتهای مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد: ۱ - بازده سرمایه

۳- سود ناویژه

۴- سهم بازار

۵- نسبت بدهیها به حقوق صاحبان سهام

۶- سود هر سهم

۷- رشد فروش

۸- رشد دارایی.

## مدیریت استراتژی تکنولوژی

۸، ۴۹:۷

مدیریت استراتژی تکنولوژی

موضوع مقاله: IT استراتژی تکنولوژی واحد پژوهش پایگاه اطلاعات صنعتی ایران

مقدمه توان رقابت تجاری، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه شرط بقا و حضور در بازار جهانی است. تحقق اهداف سازمانی و رقابت موفق در محیط، به شدت متغیر تجاری، نیازمند تدوین استراتژی های مناسب و دقیق است و این مقاله به بحث پیرامون اصول مدیریت استراتژیک می پردازد. به نکات کلیدی در تدوین استراتژی تجاری و استراتژی تکنولوژی اشاره کرده و روشهای تولید در تصمیم گیری های استراتژیک را معرفی می کند و همچنین بر اهمیت پیوند استراتژی تکنولوژی با استراتژی تجاری تأکید شده است. منظور از استراتژی چیست؟ استراتژی: شناخت آینده و برنامه ریزی برای آن است و ابزاریست که اهداف دراز مدت بواسطه آن قابل تحقق می باشد. استراتژی در مفهوم تجاری، لرمولی گسترده است که سازمان برای نیل به موفقیت، به کار می گیرد و برنامه و طرح لازم برای پیروزی در رقابت، به طور کامل و به تفصیل در آن منعکس می شود. تدوین استراتژی یک چالش مستمر است، از این رو، استراتژی در گام اول باید "محور" اصلی فعالیت های سازمان را تأیید کرده و سپس آنچه را که سازمان می تواند انجام دهد، تدوین نماید و فعالیت برنامه ریزی استراتژیک را نهادینه نماید. این امر به آنها کمک می کند تا بهتر رقابت کرده، و موقعیت خود را در بازار تقویت کنند. "مدیریت استراتژیک"، لرایندی است که از سه بخش مهم و مرتبط به هم تشکیل شده است. ۱- برنامه ریزی استراتژیک (شامل تعیین دورنمای استراتژیک و تدوین استراتژی است) ۲- پیاده سازی استراتژیک: شامل لهرست تمام فعالیت هایی که باید صورت گیرند و تعیین و گماردن واحدهای عملیاتی مناسب برای پیاده سازی اقدامات اجرایی و پروژه های استراتژیک است که به تاکتیک ها و برنامه ریزی سیستماتیک (نظام مند) می پردازد. ۳- ارزیابی استراتژیک: شامل معیارهای عملکرد، سازو کارهای بازخور، بهبود مستمر لرایند یادگیری سازمانی که امکان پالایش استراتژی و اصلاح طرحها و برنامه ها را لراهم می آورد. تدوین موفقیت آمیز استراتژی، به سازگار کردن منابع در دسترس سازمان و فرصت های موجود در محیط بستگی دارد. شناسایی نقاط ضعف و قوت داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی، گام مهمی در لرایند تدوین استراتژی است. تشکیل ماتریس نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدها، ابزار بسیار مفیدی برای این کار به شمار می رود که تحلیل گران می توانند عوامل مشخص شده در ماتریس SWOT را بازنگری کرده و چهار نوع استراتژی متفاوت تدوین نمایند. ۱- استراتژی نقاط قوت - فرصت (SO)، که سازمان با بهره گیری از نقاط قوت خود می کوشد تا از فرصت های خارجی نهایت استفاده را ببرد. ۲- استراتژی های نقاط ضعف - فرصت ها (WO) که سازمان تلازمی کند تا با استفاده از فرصت های موجود، بر نقاط ضعف خود غلبه کند ۳- استراتژی های نقاط قوت و تهدیدها (ST) که سازمان از نقاط قوت خود بهره می گیرد تا تهدیدهای خارجی را دفع کرده و از آنها دوری گیرند. ۴- استراتژی نقاط ضعف - تهدیدها (WT) که سازمان رویکردهای مناسبی اتخاذ می کند تا

نقاط ضعف خود را کاهش داده و از تهدیدهای خارجی دوری نماید، سلول‌های ماتریس **WT, ST, WT, SO** مبین استراتژی‌هایی است که سازمان می‌تواند مناسب‌ترین استراتژی را انتخاب کرده و برای خود استراتژی مناسبی را ارزیابی و تدوین کند. در این میان می‌توان شاخص‌ها و معیارهای مطلوب را با استفاده از مقیاس وزنی (همچون مقیاس لیکسرت)، این کار را به صورت کمی انجام داد و بر اساس آن مقیاس، به آنها امتیاز داد. میانگین امتیازهای هر استراتژی می‌تواند به عنوان راهنما در انتخاب گزینه بهینه مورد استفاده قرار گیرد. تدوین استراتژی تکنولوژی: مدیریت تکنولوژی زمانی موقوع خواهد بود که میان استراتژی کسب و کار و استراتژی تکنولوژی، ارتباطی مناسب برقرار شود. استراتژی تکنولوژی، همانا بکارگیری، توسعه و نگهداری کلیت دانش و توانایی شرکت است. گرچه تکنولوژی عامل بسیار مهمی به شمار می‌رود، ولی به تنهایی برای تضمین موفقیت کسب و کار، کافی نیست. کسب و کار موقوع، همانا یکپارچه سازی نوآوری تکنولوژی با تولید، بازاریابی، مالی و نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف تعیین شده است. پورتر پیشنهاد می‌کند که در تدوین استراتژی تکنولوژی، مراحل زیر طی شود: ۱- شناسایی تمامی تکنولوژی، تکنولوژی‌های لبرعی و متمایزکننده زنجیره ارزشی ۲- شناسایی تکنولوژی‌های سایر صنایع یا تکنولوژی‌هایی که هنوز مراحل توسعه را می‌گذرانند و از این پتانسیل برخوردارند که در زنجیره ارزشی مورد استفاده قرار گیرند ۳- تعیین مسیر تغییرات تکنولوژی‌های کلیدی و تغییرات بالقوه تکنولوژی ۴- تعیین اینکه کدام تکنولوژی‌ها، بیشترین تأثیر را بر مزیت رقابتی و ساختار صنعت بر جای می‌گذارند. ۵- ارزیابی توانایی‌های نسبتی شرکت در تکنولوژی‌های مهم و هزینه بهبود آنها ۶- انتخاب استراتژی کلی رقابتی شرکت را تقویت کند. ۷- باید استراتژی‌های تکنولوژی تمام واحدهای کسب و کار، در سطح بالای سازمان حمایت شوند. مسیر حرکت استراتژی: ماشین توان رقابتی و خلق ثروت را می‌توان به صورت مونتاژ قطعات در نظر گرفت: ۱) تدوین استراتژی با جهت‌گیری مشخص، ۲) بکارگیری قابلیت‌های تکنولوژیک، ۳) رسیدن به سطح بالایی از بهره‌وری، ۴) انجام فعالیت‌های تهاجمی و پیگیری در بازاریابی. جهت‌گیری استراتژیک، امری حیاتی برای موفقیت هر سازمان است. تنظیم و مشخص کردن جهت، به تغییرات تکنولوژی ما نیازهای مشتریان و عوامل محیطی، بستگی دارد. مفهوم اساسی و زیربنایی در تدوین استراتژی تکنولوژی، همانا "قابلیت محوری" است. ساخت محصول یا خدمتی که برای مشتریان، ارزش منحصر فردی داشته باشد، مثالی از یک قابلیت لانی محوری است. مثال دیگری از قابلیت‌های محوری سازمان، زیرساخت آن است که زمینه مؤثر و کارآمد مدیریت عملیات را فراهم می‌آورد همچنین قابلیت محوری می‌تواند دانش مدیریت یا مهارت کارکنان سازمان، باشد. شرکت بویینگ یکی از غول‌های هواپیما سازی، فعالیت‌های تولیدی و کسب و کار بسیار موقعی دارد. اما این شرکت قابلیت محوری خود را در یکپارچه سازی سیستم‌های بزرگ، طراحی و تولید مؤثر دانش مشتریان خود متمرکز کرده است. قابلیت‌های محوری هر سازمان به محصولات محوری تبدیل می‌شوند که می‌توانند در قالب یک یا چند محصول نهایی ظاهر شوند. این محصولات نهایی سازمان را به مشتریان متصل می‌کند. مدیریت باید قابلیت‌های محوری شرکت را به مثابه مزیت خاص بداند و استراتژی تکنولوژی کسب و کار را حول این قابلیت تدوین کند. روشی کلی برای شناسایی (Core Technical) **CTC (Competencies)** قابلیت‌توانایی‌های محوری لانی- این لرایند، سیستماتیک و جامع بوده، نیازمند مشارکت گروه زیاد و متنوعی از پرسنل است. و در فعالیت‌های تحلیلی مربوطه، خلاقیت و دقت را با هم می‌طلبد. هنگامی که این لرایند خوبی پیاده شود، زمینه بسیار مستحکم و مناسبی برای قابلیت‌های آتی فراهم می‌آورد، مزایای جانبی لراوانی از آن حاصل می‌شود و چندین دستاورد ارزشمند را نیز به دنبال دارد. • بهره‌رستی از تمام توانمندی‌های لانی شرکت و شناسایی توانمندی‌هایی که در بخش‌های مختلف شرکت، تکرار شده است. • ارزیابی تمام نقاط ضعف و قوت تکنولوژیکی شرکت. • بهره‌رستی از توانایی‌های تکنولوژیکی حیاتی شرکت • شناخت قابلیت‌های محوری بالقوه و موجود در شرکت و الگو برداری مقایسه‌ای از برترین‌های خارج از کشور مرحله (۱) شروع برنامه "یجاد گروه راهبری و تیم‌های کاری و برگزاری جلسات شروع کار" یک شروع موقوع، قدم

مهمی در موفقیت کل برنامه است. در اولین جلسه تیم کاری، مدیر برنامه باید خلاصه ای از کل برنامه را توضیح داده و مباحثات اولیه در مورد ساختار بهره‌رست توانمندی های شرکت را هدایت می کند. شکل طبیعی بهره‌رست توانمندی ها، به صورت یک ماتریس بزرگ است. این ماتریس، شامل بهره‌رست طبقه بندی شده توانمندی های تکنولوژیکی شرکت و ستون های دیگری است که از آنها برای امتیاز دهی به هر یک از توانمندیها (با توجه به شاخص های مختلف ارزیابی) استفاده می شود. تیم باید تصمیم بگیرد که از کدام طبقه بندی استفاده کند. به عنوان مثال، طبقه بندی ها می توانند خیلی ساده به صورت (۱) علوم کاربردی (۲) طراحی و توسعه (۳) توانایی های ساخت باشند. مرحله (۲) تهیه بهره‌رست توانمندی ها "تهیه بهره‌رست اولیه، جمع آوری و جمع بندی کلیه ورودی ها و نهایی کردن بهره‌رست توانمندی ها" اهدا این مرحله عبارت است از نهایی کردن ساختار کار و محتوای بهره‌رست تایید شده شاخص های ارزیابی و سپس آغاز تعریف دقیق روش ارزیابی. استفاده از یکی از نرم افزارهای صفحه گسترده یا بانک اطلاعاتی به انجام این فرایند کمک می کند. تیم کاری باید شاخص های ارزیابی را مورد توجه قرار داده و تصمیم بگیرد که از کدامیک استفاده کند و چگونگی انجام ارزیابی را نیز مشخص کند. اهدا، محدوده و بازه زمانی تعیین شده برای فعالیت های اولیه، در پاسخگویی به این سؤالات تأثیر گذار خواهد بود. برای ارزیابی "نقاط قوت و حیاتی بودن" از فرایندهای مجزایی استفاده شود. و گزینه های مختلف را لحاظ کرده پیشنهادات و توصیه های خود را تدوین و برای گروه هدایت کننده ارسال کند. مرحله (۳) ارزیابی توانمندی ها "ارزیابی تمامی موارد با استفاده از مقیاس های اندازه گیری انتخاب شده برای تعیین نقاط قوت و اهمیت هر یک" خروجی و ماحصل این مرحله، بهره‌رستی نهایی مجموعه جامعی از توانمندی ها و ارزیابی ها (از همه مهم تر)، شناسایی توانمندی های تکنولوژی حیاتی شرکت است. محور اصلی اقدامات اولیه، ارزیابی نقاط قوت است. استفاده از پرسش نامه، می تواند مؤثر و کارآمد باشد. نتایج توسط اعضای تیم ثبت و بررسی می شود و در صورت نیاز، از مصاحبه ها و پرسش نامه های دیگری جهت تکمیل اطلاعات استفاده شود. آنگاه تیم باید تصمیم بگیرد که به هر توانمندی چه امتیازی تخصیص دهد. تکنیک های آماری در تحلیل پاسخ ها ملید واقع می شود. تیم کاری می بایستی اثر هر یک از توانمندی های تکنولوژیکی را بر توان رقابت شرکت بررسی و ارزیابی های غنی و منطقی انجام دهد. پس باید برنامه های استراتژیک علی سازمان را مطالعه کنند. نتایج به شدت مورد نقد قرار گرفته و تعدیل می شود. مرحله (۴) شناسایی قابلیت های کاندید "تست انواع مختلف توانمندیهای حیاتی مکمل، تدوین لیست احتمالی قابلیت های محوری" چالش تیم کاری در مرحله ۴ استفاده از دانش و داده های جمع آوری شده در مراحل ۲ و ۳ جهت شناسایی هر چه بیشتری از توانایی های محوری (تکنولوژی حیاتی) کاندید است نتایج حاصل، باید بهره‌رستی بلند بالا از حوزه های تخصصی تکنولوژیکی آتیه دار باشد که بتوان آنها را به عنوان CTC یا قابلیت توانایی های محوری (تکنولوژیکی) شرکت مورد آزمون و ارزیابی قرار داد مشخصات CTC، مورد بازنگری، یکپارچه سازی و پالایش قرار می گیرد، خروجی این بهره‌رستی از CTC های متمایز است و مبنای کارهای آتی به شمار می روند. مرحله (۵) تست قابلیت محوری کاندید "اعتبار سنجی CTC ها: به مزیت رقابتی - ارزش ادراکی مشتری - میزان دشواری تقلید - امکان ورود به بازار های دیگر" بهره‌رست CTC های ارزشمند (از آنجایی که تمام CTC های بالقوه و بالفعل سازمان را در خود دارد)، از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. باید این بهره‌رست با گروه هدایت کننده مورد بازنگری کامل قرار گیرد. گروه هدایت کننده نیز باید مدیر برنامه را راهنمایی کند که کدام CTC (اگر اساساً موری باشد)، را در مرحله مورد توجه خاص قرار دهد یا به کلی حذف کند چون این CTC ها ارزشمند بر توانمندی های حیاتی علی شرکت جا شده اند. مرحله (۶) ارزیابی موقعیت قابلیت محوری "تحقیق پیرامون برداشت بیرون از شرکت نسبت به قابلیت ها و لزودن یا ته ها و نتایج آن به ممیزی توانمندی های داخلی" در این مرحله نهایی مشخص می شود که شرکت، کدامیک از CTC های ارزشمند خود را در مالکیت دارد. موقعیت نسبی شرکت در هر یک از CTC ها چگونه است. بهترین سازمانهای خارجی که باید برای الگو برداری مقایسه ای مورد توجه قرار گیرد و همچنین کارهای که باید صورت

گیرد تا مالکیت شرکت بر CTC های بالقوه اش محفوظ بماند، از مواردی است که در این مرحله روشن می شود. شناخت قابلیت های لانی محوری موجود و حوزه هایی که پتانسیل تبدیل شدن به CTC را دارند، ارزشی لراوان دارد، به نحوی که می تواند مبنای تدوین استراتژی تکنولوژی در کل سازمان باشد.

\*<http://www.tolueco.com/Tolue/article.asp?Ln=FA&Page=۱۴۲>

## استراتژی و ارزش

دکتر وفا غفاریان

چکیده آنچه مدیران برجسته را متمایز می سازد، دانش آنان در مورد نظریه های علمی و یا مهارت در به کار گیری ابزار و متدولوژی های روزآمد مدیریتی نیست.

اغلب مدیران پیشتاز، با "نگرش" ساده و در عین حال عمیق خود، در صنعت تحول آفریده اند. این نگرشها در عبارت و مفهوم با هم متفاوت هستند، ولی همه آنها به گونه ای چگونگی خلق "ارزش" برای مشتریان را بیان می کنند. "ارزش" در ادبیات مدیریتی امروز جایگاه ویژه ای یافته است؛ در مباحث استراتژی این مفهوم کارکرد اصلی استراتژی در مقابل مشتری به شمار می آید، در الگوهای بازاریابی و مدیریت بازار، مفهوم "ارزش" جایگاه کلیدی دارد و در مهندسی ارزش، این مفهوم برای ارتقای بهره وری عملیاتی سازمانها به کار گرفته می شود. توجه به شرایط عمومی "محیط رقابتی" کاربرد این مفهوم را فراتر از محیط کسب و کار، به حوزه های سیاسی و میدانهای ورزشی توسعه می دهد. این مقاله به تشریح مفهوم ارزش در رابطه با موفقیت های استراتژیک می پردازد و طی آن تلاش می کند تا با توصیف چگونگی شکل گیری مزیت رقابتی حاصل از ارزش، نگرش مؤثرتری برای اداره بنگاه ها فراهم کند. معرفی موضوع همه شما شرکت بی ام و (BMW) را می شناسید. اغلب شما با شرکت معتبر رولکس (Rolex) نیز آشنایی دارید. آیا فکر می کنید که شرکت بی ام و برای مشتریان خود، خودرو و رولکس ساعت تولید می کند؟ آیا تصور شما این است که مشتریان این دو شرکت برای خودرو و ساعت پول خود را به آنها می پردازند؟ آیا به نظر شما اصولاً آنچه این دو شرکت برای مشتریان خود تولید می کنند متفاوت است؟ اگر پاسخ شما به این سه سؤال مثبت است زمان آن رسیده تا نگرش تازه ای را تجربه کنید؛ همه تولیدکنندگان کالا و خدمات تنها چیزی که برای مشتریان خود تولید می کنند، "ارزش" است و کالا و خدمات تنها وسیله ای برای رساندن این ارزش به مشتری است. در مقابل، آنچه تولیدکنندگان از مشتریان خود دریافت می کنند، رضایت و وفاداری است و مقدار پول دریافتی تنها نشانه ای از میزان رضایت آنان به شمار می آید. در این نگرش آنچه در کسب و کار به صورت تبادل پول با کالا- و خدمات انجام می شود، تنها نمادی از موضوع است و مفهوم جوهری کسب و کار مبادله ارزش در مقابل رضایت مشتری است. (شکل ۱) این شیوه نگرش چند مفهوم اساسی به دنبال خود دارد که هر یک پنجره ای جدید پیش روی ما می گشاید: وحدت هدف در نگرش سنتی، اهداف سازمانها متناسب با ماهیت و ماموریت آنها با هم متفاوت است. بدین ترتیب موفقیت در بنگاهها با شاخصهای اقتصادی، در سازمانهای غیرانتفاعی با معیارهای اجتماعی و فرهنگی و در سازمانهای سیاسی با شمارش آرای ذی نفعان سنجیده می شود. نگرش ارزش محور به ما نشان می دهد که در همه این موارد کافی است که برای مشتری ارزش بیشتری (نسبت به رقیب) خلق شود و دستیابی به این هدف واحد (خلق ارزش بیشتر از رقیب برای مشتری) به صورت طبیعی لایه نمادین اهداف سازمانها (اهداف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی) را محقق می سازد. با این نگرش همه سازمانها محصول مشابهی تولید می کنند (ارزش) و همه در انجام ماموریت خود هدف واحدی (خلق ارزش بیشتر برای مشتری) را دنبال می کنند. نگرش جدید کمک می کند تا الگوی فعالیت سازمانهای مختلف، به الگوی یکپارچه، بامعنا تر و عمیقتری ارتقا یابد. جک ولش مدیر عامل سابق جنرال الکتریک: بالاترین مزیت رقابتی؛ قابلیت یادگیری از محیط و تبدیل سریع آن به عمل است.



بازار رقابتی ارزش همه مدیران با مفهوم و کارکرد بازارهای کالا، سرمایه و پول آشنا هستند. آنچه این نگرش به این حوزه‌ها اضافه می‌کند، بازار رقابتی ارزش است. در بازار ارزش، تولیدکنندگان کالا- و خدمات، سرمایه و پول، همه تلاش می‌کنند تا با خلق ارزش بیشتر برای مردم سهم بالاتری در سبد منابع آنان به خود اختصاص دهند. منطبق بازار ارزش این است که انسانها منابع خود را صرف چیزی می‌کنند که ارزش بیشتری برای آنان به همراه دارد. این منطق به روشنی توضیح می‌دهد که چرا تعداد افرادی که منابع اولیه خود را صرف خرید خانه مسکونی می‌کنند. به مراتب بیش از کسانی است که در اولین گزینه خرید ویلای تفریحی را ترجیح می‌دهند (با اینکه قدرت خرید لازم برای تملک این دو در یک محدوده است) و چرا منابع مازاد خانوارها در میان گزینه‌های پس‌انداز بانکی، بازار سهام، خرید و فروش طلا و سیم کارت تلفن همراه جابه‌جا می‌شود. نگرش جدید نشان می‌دهد که فرصتهای اصلی کسب و کار در مناطق پرارزش (برای انسانها) نهفته است و فعالیتی در سبد منابع خانوار سهم بیشتری را به خود اختصاص می‌دهد که ارزش بیشتری برای آنان بیافریند. استراتژی و ارزش استراتژی رویکردی است که سازمان را به منظور بهترین پاسخگویی ممکن به عوامل محیطی (فرصتها و تهدیدها) هدایت می‌کند. حاصل این رویکرد، خلق مزیت رقابتی برای سازمان است. مزیت رقابتی عاملی است که سبب ترجیح سازمان بر رقیب توسط مشتری می‌شود و این امر صرفاً از طریق خلق ارزش (بیشتر از رقیب) برای مشتری قابل تحقق است. این مفهوم، حلقه اتصال ارزش با مزیت رقابتی و استراتژی را برقرار می‌سازد؛ بنابراین چنانچه به دنبال سهم بازار بیشتر، بازده سرمایه بالاتر و سودآوری بیشتر از رقیب هستند، باید برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنند و مزیت رقابتی، تنها از طریق خلق ارزش بیشتر برای مشتری ایجاد می‌شود. ارزش چیست؟ ارزش از دیدگاه مشتری عبارت است از مجموعه فایده‌هایی که از یک محصول (کالا- یا خدمات) نصیب او می‌شود، منهای کلیه هزینه‌هایی که از این بابت متوجه او می‌شود. واژه هزینه در این تعریف مفهوم گسترده تری از معنای اولیه آن دارد؛ قیمت اولیه، هزینه بهره‌برداری، هزینه نگهداری، هزینه‌های روحی، هزینه‌های اجتماعی، هزینه زمانی و هزینه انتظار برخی از مصادیق هزینه در این تعریف هستند. در مفهوم کلی هر آنچه برای مشتری نامطلوب باشد و به منظور دستیابی به کالا یا خدمات مورد پذیرش او قرار گیرد، هزینه محسوب می‌شود. در نقطه مقابل، فایده از دید مشتری مطلوبیت‌هایی است که از دسترسی به محصول (کالا و خدمات) نصیب او می‌شود. در این تعبیر، فایده نیز محدوده گسترده‌ای را شامل می‌شود؛ خصوصیات و ویژگیهای محصول، تطابق آن با نیاز واقعی مشتری، کیفیت محصول، خدمات جانبی، و تشخیص حاصل از تصاحب محصول، مثالهایی از فایده‌های ارزش آفرین یک محصول هستند. ارزش برای مشتری از مقایسه مطلوبیتها (فایده) و نامطلوبها (هزینه) ایجاد می‌شود. (شکل ۲) چند خصوصیت، این مفهوم ساده را در عمل با پیچیدگی توأم می‌کند. اولین خصوصیت، ماهیت پویا و متغیر ارزش است. ارزش از دید مشتری در بازارهای مختلف متفاوت است. عواملی که برای یک بازار با سطح درآمد، الگوی مصرف و فرهنگ اجتماعی خاصی مطلوب به شمار می‌آید، ممکن است برای بازاری با خصوصیات متفاوت نامطلوب باشد. برای رفع این مشکل بخش‌بندی بازار راهکاری مؤثر است. پیچیدگی دوم تغییرات ارزش در طول زمان است. مصادیق مطلوبیت (و نامطلوب بودن) در طول زمان تغییر می‌کند. پایداری به عوامل موفقیت گذشته الزاماً برای امروز موفقیت ساز نخواهد بود. این واقعیت وجود ساز و کارهای مستمر مطالعه و شناخت بازار را امری الزامی می‌سازد. هر چه تحولات محیطی سریعتر و عمیقتر باشد، این پیچیدگی بیشتر و ساز و کارهای مؤثرتری مورد نیاز خواهد بود. آکیو موریتا بنیانگذار شرکت سونی: کار من فراهم کردن شرایطی است که انسانها با درک عمیق از مفهوم کار گروهی گردهم آیند و کشش درونی و ظرفیتهای فنی خود را تجربه کنند. پیچیدگی دیگر، شناخت مطلوبیتهای مشتری است. در بسیاری از موارد روشهای ساده مطالعه بازار از جمله نظرسنجی، مصاحبه و پرسشنامه قادر نیستند تا از لایه سطحی ادراکات مشتری عبور کنند و به عمق نیاز و مطلوبیتهای او دست یابند. برخی از نیازها پنهان هستند و حتی خود مشتری نیز آنها را نمی‌شناسد. کشف نیازهای پنهان چنانچه بدرستی انجام گیرد، دنیایی از فرصت را پیش روی سازمان می‌گشاید. درک عمیق مفهوم ارزش و رابطه آن با استراتژی نگرش

جدیدی را برای مدیران ایجاد می‌کند. حال، یک سؤال اساسی پیش روی مدیران این است که چگونه از این مفاهیم در عمل (برای دستیابی به مزیت رقابتی و موفقیت استراتژیک) استفاده کنند. یک ابزار مؤثر در این رابطه "تحلیل بازده ارزش" است. تحلیل بازده ارزش تحلیل بازده ارزش کمک می‌کند تا فعالیتهای سازمان در راستای خلق ارزش بیشتر برای مشتری (و مزیت رقابتی برای سازمان) مدیریت شوند. برای این تحلیل ابتدا یک معیار معرفی می‌شود؛ بازده ارزش به صورت میزان ارزش ایجاد شده برای مشتری به ازای یک واحد هزینه برای سازمان تعریف می‌شود. (شکل ۳) مایکل دل بنیانگذار شرکت کامپیوتری دل: ما امپراطوری خود را از طریق کشف فرصتهای نوآوری ساخته‌ایم. همیشه فرصتهایی برای متمایز بودن وجود دارد. در عمل برای تعیین ارزش از دیدگاه مشتری "میزان پولی که مشتری آماده است برای یک ویژگی به سازمان پردازد" سنجیده می‌شود (ارزش تبادلی). بر اساس این معیار، ویژگیهای یک محصول (کالا- یا خدمات) برحسب بازده ارزش به دو گروه پربازده و کم‌بازده تقسیم می‌شود. ویژگیهای پربازده آنهایی هستند که ارزش تبادلی آن برای مشتری به نسبت هزینه انجام شده برای ایجاد آن توسط سازمان بالاتر از دو باشد و در نقطه مقابل ویژگیهای کم‌بازده فعالیتهایی هستند که ارزش تبادلی آن نتواند هزینه ایجاد آن را بخوبی پوشش دهد. (شکل ۳) لازمه این کار شناخت مطلوبیتهای مشتری است. بدون این شناخت هیچ موفقیتی در کار نخواهد بود. تحلیل بازده ارزش، مدیران را در راستای شناخت عمیقتر و مؤثرتر نیازهای واقعی مشتری و همچنین قابلیتها و پیش‌رانه‌های هزینه‌ای سازمان هدایت می‌کند و نشان می‌دهد چه فرایندها و فعالیتهایی در ارتباط با ویژگیهای پربازده (و یا کم‌بازده) قرار دارند. توانمندسازی استراتژیک سازمان بعد از مرحله شناخت، حرکت بر مبنای شناخت، کاری منطقی و قابل توصیه است. منطبق عمومی این حرکت، انتقال منابع سازمان از حوزه کم‌بازده به حوزه پربازده است. این اقدام چنانچه به نحو صحیحی انجام گیرد، سبب می‌شود تا سازمان منابع خود را بر فعالیتهای ارزش آفرین برای بازار متمرکز کند و توانمندی استراتژیک خود را (در خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان) افزایش دهد. این امر کلیه منابع مادی (تجهیزات، امکانات، نقدینگی، فناوری) و غیر مادی (منابع انسانی، هیجانانگ روحی سازمان، راستای توجه مدیران ارشد) را در بر می‌گیرد. (شکل ۴) خارج کردن منابع از حوزه کم‌بازده (جایی که برای سازمان هزینه زیاد و برای مشتری ارزش کمی به همراه دارد) سبب کاهش هزینه‌ها و قیمت محصول و تمرکز آن بر حوزه پربازده (جاییکه ارزش ایجاد شده برای مشتری بمراتب بیش از هزینه ایجاد شده برای سازمان است)، و افزایش مطلوبیت و فایده محصول از منظر مشتری می‌شود. این دو حرکت به افزایش ارزش محصول (از دید مشتری) می‌انجامد. بدین ترتیب فعالیتها و محصولات سازمان در راستای خلق ارزش بیشتر برای مشتری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان مدیریت می‌شود. جمع‌بندی سازمانها چنانچه به دنبال مزیت رقابتی و موفقیت‌های استراتژیک هستند باید (بیش از رقیب) برای مشتری ارزش بیافرینند. آنان در مقابل این خلق ارزش، رضایت و وفاداری مشتریان را تصاحب خواهند کرد. توسعه سهم بازار و افزایش بازده سرمایه‌تبعات طبیعی این حرکت خواهد بود. سازمانها برای خلق ارزش (بیش از رقیب) باید منابع خود را از فعالیتهای "کم‌بازده" به فعالیتهای "پربازده" انتقال دهند. این امر مستلزم شناخت عمیق مطلوبیتهای مشتری و سنجش بازده ارزش ویژگیهای محصول در صنعت است. محصولی برای سازمان موفقیت استراتژیک به همراه دارد که تمامی و یا اغلب مشخصه‌های آن از حوزه پربازده باشد. چنین محصولی منشأ تبادل میزان قابل توجهی از ارزش در مقابل رضایت و وفاداری مشتری خواهد بود. سازمانها برای خلق ارزش باید منابع خود را از فعالیتهای کم‌بازده به فعالیتهای پربازده انتقال دهند. با این نگرش سه توصیه اساسی برای مدیران وجود دارد: توصیه اول: از طریق مطالعه بازار و تعامل مؤثر با مشتری، مطلوبیتهای و عوامل ارزش آفرین از دید مشتری را شناسایی کنید. بدون این شناخت حرکت‌های سازمان کور و در اغلب موارد کم‌اثر خواهد بود. شناخت نیاز واقعی مشتری، تشخیص صحیح نیاز پنهان بازار و درک عمیق مطلوبیتهای یک محصول از دید مشتری، ابعاد مهم این شناخت را تشکیل می‌دهند. توصیه دوم: با توجه به مطلوبیتهای مشتری، برای ویژگیهای اصلی محصول خود در مقابل رقبای اصلی، شاخص بازده ارزش را محاسبه و آن را به صورت مقایسه‌ای تحلیل کنید. توصیه سوم: منابع سازمان

(مادی و غیرمادی) را از حوزه کم‌بازده به حوزه پربازده منتقل کنید. این امر سبب می‌شود تا منابع و فعالیتهای سازمان صرفاً برای ایجاد مشخصه‌هایی در محصول صرف شود که ارزش (تبادل) آن برای مشتری بمراتب بیش از هزینه آن برای سازمان است و این مفهوم زیربنای خلق ارزش (بیشتر از رقیب) برای مشتری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است. مباحث ارزش محور بیش از آنکه عملیاتی باشند، نگرشی هستند. چنانچه نگرش مدیران بر اساس مفاهیم ارزشی شکل گیرد، مبنای اثر بخش‌تری برای تصمیم‌گیری آنان فراهم و سازمان به نحو موفقیت‌آمیزتری اداره خواهد شد. وفا غفاریان: استادیار دانشگاه مالک اشتر و رئیس هیات مدیره شرکت مخابرات ایران\* تدبیر

## روانشناسی مدیریت استراتژیک

دکتر ناصر میرسپاسی

«چالش‌های نظری در چگونگی تصمیم‌گیری‌های راهبردی»؛ مشاهدات علمی صرفاً یک توضیح مشخص از واقعیت‌ها نیست هدف اصلی آن این است که یک واقعه را از منظر گاه‌هایی متعدد بنگرد. مقصد عمده آن ملاحظه وقایع و درک این که یک پدیده و یا یک واقعه چگونه به پدیده و وقایع دیگر ارتباط دارد، می‌باشد. (col, Alexander Luria, ۱)[۳۲۶] واژه‌های کلیدی: روانشناسی شناخت، مدیریت استراتژیک، ماهیت تصمیم‌گیری‌های کلان، روانشناسی فرهنگی، واژه‌شناسی مقدمه شاید بتوان مقدمه این نگارش را با سئوالات زیر آغاز نمود: ۱- مطالعه توسعه انسان و پرورش روان او بطور علمی یعنی چه؟ ۲- با انجام پژوهش‌های علمی در این راستا به چه نوع علمی دسترسی پیدا می‌شود؟ ۳- وسعت پوشش چنین علمی چقدر است؟ ۴- چگونه می‌توان از آن بهره‌برداری نمود؟ آیا می‌توان به تئوری‌هایی قابل قبول فراتر از جنبه‌های ملموس علمی دسترسی پیدا نمود؟ متخصصین ادعا کرده‌اند که برای همه پرسش‌های فوق پاسخ منطقی وجود دارد به شرط آنکه در چارچوب طرح‌های پژوهش منظم، سیستمیک، غنی و سازنده اقدام شود و سپس ادعا شده است که رشته روانشناسی چنین تلاشی است برای دست‌یابی به پدیده‌های غیرملموس رفتار انسان. (Cole ۳۰) زمانی که یکی از همکاران ارجمند دانشگاهی مفهوم و کتابی تحت عنوان "روانشناسی بهره‌وری" را ارائه نمود و ادعا نمود که این مفهوم برای اولین بار مطرح شده است روانشناسان سرشناس کشور معتقد بودند که چنین چیزی نیست. هرچا پای انسان در میان باشد روانشناسی مطرح است و نمی‌توان گفت که مقوله مطرح شده یک نوآوری است. بعقیده نگارنده حتی طرح یک مفهوم خاص در حوزه‌ها و تئوری‌های علمی می‌تواند خود یک نوآوری یا منشاء یک نوآوری علمی باشد. شاید با همین استدلال بتوان گفت که چون مدیران ارشد سازمانها تصمیمات استراتژیک را اتخاذ می‌کنند پس مقوله روانشناسی مدیریت استراتژیک هم موضوعی است که بالاخره انسان در آن نقش دارد و تبعاً روانشناسی در آن جایگاهی دارد و تبعاً روانشناسی مدیریت استراتژیک نیز موضوع جدیدی نیست. صرفنظر از اینکه بکارگیری روانشناسی در حوزه مدیریت استراتژیک مطلب تازه‌ای باشد و یا بعلاوه اینکه تصمیم‌گیرندگان در سازمانها انسان هستند و روانشناسی خواسته یا ناخواسته در کلیه ابعاد رفتاری در سازمانها بویژه در نحوه تصمیم‌گیریها همیشه حضور دارد. تا آنجا که مطالعات نگارنده اجازه می‌دهد در کتابهای مدیریت استراتژیک که قبلاً تحت عنوان‌هایی نظیر: خط‌مشی بازرگانی (Business Policy) یا طرح‌ریزی استراتژیک (Strategic Planning) که نسل‌های قبلی مدیریت استراتژیک (Strategic Management) به حساب می‌آیند، مقوله روانشناسی بویژه عنوانی مشابه روانشناسی مدیریت استراتژیک مشاهده نمی‌شود. علیهذا لازم بنظر می‌رسد، حدود حضور این مقوله در فرایند تصمیم‌گیریها در سازمانها، علیرغم بکارگیری وسیع پردازش الکترونیکی و دقیق داده‌ها و وسعت اطلاعاتی که در اتخاذ تصمیمات استراتژیک بکار گرفته می‌شود، مورد یادآوری قرار گیرد و تأکید شود که حتی مدیران ارشد سازمانها با اطلاعات مشابه تصمیمات متفاوت اتخاذ می‌نمایند و این

تفاوت ناشی از تجربه گذشته و پیش ذهن آنها (Preperception) از محیط برون سازمانی و درون سازمانی و شناخت (Cognition) آنها از موقعیت هاست که خود یک مقوله روانشناسی است و بقول معروف از دریافتی های زیرپوستی از قبیل تجربه، استنباط، ادراک ارزش ها، باورها و مواردی از این قبیل سرچشمه می گیرد. که در واقع هر کس همراه با دخالت های همین عوامل عقلانی بودن تصمیم خود را ادعا می کند. بسیاری از مدیران ارشد این تصور را دارند که روانشناسی در حوزه اجرایی و عملیاتی سازمانها که عمدتاً در حوزه مدیریت رفتار سازمانی مطرح می شود کاربرد دارد و در حوزه تصمیم گیری های استراتژیک یا اصلاً جایگاهی ندارد و یا نقش بسیار ناچیزی ایفا می کند. (Hodgkinson ۲۰۰۵) درحالیکه بطور ملموس و عمدتاً غیرملموس مقوله روانشناسی هم مستقیماً و هم غیرمستقیم در چگونگی انتخاب و تفسیر اطلاعات براساس تجربه و حتی رشته تحصیلی مدیران ارشد در تصمیمات متخذ آنها جایگاه انکارناپذیر دارد. ماهیت این ادعا در خاتمه این مقدمه در چارچوبی که پردازش اطلاعات را در فرایند تجزیه و تحلیل شناخت، تحت تأثیر قرار می دهد، ارائه می گردد. (Hodgkinson/۵) یادآور می شود که هر انسانی در زمان تصمیم گیری این فرایند را بطور ناخودآگاه دنبال می کند و تصمیم گیران استراتژیک از این قاعده مستثنی نیستند. ورود نگرش استراتژیک در حوزه مدیریت: استراتژی و مدیریت استراتژیک، مفاهیم و فرایندهای متفاوتی را از زمان حضور در حوزه مدیریت بخود اختصاص داده است که هر مفهوم با تعبیر خاص خود قابل پشتیبانی است. در عین حال نباید فراموش شود که این مقوله از دانش نظامی به دانش مدیریت منتقل شده و در این جابجایی دخل و تصرف هایی نیز در این مفهوم بعمل آمده است و در قلمروی دانش مدیریت تحت تأثیر مکاتب فکری متفاوت تعبیرهای خاص پیدا کرده است. بهمین جهت ضروری است در هر متن که واژه استراتژی یا مدیریت استراتژیک عنوان می شود به تعبیر مورد نظر از این مقوله اشاره گردد. مدیریت استراتژیک در طول پنج دهه اخیر از یک مفهوم ساده خط مشی بازرگانی، بویژه بودجه بندی برنامه ای، مراحل را دنبال کرده، به طرح ریزی استراتژیک و بالاخره مدیریت استراتژیک منتهی شده است. مدیریت استراتژیک خود در چارچوب فرآیندی، تحت عنوان برنامه ریزی یا فرموله کردن استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی نتایج، عنوان گردیده است. مرحله برنامه ریزی، شامل فرایندی است که از تبیین چشم انداز، تعریف مأموریت و تعیین اهداف آغاز و با مطالعه دقیق شرایط محیط درونی و برونی سازمانی که برای آن برنامه ریزی استراتژیک می شود، راه کارها و یا به تعبیری استراتژی هایی برای تحقق اهداف و انجام مأموریت، صورت می گیرد. که این نگرش به مکتب پیش تدبیری (Design School) شناخته شده است و نگرش های دیگری که مینتزرگ آنها را تحت عنوان مکتب موردی یا اضطراری (Emerging School) مطرح ساخته است. در عین حال در بسیاری از گفتارها و نوشتارها از واژه استراتژی با مفاهیم وسیعتر اشاره می شود بطور نمونه جانسون و شولز (۱۹۹۹) استراتژی را به شرح زیر تعریف می کنند: "استراتژی عبارت است از سمت حرکت و چارچوب تصمیمات یک سازمان در بلندمدت است که در محیط در حال تغییر منجر به بدست آوردن نتایج مورد نظر سازمان می گردد" [۲]. هنری مینتزرگ پا را از این حدود فراتر گذاشته و برای استراتژی پنج مفهوم متفاوت مطرح ساخته و آنها را پنج P نام نهاده است: استراتژی بعنوان طرح یا برنامه (Strategy as a plan)، استراتژی بعنوان ایجاد خطر برای رقیب (Strategy as a ploy)، استراتژی بعنوان یک جایگاه موقعیت (Strategy as a position)، بین سازمان و محیط بیرون سازمان استراتژی بعنوان یک تصویر (Strategy as a perspective)، استراتژی بعنوان یک رویه یا سبک (Strategy as a Pattern) با توجه به وسعت تعاریف و مفاهیمی که برای استراتژی و تبعاً مدیریت استراتژیک مطرح شده است ملاحظه می شود که به چه میزان ذهن که یک پدیده روانشناسی است چگونه در تعبیر و تفسیرها دخالت دارد چه رسد به مراحل اتخاذ تصمیم. خلاصه اینکه ادعا شده است که ما در جهانی بسیار متغیر و رقابت های بسیار سخت و خطرناک اعمال مدیریت می کنیم که مهمترین و دشوارترین بعد این مدیریت تصمیم گیریهای استراتژیک است و برای تشریح چنین شرایطی حتی واژه رقابت بحرانی [۳] بکار برده شده است. همانگونه که در مسیر تحول مکاتب مدیریت استراتژیک ملاحظه می شود، هرگز این

تغییر نگرش‌ها و مکاتب از لابراتوارهای علوم تجربی خارج نشده است بلکه عمدتاً از شناخت اندیشه‌های ارزنده و تبعاً آزمایش و خطاها و تجربیات مدیران و اندیشمندان حاصل شده است. اگر تجزیه و تحلیل اطلاعات بویژه با حضور امکانات وسیع فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی می‌توانست همیشه بهترین تصمیمات را ارائه نماید دیگر دلیلی برای استخدام مدیرعاملهای بسیار گران قیمت به منظور هدایت استراتژیک شرکت‌های بزرگ و نجات آنها از ورشکستگی و نابودی، نبود. منشاء ورود مقوله روانشناسی شناخت در حوزه مدیریت استراتژیک: چه استراتژیهای سازمانی را پیش‌تدبیری (Design) و چه تجربی انطباقی (Emergent) تلقی کنیم و یا تلفیقی (Merging) (میرسپاسی ۱۳۷۱) [۴] و یا با سایر مکاتب مدیریت استراتژیک به مسئله نگاه کنیم که نتیجه مطالعات و توافق‌های عمیق علمی عرصه سیاسی - اجتماعی در دو یا سه دهه اخیر مطالعات مدیریت استراتژیک بوده است، توجه زیادی از سوی دانشمندان این رشته به کار برد مفاهیم، تئوری‌ها و چگونگی حضور پدیده روانشناسی در تصمیم‌گیریهای استراتژیک، مبذول نشده است و به دلیل تأکید بر تصمیم‌گیریهای عقلانی به بعد روانشناسی تصمیم‌گیری که توجه عمده آن در حوزه فرایند شناخت اجتماعی (Socio-cognitive processes) در مدیریت استراتژیک است کمتر توجه شده است همچنین در تحلیل این فرایند به تأثیر روانشناسی شناخت در (Cognitive Psychology) قضاوت‌های مدیران که به نحوی در جمع‌آوری، پردازش و بکارگیری اطلاعات، دانش و عقاید مرتبط به سرنوشت آینده سازمان دخالت دارد، چندان پرداخته نشده است. ادعا شده است که عمدتاً تئوری و تحقیق در حوزه روانشناسی مدیریت تأکید خود را از محتوی به فرآیند متوجه ساخته‌اند. بدین معنی که بجای تأکید بر مثلاً چگونگی دخالت ذهنیت‌ها و باورها در فرایند تصمیم‌گیریها، صرفاً اطلاعات جمع‌آوری شده مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد، غافل از اینکه در همان اطلاعات نیز ذهنیت‌ها و تورش‌های قضاوتی ناشی از پیش‌داوری‌ها حضور دارند، بویژه زمانی که با روش‌های نظرسنجی که مثلاً تهدیدها، فرصت‌های محیط بیرون سازمان و نقاط قوت و ضعف درون سازمان ارزیابی می‌گردد. بی‌مناسبت نیست که در این ارتباط به نیروهایی که شکل‌دهنده هویت تیم و یا جمعی که تصمیم‌گیریهای استراتژیک می‌نمایند بصورت یک مدل شماتیک اشاره شود. زمینه بوجود آمدن تأکید بر روانشناسی مدیریت استراتژیک عمدتاً از آنجا ناشی می‌شود که علیرغم مفروضات مرتبط با فرایند تصمیم‌گیری استراتژیک، به عنوان یک پدیده کاملاً عقلانی مطالعات انجام گرفته در حوزه‌های مرتبط، بویژه روانشناسی و جامعه‌شناسی سازمانی، ملاحظه می‌شود که رویکرد نوینی تحت عنوان جنبه شناختی سازمان و مدیریت (Managerial and organizational cognition perspective) مطرح می‌سازد که نقش دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران از شناخت محیط مبنا شکل‌گیری این رویکرد را تشکیل می‌دهد. در سالهای اخیر مطالعات فراوان توسط دانشمندان رشته‌های مختلف علوم انسانی و اجتماعی در زمینه فرایندهای شناخت و تصمیم‌گیری انجام گرفته است و مقایسه‌هایی نیز عنوان گردیده مثلاً گفته می‌شود که اقتصاددانان رفتار سازمانهای صنعتی را در چارچوب اطلاعات مرتبط با هزینه‌ها، عرضه و تقاضا، رقابت و منفعت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهند در حالیکه روانشناسان و جامعه‌شناسان اهمیت خاص برای هنجارها، عقاید، باورها که سازنده زمینه ذهنی و فرهنگ تصمیم‌گیران را بوجود می‌آورد، قائلند. بنابراین هر گروه متخصص از ذن خود به مسائل نگاه می‌کنند و از ذن خود یار دیگران می‌شوند. به اینگونه مشکلات چند بُعدی تنها مطالعات بین رشته‌ای که مورد تأکید خاص امروز جهان قرار گرفته می‌تواند پاسخگویی نماید و اینگونه مطالعات بین رشته‌ای در حوزه فرایند تصمیم‌گیریهای استراتژیک نیز جایگاهی حائز اهمیت دارد. تحقیقات انجام شده در حوزه شناخت (Cognition) بطور عمیقی مفروضات اصلی دیدگاه تصمیم‌گیری کاملاً عقلانی را زیر سؤال می‌برد و بسیاری از مکاتب را که صرفاً در چارچوب عقلانی تصمیم‌گیری استراتژیک را دنبال می‌کنند از جمله مکتب پیش‌تدبیری که در شرایط تغییر روزمره و همه‌جانبه محیط امروز جهان چندان کاربردی شناخته نمی‌شود. ضمن اینکه تعقل، خود تحت تأثیر روانشناسی شناخت معنی و مفهوم ویژه پیدا می‌کند. نکته‌ای که مورد تأکید این نگارش قرار دارد این است که نوع تجربه و پیش‌ذهن شکل‌گرفته مدیران در انتخاب و پردازش اطلاعات، نتیجه

گیریهای و تعبیر آنها کاملاً- تأثیر می‌گذارد و تبعاً تحلیل‌هایی که براساس باورها شکل می‌گیرد، عقلانی تلقی می‌شود. ادعا می‌شود که در چارچوب ویژگی‌های چهارگانه زیر تصمیم‌گیریهای استراتژیک قاعداً کاملاً عقلانی هستند. ۱. تصمیم‌گیران استراتژیک به دنبال به حداکثر رساندن نتایج می‌باشند آنان می‌توانند اطلاعات مورد نیاز را جمع‌آوری و با وزن دادن به آنها راه‌کارهای مختلف را جستجو و بهترین راه را بطور عقلانی (Rational) انتخاب نمایند. ۲. محیط کسب و کار پدیده‌هایی عینی هستند که با روش‌های تحلیلی دقیقاً قابل اندازه‌گیری می‌باشند. ۳. موفقیت استراتژیها کاملاً به برنامه‌ریزی‌های دقیق بستگی دارد. ۴. محل اتخاذ تصمیمات استراتژیک در بالاترین سطح سازمانها قرار دارد در حالیکه اجرای استراتژی بعهد همه سازمان است. در عین حال که تلاش‌تئوریه‌ها، عقلانی نمودن روش‌های تصمیم‌گیری و تمام نظریه‌ها و روش‌های مرتبط به مدیریت دانش نیز به منظور یادگیری سازمانی و در راه انتخاب مناسبترین راه‌شکل می‌گیرند ولی نباید فراموش شود که تصمیم‌گیران انسان هستند و تحت تأثیر سوابق کاری و زندگی شخصی قبلی خود محیط را درک می‌کنند و ادراک‌های قبلی انسان در تفسیر اطلاعات، حتی کاملاً مشابه، منجر به تصمیمات متفاوت می‌گردد و بسیار محتمل است از یک مجموعه اطلاعات مشابه دو مدیری که تجربیات زندگی و کاری آنها متفاوت بوده، تحت تأثیر گذشته‌های متفاوت خود تصمیمات متفاوتی اتخاذ نمایند. [۵]

پژوهشگران در زمینه رفتار تصمیم‌گیری انسان به تورش‌های قضاوتی (Cognitive biases) تصمیم‌گیران که در فرایند مدیریت استراتژیک اثرگذار است، توجه خاص نموده‌اند. یکی از اینگونه تورش‌ها، تورش‌های چارچوبی یا قالبی (Framing bias) نامیده شده که پژوهش‌زیر معرف چنین تورش‌هاست. در این پژوهش مطرح شده است که بعثت مشکلات اقتصادی شرکت‌های تولیدکننده خودرو در چند سال اخیر، یکی از این شرکت‌ها تصمیم می‌گیرد که سه واحد تولیدی را تعطیل کند و ۶۰۰۰ نفر کارکنان آنها را رها نماید. برای پرهیز از این مشکل مدیر عامل این شرکت دو طرح زیر را پیشنهاد می‌کند: طرح الف- این طرح یکی از سه واحد تولیدی و ۲۰۰۰ نفر را حفظ می‌کند. طرح ب- اجرای این طرح ۳/۱ احتمال حفظ هر سه واحد تولیدی و ۶۰۰۰ نفر کارکنان آنها را بوجود می‌آورد، ولی با احتمال ۳/۲ از دست دادن هر سه واحد تولیدی و همه مشاغل آنها را ممکن می‌سازد. یکی از مدیران ارشد بجای طرح‌های الف و ب طرح‌های ج و د را پیشنهاد می‌نماید. طرح ج- اجرای این طرح باعث از دست دادن دو واحد از سه واحد تولیدی و ۴۰۰۰ شغل می‌گردد. طرح د- با اجرای این طرح ۳/۲ احتمال از دست دادن هر سه واحد و ۶۰۰۰ شغل را بوجود می‌آورد ولی ۳/۱ احتمال از دست ندادن هر سه واحد را. کدام طرح بهتر است انتخاب شود؟ توجه دقیق به هر دو دسته طرح‌های ارائه شده معرف مشابه بودن این دو تصمیم است. طرح الف مشابه طرح ج و طرح ب مشابه طرح د می‌باشد. ولی در نظرخواهی از انبوهی از افراد، در مقابل این سؤال که کدام طرح را مناسبتر می‌دانند؟ در مورد دو طرح اول اکثریت قابل توجهی طرح الف را بهترین طرح تشخیص داده‌اند در حالیکه در گروه دوم طرح د را اکثراً انتخاب نموده‌اند. مثال فوق نمونه بارزی است از اینکه تشخیص اشخاص چگونه می‌تواند حتی تحت تأثیر جمله بندی‌های متفاوت تورش (Bias) پیدا کند. بی‌مناسبت نیست در این زمینه به نقش هوش عاطفی یا احساسی در تفسیر و برداشت از اطلاعات و شرایط محیط اشاره شود. ادعا شده است هوش احساسی (EI) به توان شناخت مدیران از طریق خودآگاهی از مهارتهای متفاوت خود از جمله هوش عقلی (IQ) می‌افزاید. هوش احساسی به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند بهتر شرایط را حس کنند، بفهمند و بطور مؤثر توان خود را در رها کردن انرژی، آزادسازی ذهن، ایجاد فضای اعتماد و خلاقیت و نفوذ در دیگران که محور اصلی رهبری انسانهاست، بکار برند. در این راستا پرسش‌هایی نظیر موارد زیر مطرح می‌گردد: چگونه انسان بطور انفرادی اطلاعات و دانش را پردازش می‌کند و چه عوامل روانی در فرایند این پردازش دخالت دارند؟ خلاقیت و توان ذهنی الهامی (Intuition) ناشی از تجربه، سابقه و هوش عاطفی در فرایند پردازش چه نقش‌هایی را ایفا می‌کنند؟ پردازش اطلاعات در زمینه میزان دخالت احساس و عواطف در تصمیم‌گیری، این که نوعی هوش مطرح شده است و هوش احساسی یا هوش عاطفی نامیده‌اند، می‌تواند چنین نقشی را در ادراک متفاوت تصمیم

گیران ایجاد نماید. در حوزه مدیریت منابع انسانی و بویژه در زمان استخدام و یا انتصاب در مشاغل بالا، شایستگی زمینه موفقیت در مسیرهای شغلی به حساب می‌آید که البته اندازه‌گیری آن به منظور پیش‌بینی موفقیت افراد که تازه جذب می‌شوند، کار دشواری است ولی بطور متداول در این زمینه ۴ شاخص در سه حوزه شایستگی معمولاً بکار برده می‌شود که این شایستگی‌ها در روانشناسی شناخت مدیران تأثیر چشم‌گیری دارد: ۱. شاخص‌های هوش عاطفی یا احساسی (Emotional Intelligence) شامل: حساسیت (sensitivity)، هوشمندی (Resilience)، قدرت نفوذ کردن در دیگران (Influence)، قابلیت انطباق (Adaptability)، دقت (Decisiveness)، انرژی (Energy) و رهبری (Leadership). ۲. شاخص‌های هوش عقلی و هوشمندی (Rational and Intellectual Intelligence) شامل: قدرت تجزیه و تحلیل و قضاوت، توان برنامه‌ریزی و سازماندهی، دیدگاه استراتژیک، خلاقیت و ریسک‌پذیری. ۳. شاخص‌های اثربخشی فرایند اعمال مدیریت (Management process Effectiveness) شامل: توان سرپرستی، داشتن توانایی برقراری ارتباطات حضوری و شفاهی، دارا بودن حس کسب و کار، و ابتکار عمل. در ارتباط با تأثیر عوامل سه‌گانه فوق‌الذکر در موفقیت مدیران در سازمان، تحقیقات نسبتاً وسیع انجام شده معرف این ادعاست که نقش شاخص‌های اثربخشی مدیریت ۱۶ درصد، نقش شاخص‌های عقلانی و هوشمندی ۱۱ درصد و نقش هوش عاطفی ۹ درصد بوده است. درصدهای مطرح شده معرف آن است که اثر هوش عاطفی کمتر از هوش عقلی و توان مدیریتی است ولی ملاحظه می‌شود که حداقل اثر قابل ملاحظه‌ای در توفیق مدیران دارد. نکته روانشناسی دیگری که ذکر آن با موضوع مطرح شده کاملاً مرتبط است مقوله‌ای است تحت عنوان بیوریتم و آن عبارت است از اینکه انسان از زمان تولد تحت تأثیر سه سیکل جسمی، حسی و ذهنی قرار دارد که در طول زمان این سه نیروی بصورت همسویی یا عدم همسویی پیدا می‌کنند. این سه نوع ریتم که در طول همراه بهم نزدیک یا از هم دور می‌شوند توان فکری و جسمی انسان تأثیر می‌گذارند، حتی اگر هر مدیر تلاش کند که در زمان اوج بیوریتم خود به تصمیم‌گیری‌های مهم و استراتژیک پردازد وقتی بصورت جمعی مثلاً اعضاء هیئت مدیره یک سازمان به تصمیم‌گیری می‌پردازند معلوم نیست کدامیک از اعضاء در اوج بیوریتم خود و کدام در پائین‌ترین نقطه بیوریتم خود هستند و این از جمله مواردی است که کمترین توجه به آن می‌شود و شاید بتوان گفت کمی نادیده گرفته می‌شود ولی علیرغم دیده نشدن آن، وجود دارد. [۶] بی‌مناسبت نیست فرایند تأثیرگذاری روانشناسی شناخت با مدل نمودار ۳ که توسط هامبریک و میسون معرفی شده است و چگونگی شکل‌گیری تصمیمات استراتژیک را در یک فرایند پیچیده مطرح می‌سازد، معرفی گردد. بنا بر تحلیل فوق تصمیمات استراتژیک براساس تفاوت‌های شناختی (Cognitive differentiation) تیم تصمیمگیر و یا همسوئی شناختی آنان (Cognitive Integration) تحت تأثیر قرار می‌گیرد. روانشناسی فرهنگی و تصمیم‌گیری استراتژیک: پژوهش‌های بسیاری نقش روانشناسی را در تفاوت در احساس و درک افراد از مطالب بویژه در صورتیکه تصمیم‌گیران متعلق به فرهنگ‌های متفاوت باشند را مورد تأکید قرار داده‌اند. ادعا شده است، اگر بستر فرهنگی افراد متفاوت باشد، حتی میزان هوش آنها نیز متفاوت است. این مقوله در شرکت‌های چندملیتی که هیئت مدیره و حتی مدیران میانی این شرکت‌ها از فرهنگ مختلف انتخاب می‌شوند محسوس‌تر است. سومین تفاوت در حافظه افراد است. در مورد: احساس و ادراک همچنین هوش راحت‌تر می‌توان تفاوت اشخاص مخصوصاً افراد از فرهنگ‌های مختلف و همچنین اینکه افراد ظرفیتهای متفاوت حافظه‌ای دارند، پذیرفته می‌شود ولی ادعای پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن است که رابطه مستقیمی بین فرهنگ و حافظه اشخاص وجود دارد. البته پیش‌دوری‌های پژوهشگران را در اندازه‌گیری و تفسیر ویژگی‌های فرهنگی نباید نادیده گرفت ولی بطور کلی می‌توان پذیرفت که تفاوت فرهنگی افراد در ذهن و باورهای آنها تأثیرگذار است و بنابراین یک گروه تصمیم‌گیر با زمینه‌های فرهنگی متفاوت همگی اطلاعات را به یک‌گونه تفسیر و تعبیر نمی‌کنند و این مقوله مستقیماً به بحث روانشناسی مدیریت استراتژیک که ظاهراً اساس تصمیم‌گیری استراتژیک بیاری اطلاعات است مرتبط است. "هیچکس نمی‌

تواند جدا از فرهنگ خود (Culture Free) تصمیم‌گیری و قضاوت نماید [۷]. تأثیر زبان و واژه‌شناسی در روانشناسی مدیریت استراتژیک: واژه‌ها و زبانی که با آن تحلیل‌های استراتژیک صورت می‌گیرد به دلیل وسیع بودن دامنه مفاهیم آنها قابل تفسیر و تعبیر است و در واقع واژه‌ها و کلماتی که در انتقال اطلاعات بکار برده می‌شود مفاهیم را تفسیر می‌کنند و تأثیرگذاری مفاهیم بکار برده شده بر روی ذینفعان بویژه اعضای هیئت مدیره شرکت‌ها، بر تصمیم‌گیریه‌های آنان مؤثر واقع می‌شود. البته برای اینکه همه ذینفعان از واژه و مفهومی که در مذاکرات بین آنها صورت می‌گیرد تا حدی دریافت مشابهی داشته باشند توصیه شده است که با هر گروه با زبان تخصصی خود گفتگو شود، زیرا در واقع پیدا کردن چنین واژه‌ها و زبانی که همه ذینفعان از آن یک مفهوم را دریافت کنند چندان آسان نیست. بطور مثال در گفتگو با کارکنان ستادی نیاز به زبان تخصصی ویژه‌ای است تا مفهوم و نیات مورد نظر استراتژیک به خوبی دریافت شود مثلاً زمانی که کوچک سازی شرکت یا برون سپاری خدمات جزئی از تفکر استراتژیک یک شرکت باشد این استراتژی بعنوان یک تهدید توسط کارکنان تصور می‌شود و تبعاً براحتی کارکنان با چنین سمت‌گیریه‌های استراتژیک همراهی نمی‌کنند. یا مثلاً ارتباط با تدارک‌کنندگان که بیشتر باید در چارچوب مشکلات تبادلات تجاری و شرایط خوب یا بد اقتصادی با آنها صحبت شود که بتوان منظورهای استراتژیک را منتقل نمود و بالاخره ارباب رجوع و مشتری که نیاز به زبان خاص خود مثل تأکید و توجه بر قیمت و چگونگی توزیع، کیفیت و نظیر آنرا دارد. آنچه که در ارتباط با

بکارگیری واژه‌ها در مدیریت استراتژیک مطرح می‌شود و توصیه‌هایی است که در مورد بکارگیری مناسب با مفاهیم استراتژیک برای ذینفعان مختلف از جمله هیئت مدیره یا ستاد تهیه‌کننده اطلاعات استراتژیک و سایر ذینفعان، مطرح می‌گردد چیزی جز روانشناسی شناخت نیست. زیرا پیش‌دآوری‌هایی که محصول تجربیات و شناخت است از کار و محیط کار بوجود می‌آید و شناخت متفاوت از پدیده‌ها، عکس‌العمل‌های متفاوت روانی در افراد بوجود می‌آورد و تبعاً در قضاوتهای آنان تأثیر می‌گذارد. در فرایند طرح ریزی استراتژیک و بویژه مرحله اجرای آن توجه به جنبه‌های زیر که در واقع کاربرد روانشناسی است حائز اهمیت است که این موارد در افراد و گروه‌های کاری متفاوت در سازمان، متفاوت است: ۱. انگیزه افراد (motivation) در هدف‌ها و فرایند تصمیم‌گیری. ۲. نیاز (need) افراد بویژه نیاز به قدرت که در تصمیم‌گیریه‌های استراتژیک و جایگاه استراتژیک نقش بسیار عمده‌ای دارد. ۳. یأس و ناامیدی (frustration) که طبق پژوهش‌های انجام شده این ویژگی هم می‌تواند آثار مثبت داشته باشد و هم آثار منفی [۸] و این پدیده رفتاری هم در تصمیم‌گیران اثر می‌گذارد و هم مجریان استراتژیها. ۴. نحوه برخورد (attitude) که ممکن است خوشبینانه یا بدبینانه باشد. ۵. و شاید مهمترین ویژگی‌های روانشناسی در تصمیم‌گیری و اجرای تصمیمات، تعارضات شناختی به حساب آید. (Cognitive Dissonance) یأس و ناامیدی از حوادث و وقایعی ناشی می‌شود که فرد را در دستیابی به هدفش باز می‌دارد و این اتفاق در تصمیم‌گیریه‌های مدیران ارشد بویژه در شرایطی که مدیران از نظر روانشناسی، شیوه‌های متفاوت شناخت داشته باشند، بسیار اتفاق می‌افتد. یونگ روانشناس سرشناس آلمانی شیوه‌های شناخت (Cognitive Style) که به تعبیر او عبارت است از چگونگی فرایند ذهنی افراد در تفسیر و قضاوت در مورد اطلاعاتی که دریافت می‌نمایند را در چهار شیوه بشرح زیر تقسیم بندی نموده است: ۱. شیوه عاطفی - فکری Sensation / Thinking ۲. (ST). شیوه ذهنی - فکری Intuition / Thinking (IT) ۳. شیوه عاطفی - حسی Sensation / Feeling (SF) ۴. شیوه ذهنی - حسی Intuition / Feeling (IF) ۵. هریک از شیوه‌های شناخت چهارگانه فوق می‌تواند در انسان متجلی گردد و انسان بر مبنای شیوه‌ای که بر او مسلط شده است تفسیر و قضاوت ویژه‌ای از اطلاعات دریافتی نماید و اگر چهار نفر با چهار شیوه اشاره شده فوق یک نوع اطلاعات دریافت کنند، قضاوت‌های متفاوت خواهند داشت. (برای کوتاه کردن نگارش توضیح جزئیات چهار شیوه شناخت در جدول زیر خلاصه شده است) عاطفی - فکری - ذهنی - فکری - عاطفی - حسی - شهودی - حسیت‌مركز توجه واقعیت‌های قطعی واقعیت‌های قطعی واقعیت‌های قطعی (Facts) امکانات احتمالی



(Possibilities) روش انجام کار تجزیه و تحلیل بدون دخالت نظر شخصی تجزیه و تحلیل بدون دخالت نظر شخصی دخالت نظرات شخصی دخالت دادن تمایلات شخصی‌گرایی به عمل و واقعیت منطق و ابتکار سمپاتی و دوستمداری ذوق و شوق‌نوع توانایی مهارت‌های فنی دانش نظری و مهارت‌های فنی کمک کننده عملی و خدماتی به مردم درک و ارتباط داشتن با مردمنمونه مشاغل تکنسین برنامه‌ریز معلم هنرمندمدیر چهار شیوه شناخت و ویژگی های هریک برمبنای شیوه های شناختی مطرح شده توسط یونگ و ویژگی های هریک که به نوعی در ایجاد تناسب شغلی نیز یاری دهنده هستند، اگر اعضاء یک تیم تصمیم گیر دارای سبک شناخت متفاوت باشند در اتخاذ تصمیمات استراتژیک به سختی به توافق می رسند. سؤال استراتژیک در این مقطع از بحث این است که آیا بهتر است اعضاء هیئت مدیره و یا اصولاً هر تیمی که برای انجام یک مأموریت خاص انتخاب می شوند از شیوه های شناخت مشابه برخوردار و یا دارای شیوه های شناخت متفاوت باشند؟ پاسخ این پرسش نیز خود یک تصمیم استراتژیک است. زیرا هماهنگی بودن شیوه های شناخت یک تیم باعث ثبات و دوام روند سازمان بخصوص اگر روند موفقیت آمیز بوده باشد، می گردد. در حالیکه اگر تفاوت زیاد در شیوه شناخت اعضاء تیم تصمیم گیر یا اداره کننده باشد احتمالاً منجر به تغییر و تحول می گردد که در شرایط رقابتی شدید فعلی جهان اغلب یک ضرورت به حساب می آید. پژوهش های انجام شده در این زمینه نشان می دهد که افراد با شیوه های شناختی متفاوت نه تنها از اطلاعات ثابت تفسیرهای گوناگون می نمایند بلکه در جستجوی اطلاعات متفاوتی نیز هستند و یا به تعبیری از میان اطلاعات آنچه که میخواهند انتخاب می کنند. [۹] آنچه که می توان نتیجه گرفتهدف از نگارش حاضر این است که ادعا شود در فرایند طرح ریزی، اجراء و ارزیابی نتایج تصمیمات استراتژیک که مجموعه این فرایند مدیریت استراتژیک نامیده می شود. علیرغم اینکه تلاش بر اعمال روش های دقیق عقلانی در مفهوم مدل‌های حتی المقدور کمی و ریاضی و کنار گذاشتن قضاوت های ذهنی و احساسی است. ولی مطالعه ویژگی های رفتاری انسان در هر سطح از سازمان و یا حتی در سیستم های کلان مدیریتی جامعه در هر موقعیت شغلی که باشند، چون هنوز انسانها در تصمیم گیریها بویژه تصمیم گیریهای استراتژیک نقش دارند و برداشت های هر کس تحت تأثیر فرهنگ، باورها و سابقه کاری آنهاست، و هنوز هم که بطور کامل سیستم های الکترونیکی تصمیم گیریهای استراتژیک را انجام نمی دهند و حتی در سیستم های الکترونیکی تصمیم گیری، اطلاعاتی که برای تصمیم گیری به خورد آنها داده می شود می تواند تحت تأثیر پیش داوریهی ناخودآگاه شناخت تصمیم گیران قرار گیرد. لازم به ذکر است که تأثیر ویژگی های انسان در فرایند تصمیم گیری های استراتژیک که تا حدی با تصمیم گیری های اجرائی که عملی تر و تکنیکی تر هستند تفاوت دارد، در این نگارش سعی شده است صرفاً به مقوله تصمیم گیریهای استراتژیک تأکید شود. خلاصه اینکه ورود مقوله روانشناسی شناخت و حضور مقوله نقش تفسیر تصمیم گیران از اطلاعات در حوزه های مختلف و گاهاً بعلاوه وجود اطلاعات بیش از حد مورد نیاز (Information Overload) مدیران، با مشکل در چهار حوزه بشرح زیر مواجه می شوند. (۱) Hodgkinson. حوزه مهندسی شناخت. (Cognitive Engineering) چگونگی سازماندهی اطلاعات و حضور یا عدم حضور اطلاعات مازاد. ۲. حوزه حافظه سازمانی. پردازش اطلاعات در مدیریت سیستم اطلاعات سازمان. ۳. حوزه وسایل انتقال پیام های اطلاعاتی و تنوع آنها و پارازیت های ارتباطی. ۴. حوزه یادگیری سازمانی، تورم اطلاعات که گاهی منجر به فراموشی سازمانی می گردد (Organizational Forgetting)، که پدیده ای است در مقابل یادگیری سازمانی. بنابراین ملاحظه می شود که بدون اینکه تصمیم گیران قصد ورود باورهای خود را در تصمیم گیریهای استراتژیک داشته باشند ناخودآگاه و ناخواسته با آن مواجه هستند، بدون اینکه بدانند چنین مداخله ای شکل گرفته است مداخله صورت می پذیرد. و خلاصه اینکه می توان ادعا نمود که ژست استفاده از اطلاعات و تکنیک های علمی، بیش از بکارگیری واقعی آن مطرح است و عملاً و نهایتاً حتی با حضور اطلاعات معضل تصمیم گیریهای شهودی عملاً حل نمی گردد. شواهد نشان می دهد که مدیران سازمانها از مدل‌های طرح ریزی و تصمیم گیریهای

متکی به آمار و مخصوصاً پژوهش عملیاتی (OR) کمترین استفاده را می نمایند یا حداقل تجربیات نگارنده در زمان نسبتاً طولانی که در سازمانها بعنوان مشاور در برنامه ریزی های استراتژیک آنها شرکت داشته ام ناظر چنین شرایطی بوده است. اهم مطلبی که در چارچوب روانشناسی مدیریت استراتژیک مطرح گردید مقوله روانشناسی شناخت است که تأکید آن بر تفاوت های شناختی انسانهاست که ناخود آگاه در انتخاب، تفسیر و قضاوت در مورد اطلاعات تأثیر می گذارد. اما اینکه چه عواملی در ایجاد شیوه شناخت انسان تأثیر گذار است مورد بحث نگارش قرار نگرفته است زیرا در این زمینه اختلاف نظر بسیار وجود دارد. این پدیده مانند بسیاری از ویژگی های اختلاف فردی از ژن و وراثت آغاز می شود تا خانواده و تعلیم و تربیت، آب و هوا و از همه مهمتر فرهنگ محیط تربیتی که همه این عوامل در نوع شناخت انسان تأثیر می گذارد. زمانی که در مورد فرهنگ های متفاوت، تحت عنوان باورها و شناخت شرقی و غربی گفتگو می شود دامنه این تحلیل به درازا کشیده می شود. اما یک جمع بندی کلی اینکه نمی توان تصمیم گیریها و حتی اجرا و ارزیابی نتایج تصمیمات استراتژیک را بدون نگرش به شیوه های شناخت روانشناسانه جمعی که در این فرایند مشارکت دارند در نظر گرفت و نمی توان ادعا نمود که همه مدیران با یک اطلاعات ثابت تصمیم مشابه می گیرند. بلکه باید پذیرفت که هر کس از اطلاعات آنچه می خواهد انتخاب می کند و آنچه شناختش اجازه می دهد برداشت می نماید. با آغاز کردن چنین بحثی، امید است همکاران گرامی با نقد مطالب ارائه شده هم اینجانب را راهنمایی فرمائید و هم خود در این راستا تلاش های پشتیبانی کننده ای را دنبال نمایند شاید این مقوله به نو به خود به ادبیات موجود در زمینه مدیریت استراتژیک کمک نماید. ۱ این یکی از نزدیکترین تعریف های علم در ارتباط با موضوع این نگارش است. به منبع زیر مراجعه شود. Gerard P. Michael Cole, Cultural Psychology, Harwar ۱۹۹۷.۲. به مأخذ زیر مراجعه شود. Gerard P. Michael Cole, Cultural Psychology, Harwar ۱۹۹۷.۲. (Hodgkinson & Paul R. Sparrow The Competent Organization. Open University Press ۲۰۰۲.۳) واژه Hyper competition را نگارنده رقابت بحرانی ترجمه نموده چون واژه مناسب دیگری بنظر نمی رسد (این هم از جمله زمینه های ورود به صحنه تصمیم گیری می توان تلقی نمود) (۴) ناصر میرسپاسی مقایسه دو مکتب مدیریت استراتژیک، نشریه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۱.۵) نگارنده در طول مدتی که در سازمانها همکاریهای مشاوره بویژه در رده مدیریت عالی و مدیرعامل سازمانها را داشته ام با چنین شرایطی مواجه شده ام. (۶) ناصر میرسپاسی. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ ۲۶. ۱۳۸۶. ص ۷۰. به کتاب Cole همان منبع صفحات ۳۸ و ۳۹ مراجعه شود. (۸) به منبع زیر مراجعه شود. Ernest J. Mc. Cornick, Joseph Tiffin, Industrial Psychology, six the Edition, George Allen & Unwin, Robert Kreitner & Angelo Kinicki Organizational Behavior fifth. (London. ۹) به مأخذ زیر مراجعه شود. Edition Irwin, McGraw – Hill ۲۰۰۰, pp ۱۸۹. زمانیکه نگارنده دانشجوی دکتری در دانشگاه امریکن (واشنگتن دی سی) بودم سال ۱۹۶۷ و در بحران جنگ اعراب و اسرائیل بودم. موضوع در کلاس های درس روابط بین الملل، علوم سیاسی و مدیریت دولتی خیلی داغ بود. روزی یکی از استادان بسته ای از بریده های روزنامه ها را که در دو نسخه تهیه شده بود به یک دانشجوی عرب و نسخه دیگر را به یک دانشجوی اسرائیلی داد و از آنها خواست فقط و فقط با استفاده از اطلاعات منعکس شده در بریده های روزنامه قضاوت نمایند که مقصر جنگ اعراب بوده یا اسرائیل؟ جالب اینکه در هفته بعد هریک از این دو دانشجو خواست های خود را استنتاج کرده بودند که البته این تفاوت نه فقط از احتمالاً تفاوت شیوه های شناخت آن دو بود بلکه تعصب های ملی حتی پر رنگ تر از تفاوت شناخت آن دو به حساب می آمد. [http://www.mirsepassi.ir/art\\_۳.htm](http://www.mirsepassi.ir/art_۳.htm)

### ارزیابی تطبیقی پروژه های مدیریت استراتژیک

چکیده: همانطور که آیزنهاور رئیس جمهور سابق آمریکا گفته است برنامه‌ها در نفس خود اهمیت چندانی ندارند و آنچه از برنامه‌ها بسیار مهمتر است فرایند برنامه‌ریزی است آنجا که افراد با نگاهی دوباره و فارغ از فشار تصمیم‌گیریهای مقطعی بر آن هستند تا به موضوعها از دریچه استراتژیک بنگرند. در این تحقیق نگارندگان به بررسی ۲۵ عنوان از پروژه‌های مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند که توسط گروههای مختلف و در بخشهای مختلف اقتصادی و صنعتی انجام شده‌اند. در این تحقیق به صورت مطالعه موردی به ارزیابی تطبیقی فرایندهای بنیادین برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته شده است. در این تحقیق با بهره‌گیری از نظرات و هم‌اندیشی تعدادی از صاحب‌نظران این عرصه نقاط قوت و ضعف فرایندهای تجارب‌پیش‌گفته را تحلیل و طبقه‌بندی کرده‌اند تا از این طریق ضمن شناسایی دامهای پیش‌روی مدیران و مشاوران در فرایند برنامه‌ریزی راهکارهایی برای بازنگری در روشها و فرایندهای پروژه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه دهند. همچنین در این بخش از تجارب تحقیقات مشابه با بررسی مقالات و متون تخصصی یاری‌گرفته شده و تعدادی از عوامل حیاتی موفقیت پروژه‌های مدیریت استراتژیک ارائه و تشریح شده‌اند. بدیهی است در این تحقیق از روشهای آماری و انتخاب یک جامعه آماری مناسب به منظور قابلیت تعمیم نتایج به تمام پروژه‌های مشابه استفاده نشده است تنها سعی شده با تنوع نمونه‌های انتخابی از نظر نوع واحدهایی که پروژه در آنها اجرا شده از یک سو و تنوع گروههای مجری و مشاور پروژه از آریبی نتایج کاسته شود. مقدمه‌مفاهیم مربوط به مدیریت استراتژیک چند سال است که در فضای مدیریتی کشور مطرح شده و تعداد قابل توجهی از سازمانها نیز تلاش کرده‌اند تا از این مفاهیم برای اداره بهتر فعالیتهای خود بهره‌گیرند. متأسفانه این ابزار نیز مشابه بسیاری دیگر از ابزارهای مدیریتی دستاورد مثبت چندانی در کشور ما نداشته و درصد کمی از سازمانهایی که آن را به کار بسته‌اند نتایج موفقیت‌آمیزی از آن به دست آورده‌اند. بررسی تجربه نگارندگان این مقاله در پروژه‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک نشان می‌داد که اشتباهات نسبتاً یکسانی را می‌توان در موارد مختلف یافت که به شکست یا کاهش اثربخشی پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک منجر شده است. این ایده اولیه انگیزه‌ای شد تا با بررسی نمونه‌های مختلفی که نویسندگان و یا همکاران دیگر به نوعی در آن مشارکت داشته‌اند مواردی را به عنوان اشتباهات رایج و نیز نکات قابل توجه در این نوع پروژه‌ها استخراج کنیم. لازم به ذکر است در تعریف کلاسیک استراتژی بیشتر به ریشه‌های نظامی این واژه اشاره می‌شود. از این منظر استراتژی هنر فائق شدن و غلبه بر دشمن و شیوه‌های صف‌آرایی نیروهای ارتش برای تحقق این هدف است. نکته کلیدی این تعریف محیط‌تهاجمی اتخاذ این شیوه‌هاست یعنی در محیطی که دشمن وجود نداشته باشد. اصولاً غلبه بر دشمن و نبرد با شیوه‌های استراتژیک بی‌معنی می‌شود. شاید بتوان این چارچوب را به محیط اقتصاد نیز تعمیم داد و استراتژی را شیوه‌هایی برای عرصه‌های رقابتی دانست و در محیطهای اقتصادی فاقد رقابت و حمایت شده آن را ناکارآمد تلقی کرد. در محیط اقتصادی بسیاری از نمونه‌هایی که در این تحقیق بررسی شده‌اند عنصر رقابت با آن شدت و حساسیت که اتخاذ استراتژی‌های هوشمندانه را ضروری کرده باشد در حال‌گذار به عرصه‌های رقابتی هستند و هنوز به انحاء مختلف از چترهای حمایتی برخوردارند. روش تحقیق‌این تحقیق به صورت مطالعه موردی در ۲۵ پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک بوده است که نگارندگان به صورت مستقیم در جریان آن بوده و یا از طریق هم‌اندیشی با مجریان و بررسی مستندات در تجارب ایشان سهیم شده‌اند. با توجه به دشواری دسترسی به مستندات طرح استراتژیک سازمانها و فرهنگ موجود که سهیم شدن تجارب را حایز ارزش نمی‌داند. انتخاب این جمعیت نمونه تنها براساس امکان دسترسی به اطلاعات ایشان بوده است و در صورتی که جمع دیگری مایل به تعمیق یافته‌های این طرح باشند می‌بایست براساس شاخصهایی از جمله حوزه صنعت عمر سازمان تجارب پیشین و عوامل مشابه دیگری سازمانها را طبقه‌بندی کرده و به تحلیل و آزمون این یافته‌ها در طبقات مختلفی از جامعه آماری پردازند تا ضمن محک صحت و سقم این فرضیات دستاوردهای جدیدی بر آن افزوده شود. پس از انتخاب حوزه و دامنه تحقیق و انجام مصاحبه‌های اولیه بررسی مستندات مرتبط با پروژه‌های مدیریت استراتژیک ایشان در دستور کار قرار گرفت. در اکثر موارد گزارشهای حجیمی

شامل مستندات جلسات متعدد تیمهای راهبری برنامه ریزی استراتژیک به چشم می خورد. در یک بررسی اجمالی به نظر می رسد برخی مجریان پروژه (مشاوران و مجریان درون سازمان) به حدی شیفته روشها و قدمهای اجرایی فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک بوده اند که از محتوا غافل شده اند و در تلاشهای خود اقدام به جمع آوری حجم زیادی از اطلاعات سوابق و مستندات کرده اند که بیشتر برای تدوین بیوگرافی سازمان مناسب است. در حد مقابل نیز برخی مجریان پروژه های خود را تنها مبتنی بر تعداد جلسه به منظور توسعه ظرفیت تفکر استراتژیک بنا کرده اند و اسناد و مدارک شایسته ای برای ثبت این تجارب به وجود نیامده است. ارزیابی مقایسه ای فرایندهای بنیادینفرایند برنامه ریزی استراتژیک یکی از فرایندها پشتیبانی سازمان است. این فرایند از زیر فرایندهای متعددی تشکیل می شود که مهمترین آنها عبارتند از: فرایند ترسیم چشم انداز؛ فرایند جستجوی فرصتها؛ فرایند تحلیل قابلیتها و توانمندیها؛ فرایند شناخت و تدوین استراتژیها؛ فرایند عملیاتی کردن برنامه ها؛ فرایند مدیریت عملکرد. فرایندهای فوق که در شکل مورد نظر آمده است در قالب سیستم های پشتیبان سازمان وظایف عملیاتی را یکپارچه می کنند. درالگوی کلی این تحقیق به نوعی الگو برداری فرایندی نیز محسوب می شود. فرایندهای اصلی برنامه ریزی استراتژیک در سازمانهایی که به عنوان نمونه انتخاب گردیده اند شناسایی مقایسه و تحلیل شده اند. قدمهای اجرای فرایندهای مذکور سازمان و مدلهای مرجع اصلی ترین معیار مقایسه کفایت و اثربخشی این فرایندها بوده است. در ادامه نتایج حاصل از مقایسه این فرایندها به صورت چالشهای فرارو و تجارب موفق طبقه بندی و ارائه شده اند. در پاره ای موارد مانند فرایند مدیریت عملکرد به دلیل عدم مشاهده نمونه موفق تحلیلی نیز ارائه نشده است. ترسیم چشم انداز همه چیز از پایان آغاز می شود یک سفر پیوسته و طولانی برای شدن و آنچه ابعاد تصویر فرارو را شکل می دهد چشم انداز راه است. الف - دامها و چالشها: در بررسیهای ما در این تحقیق مشکل عمده تصاویر ناهمگون و ابهام آلودی است که نمی توانند کشش خلاق مورد نیاز برای طی کردن فاصله بودن تا شدن را فراهم آورند. این مشکلات شامل موارد زیر می شوند: تعریف واحدی از چشم انداز ماموریت یا رسالت و فلسفه وجودی مرجع برنامه ریزی نبوده و این واژگان بیشتر از آنکه هادی راه گردند ابهامها را دامن زده اند؛ اکثر سازمانها در چشم انداز خویش به دنبال تحقق اهدافی بسیار بلندپروازانه مانند «سازمانی جهان تر از شدن (WORLD CLASS) هستند و این فاصله آنقدر بعید است که در ذهن خود برنامه ریزان نیز هیچ باوری نسبت به آن وجود ندارد. در چشم انداز و ماموریت شرکتها معمولاً تضاد درونی به چشم می خورد و شرکتها قادر نبوده اند یک خواسته و مقصد همگون را به تصویر بکشند؛ انتخاب ارزشهای بنیادین (CORE VALUES) بیشتر به مثابه یک بازی ایدئولوژیک تلقی شده است و افراد بیشتر دنبال انتخاب و تبلیغ واژه های جذاب و اخلاقی هستند؛ انتخاب و تدوین بیانیه ماموریت & چشم انداز و ارزشهای بنیادین بیش از آنکه مبتنی بر هم اندیشی و تمرکز اذهان باشد و سبب همسویی تصاویر ذهنی گردد بر اساس نوعی رأی گیری انجام پذیرفته و آنچه خوشایند مدیران ارشد و یا افراد تاثیر گذار سازمان بوده انتخاب شده است. ب - تمرین شنیدن و هم اندیشی: آنچه در ترسیم چشم انداز به عنوان نمونه های موفق به چشم خورده حاوی نکات زیر است: تشکیل جلسات هم اندیشی در قالب گروههای متداخل از سطوح مختلف سازمانی موجب بحث و تضارب آرا گردیده و حضور افراد تسهیل گر توانمند نقش موثری برای تعادل در این جلسات ایفا کرده است و در محیطی توأم با تعامل اندیشه ها تمامی افراد به تدریج به یک تصویر واحد دست یابند؛ انتخاب ارزشهای بنیادین در فضایی واقع نگر صورت پذیرفته و تحلیل مصادیق رفتاری آنها پاسخگوی صریحی به چرایی انتخاب این ارزشها بوده است. در سازمانهای موفق ارزشهای بنیادین خطوط راهنمای رفتارها و حتی نظامهای سازمانی و ملاک اصلی بایدها و نبایدها هستند. جستجو یا خلق فرصتها در تحلیل محیط بیرونی سازمان به دنبال چیست فرصتها عوامل تحقق چشم اندازهای سازمانند. آنها مانند سیبهای درختان همواره فرو می افتند اما فقط چشمان تیزبین نیوتونی رابطه سقوط سیبها و قانون جاذبه را درک می کند. الف - دامها و چالشها: اما در نمونه های بررسی شده در این تحقیق عمدتاً چیزی از فرصت جویی به چشم نمی خورد. بیشتر انبوهی از داده های خام و جملات کلیشه ای مشاهده گردید که رابطه منطقی بین

تحلیل این داده‌ها و چشم انداز سازمان درک نمی‌گردد. مهمترین این مشکلات شامل موارد زیر است: نوعی تفکر واگرا در جمع آوری داده‌ها موجب گردهم آمدن انبوهی از داده‌های خام فاقد یک زنجیره و پیوستار منطقی گردیده است؛ عواملی که به عنوان فرصت و تهدید در گزارشها ارائه شده اند عمدتاً منتج از دیدگاههای مشاور بیرونی بوده اند حال آنکه مدیران سازمان تنها با نگرش و دانائیهای خود و به صورت روزمره تصمیم می‌گیرند؛ فرصتها محدود هستند و اگرچه می‌توانند ساده باشند لکن با تفکر ساده انگارانه قابل تشخیص نیستند و معمولاً حاصل روابط پیچیده عوامل بیرونی هستند. اما در نمونه‌های بررسی شده عمدتاً موارد متعددی به عنوان فرصت یا تهدید ذکر شده اند. که عملاً ذهن مدیران ارشد را از نگرش استراتژیک منحرف و ناتوان ساخته است. ب- فرصت جویی یا فرصت آفرینی: در بین نمونه‌های بررسی شده تعداد محدودی موارد هوشمندانه نیز به چشم می‌خورد. مهمترین وجه مشخصه این نمونه‌ها تمرکز روی تحلیل فرصتهای استراتژیک بوده است و موارد زیر مهمترین ویژگیهای مشترک این تجارب هستند: سازمانهای موفق در گام ابتدایی مأموریت و حوزه‌های کسب و کارشان را به صورت مشخص تعریف می‌کنند و لذا مفهومی با عنوان حوزه‌های فرصت شناسایی کرده و کنکاش در این حوزه‌ها برای فرصت یابی در دستور کار تیم مدیریت قرار گرفته است؛ به جای تحلیل و طبقه بندی عوامل محیطی به عنوان فرصتها و تهدیدات این عوامل را در محیط با نقش فرصت زایی یا تهدید آفرینی تحلیل شده و در نتیجه توجه بر شناسایی خود فرصتها متمرکز گردیده است. به مدیران در یک دوره زمانی مشخص توسط مربیان و مشاوران بیرونی یاری رسانده شده تا خلاءهای دانایی و اطلاعاتی ایشان مشخص و برنامه آموزشی مورد نیازشان تدوین گردد. بدین ترتیب در اکثر برنامه‌های موفق دانش و توانایی مدیران بویژه در تحلیل محیطهای اقتصادی و اجتماعی کسب و کار تا حد خوبی ارتقا یافته است. شناسایی قابلیتها و توانمندیها قابلیتهای ما میزان توانمندی ما برای بهره‌گیری از فرصتها را نمایش می‌دهند. سنجش توانمندیها هنگامی با ارزش است که در راستای قابلیتهای مورد نیاز برای دستیابی به فرصتها باشد. مثال بسیار ساده آن نوع عضلات و استخوان بندی مورد نیاز برای دو رشته وزنه برداری و شناست. طبیعی است که در حالت عادی جمع آوری و تحلیل اطلاعات از وضعیت جسمانی این دو ورزشکار ارزش چندانی ندارد و در صورتی این بررسی راهنمای عمل خواهد بود که نسبت به قابلیتهای مورد نیاز هر یک از این رشته‌ها آگاه بوده و ارزیابیهای مربوطه انجام گردد. الف - دامها و چالشها: در اکثر نمونه‌های بررسی شده این نوع تلاش وجود نداشته و نقایصی از جمله موارد زیر در روشهای ایشان فهرست شده اند: در بررسی نقاط قوت و ضعف برای عمده سازمانها شاخصهای یکسانی بر اساس مدل‌های مختلف به کار می‌رود و مانند تحلیل محیط بیرونی با یک تفکر واگرا داده‌های فراوانی جمع آوری شده اند و این داده‌ها تصویر قابل اتکایی از سازمان ارائه نمی‌دهد؛ نبود زیرساختهای اطلاعاتی مناسب و کارآمد در سازمان موجب بروز مشکلات متعددی می‌گردد به گونه‌ای که بخشهای متعددی از پازل اطلاعات سازمان خالی مانده است. این نقیصه مشکل تحلیل توانمندیها را تشدید کرده است. به دلیل عدم شناخت عوامل حیاتی موفقیت (CRITICAL SUCCESS FACTOR = CSF) در حوزه‌های مأموریت کسب و کار و تقوتها و ضعفهای متعددی شناسایی می‌شوند. این مسئله موجب می‌گردد توجه سازمان در هنگام تدوین استراتژی‌ها از جهت گیری برای تحقق چشم اندازها به رفع مشکلات داخلی معطوف گردد؛ تحلیل توانمندیها نیازمند یک نظام مانیتورینگ پیوسته بوده و به دلیل فقدان چنین نظامی در سازمان ردگیری وضعیت شاخصهای توانمندی امکان نداشته و یک روند گسسته و غیرقابل اتکا پدیدار شده است؛ بسیاری از روشهای ارزیابی توانمندی به کار رفته مبتنی بر تحلیل شهودی وضعیت شاخصهای متداول بوده و این مسئله به جنبه منطقی و استدلالی نتایج لطمه جدی وارد کرده است. در عمل بیشتر نسبت به مستند کردن شهود مدیران اقدام شده است و پارادایم حاکم مانع از تجلی تجارب و اندیشه‌های نوین شده است. ب- عوامل حیاتی کامیابی از فرصتها: در بررسی انجام شده نمونه‌های موفق نیز به چشم می‌خورند. مهمترین عامل موفقیت سازمانها در تمرکز روی تحلیل تعداد محدودی از قابلیتهای کلیدی آنها بوده است. سازمان نسبت به شناخت عوامل موفقیت هوشمندانه عمل کرده و تنها در تعداد محدودی شاخص استدلالها و

دیدگاه‌های شهودی مدیران و تیمهای چندوظیفه‌ای مسئول بررسی و جمع‌بندی شده است؛ در تمرین طراحی نظام مدیریت عملکرد به تدریج شاخصهای کارآمد و مناسبتری برای تحلیل توانمندیها استخراج شده و زیرساختهای اطلاعاتی پشتیبان برای جمع‌آوری داده‌ها نیز توسعه یافته‌اند؛ تیمهای چندوظیفه‌ای تعیین عوامل حیاتی موفقیتها و شاخصهای مربوطه را به عهده گرفته‌اند و در عمل تعهد واحدهای مختلف سازمان نسبت به پوشش اطلاعات موردنیاز جلب شده است؛ برای سازمانهای موفق ارتباط یکپارچه‌ای بین روش ارزیابی توانمندیها نظام مدیریت عملکرد برنامه‌های عملیاتی و نظامهای پاداش سازمان به وجود آورده‌اند که این موجب هم‌افزایی کارکرد این نظامها در کل گردیده است. جهت‌گیری استراتژیکاستراتژی‌های هوشمندانه در اصل زائیده تفکر استراتژیک هستند اما یک فرایند گام به گام مدیریت استراتژیک نیز قادر است تا ذهن مدیران سازمان را به سوی تفکر استراتژیک سوق دهد. طی کردن گامهای این فرایند موجب تقریب اذهان برنامه‌ریزان سازمان می‌شود و با تمرین برنامه‌ریزی از منظرگاه استراتژیک در صورتی که تمامی حلقه‌های این زنجیر پوشش داده شوند به تدریج سازمان می‌تواند مسیر صحیح را پیش روی خود قرار دهد. استراتژی‌ها در سطوح مختلف سازمان قابل اتخاذ هستند اما باید دقت کرد که استراتژی‌ها آن سطح از تصمیمهای سازمان را شامل می‌شود که اثرات قابل لمس روی بخشهای متعدد سازمان گذارند. و متقابلاً برای پیشبرد آنها نیز به مشارکت این بخشها نیاز باشد. پس از تعیین استراتژی‌های کلی شناخت حوزه‌های استراتژیک و استراتژی‌های وظیفه‌ای یا تاکتیک‌ها مانند استراتژی‌های بازار مالی نیروی انسانی و تولید مطرح می‌گردند. آنچه در نمونه‌های بررسی شده به عنوان یک نقیصه و چالش عمومی به چشم می‌خورد تداخل سطوح مختلف استراتژی‌ها تحت عناوین استراتژی تاکتیک و سیاست است. عناوین بسیار متعددی که تحت عنوان استراتژی برای سازمان توصیه می‌شوند با ماهیت و جوهره استراتژی یعنی محدود بودن و اثرات کلی در تضادند. در نمونه‌های کارآمد سازمان با شناخت هرم استراتژی‌های خود نسبت به انتخاب استراتژی‌های کلان مبنی بر رشد ثبات یا انقباض تصمیم گرفته و سپس از طریق یک نقشه مسیر نسبت به تعیین استراتژی‌های سطوح بعدی کرده است. آنچه این مرحله را با الگوی فوق‌اثربخش کرده است حذف و کمرنگ کردن اثر تضادها و تعارضهای درونی بین استراتژی‌های سازمان است. برنامه‌ریزی عملیاتیانتخاب استراتژی‌ها در عمل مقدمه برنامه‌ریزی عملیاتی است. در عمل شاید تعیین مرز مشخص بین اهداف و استراتژی‌ها دشوار باشد چرا که استراتژی شیوه دستیابی به اهداف سطح بالاتر است و اهداف هر سطح نیز مقصد پایانی راه استراتژی‌ها در همان سطح و سنجه‌های ارزیابی آنهاست. نکته جالب در این بررسیها فقدان برنامه‌ریزی عملیاتی در بسیاری از تجارب طرحهای استراتژیک سازمانهاست. از یک سو به صورت طبیعی سازمانی که تجربه برنامه‌ریزی عملیاتی و روبرو شدن با چالشهای اجرای آنها را نداشته باشد قادر به توسعه سطح این برنامه‌ها و تجارب به سطح استراتژیک نیست. از سوی دیگر طرح استراتژیک سازمان در صورتی که در قالب برنامه‌های عملیاتی به وظایف جاری کارکنان و سازمان ارتباط نیابد قادر به پیشبرد و عملی شدن نیست. پس نبود برنامه‌ریزی عملیاتی در مسیر طرح استراتژیک غیرقابل فهم و توجیه است. الف - دامها و چالشها: در بررسیهای انجام شده در مواردی که برنامه‌های عملیاتی نیز تدوین شده‌اند چالشها و دامهای زیر فراروی کار دیده شده‌اند: در برنامه‌ریزی عملیاتی فرض بر روی منابع نامحدود است و هر واحد بدون توجه به محدودیتها و طرح کلی حرکت سازمان سعی در بهینه کردن برنامه و اهداف خود دارد. این ذهنیت در عمل اجرای برنامه‌ها را غیرممکن ساخته است؛ برنامه‌های عملیاتی اشتباهاً در سطوح مدیران ارشد و بدون مشارکت و جلب تعهد مدیران میانی و سرپرستان عملیاتی تدوین شده‌اند لذا عمدتاً فاقد عنصر واقع‌نگری هستند؛ از دیگر مشکلات برنامه‌های عملیاتی خوش بینی در برآورد منافع حاصله و منابع موردنیاز است به گونه‌ای که همواره منافع به سمت بیشتر و منابع موردنیاز به سمت کمتر برآورد می‌گردند. عدم توجه به موانع اجرا و عوامل محدودکننده باعث فاصله زیاد بین برآوردها و نتایج عملی شده و در عمل کارایی برنامه‌ریزی عملیاتی را زیر سوال می‌برد. مدیریت عملکردمدیریت عملکرد حلقه پایانی هر نظام مدیریت استراتژیک است. با انتخاب استراتژی‌ها سازمان منابع خود را در جهت تحقق استراتژی‌ها

تجهیز می کنند و در قالب برنامه های عملیاتی اقدامات و وظایف جاری تعیین می گردد. در بررسیهای انجام شده مدیریت عملکرد اصلی ترین حلقه مفقوده در تجارب مدیریت استراتژیک است. براساس آمار منتشره در شرکت های «فورچون ۵۰۰» تنها ۱۰٪ از استراتژی های درعمل محقق می گردند و این فاصله عمیق میان برنامه های تدوین شده و دستاوردهای عملی در شرکت های ایرانی بیشتر است و نبود نظام های مدیریت عملکرد و سنجه های کنترلی برای ارزیابی کفایت و اثربخشی استراتژی ها موجب تشدید این نقیصه می گردد. سازمانها استراتژی ها را هر چند هوشمندانه اتخاذ کرده اما درعمل اجرای این استراتژی ها با انحرافات بسیاری توأم می شود و هیچ شیوه نظام مندی برای سنجش این انحرافات وجود ندارد. همچنین در تمهید اقدامات اصلاحی نیز به دلیل فقدان چنین نظامی نمی توان شیوه های اجرای استراتژی ها و یا کفایت استراتژی ها را موردنقد و بررسی قرار داد. در نمونه های بسیار محدودی نیز که برای طراحی نظام مدیریت عملکرد سعی شده است نبود دانش و مهارت کافی سبب کاهش اثربخشی این نظامها شده و شاخصهای انتخاب شده تصویر مشخص و قابل اتکایی از اثر؛ کارایی و کارآمد جهت گیریهای استراتژیک ارائه نمی دهند. در این حوزه از تحقیقات انجام شده نقایص بسیاری در حوزه مدیریتی عملکرد مشاهده گردیده و نمونه موفقی برای تحلیل یافت نشده است. به کارگیری الگوهای مدیریت عملکرد که شیوه ها و الگوهای علمی آن بیشتر در دانشکده های مالی یافته است نیازمند مشارکت بخشهای مختلف و به ویژه متولیان مالی سازمانهاست و تمرین یک نظام مدیریت عملکرد شایسته با فرض فراهم ساختن زیرساختهای اطلاعاتی شایسته نیازمند یک دوره زمانی سه تا پنج ساله است. ب- سر در آسمان و پای بر زمین: تدوین برنامه عملیاتی نیاز به یک سری حرکت رفت و برگشتی اطلاعات پیش مدیران ارشد و مدیران عملیاتی دارد و درعمل باید پیش نویسهای برنامه ها پس از تدوین در سطوح عملیاتی مبتنی بر استراتژی ها و چشم اندازهای سازمان به مدیران ارشد ارائه شده تا همگن و تعدیل شوند و مجدداً در سطح عملیاتی نسبت به هماهنگی و بازنگری آنها اقدام شود. مهمترین منافع این روش همسو کردن دیدگاه مدیران و مجریان برنامه هاست که برنامه های عملیاتی را به واقعیت نزدیک سازد. برنامه های عملیاتی راهنمای عمل سازمانها برای حرکت در مسیر استراتژی های آنها هستند. متأسفانه دلایل بسیاری برای ناکامی و بی کفایتی بسیاری از برنامه های عملیاتی در سازمانها مطرح می گردد اما درعمل بیشتر مشکلات به سمت علل کلان فرافکنی شده و گامهای موثری برای حل مسایل برداشته نمی شوند. تجربه سازمانهای موفق مؤید آن است که هر مجموعه در صورتی که در حلقه نفوذ خود عملکرد شایسته ای داشته باشد قادر است تا به تدریج نسبت به عوامل محیطی اثر گذارتر عمل کند. این مهم در تاروپود فعالیتهای روزمره و جاری سازمان تنیده است؛ اکثر نمونه های موفق در برنامه ریزی عملیاتی با یکپارچه کردن سیستم های بودجه ریزی شأن با تدوین برنامه ها درعمل ضمانت اجرایی مناسبی برای برنامه های عملیاتی پدید آورده اند. به گونه ای که به دلیل نقش حساس بخش مالی در تسهیم منابع مجریان برنامه های عملیاتی در میان مدت در مسیر اجرای برنامه ها هدایت می شوند؛ نکته بارز دیگر در تجارب برنامه ریزی عملیاتی واحدهای سازمانی گامهای پیوسته ایشان در ظرفیت سنجی از منابع و زیرساختهای شان است. بدون تردید برنامه ریزی عملیاتی برپایه اطلاعات امکان پذیر است و اطلاعات صحیح بویژه در حوزه ظرفیتهای اساس و بنیان تعیین اهداف کمی برای دستاوردها و تخمین منابع مصروف است. عوامل کلیدی موفقیت و چالشهای متداول فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک خود به خود به تولید استراتژی برای سازمان منجر نمی شوند بلکه این فرایندها تسهیل کننده ای برای ایده های استراتژیک سازمان هستند. نکته مهمی که در بررسیها به چشم می خورد این است که بر خلاف تصور عموم فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک به تولید استراتژی منجر نمی شود بلکه معمولاً در نمونه های موفق تصویر کلی و مبهمی از استراتژی آتی در ابتدا وجود دارد و این فرایندها کمک می کنند تا اولاً این تصویر ابتدایی پخته تر شده و اعتبار آن بررسی شود و ثانیاً بدنه سازمان نیز آمادگی لازم برای همراه شدن با آن را کسب کند. در این بین نقش یک فرد یا مجموعه ای از افراد که دارای بصیرت آینده نگری و خلاقیت کافی در زمینه کسب و کار سازمان باشند بسیار کلیدی و حیاتی است. این نقش در سازمان برعهده رهبری ارشد سازمان است که در

ذهن خود ایده استراتژی آتی سازمان را دارند و فرایندهای برنامه ریزی از روشهای پیش گفته به افزایش کارایی آن کمک می کند. بدون وجود چنین افرادی عملاً فرایند برنامه ریزی استراتژیک مثل ظرفی است که محتوی مناسبی در درون آن ریخته نشده است. در بین نمونه های بررسی شده به وضوح درمورد شرکتهای بوتان صابرازان صنایع دفاع و شرکت کیسون وجود چنین افرادی به عنوان یک عامل مهم در خلق استراتژی های موثر به چشم می خورد. در تمام این موارد ایده استراتژی آتی در ابتدای فرایند برنامه ریزی وجود داشته و این فرایند به پردازش بهتر ایده اولیه کمک کرده است. بی توجهی به جوهره و فلسفه مدیریت استراتژیک: محوری ترین مسئله ای که درمورد برنامه ریزی استراتژیک قابل بیان است تفاوت ماهوی این روش با ابزارهای تحلیلی و الگوریتمی مدیریت (مثل برنامه ریزی تولید نظام اطلاعاتی استقرار نظام کیفیت طراحی چیدمان و...) است. در این نوع ابزارها معمولاً کل فرایند در یک روش قدم به قدم و الگوریتم وار قابل اجرا است و نکات ریز اجرا نیز در مستندات و راهنماهای روشها وجود دارد. درحالی که روشهای ارائه شده برای برنامه ریزی استراتژیک را می توان نوعی مدل مفهومی دانست که صرفاً قدمهای کلی برای رسیدن به استراتژی را پیشنهاد می کند و هیچ راهنمایی اجرایی در این زمینه ارائه نمی کند. به این ترتیب استفاده موثر از روشهای برنامه ریزی استراتژیک مستلزم تجربه و درک عمیق از کل فرایند و خلاقیت و کوشش در زمان اجرای فرایند است. عدم بی توجهی به این نکته که متأسفانه در بسیاری از سازمانهای کشور نیز وجود دارد باعث می شود تا نوعی نگاه مکانیکی به فرایند شکل گیرد. درحالی که این فرایند یک فرایند پویا زنده و مشارکت جو در سازمان است که دارای جنبه های انسانی سیاسی و سازمانی و نیز رقابتی پیچیده ای است. اگر فرایند به صورت مکانیکی در سازمان اجرا شود معمولاً نتایج برنامه دارای کیفیت ضمانت اجرایی و اثربخشی ضعیفی خواهد بود. ویژگیهای موردنیاز تیم مدیریت سازمان: در بررسی چگونگی برنامه ریزی استراتژیک در شرکتهای مطالعه شده اهمیت نقش مدیریت ارشد سازمان در موفقیت و کیفیت انجام برنامه ریزی استراتژیک بسیار بارز بود در نتیجه باتوجه به خصوصیات فردی و حرفه ای ارشد هر یک از شرکتهای و اثر آن در فرایند خصوصیات موردنیاز مدیر ارشد سازمان جهت اجرای مناسب فرایند برنامه ریزی جمع بندی شده است. الف) صرف زمان کافی: یکی از مهمترین نتایجی که در طول بررسی به چشم می خورد مسئله اهمیت صرف وقت کافی از سوی مدیران ارشد در فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. یکی از محصولات اصلی و بسیار مهم در برنامه ریزی استراتژیک مسئله تغییر مدل ذهنی اعضای سازمان و بالاخص مدیران ارشد سازمان است. حتی در مواردی که فرایند به استراتژی مشخصی ختم نشده است و یا نیمه کاره رها شده است تاثیر آن بر مدل ذهنی مدیران و تلقی آنها از سازمان و صنعت بسیار مفید بوده است. این اثر عمدتاً ناشی از آموزش ضمنی در حین اجرای فرایند و یا بحثهای مطرح شده در جلسات است. برای دستیابی به این محصول لازم است که مدیران ارشد سازمان زمان کافی برای درگیر شدن جدی و فعال در فرایند اختصاص دهند. عدم صرف وقت باعث کاهش نقش مدیریت ارشد سازمان در تدوین استراتژی ها و تضعیف تعهد اجرایی آنها درمورد استراتژی می گردد. عدم اختصاص وقت کافی به برنامه ریزی استراتژیک از سوی مدیران می تواند دو عامل داشته باشد: اول این عدم اختصاص وقت مناسب می تواند ناشی از بی توجهی مدیران به برنامه ریزی استراتژیک و اولویت نداشتن این امر در ذهن آنها باشد که این خود ناشی از عدم درک صحیح آنها از لزوم برنامه ریزی استراتژیک است. در این صورت توصیه می شود مشاوران در چنین سازمانهایی به برنامه ریزی استراتژیک مبادرت نورزند. ب) حمایت و تعهد به پیگیری فرایند برنامه ریزی: باتوجه به اینکه برنامه ریزی استراتژیک کلیه حوزه های سازمان را تحت تاثیر خود قرار می دهد و جهت گیری کل سازمان را مشخص می سازد در صورتی که تعهد کافی در شخص مدیر ارشد سازمان نسبت به اجرای فرایند وجود نداشته باشد اولاً نمی توان از مدیران رده پایین تر انتظار احساس تعهد نسبت به استراتژی ها را داشت در ثانی در صورت احساس عدم تعهد در مدیر طبیعتاً احساس تعهد نسبت به استراتژی های ماحصل این فرایند نیز در او وجود نخواهد داشت. پ) انگیزه برای دستیابی به تحول در سازمان: مدیر باید انگیزه و علاقه لازم را برای ایجاد تحول در سازمان داشته



باشد. باتوجه به اینکه تغییر در استراتژی های یک سازمان مستلزم ایجاد تحول در آن سازمان است اگر مدیر شخصاً در مقابل تغییر مقاوم باشد استراتژی های پیشنهادی فرایند به دست فراموشی سپرده خواهد شد. برای ایجاد انگیزه در افراد مدیر ارشد باید اولاً اهمیت فرایند و اثر عمیقی را که می تواند در سازمان بگذارد را به سایرین بقبولاند. همچنین فرایند را به گونه ای جلو ببرد که دیگران نیز در آن دخیل باشد تا از این طریق انگیزه آنها برای مشارکت در کار بالا رود. بدیهی است که انگیزه های مالی نیز در این میان بی تاثیر نخواهند بود. درک درست از ماهیت برنامه ریزی استراتژیک: مدیر ارشد باید درک درستی از ماهیت فرایند برنامه ریزی استراتژیک در سازمان داشته باشد در غیر این صورت باتوجه به اینکه قدرت وی در سازمان از همه بالاتر است و از طرفی این مقوله برای وی بسیار حائز اهمیت است فرایند برنامه ریزی را به بیراهه می کشاند. به عنوان مثال در بعضی از موارد بررسی شده مدیر ارشد سازمان علاقه زیادی به تمرکز بر روی جزئیات و موضوعهای غیر استراتژیک در سازمان داشته و این در بسیاری از موارد به خارج شدن فرایند از مسیر صحیح و توجه زمان بر به مسایل بی اهمیت منجر شده است. ث) تخصیص منابع کافی: مدیر ارشد سازمان باید منابع و امکانات لازم اعم از مالی و غیر مالی را برای پیشبرد فرایند در اختیار سازمان و اعضای آن قرار دهد بدین معنی که بودجه و امکانات لازم و کافی و پرسنل لازم از بخشهای مختلف در اختیار مسئولان مربوطه قرار گیرد. ج) اطمینان از فهم و اجرای درست فرایند: مدیر ارشد همواره باید در انجام چگونگی پیشرفت فرایند قرار داشته باشد و در صورت لزوم اقدامات لازم را برای اصلاح آن انجام دهد بدیهی است که برای موثر بودن این اقدام مدیر ارشد ابتدا باید خود درک درستی از فرایند داشته باشد. فرهنگ و تجربه سازمان: فرهنگ سازمان یکی از بسترهای مهم اجرای برنامه استراتژیک است و لذا باید پیش از شروع فرایند تدوین برنامه به مشخصه های مهمی از فرهنگ سازمان توجه شود. در ارتباط با فرهنگ سازمان مسائل زیر قابل توجه است: الف) مشارکت پذیری و مشارکت جویی: فرایند برنامه ریزی استراتژیک نیازمند همفکری و اتفاق نظر مدیران و بدنه سازمان است. بدون وجود یک عزم مشترک برای تحول معمولاً فرایند تحول استراتژیک در سازمان با شکست مواجه می شود. لذا باید فرایند برنامه ریزی استراتژیک مرتباً بر جلب مشارکت لایه های مختلف سازمان در این فرایند تاکید کند. این اتفاق زمانی به صورت موثر در سازمان رخ می دهد که فرهنگ سازمان قابلیت مشارکت پذیری را داشته باشد و افراد لایه های مختلف بر اساس ارزشهای سازمان قدرت ارائه نظر و انتقاد را داشته باشند. در غیر این صورت و در صورت حاکم بودن یک فرهنگ آمرانه در سازمان مشارکت به امری صوری تبدیل شده و در نتیجه کیفیت استراتژی ها و اجرای برنامه های استراتژیک دچار افت خواهد شد. ب) تجربه طراحی اجرا و کنترل در برنامه ریزی: برنامه ریزی استراتژیک نیز مشابه دیگر انواع برنامه ریزی است با این تفاوت که حوزه شمول دامنه تاثیر و افق زمانی آن گسترده تر از انواع دیگر است. سازمانی که می خواهد یک برنامه موفق استراتژیک را طراحی و اجرا کند باید آمادگی و مهارت کافی در زمینه طراحی و اجرای موفق یک برنامه کوتاه مدت تر را داشته باشد. باتوجه به اینکه خبرگی در زمینه برنامه ریزی یک نوع یادگیری در سازمان است و با کسب تجربه به دست می آید لازم است ابتدا سازمان خود را درگیر در یک فرایند برنامه ریزی کوتاه مدت تر و با دامنه تاثیر کم تر قرار داده و مهارت های لازم را در این رابطه کسب کند در غیر این صورت و بدون داشتن چنین مهارت طراحی و اجرای یک برنامه استراتژیک که بسیار وسیع و پیچیده است برای سازمان بسیار مشکل خواهد بود. بررسی نمونه ها نشان می دهد که در سازمانهایی که مدیران و فرهنگ آنها مهارت زیادی در برنامه ریزی و مدیریت برنامه ها ندارد فرایند تدوین برنامه استراتژیک نیز دچار افت و خیزهای متناوب شده و امکان دستیابی به یک برنامه هماهنگ و با کیفیت کاهش می یابد. پ) آمادگی تحول: اجرای برنامه استراتژیک سازمان را با چالشهای جدی مواجه می کند که رفع آنها نیازمند صرف منابع وسیعی (پول زمان انرژی...) از سوی سازمان است. سازمانها به دلایل مختلف ممکن است آمادگی چندانی برای تخصیص این منابع و یا عزم کافی برای تحول را نداشته باشند. در این صورت فرایند برنامه ریزی استراتژیک عملاً به یک ابزار تزئینی تبدیل می شود که خروجیهای آن در مقطع عمل اثربخشی چندانی

نخواهد داشت. برنامه ریزی و سازماندهی پروژه: فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک پروژه سنگین و جدی برای سازمان است که لازم است سازماندهی مناسبی برای آن صورت گیرد. در این رابطه موارد زیر از نمونه های بررسی شده به دست آمده است: الف) طراحی سازمان پروژه: سازمان موفق برای پروژه برنامه ریزی استراتژیک از چهار جزء اصلی تشکیل می شود. (۱) کمیته راهبری: که از مدیران ارشد سازمان تشکیل می شود و موظف است به طور مرتب و با صرف وقت کافی در تمامی مراحل فرایند حضور موثر داشته ایده های خود را بیان کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ کند. این کمیته را نباید در حد یک کمیته اداری برای مدیریت پروژه به حساب آورد بلکه کمیته راهبری ستون فقرات فرایند را تشکیل می دهد و بخش عمده ایده ها و تحلیلهای پروژه از دل این نهاد بیرون می آید. (۲) کمیته های بخشی: در قسمتهای مختلف سازمان برای جلب مشارکت افراد بخشهای مختلف و انتقال دیدگاههای کمیته راهبری و این افراد به یکدیگر تشکیل می شود. (۳) بازوی پشتیبانی کارشناسی پروژه: فرایند ممکن است نیازمند جمع آوری اطلاعات و یا تحلیلهای کارشناسی باشد. لذا لازم است یک بازوی کارشناسی که معمولاً مسئولیت آن با واحد طرح و برنامه سازمان است تشکیل شده و پروژه را از این لحاظ پشتیبانی کند. (۴) مشاور یا تسهیل گر بیرونی: مشاور به عنوان یکی از اجزای فرایند می تواند نقش تسهیل کننده موثری را ایفا کند. به شرطی که درک درستی از نقش و وظایف او وجود داشته باشد. اشتباه رایجی که در این مورد به چشم می خورد انتظار انجام تمام وظایف فرایند برنامه ریزی استراتژیک توسط مشاور است. سازمانهایی که این گونه می اندیشند انتظار دارند که چشم انداز آتی استراتژی ها و برنامه های سازمان از جانب مشاور به آنها پیشنهاد شود. در صورتی که مشاوران در بهترین حالت در قالب و ساختار فرایند برنامه ریزی استراتژیک تخصص دارند و می توانند ذهنیت مدیران را برای شکل گیری استراتژی هدایت کنند. متأسفانه به دلیل کم بودن حجم پروژه های برنامه ریزی استراتژیک در ایران مشاوران امکان تمرکز در یک صنعت و کسب اطلاع دقیق از ماهیت صنعت و موضوعهای رقابتی آن ندارند و این وظیفه سازمان است که مسئولیت محتوای (CONTENT) فرایند را برعهده گیرد. در مجموع نویسندگان وظایف مشاور را در فرایند شامل موارد زیر می دانند: آموزش کارفرما تسهیل و شکل دهی فرایند ارائه تحلیلهای کلیدی هدایت جمع آوری و جمع بندی اطلاعات و منتقل کننده تجارب سازمانهای دیگر. ب- انتخاب مقطع زمانی و مدت فرایند تدوین استراتژی: انتخاب مقطع زمانی و مدت فرایند تدوین استراتژی از اهمیت خاصی برخوردار است. مقطع زمانی مناسب: برنامه استراتژیک باید در زمانی آغاز شود که سازمان به نوعی آرامش ذهنی دست یافته باشد. در صورتی که اجرای این فرایند مصادف با بحرانهای جدی مثل بحرانهای مالی یا تولید شود معمولاً اولین برنامه ای که سازمان توجه خود را به آن از دست می دهد فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. به این لحاظ باید دقت کافی در مورد سنجش شرایط سازمان به عمل آید. پ- طول مناسب برای فرایند تدوین برنامه: اگر فرایند برنامه ریزی استراتژیک طولانی شود این امر باعث خسته شدن نیروها. از دست رفتن اعتبار اطلاعات و تحلیلهای قبلی و یکنواخت شدن اثرات برنامه می شود. لذا تا جای ممکن باید سعی شود تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک کوتاه و فشرده انجام شود. البته اگر از زاویه دیگری به مسئله نگاه شود افزایش زمان فرایند برنامه ریزی باعث می شود تا آمادگی سازمان برای درک استراتژی ها و تغییر در مدل ذهنی افراد افزایش یابد. لذا می توان گفت مدت زمان بهینه برای فرایند تدوین و تصویب برنامه استراتژیک باید در یک بده - بستان منطقی بین این دو پارامتر شکل گیرد. همسویی نظامهای مدیریتی و عملیات: مدیریت استراتژیک الگویی برای نگاه به پدیده ها و اداره سازمان برای حصول چشم اندازها ارائه می دهد. بدیهی است که نظامها و زیرساختهای سازمان در پیشبرد این الگو نقشی اساسی برعهده دارند. یکی از عواملی که در اکثر متون تخصصی مدیریت استراتژیک بر ضرورت آن تاکید شده است همسویی نظامهای سازمان با استراتژی هاست. در واقع با ترسیم نقشه پیشبرد هر استراتژی برنامه های عملیاتی مرتبط با آن طرح می گردد. اما برای اینکه این خطوط راهنما در تمامی جوانب عملی شود. نیاز به همسویی تمام اهرمها از جمله نظامهای پشتیبان است. مهمترین این نظامها که سازمانهای موفق نسبت به بازبینی و یکپارچگی آنها برای تحقق استراتژی ها اقدام کرده اند به شرح زیرند: - نظام بودجه

ریزی و ارزیابی عملکرد؛- نظام پاداش و جبران خدمات؛- نظام ارتقا و ترفیع سازمانی؛- نظام توسعه منابع انسانی. نتیجه گیریمده ترین نتایج حاصل از تحقیق در بخش چهارم مقاله تحت عنوان «عوامل کلیدی موفقیت و چالشهای متداول» ذکر گردیده است لکن انجام این تحقیق آموزه های بسیاری را فراروی نگارندگان آورده است. از آن جمله ظرائف جمع آوری و تسهیم اطلاعات بین سازمانهای مختلف و بخشهای کلیدی در تحلیل مستندات طرحهای استراتژیک هستند. ما بر این باوریم که مفاهیم مدیریتی و ابزارهای مرتبط شان اگرچه در تجارت سازمانهای ایرانی به دلایل متعدد از جمله شرایط محیطی دچار انحراف و تغییر کارکرد شده اند لکن باز هم این مفاهیم می توانند طی تجارب پیوسته راهگشای اندیشه های نو برای مدیران سازمان گردند. آنچه می تواند بر این روند تاثیر مثبت بگذارد به کارگیری و تسهیم تجارب بین سازمانها و تحلیل نمونه های اجرای پروژه ها در سایر کشورهاست و هرچه متخصصان شامل مدیران میانی و مشاوران نسبت به مفاهیم تخصصی و شیوه های به کارگیری ابزارهای مدیریتی وقوف بیشتری داشته باشند حضور ایشان اثربخش تر است و درعمل سازمان با بازخوردهای منتج از تجارت موفق گامهای استوارتری در راه تجارب مجدد بر خواهد داشت. منابع و ماخذ: ۱- گزارش و طرحهای مدیریتی استراتژیک شرکتهای موردبررسی

۲- DOC COLLIER, HOW TO IMPLEMENT STRATEGIC PLANS, THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, ۱۹۹۸.۳ - MICHAEL BEER, RUSSELL A. EISENSTAT, THE SILENT KILLERS OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND LEARNING, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, ۲۰۰۰.۴ - YVAN ALLAIRE, MICHAELA FIRSIROTU, HOW TO IMPLEMENT RADICAL STRATEGIES IN LARGE ORGANIZATIONS, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, ۱۹۸۵.۵ - ALAN MEEKINGS, JONN DRANS FIELD AND JULES GODDARD, IMPLEMENTING STRATEGIC INTENT: THE POWER OF AN EFFECTIVE BUSINESS MANAGEMENT PROCESS, BUSINESS STRATEGY REVIEW, ۱۹۹۴.۶ - WILLY A. SUSSLAND, CONNECTING THE PLANNERS AND DOERS, QUALITY PROGRESS, ۲۰۰۲.۷ - DAVIS FOGG, TEAM - BASED STRATEGIC PLANNING, AMACOM, ۱۹۹۴.۸ - DAVILLA, ROBERT KAPLAN ROBERT SIMONS, CONTRIBUTORS ANTONION, PERFORMANCE MEASUREMENT & CONTROL SYSTEMS FOR IMPLEMENTING STRATEGY, PRENTICE HALL, ۲۰۰۰.

حسین اکبری: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه تهران & مدیرعامل گروه پژوهشی صنعتی آریانا حامد قدوسی: کارشناس ارشد مدیریت اجرایی MBA - دانشگاه صنعتی شریف مشاور مدیریت و عضو همکار گروه پژوهشی صنعتی آریانا مجتبی اسدی: کارشناس ارشد مهندسی صنایع - دانشگاه صنعتی شریف رئیس هیات مدیره گروه پژوهشی صنعتی آریانا حمیدرضا نورعلیزاده: کارشناس ارشد سیستم های اقتصادی عضو همکار گروه پژوهشی صنعتی آریانا\* تدبیر

### تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در سازمانها

هاشم آقازاده

چکیده: برنامه ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمانها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی منجر می شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع، موجب تعالی و پیشتازی سازمان می شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان را ترکیبی از سازمانهای بزرگ، متوسط و کوچک انجام می دهند. همه این سازمانها در محیطی متلاطم و بازاری به شدت رقابتی به دنبال پیروزی در برابر رقبای خود و ارضای نیازهای

مشتریان خود هستند. برنامه ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکتها در بازار رقابت جهانی بوده و می تواند آنها را سرپا نگه دارد. به خاطر تفاوت‌های موجود بین سازمانهای بزرگ و کوچک در زمینه های مختلف، تدوین، اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک نیز در آنها متفاوت است. در این مقاله درصدد شناسایی این تفاوتها در راستای کمک به برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک است تا از این طریق بخش عمده ای از موفقیت آنها در بازار رقابتی رقم بخورد. مقدمه دردیای امروز که شاهد تغییر و تحولات شگرف در زمینه های مختلف هستیم، محیط باتلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت شدت زیادی پیدا کرده است. سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد به طوری که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلندمدت تاثیر آنها را بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها را مشخص کند. این نوع برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط خارجی و داخل سازمان، فرصتها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن ماموریت سازمان، اهداف بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوتها و رفع ضعفها، از فرصتهای پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. امروزه فعالیتهای اقتصادی جهان توسط سازمانهایی با اندازه های بزرگ، متوسط و کوچک انجام می شود. این سازمانها در محیطی در حال تغییر و بازاری رقابتی فعالیت می کنند. بنابراین، برای کامیابی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک هستند. وجود تفاوتی در اندازه، حجم و ماهیت فعالیت سازمانهای بزرگ و کوچک، نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها را نیز از هم متمایز کرده است به طوری که اکثر مدل های ارائه شده در این زمینه با توجه به ویژگیهای سازمانهای بزرگ بوده و شاید به همین دلیل آنها به راحتی و در زمان دلخواه می توانند اقدام به برنامه ریزی استراتژیک کنند. در صورتی که مدل ها و مطالعات کمی در زمینه برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای کوچک ارائه شده است و تجربه اندک آنها در استفاده از این نوع برنامه ریزی نیز حکایت از این وضعیت دارد. مقاله حاضر در نظر دارد تا با شناسایی تفاوتها برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک، به انجام مطالعات و ارائه مدل های بیشتر برای سازمانهای کوچک یاری رساند تا آنها با وقوف بر تفاوتها موجود بتوانند در راستای کسب موفقیت بیشتر فعالیتهای خود را به صورت استراتژیک برنامه ریزی کنند. برنامه ریزی استراتژیک همانند سایر مفاهیم مدیریت، تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک توسط صاحب نظران ارائه شده است که برای جلوگیری از طول کلام به چند مورد مهم از آنها اشاره می شود. یکی از این تعاریف در ارتباط با کسب و کارهای کوچک است: ۱- فرای و استونر (FRY AND STONER - ۱۹۹۵): برنامه ریزی استراتژیک، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می شود تا آنها به صورت رقابتی خود را با تغییرات پیش بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً، فرایند برنامه ریزی استراتژیک یک نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می کند - شرایط فعلی شرکت را توضیح می دهد و عوامل کلیدی موثر بر موفقیت آن را شناسایی می کند (۲). (FRY AND STONER, ۱۹۹۵, ۱۲) - لرنر (۲۰۰۰-LERNER): برنامه ریزی استراتژیک فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگیهای زیر ترکیب شوند، فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می کنند. برنامه ریزی استراتژیک: نگاه به آینده دارد و تمرکز بر آینده پیش بینی شده. به این مسئله توجه دارد که جهان بعد از ۵ الی ۱۰ سال چه تفاوتی با اکنون خواهد داشت. درصدد خلق آینده سازمان بر مبنای آن چیزی است که احتمال می رود در آینده ایجاد شود؛ بر مبنای تجزیه و تحلیل روندها و سناریوهای پیش بینی شده برای گزینه های ممکن در آینده است و نیز بر مبنای تجزیه و تحلیل داده های داخلی و خارجی است؛ منعطف و متمایل به ایجاد تصویری بزرگ از آینده سازمان است. برنامه ریزی استراتژیک سازمان را با محیطش تطبیق می دهد، زمینه ای برای دسترسی به اهداف ایجاد می کند، چارچوب و جهتی

برای سازمان فراهم می کند تا به آینده دلخواه خود برسد؛ چارچوبی به وجود می آورد که با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و پتانسیل های سازمان در آن چارچوب می توان به مزیت رقابتی دست یافت. این امر سازمان را قادر می کند تا به روندها، اتفاقات، چالشها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد. فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده های نرم مانند: تجارب، نیت و ایده های موجود در گفتگوهای روزانه سازمان را ترکیب می کند و درصد ارائه یک بینش و هدف سازمانی روشن است؛ به سازمان اجازه تمرکز می دهد، زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خود تحلیلی است؛ فرایند یادگیری مستمر، در جریان و گفتگوی سازمانی است که به فراتر از دسترسی به یک سری اهداف از پیش تعیین شده توسعه می یابد. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی که یک سازمان فکر و عمل می کند را تغییر داده یک سازمان یادگیرنده به وجود آورد؛ وقتی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تاثیر قرار داده و به عنوان قسمتی از فلسفه و فرهنگ سازمان درمی آید (LERNER L.ALEXANDRA, ۲۰۰۲, ۱). (۳) -

پفر (PFEIFFER): برنامه ریزی استراتژیک فرایند ایجاد و توسعه رویه ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده است. وی بین برنامه ریزی بلندمدت که به صورت واکنشی است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان را مجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود. ۴ - مک کون (MCCUNE): برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلندمدت اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان فعالیتهای و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها ارائه می کند بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند. (Http://eric-web.tc.columbia.edu, ۲۰۰۲) در دنیای رقابتی امروز برنامه ریزی استراتژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار بوده، دارای ویژگیهای منحصر به فردی است و نیز مدل های مختلفی از سوی نظریه پردازان مختلف ارائه شده است که از آن جمله می توان به مدل های برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای نتیجه - (یا هدف)، مدل همسویی، برنامه ریزی سناریو، مدل برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، مدل اصلی مکتب طراحی، مدل رابسون، مدل استینر و... اشاره کرد.

(\_آقازاده، ۱۳۸۱) ویژگیهای برنامه ریزی استراتژیک در مطالعات رامینوجام و ونکاترامان (ROMANUJAM & VENKATRAMAN) در سال ۱۹۸۷ و نیز ولیاث و شورتل (VELIYATH SHORTELL) در سال ۱۹۹۳، ویژگیهای سیستم برنامه ریزی استراتژیک به شرح جدول (۱) عنوان شده است (PARNELL, ۱۹۹۶, ۴۴). در یک گفتار ساده، یک برنامه استراتژیک می تواند عملکرد را بهبود بخشد. اعضای یک سازمان در لابلای کارهای وظیفه ای ثابت و چالشهای روزانه سردرگم می شود و ممکن است که جهت اهداف سازمان را گم کنند و بینش خود را نسبت به آن از دست بدهند. یک برنامه استراتژیک می تواند، نه تنها درک اعضا از اهداف را بیشتر کند بلکه تفکر آینده گرا را بر مبنای درک مشترکی از رسالت سازمان تحریک و ایجاد کند. همکاری بین اعضای یک سازمان وقتی با مفروضات مشترکی نسبت به اهداف مشترک فعالیت کنند، بسیار موثر و اثربخش می شود. و در نهایت اینکه، یک برنامه ریزی استراتژیک موفقیت آمیز، برنامه ای است که: - به عمل ختم شود؛ - بینش مشترکی بر مبنای ارزشها ایجاد کند؛ - فرایندی همگانی و مشارکتی است که کارکنان و مدیران احساس مالکیت مشترک نسبت به آن دارند؛ - مسئولیت در قبال جامعه را می پذیرد؛ - نسبت به محیط خارجی سازمان حساس بوده و بر آن تمرکز دارد؛ - بر مبنای داده های با کیفیت بالا - طرح ریزی می شود؛ - بخش کلیدی مدیریت اثربخش است. (http://eric-web.tc.columbia.edu, ۲۰۰۲) سازمانهای بزرگ و کوچک سازمانها از نظر شاخصهای مختلف به انواع گوناگونی تقسیم شده اند و تعریفهای متفاوتی برای هر کدام از آنها در کشورهای گوناگون ارائه شده است. شاخصهایی مانند: حجم فعالیت، میزان فروش یا

درآمد، تعداد کارکنان، سرمایه‌گذاری و... اما در ایران همچون در اکثر کشورها تقسیم بندی براساس اندازه است: ۱ مرکز آمار ایران و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، سازمانهای بزرگ: صناعی که تعداد کارکنان آنها ۱۰ نفر و بیشتر باشد. و سازمانهای کوچک: صناعی که تعداد کارکنان آنها کمتر از ۱۰ نفر باشد. ۱ وزارت صنایع و معادن - سازمان صنایع کوچک ایران سازمانهای بزرگ: صناعی که ۵۰ نفر و بیشتر در آن کار کنند. سازمانهای کوچک: صناعی که کمتر از ۵۰ نفر در آن مشغول به کار باشند. در یکی از کتابهای انتشار یافته از سوی وزارت صنایع و معادن، تعاریف رسمی ۱۳ کشور منتخب در خصوص سازمانهای کوچک، متوسط و بزرگ در سال ۲۰۰۱ آمده است. F ساختار تولید صنایع کوچک و بزرگ را می توان به صورت جدول (۲) مورد مقایسه قرار داد. تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین سازمانهای بزرگ و کوچک تفاوتهای برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک را می توان به صورت جدول (۳) در دو دسته فرایندی و محتوایی برشمرد. تفاوتهای فرایندی - صنایع بزرگ دارای اندازه بزرگ و حجم وسیع فعالیتها بوده و با محیطهای پیچیده و گوناگون در ارتباطند. این ویژگیها و برخی عوامل موثر در برنامه ریزی باعث می شوند تا فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ طولانی بوده و تعداد مراحل و زمان و هزینه زیادی را شامل شود. چنانچه با ملاحظ مدل های برنامه ریزی استراتژیک صنایع بزرگ می توان به طولانی بودن و تعداد زیاد مراحل آنها نسبت به مدل های صنایع کوچک پی برد. درحالی که فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع کوچک، به لحاظ ویژگیهای خاص این صنایع نسبت به صنایع بزرگ، تعداد مراحل و زمان و هزینه کمتری را شامل می شود. - تعداد و تنوع زیاد کالاها و خدمات، بخشها و واحدهای گوناگون سازمانی و وابستگی زیاد و ارتباطات پیچیده آنها با هم و سایر ویژگیهای صنایع بزرگ باعث پیچیدگی مضاعف کلیه فرایندهای کاری و بخصوص فرایند برنامه ریزی استراتژیک در این صنایع شده است؛ چرا که در این فرایند باید تمام عوامل یادشده، مورد بررسی قرار گیرند تا براساس نتایج این بررسی، برنامه ریزی انجام شود. درحالی که صنایع کوچک، کلیه ویژگیها و عوامل مذکور را در مقیاس کم و کوچک برخوردارند و نیازی به بررسیهای زیاد ندارند و به همین خاطر فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها به طور ساده و مختصر قابل انجام است. - به خاطر بوروکراسی گسترده و تعداد زیاد لایه های مدیریتی ساختار سازمانی صنایع بزرگ، فرایند برنامه ریزی استراتژیک در آنها از رسمیت نسبتاً زیادی برخوردار است. چرا که برای انجام بسیاری از مراحل برنامه ریزی استراتژیک مانند تعیین اهداف، بررسی داخلی، بررسی محیطی و گرفتن اطلاعات لازم در این موارد باید نامه نگاریهای زیاد و پیگیریهای مکرری صورت پذیرد. درحالی که در صنایع کوچک لایه های کم مدیران و بعضاً عدم وجود بیش از یک لایه مدیریتی باعث سهولت فعالیتهای مذکور، رسمیت کمتر برنامه ریزی استراتژیک و همکاری بیشتر مدیران و کارشناسان در تعیین استراتژی های سازمان می شود. - صنایع بزرگ برای دستیابی به یک برنامه استراتژیک منسجمی که استراتژی های سازمان را شامل شود، نیاز به متخصصان و استراتژیست ها و مطالعات زیادی در مقایسه با صنایع کوچک دارند. - سازمانها و شرکتهای بزرگ از واحدهای بازرگانی و بخشهای وظیفه ای مختلف با لایه های زیاد مدیران تشکیل شده اند. استراتژی های چنین سازمانی در جهت برآورده ساختن اهداف بلندمدت و رسیدن به رسالت سازمانی در چارچوب فرصتها و تهدیدات محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی باید در سطوح سه گانه کل موسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش وظیفه ای تعیین شوند تا هر کدام از آنها مسیر خود را به درستی بشناسند و با یک استراتژی کلی سردرگم نشوند. درحالی که در صنایع کوچک وضع به گونه ای است که اندازه کوچک، لایه های مدیریتی کم و فعالیتها محدود هستند. در چنین شرکتهایی کافی است استراتژی کل موسسه و حداکثر در صورت نیاز استراتژی بخشهای وظیفه ای تعیین شوند تا فعالیتهای شرکت براساس آنها به انجام رسند. بنابراین، استراتژی های صنایع بزرگ باید در سه سطح و استراتژی ها صنایع کوچک کافی است در دو سطح تعیین شوند. تفاوتهای محتوایی اگر محتوای فرایند برنامه ریزی استراتژیک را چهار مورد مهم رسالت، محیط، اهداف و استراتژی در نظر بگیریم: - برای تعیین رسالت در صنایع بزرگ، باید با استفاده از ابزارهای گوناگون، نظرات مدیران سطوح مختلف و ذینفعان داخلی و

خارجی درباره مشتریان، تامین کنندگان و کالاهای و خدمات شرکت دریافت شود و طی جلسات متفاوت و مستمر این نظرات تلفیق شوند تا از آن طریق، رسالت شرکت و بیانیه رسالت که شامل وظایف شرکت در قبال هریک از ذینفعان است، مشخص شود. علاوه بر اینها، رسالت شرکت باید مشخص کند که سازمان به چه فعالیتی مشغول است، در چه وضعیتی قرار دارد، رقبای آن چه کسانی هستند، در آینده می خواهد در چه وضعیتی قرار گیرد و به چه فعالیتهایی مشغول شود. بیانیه رسالتی که شامل این موارد باشد باید به تایید مدیریت عالی برسد و در داخل و خارج از سازمان ابلاغ شود تا راهنمای اعمال ذینفعان سازمان باشد. درحالی که در صنایع کوچک، رسالت شرکت معمولاً با نظر غالب موسسان و بنیانگذاران تعیین می شود و در زمان برنامه ریزی استراتژیک احتمال دارد توسط استراتژیست ها کمی تعدیل شده یا بدون تغییر بماند. - سازمانها و شرکتهای بزرگ از یک طرف در داخل سازمان با انواع منابع، تجهیزات، کارکنان و مدیران که محیط داخلی آنها را تشکیل می دهند و از طرف دیگر در بیرون از سازمان با محیط وظیفه ای و عمومی مواجهند. همه این محیطها امروزه در حال تغییر و دگرگونی سریع هستند و هر کدام از این تغییرات می توانند اثرات مثبت و منفی بسیاری بر یک سازمان بزرگ داشته باشند و حتی یک شرکت بزرگ می تواند خود تغییردهنده بعضی از عوامل محیطی باشند. بنابراین، استراتژیست های یک شرکت بزرگ باید تمام اجزا و عناصر محیط را به صورتی دقیق بررسی کنند تا قوتها و ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای خارجی را معلوم کرده، در برنامه استراتژیک لحاظ کنند. در حالی که صنایع کوچک کافی است اثرات کلی تغییرات محیطی بر شرکت بررسی و در برنامه های آن لحاظ شود و این کار توسط مدیران عالی هم که اطلاعات زیادی از محیط دارند، عملی است. نتیجه یک تحقیق داخلی سال ۱۳۸۱ تحقیقی با عنوان طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ توسط نگارنده، برای سازمان صنایع کوچک ایران و در قالب پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران انجام شد. در این تحقیق از مدیران صنایع کوچک قطعه سازی استان تهران و از استادان برنامه ریزی برخی از دانشگاههای مهم کشور از طریق پرسشنامه و مصاحبه درباره تفاوت برنامه ریزی استراتژیک بین صنایع بزرگ و کوچک نظر سنجی شد و نتایج زیر به دست آمد: تفاوتهای فرایندی: ۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد مراحل فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان سادگی (یا پیچیدگی) فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر میزان رسمیت فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۴ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر تعداد متخصصان مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۵ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر زمان مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۶ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر هزینه مورد نیاز فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. ۷ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر سطوح فرایند تفاوت معنی داری وجود دارد. تفاوتهای محتوایی: ۸ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین رسالت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۹ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین اهداف تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۰ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل داخل شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۱ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تجزیه و تحلیل خارج از شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۲ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین استراتژی های شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. ۱۳ - بین فرایند برنامه ریزی استراتژیک در صنایع بزرگ و کوچک، از نظر نحوه تعیین برنامه استراتژیک شرکت تفاوت معنی داری وجود دارد. نتیجه گیری باتوجه به تغییرات و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در

راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. تفاوت‌های موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک آنها نیز شده است. کشورهای مختلف، سازمانهای خود را براساس معیارهای مختلفی مانند مورد مذکور تقسیم بندی می کنند. یکی از مهمترین معیارهای تقسیم بندی سازمانها در اکثر کشورها، اندازه سازمان است. این امر دستاویز خوبی برای مقایسه سازمانهای بزرگ و کوچک از نظر نحوه برنامه ریزی استراتژیک بود که ماحصل آن مطالب مقاله حاضر و نتیجه تحقیق پیش گفته است. منابع:

۱ - FRY L.FRED AND STONER R. CHARLES, "STRATEGIC PLANNING FOR THE NEW AND SMALL BUSINESS," UPSTART PUBLISHING COMPANY, INC. ۱۹۹۵. ۲ - LERNER L. ALEXANDRA, "A STRATEGIC PLANNING PRIMER FOR HIGHER EDUCATION," <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>, ۲۰۰۲. ۳ - "STRATEGIC PLANNING AND NEEDS ASSESSMENT", <http://eric-web.tc.columbia.edu/admin-finance/strategic/chz.html>. ۴ - PARNELL A JOHN, "STRATEGIC PLANNING EMPHASIS AND PLANNING SATISFACTION IN SMALL FIRMS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION," JOURNAL OF BUSINESS STRATEGIES, <http://coba.shsu.edu, bs> ۱۹۹۶.

۵ - خاکی، غلامرضا، مقایسه سیستم های اطلاعاتی در صنایع کوچک، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳. ۶ - ایمانی راد، مرتضی، نقش صنایع کوچک در فرایند توسعه اقتصادی، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور، ۱۳۷۳. ۷ - امیر کبیری، علیرضا، «مدیریت استراتژیک»، انتشارات ملک، ۱۳۷۷. ۸ - آقازاده، هاشم (۱۳۸۱)، «طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. پی نوشت: علاقه مندان می توانند جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر به مرجع زیر مراجعه کنند: سازمان صنایع کوچک ایران، سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و در حال توسعه)، انتشارات کارآفرینان بصیر، ۱۳۸۰ علاقه مندان جهت مطالعه و کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه می توانند به مرجع زیر رجوع کنند: آقازاده هاشم (۱۳۸۱)، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی به راهنمایی دکتر طهمورث حسنقلی پور. هاشم آقازاده: دانشجوی دکترای مدیریت بازاریابی دانشگاه تهران

\* تدبیر

## ریشه یابی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک

سید جواد پورحسینی

چکیده: در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است، گفته می شود که ظرفیت نوآوری و تفکر استراتژیک واگرا بسیار بیشتر از برنامه ریزی استراتژیک محافظه کارانه و همگرا، به عنوان هسته مرکزی خلق مزیت رقابتی به حساب می آیند. اما به نظر می رسد هم تفکر استراتژیک و هم برنامه ریزی استراتژیک هر دو نیاز امروزی سازمانها باشند. در این مقاله ابتدا سعی می شود تا با تشریح دو مفهوم تفکر و برنامه ریزی استراتژیک، به این نتیجه رسید که این دو مفهوم ناقص یکدیگر نیستند، بلکه مکمل هم



می‌باشند و به کارگیری هر دو در سازمان‌ها ضروری است. سپس رابطه این دو مفهوم با مکتب‌های یادگیری و برنامه‌ریزی گفته می‌شود و در نهایت به این نکته پی خواهیم برد که دو مکتب یادگیری و برنامه‌ریزی نیز به مانند تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک، مکمل و پشتیبان هم هستند. مقدمه مینزبرگ (۱۹۸۷، a) پنج تعریف از استراتژی ارائه داده است: طرح، تمهید، الگو، موقعیت و چشم‌انداز. برای بیشتر افراد، استراتژی معمولاً مسئله‌ای جز یک طرح برنامه، یا مجموعه اقدام‌های هدفمند آگاهانه که از پیش مطالعه شده است، نیست استراتژی‌های تدوینی می‌توانند عام یا خاص باشند. استراتژی همچنین می‌تواند در قالب یک الگو و جریانی از اقدام‌هایی که توسط اعضای سازمان اتخاذ می‌شوند، در نظر گرفته شود. اگر استراتژی به مثابه طرح یا برنامه به ویژگی هدفمند و آگاهانه بودن آن اشاره دارد، استراتژی به نشانه الگو به معنای غیر مدون بودن و خود جوش بودن آن است (مینزبرگ و واترز، ۱۹۸۵). رویکرد عقلایی و تدوینی به تصمیم‌گیری استراتژیک، به عنوان یک فرایند مشخص و گام به گام می‌نگرد. مشکل این است که اگر چه مدل عقلایی، رویکردی سیستماتیک، قابل فهم و واضح به برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه می‌دهد، دارای مفروضات بسیاری است که در واقعیت ناپایدار هستند (جانسون، ۱۹۸۷، ص. ۱۷). به عبارت دیگر فرایند مدیریت استراتژیک را همیشه آگاهانه و استراتژی‌ها را نیز هدفمند در نظر می‌گیرد (مینزبرگ، ۱۹۸۷، ص. ۱۴). واقعیت این است: در حالی که سازمان ممکن است با یک برنامه عقلایی کار برنامه‌ریزی استراتژیک را آغاز کند، اما آنچه در عمل ظهور می‌یابد، ممکن است موضوعی کاملاً متفاوت از هدف واقعی و اولیه باشد. استراتژی‌های موفق یا درک شده اغلب استراتژی‌هایی خودجوش هستند که در قالب متفاوت با برنامه پیشتر طراحی شده، ظهور پیدا می‌کنند (مینزبرگ، ۱۹۸۷، صص. ۱۲-۱۳). دیدن استراتژی به عنوان فرایندی پویا، خلاقانه، پاسخگو و غالباً شهودی و در چارچوبی از محیط بسیار غیر قابل پیش‌بینی، با مفهوم تفکر استراتژیک، سازگاری و تطابق زیادی دارد. مینزبرگ معتقد است: برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک در بر گیرنده دو فرایند فکری مجزا هستند: برنامه‌ریزی استراتژیک با تجزیه و تحلیل، ایجاد و رسمی کردن سیستم‌ها و رویه‌ها در ارتباط است و تفکر استراتژیک نیز شامل ترکیب یا تلفیق، تقویت شهود و تفکر خلاق و نوآورانه در تمام سطوح سازمان است (مینزبرگ، ۱۹۹۴، هیراکلیوس، ۱۹۹۸). همچنین آیزنهارت و براون (۱۹۹۸) معتقدند: در حالی که به طور سنتی، استراتژی در ارتباط با ایجاد موقعیتی قابل دفاع در بلندمدت یا ایجاد مزیت رقابتی پایدار بوده است، امروزه استراتژی باید بر تطابق و بهبود مستمر تمرکز کند و به طور مستمر به شیوه‌ای تغییر و تکامل یابد که رقبا را متعجب و سر درگم سازد. (آیزنهارت و براون، ۱۹۹۸، ص. ۷۸۷). با وجود محیط غیر قابل پیش‌بینی و به شدت پیچیده و رقابتی، ظرفیت تفکر استراتژیک خلاقانه و واگرا در سطوح چندگانه سازمانی، به عنوان هسته مرکزی خلق و حفظ مزیت رقابتی، به حساب می‌آید (لیدکا، ۱۹۹۸، ص. ۳۲). بر اساس پژوهش‌های لیدکا در مورد تفکر استراتژیک در سال ۱۹۹۸، پنج ویژگی اصلی و برجسته تفکر استراتژیک را شناسایی کرد: ۱. تفکر استراتژیک نمایانگر یک سیستم یا دید کل‌گرا است که نشان می‌دهد چگونه بخش‌های مختلف سازمان بر یکدیگر با وجود محیط‌های متفاوت، تاثیر می‌گذارند. ۲. تفکر استراتژیک متضمن تمرکز بر مقصد است. بر خلاف رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی که بر ایجاد و خلق تناسب و هماهنگی بین منابع موجود و فرصت‌های در حال ظهور، تاکید می‌کند، تفکر استراتژیک، به عمد بر ایجاد عدم تناسب و ناهماهنگی اساسی بین آنها تمرکز می‌کند. ۳. تفکر استراتژیک شامل تفکر بهنگام است. متفکران استراتژیک رابطه بین گذشته، حال و آینده را درک می‌کنند. ۴. تفکر استراتژیک فرضیه مدار است. خلق فرضیه و آزمون آن مرکز فعالیت‌های تفکر استراتژیک هستند. با پرسیدن این پرسش خلاقانه: چه می‌شود اگر؟ و در پی آن پرسیدن اینکه: اگر... سپس...؟ تفکر استراتژیک، پلی بین دوگانگی تحلیل-شهود می‌زند که مینزبرگ در تعریف خود از تفکر استراتژیک به عنوان ترکیب و طرح‌ریزی و تحلیل، به آن اشاره می‌کند. ۵. تفکر استراتژیک مستلزم ظرفیتی است که به گونه‌ای هوشمندانه فرصت طلب باشد و فرصت‌های در حال ظهور جدید را تشخیص دهد. از این رو توانایی تفکر به صورت استراتژیک، بُعد دیگری را به فرایند تدوین استراتژی می‌افزاید. بنابراین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندهای فکری مجزا، اما با

هم مرتبط و مکمل هستند (هیراکلیوس، ۱۹۹۸، ص. ۴۸۲) که باید یکدیگر را به منظور مدیریت اثربخش استراتژیک، حفظ و پشتیبانی کنند. هیراکلیوس (۱۹۹۸، ص. ۴۸۵) بر این باور است که: استراتژی‌های خلاقانه و نوآورانه که از تفکر استراتژیک می‌جوشند هنوز هم باید از راه تفکر تحلیلی و همگرا، عملیاتی شوند (برنامه ریزی استراتژیک). نمودار (۱) فرایند های فکری مجزا، اما مکمل تفکر و برنامه ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. تفکر استراتژیک در ادبیات مدیریت استراتژیک بر چیزی که تفکر استراتژیک خوانده می‌شود توافق و سازش چندانی وجود ندارد. برخی از نویسندگان مفهوم تفکر استراتژیک را برای مفاهیمی دیگری چون برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک به کار برده‌اند. به عنوان مثال ویلسون (۱۹۹۴) بیان می‌دارد...: «تلاش برای بهبود، نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک را آنچنان تغییر داده است که شایسته است تا به آن مدیریت استراتژیک یا تفکر استراتژیک اطلاق شود» (ویلسون، ۱۹۹۴، ص. ۱۴). نویسندگان دیگر بر فرایند مدیریت استراتژیک تمرکز کرده‌اند و آشکارا بیان می‌دارند که برنامه ریزی استراتژیک خوب، به تفکر استراتژیک کمک خواهد کرد (پورتر، ۱۹۸۷) یا تولیداً پذیرفته‌اند که یک سامانه مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده، تفکر استراتژیک را در سازمان آسان می‌سازد. (تامپسون و استریکلند، ۱۹۹۹ و یلجن، ۱۹۹۴). مینزبرگ قائل به تمایزی آشکار بین دو مفهوم تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک است. او می‌گوید: برنامه‌ریزی استراتژیک تفکر استراتژیک نیست. (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۷) و در ادامه بیان می‌دارد که هر کدام از این اصطلاحات بر مرحله‌ای متفاوت در فرایند توسعه و طراحی استراتژی توجه دارند. از دیدگاه وی برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز می‌کند و با تفسیر، بسط جزئیات و صورت بندی استراتژی‌های فعلی سرو کار دارد. از سوی دیگر تفکر استراتژیک بر ترکیب، استفاده از شهود و خلاقیت برای خلق تجسم و تصویری منسجم از سازمان تاکید دارد (مینزبرگ، ۱۹۹۴، ص. ۱۰۸). او ادعا دارد که برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که باید پس از تفکر استراتژیک واقع شود. گرات نیز دیدگاهی مشابه دارد. او معتقد است که: تفکر استراتژیک فرایندی است که از راه آن مدیران ارشد می‌توانند خود را از فرایندها و بحرانهای روزمره مدیریتی جدا سازند (گرات، ۱۹۹۵، ص. ۲) و بدین گونه دیدگاهی متفاوت از سازمان و محیط متغیر آن حاصل کنند. هیراکلیوس (۱۹۹۸) بین تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک از راه مقایسه یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، تفاوت قائل می‌شود. از نظر وی، یادگیری تک حلقه‌ای، شبیه به برنامه‌ریزی استراتژیک است و یادگیری دو حلقه‌ای نیز شبیه به تفکر استراتژیک است. او معتقد است که: یادگیری تک حلقه‌ای یعنی تفکر در میان مفروضات موجود و بر اساس مجموعه‌ای ثابت از فعالیت‌های بالقوه اقدام می‌کند. در مقابل یادگیری دو حلقه‌ای مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه‌های جدید و خلاقانه را توسعه می‌دهد و به فعالیتها و اقدامهای بسیار مناسب منجر می‌شود. هیراکلیوس ادامه می‌دهد که به مانند یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک در یک فرایند منطقی به یکدیگر مرتبط هستند و به طور کاملاً یکسانی برای مدیریت استراتژیک اثر بخش، مهم و ضروری هستند. در این مقاله از این دیدگاه که تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم متفاوت، اما به هم مرتبط هستند و اینکه برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که پس از تفکر استراتژیک اتفاق می‌افتد، حمایت می‌شود. برنامه ریزی استراتژیک استراتژی مفهومی است که هر مدیری باور دارد که آنرا می‌داند و درک می‌کند. باوجود مطالعه‌های بی‌شماری که انجام شده، هنوز یک تعریف مشترک، قابل قبول و جهانی برای استراتژی وجود ندارد. در واقع اصطلاح استراتژی غالباً به طریقی ضد و نقیض مورد استفاده قرار می‌گیرد. تا به امروز تعاریف برنامه ریزی استراتژیک در برگیرنده اصطلاحاتی مانند: نیروی استراتژیک، کانون سازمانی یا مقصد استراتژیک بوده است. به طور کلی، بیشتر تعاریفها در موارد زیر دارای نقاط مشترکی هستند: جهت‌گیری بلند مدت سازمان، اینکه سازمان در چه رشته‌هایی باید فعالیت کند، تطبیق فعالیت‌های سازمان با محیط در جهت حداقل رساندن تهدیدها و حداکثر کردن فرصتها و تطبیق فعالیت‌های سازمان با منابع در دسترس (مک دانلد، ۱۹۹۶). همان گونه که محیط به طور مستمر تغییر می‌کند، ضروری است که برنامه ریزی استراتژیک نیز به منظور حفظ توازن و هماهنگی با محیط

بیرونی، به گونه‌ای مداوم، تغییر کند. مکتب یادگیری: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند غیرمنتظره بر اساس نظریه این مکتب، استراتژی‌ها هنگامی ظهور می‌یابند که کارکنان گاهی اوقات به طور فردی و در بسیاری از مواقع به طور جمعی تصمیم می‌گیرند که درباره یک موقعیت و توانایی سازمان خود در رویارویی با آن موقعیت، مطالبی را بیاموزند. سرانجام آنها به الگوهای عملی رفتار دست می‌یابند. مدیریت استراتژیک دیگر فقط مدیریت تغییر نیست، بلکه مدیریت به وسیله تغییر است. سیاستگذاری، یک فرایند مرتب، منظم و کنترل شده نیست، بلکه یک فرایند نامرتب است که در آن سیاستگذاران می‌کوشند بر جهانی غلبه کنند که می‌دانند برای آنها بسیار پیچیده است. کلید مکتب یادگیری آن است که بنیاد آن بر توصیف استوار باشد؛ تا تجویز. تنها ده درصد از استراتژی‌های تدوین شده به گونه عملی به اجرا در می‌آیند. اگر یک استراتژی با شکست روبه‌رو شود تدوین کنندگان آن مجریان را مقصر می‌دانند به عبارت دیگر هر شکست در اجرای استراتژیک به طور قطع شکست در تدوین آن است. اما مشکل واقعی در همین جداسازی تدوین و اجراء و جداسازی تفکر (تدوین استراتژی) از عمل (اجرای استراتژی) نهفته است. استراتژی را می‌توان ناشی از انواع فعالیتها و تصمیمهای جزئی افراد مختلف دانست. اگر این تغییرات جزئی به مرور زمان یک جا جمع شوند، اغلب به ایجاد تغییرات عمده در مسیر منجر خواهند شد (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). فرضیه‌های مکتب یادگیری فرضیه‌های مکتب یادگیری، عبارتند از: ۱. ماهیت پیچیده و غیر قابل پیش بینی محیط سازمان که اغلب با گسترش پایگاه‌های اطلاعات لوازم برای استراتژی همراه است، از کنترل سنجیده و پیش بینی شده جلوگیری می‌کند. از این گذشته، استراتژی سازی باید به مرور زمان شکل یک فرایند یادگیری را به خود بگیرد. فرایندی که در نهایت تدوین و اجرای استراتژی در آن غیر قابل تمایز شود. ۲. در حالی که رهبر نیز باید یاد بگیرد و گاهی اوقات بتواند یاد گیرنده اصلی باشد اما عموماً این سیستم جمعی است که یاد می‌گیرد. بیشتر سازمانها دارای استراتژیست‌های بالقوه متعددی هستند. ۳. استراتژی‌ها به شکل الگو از دل زمان گذشته نشئت می‌گیرند، پس از آن، شاید به شکل طرحهایی برای زمان آینده ظاهر شوند و در نهایت دورنماهایی برای هدایت کل رفتار باشند. ۴. این یادگیری به سبک پیش بینی نشده و از راه رفتاری که تفکر را با در نظر گرفتن گذشته بر می‌انگیزد، پیش می‌رود. این انگیزش به گونه‌ای است که از عمل، حس ایجاد می‌کند. کسانی در استراتژی پیشقدم می‌شوند که قابلیت و منابع یادگیری را در اختیار داشته باشند. این بدان معناست که استراتژی‌ها می‌توانند در هر نوع مکان عجیبی و به هر شیوه غیر معمولی، ظاهر شوند. ۵- نقش رهبر، پیش پنداری استراتژی‌های سنجیده و پیش بینی شده نیست، بلکه مدیریت فرایند یادگیری استراتژیک است که به موجب آن استراتژی‌های جدید می‌توانند ظهور یابند. پس از آن در نهایت، مدیریت استراتژیک مستلزم ایجاد رابطه دقیق بین تفکر و عمل، کنترل و یادگیری، ثبات و تغییر است (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). مکتب برنامه ریزی: تدوین استراتژی به عنوان یک فرایند رسمی در واقع پیدایی مکتب برنامه ریزی، همزمان با مکتب طراحی است. مهمترین کتاب این مکتب: استراتژی شرکتی که ایگور انسف آن را تألیف کرد، همانند کتاب متعلق به گروه هاروارد است که در سال ۱۹۵۶ انتشار یافت. اما پیروان این کتاب خط مشی به نسبت متفاوتی را دنبال می‌کردند. مشکلی که در این بین وجود داشت این بود که ادبیات برنامه ریزی استراتژیک از لحاظ کمی، رشد فراوانی یافت؛ اما از لحاظ کیفی چندان رشد نکرد نویسندگان کتابهای منتشر شده در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ همگی بر این نکته تأکید داشتند که: استراتژی نه تنها می‌تواند، بلکه باید در درون نظام مندترین چارچوب‌های برنامه ریزی استراتژیک شکل گیرد. پدیدآورنده‌های آن کتابها از استقرار بخشهایی به منظور برنامه ریزی هماهنگ حمایت کرده، فنون و ابزارهایی را برای تهیه برنامه‌هایی استراتژیک تجویز می‌کردند. طرفداران افراطی نظریه برنامه‌ریزی، بهره‌گیری از رویکردی بسیار نظام‌مند- را که به طور عمده از راه واحد برنامه ریزی سازمانی یا رویه‌های ساختارمند برنامه ریزی قابل تحقق است- شرط لازم و کافی برای آنکه یک برنامه جامع و دوربرد استراتژیک به شمار آید، اجتناب‌ناپذیر دانسته‌اند. به نظر طرفداران رویکرد برنامه‌ریزی، این روش رویکردی عقلایی و پی در پی نسبت به صورت بندی استراتژی است. تأکید این دیدگاه آن است که عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی

برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهند (رحمان سرشت، ۱۳۸۴، ص ۷۵). پیش فرضهای مکتب برنامه ریزی مهمترین پیش فرضهای مکتب برنامه‌ریزی، عبارتند از: ۱. استراتژی‌ها از یک فرایند کنترل شده و آگاهانه برنامه ریزی رسمی نشئت می‌گیرند که به مراحل مجزایی تفکیک می‌شوند. چک لیست‌ها هر مرحله را ترسیم و روشها آن را حمایت می‌کنند. ۲. مسئولیت فرایند کلی برنامه ریزی اصولاً بر عهده مدیر عامل است و مسئولیت اجرای آن عملاً بر عهده برنامه‌ریزان ستادی است. ۳. استراتژی‌ها به طور کاملاً آشکاری از دل فرایند برنامه ریزی بیرون می‌آیند تا به گونه‌ای صریح ساخته شوند که بتوان از راه توجه به: هدفها، بودجه‌ها، برنامه‌ها و انواع مختلف طرح‌های عملیاتی آنها را اجرا کرد (مینزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸). رابطه تفکر و برنامه ریزی استراتژیک با مکتبهای یادگیری و برنامه ریزی دو رویکرد تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک به دو انتهای طیف مکتبهای دهگانه استراتژی تعلق دارند (ترنر، ۱۹۹۸). تفکر استراتژیک با مکتب یادگیری تعریف می‌شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش بینی مناسب است و برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب برنامه ریزی است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش بینی اثر بخش است (اسلیوتسکی، ۱۹۹۶). تفکر استراتژیک با ترکیب و تلفیق، استفاده از شهود و تفکر خلاقانه در تمام سطوح سازمان سروکار دارد و همواره در پی نوآوری و خلق تصویری متفاوت از آینده است و تفکر واگرا را تشویق می‌کند. همچنین برای تدوین استراتژی، خود را مقید و محدود به هیچ چارچوب مشخص و معینی نمی‌کند. در تفکر استراتژیک برای ارابه و طراحی استراتژی باید ذهن را تا آنجا که امکان دارد، پرواز داد و آن را از هر گونه قید و بند رها کرد. مدیرانی که دارای توانایی شهودی بالا و تفکر خلاقانه و آزاد هستند، می‌توانند استراتژی‌هایی به وجود آورند که نه تنها مسیر شرکت خود، بلکه مسیر صنعت را تغییر دهند. مکتب یادگیری نیز معتقد است استراتژی‌ها زمانی ظهور می‌یابند که اعضای سازمان و به ویژه مدیران بتوانند یاد بگیرند. بر اساس این مکتب چون استراتژی‌ها باید در محیطی که ویژگی آن پیچیدگی و تغییر مستمر است شکل بگیرد و اجرا شوند، از این رو تدوین استراتژی نباید یک فرایند منظم، کنترل شده و نظام مند باشد؛ بلکه فرایندی است نامنظم که بر پایه یادگیری استوار است. در امر تدوین استراتژی نه تنها مدیران بلکه همه اعضای سازمان دخیل اند، چرا که همه باید یاد بگیرند بنابراین یک سازمان ممکن است دارای استراتژیست‌های متعددی باشد. همان‌گونه که هیراکلیوس (۱۹۹۸) می‌گوید: تفکر استراتژیک شبیه یادگیری دو حلقه ای است که مفروضات موجود را به چالش می‌کشد و راه‌های جدید و خلاقانه ارائه می‌دهد؛ پس تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری دارد. از سوی دیگر بر اساس نظر مینزبرگ، برنامه ریزی استراتژیک بر تجزیه و تحلیل تمرکز دارد و با تفسیر، بسط جزییات و صورت‌بندی استراتژی‌ها سروکار دارد. برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است منطقی، نظام مند، سنتی و رسمی که وجود برنامه‌های محافظه کارانه و همگرا را تشویق می‌کند. در مکتب برنامه ریزی نیز بر این امر تاکید می‌شود که استراتژی‌ها باید در قالب چارچوبهای منسجم برنامه‌ریزی، شکل گیرند. طرفداران مکتب برنامه ریزی بر این باورند که: صورت بندی استراتژی باید به صورت عقلایی و پی در پی انجام شود و عناصر برنامه ریزی چارچوب مفیدی برای تفکر در مورد عناصر استراتژی به دست می‌دهد. در این مکتب بر فرایندهای بخردانه، نظام‌مند، رسمی، کنترل شده و آگاهانه تدوین استراتژی، تاکید می‌شود و بر این باور است که استراتژی‌ها از دل فرایند بخردانه برنامه‌ریزی بیرون می‌آیند. بنابراین روش است که مفروضات برنامه‌ریزی استراتژیک، ریشه در اصول مکتب برنامه‌ریزی دارد؛ اصولی که هر چند نتیجه بخش بودن استراتژی‌ها و عملی بودن آن‌ها را تضمین نمی‌کنند ولی می‌توانند چارچوبی مفید برای تجزیه و تحلیل و تفکر، درباره مسایل استراتژیک، پیش روی تصمیم‌گیرندگان سازمانی قرار دهند. نتیجه گیری در این مقاله ابتدا مفاهیم تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک تشریح شد و در ادامه نیز دو مکتب یادگیری و برنامه ریزی از مکاتب ده گانه استراتژی مورد بحث قرار گرفت. هدف از این کار این بود که با تشریح اصول و مبانی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک و به تبع آن مکتبهای یادگیری و برنامه ریزی بتوان به بخش پایانی مقاله، یعنی رابطه اینها، با هم رهنمون شد. در بخش پایانی گفته شد که تفکر استراتژیک ریشه در مکتب یادگیری و برنامه ریزی

استراتژیک نیز ریشه در مکتب برنامه ریزی دارد و دلایل مربوط به این ادعا نیز ارایه شد. اما در اینجا می توان یک نتیجه دیگری هم گرفت. بنا بر مطالب پیشین، تفکر و برنامه ریزی استراتژیک دو مفهوم مخالف هم نیستند، بلکه در عین تفاوتی که دارند، مرتبط و به هم وابسته اند. به عبارت دیگر: این دو، یکدیگر را تکمیل می کنند یعنی یکی بدون دیگری ناقص می ماند و وجود یکی با وجود دیگری کامل می شود. تفکر و برنامه ریزی استراتژیک باید یکدیگر را تقویت و پشتیبانی کنند تا بتوان مدیریت استراتژیک اثر بخش تری را به وجود آورد. از این بحث می توان این گونه استنباط کرد که باید از اصول هر دو مفهوم، برای هر چه اثربخش تر کردن مدیریت استراتژیک سازمان، بهره گرفت. به این ترتیب که در سازمان باید هر دو مفهوم تفکر و برنامه ریزی استراتژیک و اصول مربوط به هر یک را مورد تشویق و تأیید قرار داد، نه اینکه به بهانه تقویت یکی از تقویت دیگری غافل ماند. به نظر می رسد که می توان به این گونه کاستیهای مدیریت استراتژیک را در سازمان ها که در صحنه عمل و واقعیت با آنها روبه رو می شویم- که البته ممکن است ناشی از به کارگیری جداگانه فرایندهای فکری مورد بحث باشد- از بین برد یا دست کم کاهش داد.

منابع: ۱. رحمان سرشت، حسین: راهبردهای مدیریت، تهران، انتشارات فن و هنر، چاپ اول (۱۳۸۴).

۲. Eisenhardt, K.M. and Brown, S.L. (۱۹۹۸), "Competing on the edge: strategy as structured chaos", Long Range Planning, Vol. ۳۱ No. ۵, pp. ۷۸۶-۹. ۳. Garratt, B. (۱۹۹۵b), "Introduction", in Garratt, B.(Ed.), Developing Strategic Thought ± Rediscovering the Art of Direction-Giving, McGraw-Hill, London, pp. ۱-۸. ۴. Graetz, Fiona (۲۰۰۲), "Strategic thinking versus strategic planning: toward understanding the complementarities", Management Decision, ۴۰/۵, p. ۴۵۷. ۵. Heracleous, L. (۱۹۹۸), "Strategic thinking or strategic planning?", Long Range Planning, Vol. ۳۱ No. ۳, pp. ۴۸۱-۷. ۶. Johnson, G. (۱۹۸۷), Strategic Management and the Management Process, Basil Blackwell, Oxford. ۷. Liedtka, J.M. (۱۹۹۸), "Linking strategic thinking with strategic planning", Strategy & Leadership, September/October, pp. ۳۰-۵. ۸. McDonald, M. (۱۹۹۶), "Strategic marketing planning: theory, practice and research agendas", Journal of Marketing Management, Vol. ۱۲ Nos ۱-۳, pp. ۵-۲۸. ۹. Mintzberg, H. (۱۹۸۷a), "Five Ps for strategy", in Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (Eds), Readings in the Strategy Process, ۳rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. ۱۰-۱۷. ۱۰. Mintzberg, H. (۱۹۸۷b), "The strategy concept I: five Ps for strategy", California Management Review, Fall, pp. ۱۱-۲۴. ۱۱. Mintzberg, H. (۱۹۹۴), "The fall and rise of strategic planning", Harvard Business Review, January-February, pp. ۱۰۷-۱۴. ۱۲. Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J (۱۹۹۸), "Strategy Safari: A Guide Tour Through the Wilds of Strategic Management", Prentice-Hall. ۱۳. Porter, M. (۱۹۸۷), "The state of strategic thinking", The Economist, May ۲۳, pp. ۱۹-۲۲. ۱۴. Slywotsky, Adrian.J (۱۹۹۶), Value migration, Harvard business school press. ۱۵. Thompson, A.A. Jr and Strickland A.J. III (۱۹۹۹), Strategic Management. Concepts and Cases (۱۱th ed.), Irwin McGraw-Hill, Boston, MA. ۱۶. Turner, Ian (۱۹۹۸), Strategy, complexity and uncertainty, pp. ۱-۱۷. ۱۷. Wilson, I. (۱۹۹۴). "Strategic planning isn't dead ± it changed", Long Range Planning, Vol. ۲۷. No. ۴, pp. ۱۲-

## راهبردهای علمی تحقق سند چشم انداز

راهبردهای علمی برای تحقق سند چشم انداز دکتر محمد علی زلفی گل - ابوالفضل کیانی بختیاری

چکیده: در شرایطی که جمهوری اسلامی ایران احراز جایگاه نخست علمی در منطقه را براساس سند چشم انداز توسعه علمی، اقتصادی و فرهنگی کشور، هدف گذاری کرده است، بی‌درنگ می‌باید راهبردهای علمی ویژه‌ای را اتخاذ کرد و علوم راهبردی ویژه‌ای را ایجاد و یا توسعه داد. در این مقاله پیشنهادهایی چون ایجاد و تقویت برخی بسترها و ظرفیت‌های بالقوه، از جمله: نمایه سازی یافته‌های پژوهشی، مسائل علمی حل نشده، نیازهای کشور و ایده‌های نو، بازرگاری در رشته‌های دانشگاهی با توجه به هدفهای مورد نظر در جهت تأمین منافع ملی و نیز بازرگاری در سرفصلهای دروس آموزشی در تمامی مقاطع، به ویژه در دانشگاهها و تاسیس برخی از رشته‌های علمی مهم، ارائه شده است. راهبردهای علمی ۱. توجه به تولید علم از بسترهای مهم توسعه و ارتقای علمی ایران به ویژه در ابعاد بین‌المللی توجه به مقوله تولید علم و توسعه تحقیقات هدفمند در کشور است. در عصر کنونی تولید علم و تحرک علمی با رونق و پیشرفت فناوری کاملاً آمیخته است و می‌توان اذعان داشت که تولید، بسط و ترویج علم تاثیر چشمگیر در تمام حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور دارد. خوشبختانه با اتخاذ سیاستهایی مانند: راه‌اندازی دوره‌های تحصیلات تکمیلی و پرورش نیروی انسانی توسعه یافته، الزام شرط چاپ کتاب و یا مقاله در مجله‌های معتبر علمی برای دانش‌آموختگان مقاطع دکترا، حمایتها و سیاستهای تشویقی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تدوین آیین‌نامه‌های ارتقای اعضای هیئت علمی بر مبنای پژوهش محوری به ویژه توجه، اعتباردهی و بازبینی امتیازدهی به مقاله‌های پژوهشی اصیل بومی و بنیادی دارای یافته‌های پژوهشی و یا ارائه تفکر و نظریه‌های جدید در نشریات معتبر وابسته به پایگاههای علمی، ملی و جهانی، روند تولید علم کشور در چند سال اخیر روندی فزاینده و خرسند کننده داشته است (زلفی گل، ۱۳۸۳). چنین رویکردی احراز جایگاه نخست علمی در منطقه را به امری دست‌یافتنی تبدیل کرده است. به طور طبیعی در راستای توسعه علمی کشور، حفظ کیان فرهنگی، سیاسی و دینی باید هدف اصلی باشد. بنابراین برنامه‌ریزی مناسب در این مورد مهمترین وظیفه امروز و فردای همه روشنفکران متعهد جامعه، اعم از دانشگاهی و روحانی شمرده می‌شود (حداد عادل، ۱۳۸۳). تقویت جدی مجله‌های علمی کشور و تلاش در جهت بین‌المللی شدن آنها، بها دادن به علوم بومی، ترویج فرهنگ نشر یافته‌های پژوهشی، ارزیابی دایمی پژوهشگران در مراکز دولتی، گنجاندن علوم بومی در کتب و مقاله‌ها در سطح ملی و بین‌المللی در و نیز کتابهای آموزشی مقاطع مختلف، موجب تقویت خودباوری و رشد غرور ملی خواهد شد. تقویت انجمنهای علمی و فرهنگستان‌های کشور در هدایت و چاپ مجله‌های علمی و استاندارد سازی آنها موثر خواهد بود. تشکیل آکادمی علوم کشور که موجب هماهنگ سازی فرهنگستانهای کشور و انجمنهای علمی کشور می‌شود نیز می‌تواند مفید باشد. هدف از این نوشتار ارائه سیاستهای راهبردی مناسب برای آینده علمی کشور است، به گونه‌ای که ضمن داشتن روح معنویت و هویت ملی و دینی به نتایجی منتهی شود که بر اساس شاخصهای مورد پذیرش جامعه علمی، ملی و بین‌المللی قابل بررسی و اندازه‌گیری باشد. ۲. تولید ثروت از دانشاکنون که چرخ تولید علم و کشف دانش در کشور با آهنگی پیش‌رونده در حال حرکت است، این پرسش مطرح است که اگر قرار باشد تولید علم داخلی از نظر فناوری مفید واقع نشود، فایده احراز جایگاه نخست علمی در منطقه برای کشور چیست؟ تحقیقات بنیادی در یک جا می‌باید کاربردی شود و نیازهای جامعه را مرتفع سازد و این مقوله به بستر و سازوکار مناسب نیاز دارد. سیاستگذاران علمی کشور باید با طراحی نظام جامع فناوری، تدابیری بیندیشند تا تولید علم کشور به تولید فناوری منجر شود و کشور در این

مسیر بتواند به دانش فنی، اشتغال، ارزش افزوده، صنعت برتر و در یک کلام به ثروت برسد. بی‌گمان تولید علم منجر به تولید فناوری می‌شود؛ ولی بدون برنامه ریزی و سیاستگذاری درست سرعت رسیدن به فناوری و صنعت برخاسته از علم داخل کشور مناسب نخواهد بود. راهکار حرکت از تولید علم برای رسیدن به فناوری در کشورهای دیگر تجربه شده است. الگوبرداری از کشورهای پیشرفته و اصلاح آن براساس شرایط بومی کشور در این روند، می‌تواند راهنمای مناسبی باشد. خوشبختانه تاسیس مراکز رشد، پارکهای علم و فناوری، مراکز کارآفرینی دانشگاهها، از اقدامات قابل تحسین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری است. کشور بریتانیا در انتقال نوآوریها و دانش تولید شده به تجارت، تولید ثروت، ایجاد اشتغال و در یک کلام انتقال از مرحله تولید علم به علم مولد، توفیق زیادی داشته است که این تجربه می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد و به عنوان الگو به کار گرفته شود. یکی از اقدامهای مهم این کشور، جهت‌گیری و تبدیل تولیدات علمی به محصولات از راه دایر کردن شرکتهای تجاری دانشگاهی است (شمس و افضلان، ۱۳۸۳). انتظار می‌رود با توجه به اهمیت تبدیل علم به فناوری، ضمن اشاعه و آگاهی نسبت به این زمینه در دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی از طریق نشریات، برگزاری کارگاههای آموزشی و سمینارها، زیرساخت‌های لازم از قبیل وضع قوانین و مقررات مورد نیاز در زمینه مالکیت و مدیریت دارایی‌های فکری حاصل از دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی و نیز فعالیتهای تجاری سازی از قبیل: مجوزدهی و تشکیل شرکتهای دانشگاهی فراهم شود (فکور، ۱۳۸۳). همچنین با توجه به دولتی بودن اغلب دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی در ایران، انتظار می‌رود دولت بیش از پیش نقش حمایتی خود را در مورد تشکیل دفاتر انتقال فناوری در دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی و فعالیتهای این دفاتر ایفاء کند تا جریان استخراج و انتقال فناوری از پایگاههای علمی شدت بیشتری یابد. به زبانی ساده‌تر وجود دفاتری در دانشگاهها که نقش بنگاههای واسطه میان پژوهش و فناوری را اجرا کنند، ضروری است، به گونه‌ای که پروژه‌های صنایع، اعم از خصوصی و دولتی را، به پژوهشگران دانشگاهی معرفی کنند و از طرفی دیگر به معرفی یافته‌های پژوهشی محققان به صنعت پردازند، که به اصطلاح به عنوان الگویی کوچک نقش خویش را در ارتباط صنعت با دانشگاهها و پژوهشگاهها ایفا کنند. ۳. عضویت در سازمانهای جهانی مالکیت‌های معنوی همان گونه که اشاره شد برای تبدیل علم به فناوری می‌باید بسترها و سازوکارهای گوناگونی را به کار بست. شاخص تولید علم، نشر مقاله و شاخص تولید فناوری، ابداع و یا اختراع نو در سطح بین‌المللی است. از شرایط ثبت اختراع در سطح بین‌المللی، عضویت کشور در سازمان جهانی مالکیت‌های معنوی (WIPO) و سایر کنوانسیون‌های مربوط است که خوشبختانه ایران به عضویت این سازمان درآمده است. هم‌اکنون می‌باید دفتر ثبت اختراع در معاونت پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایجاد و یا تقویت شود تا پژوهشگران به راحتی بتوانند به قوانین و راهکارهای مربوطه آشنا شوند. موضوع مهم دیگر این است که ثبت اختراع در سطح بین‌المللی هزینه‌بر است و پرداخت مخارج آن از ظرفیت مالی پژوهشگران خارج است و مطلوب است دانشگاهها، مراکز تحقیقاتی و یا سازمان‌های حمایت‌کننده این هزینه را پرداخت کنند تا پس از ثبت اختراع با فعالیت اقتصادی بتوانند این اختراع را در سطح بین‌المللی به فروش برسانند (حکیم‌اللهی و همکاران، ۱۳۸۴). افرادی که موفق به ثبت اختراع در بُعد بین‌المللی و یا ملی می‌شوند در صورتی که بر اساس شاخصهای مورد پذیرش ملی و بین‌المللی آن را به ثبت برسانند، می‌توانند از ارتقای مرتبه در حد چاپ مقاله یا کتاب برخوردار شوند. این اقدام، انگیزه‌ای قوی برای دانشگاهیان برای حرکت به سمت بهره‌گیری از دانش در راستای تولید فناوری خواهد بود. ۴. تقویت تعاملات علمی بین‌المللی ضعیف تعاملات و همکاریهای علمی، آموزشی و پژوهشی نهادهای علمی کشور، با نهادهای علمی سایر کشورها در ابعاد منطقه‌ای و جهانی مانع توسعه و ارتقای علمی در کشور می‌شود. امروزه شرکتهای خارجی تامین‌کننده مواد و لوازم تحقیقاتی، تأمین بسیاری از نیازهای اولیه پژوهشگران را تابع شرایط اجتماعی و سیاسی یک کشور می‌دانند و در اختیار محققان می‌گذارند. اگر شرایط سیاسی و اجتماعی مطلوب برقرار نباشد، حتی خرید تجهیزات و لوازم و امکانات و مواد از این شرکت‌ها را نمی‌توان با قیمت چندبرابر هم به انجام رساند. پس باید بدون هیچ‌شک و شبهه‌ای بپذیریم که یکی از ارکان تولید

علم، تحقق ایجاد فضای مطلوب بین‌المللی است، حتی امروزه داوری و چاپ مقالات در نشریات معتبر بین‌المللی نیز تابع روابط و فضای مطلوب بین‌المللی است که در صورت نبود آن، چاپ مقاله در نشریات با ضریب تاثیر (IF=Impact Factor) بالا که معمولاً عامل استناد و ارجاع بیشتر به پژوهشگران می‌شود، امکانپذیر نیست. بنابراین مسئولان آموزش عالی کشور، می‌باید برای ایجاد فضای مطلوب بین‌المللی، تلاش مضاعف داشته باشند (موسوی موحدی و همکاران، ۱۳۸۳). یافته پژوهشی که به صورت مقاله یا کتاب منتشر می‌شود، زمانی تاثیرگذارتر است که در سطح بین‌المللی منتشر شده، خوانندگان بیشتری را به خود جلب کند و مورد نقد بین‌المللی قرار می‌گیرد، در این صورت است که موجب گسترش مرزهای دانش با شتاب بیشتری شده، پژوهشگر ملی وجهه بین‌المللی پیدا می‌کند و می‌تواند در جذب دانشمندان بین‌المللی توفیق داشته باشد. در صورتی که با برنامه ریزی بتوان یافته‌های پژوهشی را که در راستای نیازهای داخل کشور است، در بعد بین‌المللی به چاپ رسانید، امکان هدایت پژوهشگران و دانشمندان بین‌المللی جهت تحقیق در راستای علوم بومی محقق می‌شود، یعنی شرایطی را ایجاد کنیم که آنها برای ما بازی کنند و انرژی و پتانسیل آنها در راستای حل مسائل بومی کشور ما به کار گرفته شود؛ همان سیاستی که در حال حاضر بعضی از کشورهای توسعه یافته در پیش گرفته اند. حضور علمی فعال در عرصه بین‌المللی، در افزایش شیب رشد علمی و فنی کشور بسیار مؤثر است. ۵. لزوم دسترسی به اطلاعات علمیدر ایران، اطلاعات علمی در دستگاه‌های سازمان‌های دولتی پراکنده است و هر دستگاهی سیستم جمع‌آوری و پردازش اطلاعات به شیوه خود ساخته را به انجام می‌رساند، لیکن پایگاه اطلاعات داده‌های علمی (Base Scientific Data) منسجم در کشور وجود ندارد، و تا زمانی که چنین خلأیی حاکم باشد، نمی‌توان کار پژوهشی مستند به آمار و اطلاعات متقن به انجام رساند و کاربست پژوهش و دانایی را با هزینه کمتر و بهره بیشتر در کشور هدایت کرد. ۶. کمک به استقرار مغزها و جلوگیری از مهاجرت نخبگان علمیمهاجرت نخبگان عبارت است از: روند عزیمت افراد متخصص و آموزش دیده از یک کشور یا بخش اقتصادی به کشور یا بخش دیگر که غالباً به منظور حقوق و مزایای بهتر یا شرایط بهتر زندگی و کار علمی مؤثرتر صورت می‌گیرد (Sami, 2002). در گزارش کشورهای اروپایی عضو سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه OECD به دو مفهوم، مبادله مغزها (Brain Exchange) و بر باد دادن مغزها (Brain Waste) اشاره شده است. مبادله مغزها به دو جریان هم‌زمان صادرات و واردات مغز اشاره ضمنی دارد. هرگاه سنگینی این مبادله به یک جهت متمایل شود، دو اصطلاح دیگر فرار مغزها (Brain Drain) و تصاحب مغزها (Brain Gain) به کار برده می‌شود. جانسون و رجتر در سال ۱۹۹۸ واژه گردش مغزها (Brain Circulation) را به کار برده اند (صالحی، ۱۳۸۳). به تازگی پدیده مهاجرت نخبگان به نشت نشاء تعبیر شده است. نقدها و راهکارهای عملیاتی عالمانه‌ای ارائه شده است که بهره‌گیری از آنها می‌تواند برای متولیان علمی، اداری و اجرایی کشور راهگشا باشد (امیرخانی، ۱۳۸۴). نقش نیروهای ممتاز در کشورهای در حال توسعه برای راه‌اندازی موتورهای رشد جامعه، بسیار حیاتی است. نیروی انسانی ممتاز با قرار گرفتن در خلأهای انسانی جامعه، می‌تواند نقشهای متفاوتی را که یک جامعه در حال توسعه از نیروی انسانی خود می‌طلبد، ایفا کند (مشایخی، ۱۳۸۵). نگارنده، این پدیده را نه تنها مهاجرت مغزها، بلکه مهاجرت ژنها می‌داند و بر این باور است که نه تنها نخبگان کشور، که ثروت ملی هستند در فرایند مهاجرت از دست می‌روند، بلکه پس از گذشت سده‌ها از نظر ژنتیکی کشورهای نخبه‌پذیر (مقصد) به جوامع نخبه تبدیل خواهند شد و درصد ژنهای هوشمند آنها به شکل گسترده‌ای افزایش می‌یابد، و برعکس در کشورهای نخبه‌گریز (مبدأ) ذخیره ژنهای هوشمندش کاهش می‌یابد، بنابراین ضرورت دارد موضوع حفظ، صیانت و کرامت نخبگان به عنوان یک پروژه ملی تعریف شده عوامل جاذبه‌ای تقویت و عوامل دافعه‌زا رفع شود (همان منبع). رویکرد ایجاد بنیاد ملی نخبگان کشور گامی است مقتدر در راستای توسعه علمی کشور و حرکت انقلابی در مسیر تولید دانش و جنبش نرم‌افزاری و همچنین نویدبخش اهمیت دادن به دانش و منزلت دانشمندان و صاحبان علم و اندیشه در کشور است. نظر به تاکید مقام معظم رهبری در استفاده درست و مناسب از ظرفیت‌های علمی نخبگان، و لزوم حمایت‌های مادی و



معنوی از این قشر توسعه یافته، بنیاد ملی نخبگان تشکیل شده و در حال سازمان‌دهی سازوکارهای اولیه و آغاز به کار و انجام وظیفه خطیر خدمت به نخبگان کشور است (ویژه‌نامه معرفی بنیادهای نخبگان کشور، ۱۳۸۴). ۷. ایجاد پایگاه نمایه سازی علم و فن بومینظام مسلط بر ساختار کلان کشور، به واسطه کپی برداری از برخی نظام‌های رایج جهان در سده های گذشته، بر مبنای آموزش محوری طراحی شده است. نظام آموزش محور، تکلیف دانشجو و استاد را از پیش تعیین و چارچوب‌ها و برون‌دادها را به گونه‌ای ترسیم کرده است که دانشجو با برون‌داد نمره، استاد با برون‌داد تدریس گام بردارد و در نهایت خروجی نظام یک مدرک تحصیلی باشد، بنابراین ضرورت نمایه‌سازی در سیستم‌های آموزش محور، کمتر احساس می‌شود، لیکن در نظام‌های پژوهش محور و یا آموزش مبتنی بر پژوهش به ویژه در عصر توسعه دانایی محور که اساس آن پژوهش است، نمایه‌سازی علمی عاملی ضروری و اثرگذار در گسترش مرزهای دانش، رفاه و سلامت جوامع تعیین می‌شود، و اثرگذاری پژوهشی و تحقیق را از راه بهره مندی از توانایی های سیستم نمایه سازی می توان فهمید. در کشور ما هنوز دسترسی به اطلاعاتی که گویا و مبین میزان اثرگذاری یافته های پژوهشی، اعم از کتاب، مقاله و ... باشد، امکانپذیر نشده است. به عبارت دیگر نظام نمایه سازی علم و فن بومی وجود ندارد، در نتیجه محقق و پژوهشگر، با وجود گذشت مدت زمان طولانی از نشر یافته‌های پژوهشی خود، قادر به اطلاع‌یابی از میزان رجوع و استناد (Citation) به مقاله و یا کتب منتشره خود نیست، علاوه بر آن عدم آگاهی و دسترسی به تحقیقات و پژوهش‌های انجام گرفته، در سالهای گذشته، سبب موازی کاری، انجام تحقیقات تکراری و اتلاف وقت و هزینه و به هدر رفتن منابع در کشور شده است، (زلفی گل، ۱۳۸۴) در صورتی که وجود چنین سیستمی در جهان، به ویژه در کشورهای دارای جایگاه و مرتبه بالای علمی شرایطی را فراهم کرده است که محققان چند ماه پس از چاپ یافته‌های پژوهشی خود، میزان ارجاعات به آن یافته‌ها را ردیابی می‌کنند. اطلاع از میزان ارجاعات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا اولاً محقق می‌تواند به میزان تاثیر کار علمی خود در علم و دانش بشری و بومی پی‌برد و همچنین متوجه شود که چه محققانی به کار وی ارجاع داده، کار او را رد و یا تایید کرده‌اند، ثانیاً امکان شناسایی پژوهشگران هم تخصص و هم گرایش برای وی فراهم می‌شود و از این راه به طور مداوم اطلاعات پژوهشگران بهنگام می‌شود و از همه مهمتر اینکه بودجه پژوهش در کشور بهینه مصرف می‌شود، یعنی اینکه پژوهشگری که به صورت بومی بر روی موضوعات ویژه داخل کشور تحقیق می‌کند، امکان دسترسی به پیشینه تحقیق و پژوهش برای وی میسر می‌شود. تحقق سیستم نمایه سازی علم و فن بومی، تاثیری که در رشد علمی و پژوهشی کشور خواهد داشت با هیچ فاکتور دیگری از جمله افزایش بودجه پژوهشی، قابل مقایسه نخواهد بود و در ضمن بحث و جدل رشته‌های علوم انسانی هم با توجه به ارزیابی علمی مجله‌های داخلی حل خواهد شد و کشمکش مدید علوم انسانی در محافل مختلف علمی کشور و انتظارات و انتقادهایی که نسبت به آن مطرح شده است رفع می‌گردد و نگاه از بیرون و درون به علوم انسانی، نگاهی با شاخص های مختص همان رشته و بی غرض خواهد بود (رفیع پور، ۱۳۸۳) و برای هیئت‌های ممیزه دانشگاهها، امکان ارزش گذاری درست میسر می‌شود به عبارت دیگر راه‌اندازی این سیستم امکان نظارت دقیق و درست مدیران و محققان علاقه‌مند به مباحث رشته علم سنجی را امکان‌پذیر می‌سازد. چنین رویکردی می‌باید علاوه بر حوزه علم و فن به سایر حوزه‌های اجرایی کشور نیز تسری یابد و به نظر می‌رسد ساماندهی پایانه‌های آماری و اطلاعاتی کشور در همه زمینه‌ها اجتناب‌ناپذیر است. به عنوان مثال با طراحی یک سیستم جستجوی رایانه‌ای، با یک کلیدواژه تمامی جلساتی که در یک سازمان، در مورد یک موضوع ویژه تشکیل شده است، در دسترس قرار می‌گیرد و به خوبی از سوابق و نقطه‌نظرات و بحث کارشناسان استفاده می‌شود. صرف هزینه برای ایجاد سامانه‌های آماری و اطلاعات علمی و یا به عبارت دیگر نمایه‌سازی، در قبال صرفه‌جویی حاصل از ممانعت از انجام تحقیقات تکراری یا موازی و کم بازده و اتلاف انرژی فراوان متخصصان و نیز در آمدزایی‌های پس از سامانه‌های مذکور، بسیار ناچیز و حتی قابل گذشت خواهد بود. ۸. ساماندهی منابع مالی بخش تحقیقات‌میزان اعتبارات پژوهشی در هر جامعه‌ای نشان از توجه آن دولت به علم و پژوهش و توسعه علمی همه جانبه کشور

دارد. کشورهای توسعه یافته تا بیش از ۳ درصد از تولید ناخالص داخلی، از بودجه کشور را به تحقیقات اختصاص می‌دهند و با مدیریت درست، آن را جذب می‌کنند. شواهد موجود آشکار می‌سازد که بودجه تحقیقات کشور ما همواره زیر ۱ درصد از تولید ناخالص داخلی بوده که کمتر از نصف آن هم جذب نشده است (فکور، ۱۳۸۳). توزیع نامناسب بودجه پژوهشی نیز یکی از عواملی است که باید بدان توجه شود. بودجه‌های پژوهشی که در اختیار اشخاص است، بسیاری از اوقات تناسب عکسی با توانایی‌هایشان دارد، یعنی آنکه توانگر است بودجه کمتری در اختیار دارد، تا آن کسی که در آن حد توانایی ندارد. بعضی وقتها بودجه پژوهشی خارج از وزارت علوم در جاهایی هزینه می‌شود که به واقع بازده چندانی ندارد؛ اگر چه جزء بودجه‌های پژوهشی مملکت هم به حساب می‌آید. ارزیابی نتایج تحقیقات می‌تواند ملاک مناسبی برای توزیع بودجه‌های پژوهشی باشد (شمسی پور، ۱۳۸۴). همچنین در توزیع درست بودجه تحقیقاتی می‌باید شاخصها و استانداردهای جهانی را در نظر گرفت (کاوه، ۱۳۸۴). ۹. زبان دوم ضرورت دهکده جهانی (Bilingualism) این واقعیت که هر بخشی از علم، زادگاه ویژه‌ای دارد که مورد قبول عام و خاص است و در این واقعیت که برای تسلط به هر علمی باید زبان لازم برای دستیابی به سابقه آن را دانست، شکی و بحثی وجود ندارد. به عنوان مثال هر کسی در هر کجای دنیا برای دستیابی به رمز و رموز و ویژگیهای زبان و ادب فارسی و نیز دانش بومی کشور ما به ضرورت باید به زبان فارسی مسلط باشد. در غیر اینصورت نمی‌تواند در این خصوص به پژوهش عمیق بپردازد. بنابراین با توجه به اینکه به واسطه پیشرفت علم و فناوری ارتباطات و تحقق انقلاب فناوری اطلاعات، دنیا به یک دهکده جهانی تبدیل شده است. بنابراین اگر کسی بخواهد در یک رشته و یا شاخه علمی آموزش ببیند و به پژوهش و تحقیق بپردازد تا به جامعیت علمی برسد، می‌باید بررسی کند که بیشترین سابقه علمی و مستندات علمی مربوط به رشته مورد نظر به چه زبانی ثبت و درج شده است و سپس به فراگیری آن زبان بپردازد. با لحاظ مقدمه یاد شده می‌توان این گونه نتیجه گرفت که یکی از مهمترین ملزومات و ضرورت‌های پژوهش و تحقیق برای دانشمند و اندیشمند شدن، تسلط به زبان علمی رشته مورد نظر است. بنابراین اگر نگاهی گذرا به آموزش زبان دوم در کشورهای دیگر و همچنین کشور عزیزمان ایران داشته باشیم و عملکرد خویش را در این رابطه با دیگران مقایسه کنیم می‌توانیم به نقاط قوت و ضعف خویش به خوبی پی ببریم. یکی از دلایل موفقیت تحصیل در حوزه‌های علمیه کشورمان جدی گرفتن مقوله تسلط به زبان مرتبط با آن رشته تحصیلی است، در حالی که در آموزش آکادمیک در مقاطع مختلف در سطح آموزش عمومی و تحصیلات عالی یادگیری زبان دوم به طور جدی مورد نظر نبوده است. ۱۰. بانک ملی ایده: (NBI) Idea of Bank National به نظر می‌رسد از مهمترین بخشهایی که نیاز به سرمایه‌گذاری دارد، حمایت از ایده‌های نو و جدیدی است که بر پایه تجربه و علم، ظهور و بروز می‌کند. جهان امروز بر اساس ایده‌های بزرگ اراده می‌شود (موسوی موحدی و همکاران، ۱۳۸۴). این نیاز در مورد نخبگان بالقوه و بالفعل جامعه، بیش از دیگران خودنمایی می‌کند. اگر تاریخچه کشفیات و ابداعات بزرگ را مطالعه کنیم به این نتیجه می‌رسیم که جرعه‌های ذهنی و خلاقیت‌های اولیه است که زمینه و بستر لازم را برای تحول ایجاد می‌کند. در حقیقت ایده‌های نو در صورت عملی شدن، منتفع شدن خالق ایده و جامعه را در بردارد. در صورتی که جامعه‌ای قدر و منزلت نوآوران خود را بداند و به حمایت مادی و معنوی از ایشان همت بگمارد تا آنان ایده‌های خویش را عملی کنند، مهمترین گامها را برای توسعه اقتصادی، علمی، فرهنگی و اجتماعی خود برداشته است. ممکن است فردی ایده‌ای داشته باشد که خود به تنهایی قادر به عملی کردن آن نباشد، اگر مرکز و پایگاهی تشکیل شود که این ایده‌ها در آنجا و به نام افراد ارائه دهنده ثبت شود تا افراد متخصص بتواند ایده دهنده را در راه تحقق آن یاری دهند، بسیار پسندیده و ضروری است. امروزه کارهای پژوهشی و صنعتی‌ای که در اثر اشتراک مساعی تخصصهای مختلف انجام می‌پذیرد، از اثر بخشی بیشتری برخوردار است، به همین دلیل امروزه تحقیقات بین رشته‌ای و چند رشته‌ای منجر به شکل‌گیری تیمهای تحقیقاتی با استراتژیهای جدیدی شده است. از این رو، بنیاد ملی نخبگان کشور می‌تواند در این راه پیشگام باشد و چنین پایگاهی را برای ثبت و ضبط ایده‌های نخبگان تأسیس کند و شرایطی را مهیا سازد که امکان

تبادل نظر نخبگان در مورد ایده های یکدیگر فراهم آید تا در اثر تشکیل تیمهای توانمند علمی، ایده های آنان به عمل تبدیل شود. ۱۱. مرکز نمایه سازی مسائل حل نشده علمی **Center for Indexing of Unsolved Scientific Problems (CIUSP)** آنچه مسلم است، همیشه دانسته های انسان در برابر نادانسته ها و مجهولاتش شبیه قطره در برابر اقیانوس می باشد و همیشه فردی که بیشتر می داند احساس نادانی بیشتری می کند زیرا هر چه دانایی بیشتر می شود، مسائل جدیدی ظهور و بروز می کند. در هر صورت به نظر نگارندگان اگر مرکزی وجود داشته باشد که مسائل و موضوعات تخصصی هر رشته را که در حال حاضر پاسخ و جوابی برای آنها در دنیا وجود ندارد، جمع آوری نماید کند آن پایگاه، از پایگاهها اطلاعات علمی که دانسته ها را نمایه می کند، ارزش کمتری نخواهد داشت. بنابراین امید است با تشکیل چنین مرکز و پایگاهی و جمع آوری مسائل علمی حل نشده که توسط نخبگان ارائه می شود، بتوان گامی مؤثر در راستای حرکت تیمی در جهت ارتقای تولید علم برداشت. ۱۲. ایجاد پردیس انجمن های علمی از مهمترین بسترهای ارتقای علمی کشور، ایجاد و تقویت انجمن های علمی کشور است. انجمن های علمی می توانند به عنوان حلقه اتصال بین جوامع دانشگاهی، بخش صنعت، کشاورزی و خدمات انجام وظیفه کنند. این مجموعه اگر به گونه ای مناسب حمایت و هدایت شوند، عامل اصلی ترویج، تولید علم و پژوهشهای اثرگذار در کشور به حساب آمده، در ایجاد اتصال میان حلقه دانشگاه و صنعت نقش مهمی ایفا خواهند کرد. نگارندگان پیشنهاد می کنند: انجمنهای علمی در یک پردیس مناسب تمرکز یافته، شرایطی از قبیل تجهیز نرم افزاری و سخت افزاری مناسب برای تحقق وظایف یاد شده برای آنان فراهم شود. یعنی امکانات اولیه در اختیار آنها قرار گیرد و به صورت خصوصی و با کمکهای حداقلی دولت به صورت سازمانهای مردم نهاد اداره شوند. امکاناتی از قبیل: سالنهای کنفرانس مجهز برای برگزاری سمینارهای ملی و بین المللی به گونه ای که تمامی سمینارهای علمی، اعم از ملی و بین المللی در تمامی رشته ها، در آنجا برگزار شود و هر انجمن برای برگزاری سمینار خویش برنامه ثابتی داشته باشد و سالنهای کنفرانس دایم میزبان دانشمندان ملی و بین المللی باشد. همچنین هتلها مناسب خصوصی نیز برای اسکان دانشمندان و مراجعه کنندگان شرکت کننده در سمینارها در پردیس یاد شده ایجاد شود، تا همانند محل برگزاری نمایشگاه بین المللی و سالنهای ساختمان اجلاس، مرکز همایشهای صدا و سیما و ....، در بعد ملی و بین المللی شناخته شود. ۱۳. ماموریت گرا کردن دانشگاهها در اینکه علم و دانش ارزش کیمیا دارد و از آن می توان به ثروت رسید، بحثی وجود ندارد و در اینکه پدید آورندگان و تولید کنندگان علم و فکر، اعم از عینی و ذهنی و یا به عبارت دیگر عملی و نظری، ستارگان فروزان جامعه بشری هستند اتفاق نظر جهانی وجود دارد. اما در مورد معرفی کسانی که از دانش، ثروت تولید و کارآفرینی می کنند، در کشور ما دست کم کمتر فرهنگ سازی و الگوسازی شده است، در صورتیکه می توان گفت کارآفرینان یکی از مهمترین سرمایه های ملی یک کشور محسوب می شوند. چرا که کارآفرینان به عنوان عناصر خلاق و نوآور همواره راهگشای توسعه در عرصه های مختلف اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی بوده اند و حس ناشی از شور و شعور خود را نه تنها در محدوده کسب و کار خویش که در گستره محلی و ملی و نیز فراسوی مرزهای ملی پرواز می دهند. بنابراین باید گروه ها و دانشکده های کارآفرینی در کشور توسعه یابند و دروس اثرگذار کارآفرینی تدوین و ارائه شود. برای اثر گذاری بیشتر درس کارآفرینی پیشنهادهای زیر ارائه می شود: ۱. همه دانشگاهها، تدریس واحد کارآفرینی را برای تمامی رشته ها اجباری کنند و تمام واحدهای درسی کارآفرینی در یک درس متمرکز نشود، بلکه دست کم ۴ واحد درسی مجزا باشد و هر ترم تنها یک واحد از مبحث کارآفرینی ارائه شود یعنی واحد کارآفرینی ۱، ۲، ۳، ۴ در نظر گرفته شود زیرا در این صورت اساتید مختلف می توانند تجربه و علم خویش را برای تدریس به کار گیرند و دیدگاههای مختلف عرضه می شود و اساتید مختلف درگیر بحث کارآفرینی می شوند. ۲. در درس کارآفرین، مبحث، ثبت اختراع و مراحل حقوقی و قانونی آن آموزش داده شود. آموزش ثبت اختراع در داخل و خارج و همچنین ثبت علمی ایده به دانشجویان موجب ایجاد تقویت فرهنگ علمی در جامعه خواهد شد. ۳. الگوهای موفق کارآفرین که در اثر اشتراک مساعی رشته

های مختلف ایجاد شده است، برای ترویج فرهنگ کار گروهی و کارآفرینی بین رشته ای ارائه شود. ۴. الگوهای کارآفرین ملی و بین‌المللی به دانشجویان معرفی شود (طوسی، ۱۳۸۱). ۵. معرفی منابع موجود در زمینه کارآفرینی برای هر رشته تخصصی جزئی از سرفصل درس کارآفرینی باشد. ۶. نقش مراکز رشد (انکوباتورها)، پارکهای علم و فناوری، خوشه‌های صنعتی، اندیشه‌گاه‌ها و کانونهای تفکر در توسعه کارآفرینی بیان شود. ۷. در درس کارآفرینی، نوآوری به دانشجویان آموزش داده شود و روش رسیدن به تفکرات نو و نوآوری ارائه شود (منطقی، ۱۳۸۵). نتیجه‌گیری توجه به تولید علم و مشارکت در علم جهانی، بازآفرینی محلی دستاوردهای علمی جهان و تبدیل به ثروت ملی از راه ایجاد و تقویت ساز و کارهای مناسب و مطلوبی، مانند: مراکز رشد، مراکز کارآفرینی، پارکهای علم و فناوری، توسعه فن بازار، ایجاد فضای مناسب برای استقرار دانشمندان و نخبگان، ایجاد تعاملات مناسب و مطلوب بین‌المللی، ایجاد مراکز ملی آگاهی رسانی علمی، نمایه‌سازی علم و فن بومی، مسائل علمی حل نشده، نیازهای کشور و ایده‌های نو، تأسیس پردیس انجمنهای علمی مجهز به امکانات نرم افزاری و سخت افزاری لازم، توزیع مناسب بودجه‌های پژوهشی، بازنگری در ماموریت دانشگاهها و گنجاندن علوم بومی و کارآفرینی در متون درسی در مقاطع مختلف، از جمله بسترها و زیرساختهای مهم توسعه علمی کشور به شمار می‌روند. امید است با بهره‌گیری از شرایط موجود، نهایت تلاش خود را برای تحقق ایده آرمانی مسلمانان، که همان مدینه فاضله است به کار بریم. منابع و مآخذ: ۱. رفیع پور، فرامرز: موانع توسعه علمی ایران، و راه حل های آن، ناشر شرکت سهامی انتشار، صفحه ۲۷ سال ۱۳۸۱. ۲. زلفی گل، محمد علی: از ترویج علم تا تولید ثروت از دانش، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۳، پاییز ۱۳۸۳ صص ۲۴ - ۱۶.۳. حداد عادل، غلامعلی: چالش های دینی و فرهنگی فرا روی جامعه ایران در قرن بیست و یکم، مجموعه مقالات ایران در قرن بیست و یکم، انتشارات مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، صفحه ۲۱، چاپ اول، سال ۱۳۸۳. ۴. شمس، ناصر و افضلان، فریده: شرکت های تجاری دانشگاهی بستری برای توسعه استقلال دانشگاهها، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۳، صفحه ۴۳.۵. فکور، بهمن: تجاری سازی نتایج تحقیقات، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۳، صفحه ۵۸.۶. حکیم‌اللهی، غلامحسین، چمنی، جمشیدخان، کیانی بختیاری، ابوالفضل، موسوی موحدی، علی‌اکبر، شیوه‌ها و راهکارهای ثبت اختراع و امتیازات آن از دیدگاه حقوقی، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۴، صص ۷۴-۷۷.۷. موسوی موحدی، علی‌اکبر، کیانی بختیاری، ابوالفضل، چمنی، جمشید خان، تولید علم جهانی، مفاهیم و بسترهای ارتقاء دانش، مقاله برگزیده، نخستین کنگره جنبش نرم افزاری و تولید علم دانشگاه آزاده اسلامی، مهرماه ۱۳۸۳.۸. Sami, Mahroum, (۲۰۰۲). *Europe and the Challenge of the Brain Drain* available at: [www.Jr.es.ipt](http://www.Jr.es.ipt) report vol ۹۲.۹ صالحی، ذاکر، مهاجرت نخبگان، دایره‌المعارف آموزش عالی، جلد دوم، سال ۱۳۸۳، صفحه ۷۷۵.۱۰. امیرخانی، رضا نشت نشاء، انتشارات قدیانی، تهران، چاپ دوم، ۱۳۸۴.۱۱. وقوفی، حسن فرار مغزها، بررسی مهاجرت نخبگان از زوایای گوناگون انتشارات بیستون، چاپ سوم، سال ۱۳۸۱ صص ۱۵-۱۶. ۱۲. مشایخی، علی نقی، سرمایه های مهاجر، دو هفته نامه دفتر، شماره ۳ و ۲، سال اول، فروردین ۱۳۸۵، ص ۳۴.۱۳. زلفی گل، محمدعلی، مهاجرت ژنها، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۴، زمستان ۱۳۸۳ صص ۲۲ - ۱۳. به منابع متعدد داخلی و خارجی موجود در این مقاله نیز رجوع گردد. ۱۴. ویژه نامه معرفی بنیادهای نخبگان کشور و برخی از بنیادهای نخبه پرور جهان، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۵، بهار ۱۳۸۴. فصلنامه مطالعات راهبردی، شماره ۱۴، ویژه مهاجرت نخبگان، انتشارات پژوهشکده مطالعات راهبردی، سال چهارم، زمستان ۱۳۸۰. فصلنامه فرهنگ و اندیشه، شماره دهم، ویژه نامه نخبگان، انتشارات مؤسسه تحقیقات و توسعه علوم انسانی، تابستان ۱۳۸۳. ۱۷. زلفی گل، محمد علی: ایجاد سیستم ISI ملی، از پژوهش های تکراری در کشور جلوگیری می‌کند، نشریه دانشجو و دانشگاه، دانشگاه بوعلی سینا - همدان، شماره ۵۴ مورخ چهارشنبه ۳ اسفند ۱۳۸۴ صفحه ۱۸.۱۰. زلفی گل، محمد علی: ایجاد نظام نمایه سازی علم

و فن بومی، مصاحبه با خبرگزاری دانشجویان ایران (ISNA)، سرویس پژوهشی، مورخ ۲۳/۱۱/۱۳۸۴ قابل دسترس در پایگاه اطلاعات (WWW.ISNA.IR.۱۹). زلفی گل، محمدعلی: چرا ISI، نشریه دانشجو، و دانشگاه، دانشگاه بوعلی سینا-همدان، شماره ۴۲، مورخ شنبه ۱۷ اردیبهشت ماه ۱۳۸۴.۲۰. رفیع پور، فرامرز و همکاران: علوم انسانی در ایران، نگاهی از بیرون و درون، نتایج نشست کاری بررسی مسائل علوم انسانی با همکاری دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه شهید بهشتی و فرهنگستان علوم جمهوری اسلامی ایران، خرداد ماه ۱۳۸۳. ۲۱. شمسی پور، مجتبی: مشکل اساسی تحقیقات، عدم مدیریت و توزیع نامناسب بودجه های پژوهشی است، خبرنامه تحقیقات و فناوری، ویژه هفته پژوهش و فناوری شماره دو، آذرماه ۱۳۸۴، صفحه ۴.۲۲. کاوه، علی: انجام پژوهش های فردی در کشور، ریشه فرهنگی دارد، خبرنامه تحقیقات و فناوری، ویژه هفته پژوهش و فناوری، شماره پنج، آذرماه ۱۳۸۴، صفحه ۸.۲۳. موسوی موحدی، علی اکبر، امانی، مجتبی، کیانی بختیاری، ابوالفضل، آموزگاران علم و معنا، فصلنامه سیاست علمی و پژوهشی رهیافت، شماره ۳۵ صص ۷۳ تا ۶۶، بهار ۱۳۸۴. طوسی، محمد علی: رهبری کار آفرین ترجمه کتاب: ماتسوشیتا درخشان ترین کارآفرین سده بیستم نوشته جان پی کاتر انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم، ۱۳۸۱. ۲۵. منطقی، مرتضی: جایگاه نوآوری در نظام آموزش کشور روزنامه ایران، سه شنبه ۱۵ فروردین ۱۳۸۵ صفحه ۱۲. سعیدی، فرخ: راه چهارم، راهنمای دانشمندان جوان ایرانی، انتشارات نخل دانش فصل ششم صفحه ۵۷، پاییز سال ۱۳۸۴. منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۱

## مفاهیم و استراتژیهای مدیریت

مولفان: دکتر سید رضا مظلوم - فتحعلی رود کنار

مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشد مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد. پیتراف در اگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که: مدیریت اثر بخش منبع اصلی جوامع پیشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود. چاپ سروش تهیه کننده: الهه یاوری فصل اول: مدیریت نگرش کلی فصل دوم: تکامل مدیریت فصل سوم: محیط سازمانی فصل چهارم: محیط جهانی مقدمه: مدیریت در بعضی موارد بویژه در شرایط کوشش جهت دستیابی به اهداف مورد نظر جز لاینفک زندگی انسان میباشد اجزا اصلی مدیریت همواره چه در شرایطی که شغل خود را حفظ کنیم یا خیر در حال تغییر میباشد مفهوم مدیریت به اندازه عمر نسل بشر قدمت دارد تاریخ نشان میدهد که کاربرد برخی تکنیک های کنونی مدیریت در حدود هزار سال قبل از میلاد مسیح یعنی زمانی که سومریها نگارش فعالیت های حکومتی را آغاز کردند قدمت دارد اهرام ثلاثه مصر که ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح بنا شده اند نیاز به تلاش سازماندهی شده بیش از ۱۰۰۰۰ نفر انسان را داشت باید پذیرفت که کاربردهای مدیریت نوین یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل نقش عمده ای در ساخت این آثار دارد. پیتراف در اگر حدود ۲۵ سال قبل اظهار داشت که: مدیریت اثر بخش منبع اصلی جوامع پیشرفته شده و بهترین منبع مورد نیاز برای پیشرفت جوامع بشمار میرود. تعریف مدیریت بسیاری از متفکرین و صاحب نظران رشته مدیریت آن را به روش های مختلف تعریف کرده اند مثلاً ون فیلد و پیترسون مدیریت را اینگونه تعریف کرده اند: مدیریت فعالیتهای جهت داری است برای تحقق اهداف مشخص با بهره گیری اثر بخش و کارا از منابع موجود.

مگینسون و مازلی و پیتیری مدیریت را اینگونه تعریف میکنند: انجام کار با منابع انسانی مالی و فیزیکی برای دستیابی به اهداف سازمان با انجام وظایف برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. کرنیتر مدیریت را یک فرایند حل مسئله برای دستیابی به اهداف سازمانی اثر بخش از طریق به کارگیری کارای منابع محدود در یک محیط متغیر است. سطوح مدیریت: هرچه که سازمان ها بزرگتر شوند معمولاً سطوح مدیریتی نیز توسعه پیدا میکند و یک سلسله مراتب رئیس را تشکیل میدهد از قدیم سه سطح مدیریتی وجود داشته و دارد که بصورت هرم سلسله مراتب مدیریت تعریف میشود هرچه سطوح مدیریت به طرف راس هرم گرایش پیدا کند تعداد کارکنان کاهش پیدا میکند بیشترین تعداد کارکنان سازمان در پایین ترین سطح سازمان قرار دارند مدیران سطوح بالا مسئولیت کل سازمان را به عهده دارند. مدیریت رده بالا را مدیریت مرکزی هم مینامند. مدیریت عمومی در مقابل مدیریت تخصصی: دو نوع مدیریت با مسئولیت های مختلف وجود دارد مدیریت تخصصی و مدیریت عمومی. مدیران تخصصی مسئولیت یک وظیفه یا فعالیت ویژه را به عهده دارند ولی مدیران عمومی مسئولیت فعالیت های چند گروه مختلف که امور متفاوتی را انجام می دهند بر عهده دارند. مهارت های مدیریت: وظیفه مدیر این است که به اهداف سازمانی که از طریق بکارگیری درست منابع انسانی و مادی دست پیدا کند از آنجا که منابع مادی مانند تجهیزات سرمایه امکانات اطلاعات و... توسط انسان قابل استفاده میباشد منابع انسانی ارزشمندترین دستاوردهای یک سازمان محسوب میشود از این رو مدیر باید از مهارت بالایی برخوردار باشد تا بتواند از منابع انسانی حداکثر استفاده را بنماید این مهارت مهارت جهانی است در هر گامی در زندگی برای دستیابی به موفقیت نیاز به منابع انسانی محسوس است. مهارت های مدیریت: ۱- مهارت فنی ۲- مهارت انسانی ۳- مهارت ادراکی ۴- مهارت تشخیص ۵- مهارت ارتباطی ۶- مهارت های سیاسی نقش های مدیریتی: نقش های مدیریتی توسط هنری مینتزرگ در دهه ۱۹۶۰ بعد از پژوهش درباره عملکرد مدیران ارائه گردید ده نقش مدیریتی به سه طبقه تقسیم شده اند: ۱- نقش روابط انسانی ۲- نقش اطلاعاتی ۳- نقش تصمیم گیری مسئولیت های مدیر: مدیر همیشه مسئول است و مسئولیت گروههای زیادی را به عهده دارد گاهی منافع این گروهها با هم تعارض دارد بنابراین مدیر باید به وظایف خود طوری عمل کند که برای همه گروههایی که منابع مشترک دارند و بعداً ممکن است از مدیر طلب کنند بی طرفانه باشد مدیر باید به گروههای زیر پاسخگو باشد: الف) سهامداران ب) کارکنان ج) مصرف کنندگان د) دولت ه) جامعه و وظایف مدیران فرایند مدیریت از چهار وظیفه اصلی تشکیل شده این وظایف بهم وابسته بوده و رابطه متقابل دارند به طوری که تغییر در یکی از آنها دیگری را نیز تحت تاثیر قرار میدهد. چالش های مدیران امروزی با محیطی پیچیده و پویا مواجه هستند فشارهای ناشی از تغییر هم در داخل و هم در خارج از سازمان چالش هایی برای مدیریت ایجاد میکند. الیزبت کاتر ۵ عامل را که انتظار میرود مکمل تغییر باشند به شرح ذیل بیان میکند: ۱- وجود کانال های گوناگون انجام امور و عیان شدن نتیجه کار و هر کدام از آنها ۲- تغییر کانال ارتباطی از حالت عمودی به افقی و از حالت زنجیر فرمان به شبکه همکاری ۳- کاهش تفاوت بین مدیران رده های مختلف ۴- وجود ارتباط بیرونی و دخالت آنها در امور و کاهش قدرت منابع داخلی و تاثیر آنها در روند امور ۵- عدم پیشرفت امور به طوری که محسوس باشد. برخی از چالش هایی که مدیران آینده با آن مواجه خواهند شد عبارتند از: ۱- بین المللی شدن کارها ۲- تغییرات تکنولوژی ۳ تغییر در نیروی کار ۴- تغییر وضعیت جوامع از حالت صنعتی به حالت علمی ۵- اصول اخلاق و مسئولیت اجتماعی ۶- دیدگاه مدیران تکامل مدیریت در حالی که آینده زمان مورد علاقه ماست گذشته برای دستیابی موفقیت آمیز به آینده به ما دیدگاه خوبی میدهد چنانکه جرج سانتایانا اظهار میدارد آنهايي که نمی توانند گذشته خود را به خاطر بیاورند محکوم به تکرار آن میباشد دانش مدیریت امروزی نتیجه افکار خلاق و کار مداوم طولانی در تاریخ مدیریت میباشد. مدیریت به تدریج در طول زمان بطور قابل ملاحظه ای تغییر و تکامل یافته است. انقلاب صنعتی در اواسط صده ۱۷۰۰ صنایع خانگی به سیستم کارخانه ای تبدیل شد که موجب تولد انقلاب صنعتی در اروپا بویژه انگلستان گردید انقلاب صنعتی در کل رفتار جوامع متمدن را تغییر داد. آدام اسمیت نیز

به خاطر بنا نهادن اصول مدیریت در زمینه تقسیم کار و تخصصی نمودن آن در سال ۱۷۷۶ معروف شد. مشخصه های زیادی وجود دارد که با انقلاب صنعتی در ارتباط میباشند: ۱- تخصص گرایی ۲- استاندارد ۳- هماهنگی ۴- تجمع ۵- بیشینه سازی ۶- تمرکز روش های مدیریت کلاسیک انقلاب صنعتی رشد بی سابقه ای در تولید بوجود آورد و این موضوع به ۳ تئوری مدیریت نوین فرصت ابراز وجود دارد که در مجموع به عنوان روش های کلاسیک مدیریت معروفند و این روشها عبارتند از: مدیریت علمی، تئوری مدیریت اداری، تئوری مدیریت بوروکراسی مدیریت بروکراسی ماکس وبر جامعه شناس آلمانی در جستجوی قوانینی بود که تناقص های مدیریتی یک سازمان را به سوی غیر اثر بخشی مدیریت اثر سویی دارد او بر این باور بود که با طرفداری از قوانین بوجود آورنده بوروکراسی میتوان سازمان کارآمدی بر مبنای منطق نظم و اختیار رسمی بنا کرد. مدیریت اداری: این روش مدیریت که به روش وظیفه ای در فرآیندی نیز معروف است مبتنی بر ایده هنری فایول میباشد او وظایف را از دیدگاه مدیران مورد ملاحظه قرار داده است وی به کلی بودن مدیریت معتقد بوده و مشخص کرد مدیرانی که از وظایف مدیریت و اصول آن شناخت و اطلاع کلی دارند قادر هستند همه انواع سازمان ها را اداره کنند او پیشنهاد کرد که فرآیند سازمان های پیچیده را به حوزه های کوچکتری از مسئولیت های جدا و مستقل تقسیم کند وی فعالیت های اجرائی را به شش گروه تقسیم کرد که همه آنها به یکدیگر وابستگی متقابل دارند: ۱- فنی ۲- تجاری ۳- مالی ۴- امنیتی ۵- حسابداری ۶- مدیریتی علاوه بر حوزه های عملیاتی - مدیریتی فایول چهار اصل اجرائی مدیریتی را که معتقد بود اغلب برای اصول مدیریتی کاربرد دارند خلاصه کرد: ۱- تقسیم کار ۲- اختیار و مسولیت ۳- انضباط ۴- وحدت فرمان ۵- وحدت هدایت ۶- اولویت منافع سازمانی بر منافع شخصی ۷- پاداش کارکنان ۸- تمرکز ۹- سلسله مراتب ۱۰- نظم ۱۱- عدالت ۱۲- ثبات کارکنان ۱۳- نوآوری ۱۴- روحیه گروهی روش کمی مدیریت روش کمی به کاربرد مدلهای ریاضی در حل مسائل مدیریت تاکید دارد این ابزارها و روش کمی علمی تحقیق است که برای تصمیم گیری در مورد کار و تولید طراحی شده است اگر عملکردهای سازمان مدیریت و تصمیم گیری ها طبق یک فرآیند منطقی انجام گیرد این موضوع را الگوها و ارتباطات ریاضی مینامیم طبق نظر لیندسی این روش به مدیران کمک میکند تا کیفیت تصمیمشان افزایش یابد. ۱- برای تصمیم گیری راهها و روش های مختلفی باید در نظر گرفت. ۲- تصمیم گیری باید سریع بر مبنای تجزیه و تحلیل اطلاعات موجود و به کمک آنها انجام گیرد. ۳- مدیر در ارزیابی خطرات و پیامدهای مختلف امور باید از دیگران یاری بگیرد. ۴- مدیر برای دستیابی به حاکمیت میزان بازده باید از عناصر مختلف روش های انجام کار کمک بگیرد. مدیریت عصر حاضر دانستن این موضوع بسیار اهمیت دارد که سه مکتب مدیریتی یعنی مکتب کلاسیک و مکتب رفتار گرایی و مکتب کمی مدیریت صددردصد مجزا و در مقابل یکدیگر نیستند هر مکتب یا روش مدیریتی به نوعی روش دیگر را علی رغم اختلاف های موجود در فرضیه ها تکمیل میکند. روش های جدید مدیریت سازمانی عبارتند از روش سیستمی: روش سیستمی مدیریت به سازمان ها به عنوان سیستم هایی مینگرد که با محیط اطراف خود همیشه در ارتباط میباشند. تعریف سیستم بدینگونه است: سیستم عبارت است از گروهی از اجزا مرتبط به یکدیگر که به عنوان یک کل جهت دستیابی به هدف مشترکی کار می کنند تمام سیستم های سازمان به عنوان چهار عنصر فعالیت میکنند این چهار عنصر عبارتند از: درونداد، فرآیند تغییر، برونداد، بازخورد. نگرش اقتضایی: مدیریت اقتضایی که بنام روش مدیریت موقعیتی نیز معروف است بدین معنی است که هیچ گاه (بهترین روش) برای مدیریت و سازماندهی وجود ندارد بلکه تصمیمات مدیریتی موفقیت آمیز بستگی به موقعیت و شرایطی دارد که تصمیمات در آن اتخاذ میگردد بعضی از موقعیت هایی اقتضایی که تصمیمات مدیران را تحت تاثیر قرار میدهند طبق نظر باتمن و زیتال به قرار زیر میباشد. ۱- میزان تغییر و درجه پیچیدگی محیط خارجی سازمان ۲- نقاط ضعف و قوت داخل سازمان ۳- ارزش ها اهداف مهارت ها و نگرش مدیران و کارکنان سازمان ۴- نوع شغل منابع تکنولوژی که در سازمان بکار میرود. روند مدیریت در آینده تغییرات پویا در دهه گذشته چالش های قابل ملاحظه ای را برای تفکر مدیریت سنتی روشن ساخت از نظر

اهمیت تغییرات جاری در مقیاس جهانی تاثیر بسیار عمیقی بر مدیریت جدید گذاشته است کل جهان با وجود وابستگی متقابل در بین الملل مختلف و خارج از هر گونه مرز جغرافیایی به شکل دهکده ای جهانی در آمده است. اختلاف نیروی کار حاضر در سر کار به مدیریت جهت و سمت تازه ای میدهد که از اهداف کلاسیک ها جدا میباشند. جستجو برای بهترین: در سال ۱۹۸۲ کتابی بنام در جستجوی بهترینها توسط توماس جی پیترز و رابرت اچ واتر من در مدیریت انقلابی برپا کرد این کتاب سعی کرد که بعضی از اصول اجرایی مورد نیاز و مشترک را که توسط بهترین شرکتهای امریکایی به کار گرفته میشوند کنار بگذارند این کتاب اثر عمیقی بر مدیریت گذاشته به طوری که سازمان ها برخی از توصیه های خود را از آن استناد کردند تا بتوانند به بهترین نتیجه برسند. نه مشخصه شرکت های موفق که توسط پیترو واتر من توصیه شده اند به شرح ذیل است: ۱- تعصب در کار ۲- دوست شدن با مشتری ۳- خود مختاری و تهور ۴- بهره وری کارکنان ۵- سیاستها روشن - ارزشهای محترم ۶- وفاداری به اتخاذ ۷- ساده سازی کار - حمایت از کارکنان ۸- سهل گیری و سختگیری همزمان ۹- رهبری - نظارت قدم زنان مدیریت کیفیت: کیفیت در هر فرآورده ای به عنوان کلمه ای کلیدی کاربرد دارد تاکید بر کیفیت کالا خدمات انقلاب مدیریت محسوب میشود کنترل کیفیت باید در داخل سیستم بررسی انجام شود به طوری که نتیجه آن بدون نقص باشد. دابلیو ادواردز دزد مینگ پدر مدیریت اصرار می ورزد: که سیستم باید طوری طراحی شود که تولید با کیفیت پایین را متوقف کند قبل از اینکه تولید ناقص صورت پذیرد نه اینکه بعد از تحویل فر آورده ناقص به بیرون. مدیریت کیفیت یک سیستم مدیریتی است که هدف افزایش رضایت مشتری و کاهش قیمت کالا بطور مستمر میباشد مدیریت کیفیت روش کلی و سیستمی و مکمل استراتژی سطح بالا میباشد. محیط سازمانی مدیر باید شناخت و ارزیابی عمیقی از محیط سازمانی که در آن مشغول به کار هستند اعم از محیط داخل و محیط خارج سازمان پیدا کند مدیر باید تمام تغییرات را تجزیه و تحلیل کند هنگام تجزیه و تحلیل عناصر محیط مدیران باید به دو عامل شناخت کافی داشته باشند اولین آنها پیچیدگی محیطی است که درجه پیچیدگی بستگی به تعداد عوامل دارد که تاثیر متقابل بر سازمان و عملیات آن دارد. عامل دوم مزاحمت محیطی است که شامل پویایی و میزان تغییر در عناصر سازمانی است که مسائل محیطی را غیر قابل پیش بینی میسازد درک محیط داخلی سازمان اهمیت زیادی دارد. محیط خارجی سازمان را میتوان به دو دسته تقسیم کرد: ۱- محیط کلان ۲- محیط کار محیط کلان: محیط کلان یک سازمان از ابعاد وسیع و نیروهایی در سازمان برخوردار است که شرایط را فراهم و تهدید را برای سازمان عیان میسازد این عوامل در طبیعت جنبه عمومی داشته و سازمانها را بطور غیر مستقیم تحت تاثیر قرار میدهند. عوامل محیطی: عامل اقتصادی، عوامل تکنولوژیکی، فشارهای سیاسی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، محیط زیست، فشارهای بین المللی عوامل محیط کار: محیط کار آن دسته عوامل صنعتی تشکیل شده که برای خود کارخانه عامل خارجی بوده اما اثر مستقیم و ویژه ای بر سازمان داشته و تحت تاثیر عملکرد سازمان قرار میگیرد. محیط داخلی محیط داخلی سازمان شامل همه عوامل و سیستم هایی است که در داخل سازمان وجود داشته و سازمان بر همه آنها کنترل مستقیم دارد عوامل داخلی سازمان که نقش کلیدی دارند عبارتند از: حوزه عملکرد منابع انسانی، تحقیق و توسعه، تولید، بازاریابی، فرهنگ اقتصاد و سازمانی مدیریت محیط سازمان برای کنترل عوامل محیط داخلی مدیر سازمان میتواند استراتژیهای را جهت اداره کردن همه مشکلات و مسائلی که ممکن است در آینده بروز کند پیش بینی کند در حالی که عوامل خارجی سازمان خارج از کنترل مدیریت میباشد و مدیریت تنها میتواند نسبت به تغییرات محیط خارجی واکنش نشان میدهد مدیریت محیطی به استراتژیهای پیشگام برای رسیدن به هدف و به منظور ایجاد محیطی دوستانه در سازمان توجه دارد ارتباط با محیط خارج سازمان جز مسئولیت های مدیریت سطوح بالا میباشد که نقش کلیدی در ارتباط با متعادل کردن منابع و علاقه صاحبان سهام در سازمان داشته و ارتباط با سازمان با محیط خارجی را تعدیل میکند. سازگاری: الف) ذخیره کردن ب) یکنواختی ج) پیش بینی د) جیره بندی مطلوب سازی عوامل محیطی: الف) روابط عمومی ب) توسعه دهنده ج) روش بده بستان د) بکارگیری افراد مناسب ه) مشارکت خاص و) تغییر حوزه فعالیت محیط



جهانی: نقشه جهان امروز با نقشه جهان در دو دهه گذشته کاملاً متفاوت است فقط در دو دهه اخیر مرزهای جغرافیایی و سیاسی بطور چشم گیری تغییر یافته است. مرزهای جغرافیایی زیاد سنتی نیستند کمونیزم به عنوان یک سیستم سیاسی سقوط کرده است جوامع بسته زیادی وجود ندارند اروپای غربی برای رشد اقتصادی دست بدست هم داده اند مثلاً چین در حال مبدل شده به یک بازار اقتصاد جهانی است و درهای خود را به روی کشورهای خارجی باز کرده است. مفهوم مشاغل بین المللی: علاوه بر وجود مشاغل داخلی که نیاز به منابع داخلی داشته و فرآورده های آن در داخل کشور به فروش رفته و خدمات آن فقط در همان کشور ارائه می گردد مشاغل بین المللی در سه سطح قابل تعریف میباشند این سطوح شامل مشاغل بین المللی و مشاغل چند ملیتی و مشاغل جهانی یا ترانزیت میباشند. تغییر شرایط بین المللی: در دهه پس از جنگ جهانی دوم از نظر اقتصادی، سیاسی و نظامی ایالات متحده امریکا بر دنیا حاکم بود شرکت های امریکایی کل جهان را به عنوان منبعی برای ماده اولیه قابل دسترس و نیروی کار ارزان برای خود میدانستند این تصور در دهه ۱۹۶۰ عوض شد بعد از آنکه شرکتهای اروپای شرقی و ژاپنی پس از پیشرفت بازارهای داخل خودرو ورود به بازار امریکا را آغاز کردند در نتیجه تجارت رقابین بین المللی شدت گرفت بطوری که هم اکنون یک چهارم کالای تولیدی در جهان از مرزهای ممالک خارج شده و حدود سه چهارم کالاهای تولیدی در ایالات متحده با رقابت های خارجی مواجه هستند. شرکت های چند ملیتی چند ملیتی در واقع به معنای این است که گردش سرمایه یا صادرات کالا فراتر از مرزهای کشور باشد و نیز گردش آزاد پول تکنولوژی و نبوغ مدیریت را شامل میشود علاوه بر صادرات کالا و خدمات مرادوات تجاری بین المللی نیز ممکن است به طرق ذیل انجام شود: ۱- پیمان امتیاز توافقی ۲- پیمان مدیریتی ۳- طرح کلید رمز ۴- مشارکت خاص ۵- مزایای همگانی مزایا و مخاطرات شرکت های چند ملیتی: مبادله با کشورهای در حال توسعه شرکت های چند ملیتی باید از چگونگی عملکرد در کشورهای توسعه یافته آگاهی داشته باشند. الف) مزایا: ۱- ارزانی نیروی کار ۲- استعداد بالقوه ۳- بازارهای توسعه یافته ۴- در دسترس بودن منابع جهت سرمایه گذاری ۵- وجود منابع طبیعی ب) مخاطرات: ۱- استعداد بالقوه برای از دست دادن جایگاه بخاطر گرایش های ملی یا جنگ ۲- تغییرات احتمالی در نظام سیاسی یا احزاب سیاسی ۳- پس زنی احتمالی توسط شهروندان کشور میزبان ۴- مسایل مربوط به صرف در آمد ها ۵- سطح پایین مهارت و کاهش انگیزه نیروی کاری در کشورهای توسعه نیافته ۶- مسئله حفظ همکاری و ارتباط سریع و کار آمد کارکنان شرکت های چند ملیتی در مقابل کشورهای میزبان: هم شرکت های چند ملیتی و هم کشورهای میزبان باید متقاً بلا از ارتباط با یکدیگر استفاده ببرند در حالیکه شرکت های چند ملیتی بطور طبیعی دنبال بازار یابی و توسعه بیشتر افزایش سود و رشد زیادتر در کشورهای دیگر میباشند این موضوع به کشورهای میزبان نیز از نظر رشد اقتصادی بهبود استاندارد و زندگی شهروندان افزایش نیروی کار آموزش دیده استخدام بیشتر انتقال تکنولوژی و نیز توسعه منابع ملی کمک میکند به هر حال بعضی مواقع بین شرکت های چند ملیتی و کشورهای میزبان به دلایلی تضاد بوجود می آید که عبارتند از: ۱- بدست آوردن سود زیاد به خاطر مزایای انحصاری ۲- حاکمیت اقتصاد داخلی ۳- تحدید یا توسعه بازار ۴- پست های کلیدی فنی تا حد معینی بدست افراد بومی اداره میشوند. ۵- محدودیت کاربرد تکنولوژی جدید ۶- دخالت دولت بومی ۷- به کار گیری استعداد کارکنان بومی محیط بین المللی: عوامل محیطی زیادی وجود دارند که فعالیت شرکتهای چند ملیتی و فرا ملی را تحت تاثیر قرار داده و شکل میدهند مدیران در شرکت های چند ملیتی با مشکلات و چالش های زیاد و متحیر کننده ای روبرو میشوند بعضی از عوامل محیط های بین المللی که بطور مستقیم عملیات شرکت های چند ملیتی را تحت تاثیر قرار میدهند عبارتند از: ۱- عوامل سیاسی و قانونی ۲- عوامل اقتصادی ۳- محیط اجتماعی و فرهنگی: الف- مفهوم قدرت و اختیار ب- زبان ج- فرد گرایی و تعامل د- مفهوم زمان ه- پرهیز با تردید و - مردانگی در مقابل زنانگی ۴- محیط تکنولوژی مدیر بین المللی: در زمانیکه دنیا بصورت دهکده جهانی شدن سوق پیدا کرده و شرکتهای چند ملیتی تقریباً در همه کشورها فعال هستند یک مدیر لازم است به مردم کشورهای خارجی ایده ها و منابع

آنها توجه نماید سه طبقه از مدیران با توجه به گرایش بین المللی آنها مشخص شده اند این گرایشها عبارتند از: الف) مدیران نژاد پرست ب) مدیران چند نژادی ج) مدیران بومی و محلی مدیریت تطبیقی: مدیریت تطبیقی مطالع تجزیه و تحلیل مدیریت را در محیط ها و موسسات مختلف جامعه در کشورهای مختلف جهان نشان میدهد این مطالعه در مورد آن است که چگونه رفتار سازمانی و عملکرد مدیریتی با فرهنگ تفاوت پیدا کند. تعدادی از مدیران تطبیقی معتقدند با توجه به مسائلی مثل تعلیم و تربیت تکنولوژی و تفکر علمی دنیا هر روز کوچک و کوچکتر شده و همسان تر میشود. متخصصین دیگری متقاعد شده اند به خاطر رسوخ ریشه عمیق و تغییر ناپذیر فرهنگی باورهای قوی مذهبی مراحل مختلف توسعه اقتصادی توزیع نابرابر منابع طبیعی و انفجار جمعیت بعضی از کشورها همچنان ناهمسان باقی می مانند این دو دیدگاه به عنوان نظریه به هم نزدیک شده یا تطابق و فلسفه از هم دور شدن یا اختلاف معروف هستند. وظایف مدیریت در شرکت های چند ملیتی: و وظایف مدیریتی مانند برنامه ریزی سازماندهی هدایت و کنترل در همه موفقیت های مدیریتی حتی در مدیریتهایی بین المللی قابل تصمیم میباشند به هر حال این وظایف بطور مناسب از یک کشور و یک فرهنگ به جای دیگر منتقل شده و استفاده میشوند مدیران بین المللی این وظایف مدیریتی را بطور موفقیت آمیز در آنسوی مرزها نیز به کار میبرند.

### دیدگاه پویای برنامه راهبردی

۱۹:۳۵ دیدگاه پویای برنامه راهبردی کنستانتین -سی- مارکیدز-مترجم: آزاد مجیدی سرنسری مقدمه: ترجمه حاضر، اثر نویسنده ای به نام کنستانتین -سی- مارکیدز است. در این نوشته سعی شده است با بررسی و انعکاس و مقایسه موضوع برنامه ریزی راهبردی در چرخه اقتصادی "تولید، توزیع و مصرف" در تعدادی از شرکتهای معروف تولیدی دیگر کشورهای جهان از قبیل نستله، جونز، آی، بی ام، زیراکس، کانن، اینتل، دل، کداک، کوماتسو، استاربک کافی، دایرکت لاین، فرست دایرکت و...، راز موفقیت آنها در "فروش بیشتر" مورد تجزیه و تحلیل قرار گیردهمچنین نویسنده موضوع استفاده از فناوریهای جدید و ایجاد تنوع در محصولات را که فاکتور مهمی در بازار پراز رقابت کنونی بوده، مورد تاکید قرار داده است. همچنین "ایجاد تنوع در محصولات" و "خلق موقعیتهای جدید" از عوامل موفقیت و حذف رقیبان در بازارهای جهانی محسوب شده است. عناصر یک برنامه راهبردی پویا به نظر نویسنده عبارتند از: - ایجاد تنوع داخلی "حتی با هزینه کردن از قابلیتها" - اجازه دادن به مکانیسم بازار برای شناسایی کالاهایی که برنده می شوند- پروراندن تنوع - به کارگیری تجربیات جدید. یادآوری پایانی این است که: مسئولان اجرایی شرکتهای باید زمینه های تحول در صنعت خود را کاوش کنند و در جستجوی موقعیتهای راهبردی باشند که مورد استفاده قرار نگرفته اند. فقط کسانی که جرات کنار گذاشتن ایمنی آشنا "آسودگی خاطر" و اقدام در جهت ناشناخته ها "تقبل ریسک" را دارند، آینده قابل تاملی خواهند داشت. در اواخر سال ۱۹۸۸ میلادی، شرکت تازه تاسیس نسپرسو "NESPRESSO" از شرکتهای فرعی نستله بود، تلاش می کرد تا در مورد نحوه استفاده از فرصتهای جدید مالی تصمیم گیری کند. ژان پل گیلارد زمانی مسئولیت گرفت که علی رغم فروش یکی از نوآورانه ترین محصولات جدید شرکت نستله، شرکت با یک سری مشکلات مالی جدی مواجه بود. محصول نسپرسو، سیستمی بود که برای مشتری این امکان را فراهم می آورد تا یک فنجان قهوه اسپرسوی تازه را در منزل تهیه کند. هرچند که این سیستم از نظر ظاهری و نوع مصرف ساده به نظر می رسید، اما تهیه آن برای شرکت نستله بیش از ده سال به طول انجامیده بود. استفاده از سیستم نسپرسو "NESPRESSO" آسان بود. کیسه قهوه درون دستگیره قرار داشت که از آنجا به درون دستگاه تزریق می شد. عمل تزریق دستگیره به درون دستگاه، باعث شکافته شدن قسمت بالای کیسه قهوه می گشت. با فشردن یک دکمه، آب داغ تحت فشار، از میان کیسه عبور می کرد. نتیجه این اعمال، تهیه یک فنجان قهوه اسپرسوی خامه ای، کف آلود و باکیفیت بالا بود. این محصول جدید در سال ۱۹۸۶ میلادی معرفی شد. برنامه راهبردی اصلی نستله، برقراری یک اقدام مشترک با

یک شرکت پخش عامل در سطح کشور سوئیس به نام سوبال "SOBAL" برای فروش این محصول جدید بود. این اقدام مشترک دستگاهها را از یک شرکت سوئیسی دیگر و کیسه های قهوه را از نستله خریداری می کرد و پس از آن همه چیز را به صورت یک سیستم توزیع می کرد و به فروش می رسانید - یک محصول ، یک قیمت . دفاتر ورستورانها به عنوان مشتریان موردنظر قرار گرفتند و واحدی جداگانه ای درون شرکت نستله ایجاد شد تا از این اقدام مشترک حمایت به عمل آورد و خدمات رسانی و نگهداری دستگاهها را به عهده گیرد. تا سال ۱۹۸۸ آشکار بود که درآمد حاصله از این محصول جدید، مطابق با انتظارات نبوده است . میزان فروش بسیار پائین تر از بودجه بود و هزینه ها به سبب مسائل مربوط به کیفیت ، در حال افزایش بودند. هنگامی که "گیلارد" به منظور تصمیم گیری در مورد انجام و چگونگی تغییر وضعیت راهبردی شرکت فرعی انتخاب شد، مسئولان اجرایی شرکت نستله در نظر داشتند که عملیات را متوقف سازند. سوالهای ذیل در بالای فهرست "گیلارد" به چشم می خورد: آیا نسپرسو باید کماکان دفاتر و رستورانها را به عنوان مشتری مدنظر قرار دهد یا اینکه بر مصارف خانگی و فردی که درآمد بالاتری ایجاد می کنند تمرکز داشته باشد؟ آیا نسپرسو باید به تمرکز فعالیتها صرفا در کشور سوئیس ادامه دهد یا به سایر کشورهایی گسترش یابد که در آنها نیز قهوه اسپرسو مورد علاقه است گسترش یابد؟ آیا نسپرسو باید به برنامه راهبردی خود مبنی بر فروش توام قهوه و دستگاه مربوطه پایبند باشد یا تنها بر فروش قهوه تمرکز داشته باشد؟ آیا سیاست توزیع نسپرسو مناسب است یا اینکه شرکت مزبور باید یک روش توزیع جایگزین ، نظیر سفارشات پستی را انتخاب کند؟ قلب و روح برنامه راهبردی پاسخ این سوالات ، بطور فوری مشخص نبودند و پاسخهای زیادی می توانستند ارائه شوند. این موضوع ، بحثها و عدم توافقاتی را در پی داشت . با این حال ، خارج از این بحثها و عدم قطعیت ، گزینه های ویژه ای ایجاد شدند و تصمیمات خاصی نیز به اجرا گذاشته شد. در حقیقت ، فرایند سوال کردن ، ایجاد راه حلها، جایگزین ، و انتخاب گزینه هایی که ممکن است ثابت شود گزینه هایی غلط بوده اند، موضوعی است که برنامه راهبردی تماما در آن رابطه است . بدین سبب است که در هر صنعتی ، چندین موقعیت برای حیات وجود دارند که شرکتهایی بتوانند هریک از آنها را به کار ببندند. بنابراین ، ماهیت برنامه راهبردی آن است که موقعیتی را انتخاب کند که یک شرکت بتواند مدعی مالکیت آن باشد. موقعیت راهبردی ، صرفا مجموع پاسخهای شرکت به سوالات زیر است : شرکت باید چه کسانی را به عنوان مشتری در نظر بگیرد؟ چه محصولات یا خدماتی باید از جانب شرکت به مشتریان موردنظر ارائه گردد؟ شرکت چگونه می تواند این امر را به طور شایسته به انجام برساند؟ برنامه راهبردی ، درگیر انتخاب گزینه هایی قوی در سه بعد است : بر کدام مشتریان تمرکز کند، چه محصولاتی را ارائه کند، و چه فعالیتهایی را انجام دهد. برنامه راهبردی مستلزم انتخاب است ، و شرکتهای موفق است که موقعیت راهبردی مجزایی متفاوت از موقعیت رقبایش انتخاب کند. شایع ترین علت شکست یک برنامه راهبردی ، ناتوانی در انتخاب گزینه هایی آشکار در این سه بعد است . وقتی چنین وضعیتی پیش آمد، گیلارد انتخاب صحیحی را برای نسپرسو انجام داد - یا از روی خوش شانس و یا از روی بصیرت - نسپرسو، مصارف خانگی را که بسیار پر درآمد بود به عنوان مشتری اصلی اش انتخاب کرد و به منظور توزیع کیسه های قهوه ، سفارشات پستی را برگزید. در نتیجه این انتخابها و دیگر تصمیمات راهبردی نسپرسو به میزان زیادی طی ۵ سال بعدی ، رشد کرد. نکته اصلی داستان نسپرسو ساده است : قلب و روح برنامه راهبردی ، پرسیدن سوالات "چه کسی ، چه چیزی ، و چگونه،" ایجاد جایگزینها، و انتخاب اهداف و اعمال ویژه است . برای اثبات بیشتر این نکته ، مثال شرکت ادوارد جونز "EDWARD JONES" را در نظر بگیرید. این شرکت با عایدات ۱/۱ میلیارد دلاری در سال ۱۹۹۷، در رتبه سی و چهارم بنگاههای بزرگ حق العمل کاری ایالات متحده قرار گرفت . با وجود این ، این بنگاه یکی از سودآورترین بنگاهها در صنعت ایمنی مواد فرار است که به سرعت روبه رشد است . از سال ۱۹۸۱ تا کنون ، این شرکت سالیانه ۱۵٪ به قوای واسطه ای خود افزوده است ، بدون آنکه هیچگونه مالکیتی برای خود فراهم آورد. هم اکنون این شرکت به داشتن بیش از ۲۵۰۰ شریک مباحث می کند. همانگونه که توسط بسیاری از ناظران خارجی ، از جمله پیترواگر استاد مدیریت ، تشریح شده است ، این بنگاه ،

فدراسیونی از واحدهای موسسین بسیار خودمختار است که توسط مجموعه ای قوی از ارزشها و اعتقادات به هم پیوند خورده اند. دلانان شرکت جونز، واحدهای موسسین هستند که در سراسر ایالات متحده پراکنده هستند. آنها در دفاتر کار یک نفره ای کار می کنند که در جوامع کوچک واقع شده اند و محصولات اقتصادی انتخاب شده را به مردمی که در جوامع شان زندگی می کنند، می فروشند. آنان توسط یک اعتقاد فرهنگی مستحکم مبنی بر اینکه شغل آنان، ارائه توصیه های اقتصادی مناسب و درازمدت به مشتریان است، حتی اگر این کار در کوتاه مدت درآمدی نداشته باشد، با یکدیگر متحد شده اند. شعار "ابتدا مشتری" را تمامی کسانی که در سیستم شرکت جونز کار می کنند، به اجرا می گذارند. این موضوع همیشه بدین شکل نبود. طی ۵۰ سال گذشته، این نگاه از سه مرحله تحول گذر کرد. این نگاه در اصل توسط جونز پایه گذاری شد تا یک بخش مالی باشد که بتواند تمامی نیازهای مالی یک مشتری را برآورده سازد. در دهه ۱۹۶۰، نظر این بخش به آرامی متحول شد و به یک "سیستم تحویل" برای مناطق روستایی ایالات متحده تبدیل گشت. این تحول به سبب نظر تد جونز "TED JONES - پسر مالک این شرکت - مبنی بر تاسیس دفاتر کوچک در جوامع روستایی و گسترش شرکت به شبکه ای متشکل از ۲۰۰ دفتر بود. در آن زمان ادوارد جونز شروع به اختصاص دلانان به شهرهای کوچک کرد" به جای آنکه هر هفته یا هر دو هفته یکبار دلانان را به آن مناطق بفرستد. "ایده مورد نظر آن بود که شرکت جونز را به یک شبکه توزیع برای فروش سهام شرکتها در مناطق روستایی تبدیل کند. سومین مرحله در تحول شرکت جونز در سال ۱۹۷۰ و پس از ورود جان باچمن به شرکت به عنوان مدیرعامل، اتفاق افتاد. در چیزی که او آن را تحت عنوان "زمان تعریف کردن" برای شرکت تشریح می کرد، به تبدیل شرکت جونز به یک "بازرگان" اقدام کرد - یک خریدار مطلع برای مشتری نهایی. برطبق نظر باچمن، تفاوت بین یک توزیع کننده و یک بازرگان، بسیار قاطع است: یک توزیع کننده، ساختاری در ارتباط با محصول دارد و تلاش می کند که فقط محصولات سودآور را بفروشد. از طرف دیگر، ساختار یک بازرگان حول مشتری نهایی است. او برای سرمایه گذار به صورت یک خریدار مطلع عمل می کند و صرفاً محصولاتی را که برای سرمایه گذار خوب باشند را انتخاب می کند، یعنی مخالف محصولاتی که برای دلال سودآوری دارند. بیشتر بنگاههای سرمایه گذاری به دلانان به عنوان مشتریان نگاه می کنند. ما این کار را نمی کنیم. برای ما، مشتری سرمایه گذاری است که چکها را امضا می کند. این دیدگاه مبنی بر بازرگان بودن برای سرمایه گذاران منفرد، تمامی فعالیتهای شرکت جونز را از سال ۱۹۸۰ تاکنون هدایت کرده است. همچنین این دیدگاه، برنامه راهبردی موفق فعلی شرکت را شکل داده است. برخی ویژگیهای این شرکت عبارتند از: شرکت جونز، فقط سرمایه گذاران منفرد را مورد نظر قرار می دهد و محصولاتش را به آنان می فروشد، و هرگز موسسات سرمایه گذاری را در نظر ندارد. بنگاه فقط محصولات انتخاب شده ای را می فروشد. این شرکت از فروش سفارشات عمومی ابتدایی که احتمال خطر زیادی دارند، انتخابها، یا سلف خری اجناس اجتناب می کند. شرکت جونز برخلاف رقبای اصلی اش که سهام داخلی شرکت خود را می فروشند، محصولاتی را که می فروشد خودش تولید نمی کند. این شرکت فقط به عنوان توزیع کننده محصولات برخی از تولیدکنندگان عمل می کند. این بنگاه، دفاتر کار یک نفره ای را در مناطق منتخب تاسیس می کند. معمولاً در جوامع کوچک یا مناطق ویژه ای درون شهرها که در آنها "حس زندگی اجتماعی" وجود داشته باشد شرکت جونز مشارکت را به نحوی حفظ می کند که دلانان احساس کنند مالک آن بنگاه هستند نه کارمند آن این شرکت همانند خانواده ای رفتار می کند که ماموریتش کمک به افراد عادی در بکارگیری عاقلانه سرمایه شان است. چسبی که تمامی این چیزها را متصل به هم نگاه می دارد، فرهنگ قوی جونز است. اینها، عناصر اصلی برنامه راهبردی موفقیت آمیز جونز هستند. باچمن میل دارد اشاره کند که هر کدام از این عناصر، متضمن انواعی از ضرر و زیان تجاری هستند: "ما افراد سرمایه گذار را به عنوان هدف برگزیدیم، نه موسسات سرمایه گذاری را. ما تضمینهای خوب را خریداری می کنیم و به مدت زیادی آن را نگهداری می کنیم، نه اینکه سعی در حداکثر رساندن دستمزدهای انتقال داشته باشیم. به جای داشتن دفاتر بزرگ در شهرهای بزرگ، دفاتر کوچکی در جوامع

کوچک در اختیار داریم تا برای مشتریان مناسب و راحت باشد. دفاتر مایک نفره هستند، نه اینکه پرسنل زیادی داشته باشند. ما محصولاتمان را خودمان تولید نمی کنیم، بلکه فقط محصولات چندتولیدکننده محدود را به نمایش می گذاریم. ما همه نوع محصولی را نمی فروشیم، ما محصولات بی خطر را انتخاب می کنیم. ما به جای آنکه سعی در عمومی شدن داشته باشیم، به صورت یک مشارکت باقی خواهیم ماند. "شرکت جونز به مدت بیش از بیست سال به این گزینه ها وفادار باقی مانده است. بی همتایی، ناپایدار استشرکت جونز، موفقیت خود را به سبب یافتن و بکار گرفتن یک موقعیت راهبردی یکتا در صنعت خود، به دست آورد. آن شرکت سعی نکرد که از موقعیت راهبردی رقبایش تقلید کند یا به تخصص رقبایش ضربه بزند. در عوض، موقعیت یکتای جونز به او اجازه داد تا بازی کاملاً متفاوتی را انجام دهد. هرچند که هیچ موقعیتی به طور کامل بی همتا نیست، ایده آن است که تا حد ممکن، تفاوت های بیشتری ایجاد شوند. بی تردید، موفقیت، از بکارگیری یک موقعیت راهبردی غیر موازی نشات می گیرد. متأسفانه، بی همتایی یک موقعیت برای همیشه به طول نمی انجامد! رقبای سختکوش، نه تنها از موقعیتهای جذاب تقلید می کنند، بلکه حتی مهمتر از آن، موقعیتهای جدیدتری نیز همواره ظاهر می گردند. یک موقعیت راهبردی جدید، صرفاً یک ترکیب دیگری از سوالات "چه کسی - چه چیزی - چگونه" است - شاید یک مشتری جدید "سوال جدیدی در مورد" چه کسی، "یک موضوع ارزشی "سوال جدیدی در مورد" چه چیزی، "یا یک روش جدید توزیع یا تولید یک محصول "سوال جدیدی در مورد" چگونه. "چنین موقعیتهای جدیدی ممکن است به تدریج باعث بروز چالشهایی در مورد غالب بودن موقعیتهای موجود گردند. این وضعیت، یکی پس از دیگری در صنایع مختلف اتفاق می افتد: زمانی که شرکتهای نیرومند با موقعیتهای راهبردی ظاهراً یورش ناپذیر، درمی یابند که از شرکتهای نسبتاً ناشناخته ای که اساس حملات خود را بر ایجاد و به کارگیری موقعیتهای راهبردی جدید در صنعت مورد نظر پی نهاده اند، شکست خورده اند. ظهور و سقوط شرکت زیراکس از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰، این نکته ساده ولی بسیار پراهمیت را روشن می سازد. در دهه ۱۹۶۰، شرکت زیراکس با پیروی از یک برنامه راهبردی موفق و خوب تعریف شده، تصمیم گرفت تا از طریق تمرکز بر دستگاههای کپی طراحی شده برای نیازهای با سرعت و حجم بالا، بازار ظهور و کپی را در دست بگیرد. این امر باعث شد که مشتریان شرکت زیراکس ناگزیر تحت عنوان شرکتهای بزرگی که روش توزیع را خودشان انتخاب خواهند کرد، تعریف شوند: نیروی فروش مستقیم. همچنین شرکت زیراکس تصمیم گرفت که دستگاههایش را بیش از آنکه بفروشد، آنها را اجاره دهد، یک انتخاب راهبردی که در مراحل اولیه رقابت با شرکت ۳M خوب عمل می کرد. برنامه راهبردی شرکت زیراکس روشن و دقیق بود و مرزهای مشخصی داشت. بی تردید، منازعات و عدم توافقات درون شرکت، در تعیین گزینه های راهبردی بنگاه اولویت داشتند. با این حال، تصمیمات دشواری اتخاذ شد و اقداماتی نیز به انجام رسید. شرکت به دلیل داشتن یک موقعیت راهبردی ممتاز و همچنین بهره جستن از مشتریان، محصولات و فعالیتهایی که به خوبی تعریف شده بودند، به پیشرفتهای بزرگی نائل آمد. طی دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰، شرکت زیراکس توانست سرمایه اولیه را همراه با حدود ۲۰٪ سود، بازگرداند. درحقیقت، برنامه راهبردی زیراکس آن قدر موفقیت آمیز بود که چندین رقیب جدید، از جمله آی. بی. ام و کداک، سعی می کنند تا با پیروی از همان برنامه یا برنامه های مشابه، وارد چنین بازار عظیمی بشوند. برنامه راهبردی آنان اساساً این بود که با بهتر بودن از زیراکس و گوشه ای از بازار را تصرف کنند. برای مثال، شرکت آی. بی. ام در سال ۱۹۷۰ با دستگاه کپی I وارد بازار شد و سعی کرد تا بازار اجاره را در بخشهای متوسط تا پر حجم را در دست بگیرد. در سال ۱۹۷۵ شرکت کداک با یک نوع دستگاه کپی به نام "EKTAPRINT ۱۰۰" که دستگاهی با کیفیت بالا و قیمتی ارزان و جایگزینی برای دستگاههای زیراکس بود، وارد بازار شد و بخش پر حجم بازار را نشانه گرفت. هیچ یک از این شرکتهای عظیم، مبارزه بزرگی را در بازار دستگاههای کپی ایجاد نکردند. آنان بنابه دلایل متعددی شکست خوردند، امابى شك ناتوانی آنان در ایجاد یک موقعیت ممتاز، یکی از آن دلایل بود. برخلاف شرکت زیراکس، هم شرکت آی. بی. ام و هم شرکت کداک در ایجاد یک موقعیت راهبردی ممتاز در این صنعت

شکست خوردند. در عوض آنان سعی کردند که از موقعیت شرکت زیراکس بهره برداری کنند و با تلاش در جهت شکست دادن زیراکس، برای به دست آوردن سهمی از بازار مبارزه کنند. بادر نظر داشتن فایده انگیزه اولیه شرکت زیراکس، شکست آی. بی. ام. و کداک تعجب آور نیست. برعکس، شرکت کانن بازی را به گونه ای دیگر انجام داد. پس از آنکه در دهه ۱۹۶۰ شرکت کانن تنوعی را از دوربینهای عکاسی به دستگاههای کپی ایجاد کرد، این شرکت بازار را به مصرف کنندگان نهایی تقسیم کرد، و ضمن آنکه دستگاههای کپی شخصی را برای افراد تولید می کرد، مشاغل کوچک و متوسط را نشانه گرفت. همچنین شرکت کانن تصمیم گرفت که به جای اجاره دادن دستگاهها، آنها را از طریق یک شبکه واسطه گری به فروش برساند. در حالی که شرکت زیراکس بر افزایش سرعت دستگاههایش تاکید داشت، شرکت کانن تمرکز بر کیفیت و قیمت را به عنوان وجه افتراق خود برگزید. برخلاف شرکتهای آی. بی. ام. و کداک، شرکت کانن به طور موفقیت آمیزی به بازار دستگاههای کپی نفوذ کرد و طی بیست سال، به عنوان پیشرو بازار بر اساس حجم، ارائه گشت. شرکت کانن بنابه دلایل متعدد به موفقیت دست یافت، اما این موفقیت بویژه بدین سبب بود که به جای تلاش در جهت شکست دادن زیراکس، موقعیت راهبردی ممتاز و به خوبی تعریف شده ای را بنا نهاد. ظهور مداوم موقعیتهای جدید شرکت کانن با ایجاد یک موقعیت راهبردی جدید در تجارت دستگاههای کپی، به مبارزه با شرکت زیراکس برخاست و موقعیت این شرکت را تضعیف کرد. رقبای "غالب"، موقعیتهای راهبردی یکسانی را در صنایع خود بنا می نهند. طی زمان، رقبای سنتی، در تلاش جهت به دست آوردن سهمی از بازار، راه پیشینان خود را در پیش می گیرند. با وجود این، "نوآوران راهبردی" بطور فزاینده ای ظهور می کنند - که هر کدام بخش بزرگی از بازار را در دست خواهند گرفت - اغلب، بازار جدیدی را که آنان در ایجاد آن کمک کرده اند. تهاجم به بازارهای برقرار شده، توسط نوآوران راهبردی، منجر به بروز نتایج قابل توجه زیر شده است: سهم شرکت کانن در تجارت دستگاههای کپی، طی حدود بیست سال، از صفر به ۳۵ درصد افزایش یافته است. شرکت کوماتسو سهم خود از بازار تجهیزات خاکبرداری را در کمتر از ۱۵ سال، از ۱۰٪ به ۵۲٪ رسانیده است. روزنامه یو.اس. ای تودی که در سال ۱۹۸۲ آغاز به کار کرد، در سال ۱۹۹۳ پرفروش ترین روزنامه آمریکا بود که روزانه بیش از پنج میلیون نسخه می فروخت. شرکت کامپیوتر دل "DELL"، در اواسط دهه ۱۹۸۰ کار خود را از یک خوبگاه دانشگاهی آغاز کرد و در کمتر از ده سال، بیش از ۱۰٪ از بازار جهانی کامپیوترهای شخصی را تسخیر کرد. شرکت فرست دایرکت "FIRST DIRECT" که در سال ۱۹۸۹ به عنوان اولین تلفن بانک در بریتانیا آغاز به کار کرد، طی هفت سال فعالیت، تقریباً ۷۰۰ هزار مشتری داشت. پیشرفتی که نشریات تجاری، به عنوان درمان اعجاز آمیز صنعت را کدبانکداری از آن یاد کردند. فروشگاه زنجیره ای STARBUCKS COFFEE که با ۱۱ شعبه کار خود را آغاز کرد و در سال ۱۹۸۷، فروش معادل ۱/۳ میلیون دلار به ۲۸۰ فروشگاه داشت، و طی پنج سال معادل ۵/۳۶۱ میلیون دلار فروش کرد. تعداد کنونی فروشگاهها در حال حاضر به ۱۶۰۰ واحد رسیده است. شرکت DIRECT LINE در سال ۱۹۸۵ آغاز به کار کرد و طی ده سال، یکی از بزرگترین بیمه گزاران اتومبیل در بریتانیا شد "۲/۲ میلیون بیمه شده." این شرکتهای موفقیت سخت دست یافتنی خود را از راههای مشابهی به دست آوردند، یعنی از طریق شکستن فعالانه قواعد بازی در صنایع شان. نشان موفقیت آنها، نوآوری راهبردی بود: برقراری فعالانه موقعیتهای راهبردی ممتازی که برای تغییر دادن سهم بازار یا ایجاد بازارهای جدید، لازم بودند. با ایجاد تغییرات در صنایع، موقعیتهای راهبردی جدید، به مبارزه با موقعیتهای موجود برمی خیزند. تغییر در شرایط صنعت، نیازها یا ترجیحات مشتریان، آمارهای موجود، فناوری، سیاستهای دولت، رقابت، و شایستگی های خود شرکت، فرصتها و استعداد های جدیدی را برای برقراری قوانین جدید ایجاد می کنند. جایگاههای موجود گسترش می یابند در حالی که سایرین می میرند، جایگاههای جدیدی ظاهر می شوند، بازارهای بزرگ به قطعات "یا جایگاههای" جدیدی تقسیم می شوند، جایگاههای "کهنه" یکپارچه می شوند تا بازارهای جدیدی را تشکیل دهند، و غیره. این پویایی در هر صنعتی رخ می دهد. حال فرض کنید که شرکت شما بخواهد وارد رقابت در صنعت خود بشود. بگذارید

بگویم که شرکت شما، موقعیت بسیار خوبی را در بازار بزرگ به دست آورده است. شرکت شما دارای رقبای زیادی در بازار است و در پیرامون شما، بازیگران متعددی وجود دارند. در حالی که شما در حال رقابت با رقبای اولیه خود هستید، می دانید که جایگاههای جدیدی در شرف ایجاد هستند و شما می خواهید مطمئن شوید که شرکتتان این فرصتهای جدید را از دست نخواهد داد. اما از میان هزاران جایگاه جدید، شناسایی یک جایگاه مولد کار دشواری است لذا میزان رشد و اندازه احتمالی شرکت، پیش بینی می شود. در ضمن، اگرچه فروش شرکت شما در حال افزایش است، یک جایگاه پیروز پیدا می شود - رشد آن، ناشی از ایجاد یک بازار کاملاً جدید است. چنین پیشرفتهایی، توانایی شما را در درک میزان بزرگی مشکلی که شرکتتان با آن مواجه است، دچار اشکال می کند. در چنین وضعیتی شما چه می توانید بکنید؟ آماده شدن برای موضوعی ناشناخته هیچ شرکتی دارای ادراک کامل در زمینه پیش بینی نوآوریهای راهبردی در حال ظهور نیست. با این حال، فقدان قطعیت، بهانه ای برای عدم فعالیت نیست. یک شرکت می تواند بابه کار بستن یکی از این گزینه های کلی زیر و یا هر دوی آنها، از عهده تمامی عدم قطعیتها برآید. گزینه یک: نوآور شوید. رقبای ایجاد شده می توانند بطور فعال، نوآوری راهبردی بعدی رادریک صنعت به وجود آورند. درست همانطوری که سرهم سوار کردن محصولات موجود در هنگام ایجاد نسل بعدی محصولات قابل پذیرش است، شرکتها نباید در سرهم گذاشتن یک موقعیت راهبردی موجود برای ایجاد "نسل بعدی" موقعیت به خود تردید راه دهند. این کار دشوار است اما غیرممکن نیست. از نظر عملی، یک شرکت باید نگرش "صحیحی" را ترویج کند، اما همچنین باید خودش را نیز سازماندهی کند تا بطور موثری در تجارت موجود بتواند رقابت کند و در عین حال، از فناوریها و ایده های نوین تجربه داشته باشد. موضوعات نو و کهنه چطور می توانند بطور قاعده ای همزیستی داشته باشند؟ این امر مستلزم ایجاد یک سازماندهی دوجانبه است که وظیفه دشواری است. **UTTERBACK** نیز با تاکید به این نکته اشاره می کند: "بنگاهها در رابطه با پیشرفت و گسترش حیات خطوط تولید سودآور، به خود بدیهه کارند. اینها باعث ارائه جریان مهم سرمایه و اتصال به مشتریان موجود می شوند. آنها سرمایه مورد نیاز محصولات آینده را تدارک می بینند. در همین حال، مدیران نباید نسبت به دفاع از تعهدات اصلی برای ابتکارات جدید غفلت کنند. بطور معمول، مدیران ارشد توسط دو نیروی مخالف و مسئول کشیده می شوند: آنهایی که خواستار تعهد به موضوعات قدیمی اند و آنهایی که از آینده دفاع می کنند. متأسفانه، طرفداری باعث تخمین زیادتر از حد ظرفیت بازار نسبت به خطوط تولید جدید، و تخمین کمتر از حد هزینه های آنها می شود. پس مدیریت باید تعادل مناسب میان حمایت از پیشبرد توسعه، و تعهد به نوآوریهای جدید و ثابت نشده را بیابد. درک و اداره این تمایل ممکن است به خوبی بتواند برندگان نهایی را از بازندگان تشخیص دهد. گزینه دو: نوآوری شخص دیگری را به کار ببندید. اقبال در آن است که یک شرکت تاسیس یافته، منبع نوآوری راهبردی بعدی نباشد. برای هر رقیبی، صدها داوطلب یا موسس سعی در به وجود آوردن نوآوری "بزرگ" بعدی دارند، و احتمال دارد که یکی از آنها موفق بشود. با این حال، یک رقیب باید متوازن نگاه داشته شود و آماده بهره برداری از نوآوریهای ظاهر شده باشد. اما "آماده بودن" بر چه چیزی دلالت می کند؟ آماده بودن تحقیقات نشان می دهند که بیشتر شرکتهای، هنگامی که یک نوآوری فن آورانه به بازار آنها حمله می کند، شکست می خورند - حتی زمانی که آنان واقعا از یک فن آوری جدید استفاده می کنند - چندین دلیل برای این موضوع شناخته شده اند: آنها فاقد رقابتهای مرکزی لازم برای بهره برداری از نوآوری هستند. آنها آخرین استفاده کنندگان هستند و با اولین نشانه وجود یک مشکل، نوآوری را رها می کنند. آنها گرفتار روشهای مرسومشان در زمینه رقابت هستند، رقابتهای مرکزی آنان، به استحکام مرکزی تبدیل شده است. آنها هنگام بکارگیری یک فن آوری جدید، بطور موثر انتقال سازمانی از کهنه به نو را اداره نمی کنند. این بدان معناست که به منظور کسب آمادگی برای نوآوری راهبردی اجتناب ناپذیری که بازار یک شرکت را دچار گسستگی می کند، یک سازمان باید: ۱ - پیش از بروز یک بحران، سیستم مراقبت اولیه ای را به منظور شناسایی نقاط تغییر، ایجاد کند. بنگاهها باید به منظور تشخیص زود هنگام اینکه آیا یک موقعیت راهبردی جدید بازار آنان راناپایدار می سازد یا خیر،

توانایی خود را افزایش دهند. موثرترین روش برای انجام چنین کاری، مراقبت منظم از نشانگرهای راهبردی، به جای مراقبت از سلامت مالی است. یعنی هدایت نشانگرهای کارایی یک شرکت، نظیر روحیه کارمندان، رضایت مشتریان، و بازخورد توزیع کننده. همچنین رقبای مستقلمی را که در جایگاههای کوچک عمل می کنند یا به نظرمی رسد که قواعد بازی در صنعت را زیر پامی نهند، نشانه گذاری کنند. به علاوه، افراد نزدیک به بازار را تشویق کنند که بطور فعال مراقبت را انجام دهند و تغییرات بازار را به تصمیم گیرندگان گزارش کنند. بطور متناوب، حس جهت دهی قدرتمندی ایجاد کنند، پارامترهایی را برقرار سازند که مردم بتوانند درون آن مانور کنند، و سپس آنان را برای عمل کردن، صاحب قدرت کنند. بطور خلاصه، توانایی شناسایی زود هنگام تغییرات را افزایش دهند. ۲- از سکون فرهنگی و ساختاری جلوگیری کنید. فرهنگی را ترویج دهید که از تغییرات استقبال کند و آماده پذیرش یک نوآوری راهبردی جدید باشد، حتی اگر آن نوآوری باعث گسستگی وضع موجود شود. شرکتهای تاسیس یافته، اغلب زمان زیادی را منتظر می مانند تا یک نوآوری را به کار گیرند. دلایل متعددی برای این امر وجود دارد- عدم قطعیت نسبت به اینکه آیا این نوآوری قرین موفقیت خواهد بود یا نه با ایجاد فرهنگی که از تغییرات استقبال کند و تجربه و یادگیری را تشویق کند، ممکن است موانع نوآوری رفع شوند. چنین فرهنگی می تواند در صورتی که مدیریت ارشد، "شوکه به سیستم" را به کار گیرد تا کارمندان را آماده تغییر کند، پیشرفت بیشتری بنماید. ۳- فرآیندهایی را ایجاد کنید که اجازه بکارگیری تجربیات جدید را بدهند. نوآوریهای جدید به سرعت به کار گرفته نمی شوند زیرا به عنوان روشهای پیروز شناخته نشده اند. اگر تجربه باعث آشکار شدن استعداد یک نوآوری جدید بشود، هر شرکتی مایل خواهد بود که آن را به کار بیند. تجربه، فرآیندی است که "آندروگرو" از شرکت اینتل، اصطلاح "حاکمیت بی نظمی" را برای آن به کار می برد هنگامی که مردم ایده های جدیدی را کشف می کنند تا اطلاعات کافی برای قادر ساختن بنگاه در تصمیم گیری جمع آوری شود. ۴- با قابلیت های مورد نیاز، آماده باشید. با ایجاد قابلیت ها و مهارت های مناسب، آماده بکارگیری موقعیت جدید شرکت باشید. متاسفانه گفتن این مطلب آسانتر از عمل به آن است. در صورت مواجهه با عدم قطعیت، بهترین کاری که یک بنگاه می تواند انجام دهد، ایجاد تنوع داخلی "حتی با هزینه کردن از قابلیت"، و اجازه دادن به مکانیسم بازار برای شناسایی کالایی است که برنده می شود. با پروراندن تنوع، یک شرکت رقابت های مورد نیاز خود در آینده رانیز ایجاد می کند. ایجاد و اداره تنوع داخلی، ذاتا کار دشواری است. اما در صورتی که سازمان در معرض آموزش قرار داشته باشد، قابل دسترسی است. ۵- انتقال را اداره کنید. سرانجام، یک شرکت باید انتقال به یک موقعیت راهبردی جدید را اداره کند. دو موضوع در اینجا دخیلند: ابتدا اینکه، سازمان باید بطور واضح تصمیم بگیرد که آیا موقعیت جدید را به کار خواهد بست یا خیر. دوم آنکه، شرکت باید مطمئن شود که "نو" و "کهنه" بطور منظم همزیستی می نمایند: هر نوآوری، با خاصیت کوچک بودن حوزه مربوطه شرکت موجود، توجه اندک و منابع محدودی را دریافت می کند، مگر آنکه مورد حمایت قرار گیرد. راه حل این مسئله، ایجاد یک واحد سازمانی مجزا برای موقعیت جدید و جلوگیری از خفقان آن است. افراد اختصاص داده شده ای که آن را به عنوان "بچه شان" در نظر می گیرند، برای آن خواهند جنگید. بطور خلاصه، یک شرکت می تواند با ایجاد توانایی تشخیص زود هنگام یک نوآوری، با ترویج محیطی که از تغییرات استقبال می کند، با ایجاد فرآیندهایی که اجازه تجربه کردن ایده های جدید را می دهند، و با ایجاد مهارتهایی که باعث بکارگیری موقعیت جدید می گردند، می تواند آماده بهره برداری از تغییرات راهبردی شود. عناصر یک برنامه راهبردی پویا با تحلیل هایی که تاکنون ارائه شد، اکنون می توانیم نگاهی پویا تر به برنامه راهبردی داشته باشیم "شکل ۱". هر شرکتی در هنگام تفکر در مورد برنامه راهبردی اش باید ابتدا یک موقعیت راهبردی مجزا را در صنعت خود شناسایی کند. سپس باید در انجام بازی در این موقعیت برتری بجوید و بدین ترتیب آن را تبدیل به جذاب ترین موقعیت در صنعت کند. در حالیکه یک شرکت در رقابت بر سر موقعیت فعلی به سر می برد، باید بطور مداوم در جستجوی موقعیتهای راهبردی جدید نیز باشد. پس از شناسایی سایر موقعیتهای راهبردی در صنعت خود، شرکت باید تلاش کند تا هر دو موقعیت را بطور همزمان اداره



کند، کار ساده ای نیست. هنگامی که موقعیت کهنه به حد کمال می رسد و رو به زوال می گذارد، شرکت باید به آرامی انتقالی به موقعیت جدید داشته باشد و چرخه را دوباره آغاز کند: در حالی که بر سر موقعیت جدید می جنگد، باید دوباره در جستجوی موقعیت راهبردی قابل دوام دیگری باشد. البته در هر زمانی طی این فرآیند پویا، شرکت می تواند انتخاب کند که وارد یک فن آوری یا صنعت جدید بشود. این وضعیت می تواند در حالی که شرکت هنوز در حال رقابت بر سر اولین موقعیت راهبردی اش است، در حالیکه می کوشد تا تعادلی را در تقاضای دو موقعیت راهبردی ایجاد کند، و یا در هر زمانی طی تحول برنامه راهبردی یک بنگاه، اتفاق بیفتد. با وجود این توجه داشته باشید که پس از وارد شدن به سایر صنایع، بنگاه باید همان فرآیند پویایی را که در صنعت اصلی اش طی می نمود، دنبال کند. جابجایی به صنایع دیگر، وظایف راهبردی را که شرکت باید در هر تجارتی به انجام برساند تغییر نخواهد داد، فقط از آن جهت که بنگاه با چالشهای اضافه تری از قبیل چگونگی اداره وضعیت تنوع یافته، و چگونگی بهره برداری از اشتراک مساعی در میان تجارتهامواجه است، مدیریت را پیچیده تر می سازد. بنابراین طراحی یک برنامه راهبردی موفق، هرگز به پایان نمی رسد. یک شرکت نیاز دارد که بطور مداوم پاسخهایش به سئوالات "چه کسی - چه چیزی - چگونه" را بازنگری کند تا انعطاف پذیری خود را حفظ کند و در صورتی که بازخورد از جانب بازار نامطلوب بود، آماده تنظیم برنامه راهبردی اش باشد. تغییر شرایط صنعت و تغییر نیازها یا ترجیحات مشتریان، پیشنهادات متقابل از جانب رقبا، و قابلیت تحول یک شرکت، منجر به ایجاد فرصت های جدید و استعداد برای روشهای جدید انجام بازی می شوند. برنامه راهبردی به کار گرفته شده در یک دهه پیش، قطعاً طرحی با ضمانت برای بازی در آینده نیست حتی "یاشاید، مخصوصاً" شرکت های موفق باید بطور مداوم اساس تجارتشان و فرضیات پشت فرمول موفقیت آمیزشان را مورد سؤال قرار دهند. از آنجایی که موقعیتهای جدید "چه کسی، چه چیزی، چگونه" تقریباً بطور مداوم از بازارهای عمده پدیدار می شوند، شرکتها باید در جستجوی این موقعیتهای باشند. همانند پیشروان روزگار جدید، مسئولان اجرایی شرکت باید زمینه های تحول در صنعت خود را کاوش کنند و در جستجوی موقعیتهای راهبردی باشند که مورد استفاده قرار ننگرفته اند. فقط کسانی که جرات کنار گذاشتن ایمنی آشنا و اقدام در جهت ناشناخته هارا دارند، آینده قابل بحثی خواهند داشت. سال انتشار (میلادی): ۲۰۰۰ منبع: ENGINEERING MANAGEMENT

WINTER. ۱۹۹۹

### دانشگاه سازمانی؛ آموزشگاه سازمان

۱۰:۳۵،

دانشگاه سازمانی؛ آموزشگاه استراتژی سازمانزها مولائی - غلامرضا اصیلی - عباسعلی قدیریان مقدمه: نظریه دانشگاه سازمانی، با الهام از ایده ای که در شرکت والت دیسنی شکل گرفت به گونه ای فزاینده به یک مد و طرح غالب برای فرایندها و فعالیتهای تولید دانش و یادگیری رسمی در سازمان تبدیل شد. رویکرد ایجاد دانشگاه سازمانی با هدف ارتباط دادن برنامه های آموزشی به استراتژی و ماموریت های سازمانی معطوف بوده است. دلیل آن، انتقاد صاحب نظران از دور بودن برنامه های موسسات آموزش عالی از کسب کار امروزی است، از این رو موسسان دانشگاه سازمانی امیدوارند بتوانند نگرشهای آموزش سازمانی را به دنیای واقعی کسب و کار نزدیک کنند. همچنین شرکتها در عصر دانش، بر این باورند که توسعه کارکنان اولویت اساسی برای رویارویی با فضای رقابتی است که دستیابی به آن با بهره گیری از تکنولوژی های پیچیده برای گسترش داراییهای معنوی حاصل از دانش و تخصص کارکنان ارزشی، امکان پذیر است (Frazee, ۲۰۰۲). مفهوم دانشگاه سازمانی دانشگاههای سازمانی امکانات آموزشی درون سازمانی هستند که به دلیل شکست و ناکامی سازمانها در دست یافتن به محتوای غنی آموزشهای دانشگاهی و آموزشهای کوتاه مدت و از طرف دیگر به دلیل نیاز فراوان به یادگیری مادام العمر به وجود آمدند و از طریق ایجاد یکپارچگی راهبردی بین

یادگیری و کار سازمانی، بر افزایش مهارتها و دانش کارکنان تأکید دارند. آلن. دانشگاه سازمانی را این گونه تعریف می‌کند: «یک واحد آموزشی و ابزاری راهبردی برای یاری رساندن به سازمانها در دستیابی به اهداف خود از راه هدایت فعالیتهایی که دانش و یادگیری فردی و سازمانی را در سازمانها مطرح می‌سازند» (Allen, 2002). دانشگاه سازمانی می‌تواند در قالب یک واحد سازمانی ساده که به ارائه آموزشهای میان مدت و بلند مدت، با اعطای مدرک معتبر می‌پردازد، یک واحد کوچک که وظیفه برون سپاری و یا استفاده مؤثر از منابع آموزشی خارج سازمانی را عهده‌دار بوده، تا تشکیل یک تیم حرفه‌ای قوی در داخل سازمانی که بتواند فرایند یادگیری را در سازمان هدایت کند، عمل کند. مهم آن است که حاصل هر روش، یادگیری مستمر کارکنان در جهت توسعه فردی، گروهی و سازمانی باشد. وجه تمایز واحدهای آموزشی سنتی و دانشگاه سازمانی در (جدول ۱) آورده شده است. مزایا و معایب ایجاد دانشگاه سازمانیاز آنجا که رویکرد اصلی دانشگاه سازمانی، به یکپارچه سازی فرایند یادگیری با مأموریت و استراتژی‌های سازمانی معطوف است، بنابراین شرکتها برای ایجاد مزیت رقابتی و ماندگاری در فضای رقابتی اقتصاد دانشی، ناچارند برنامه ریزی برای توسعه این رویکرد را در دست اقدام قرار دهند. ولی باوجود مزایای بی‌شمار روی آوری به دانشگاه سازمانی، اگر سنجیده عمل نشود، می‌تواند تاثیر منفی نیز به دنبال داشته باشد. در (جدول ۲) مزایا و معایب آن آورده شده است. اهداف دانشگاه سازمانی دانشگاه سازمانی در راستای دلایل مختلفی ایجاد می‌شود، اما اکثر سازمانها نیازهای پایه‌ای مشترکی دارند. بر طبق نظریه هرن این اهداف عبارتند از: آموزش سازمانی، ایجاد تغییرات سازمانی و حمایت از این تغییرات، سرمایه گذاری در آموزش، ایجاد فرهنگ سازمانی مشترک، وظیفه شناسی و ایجاد حس تعلق به سازمان، رقابتی ماندن در عرصه اقتصاد امروزی، کمک به حفظ و نگهداشت کارمندان (Hearn, 2001). ابعاد دانشگاه سازمانی دانشگاه سازمانی می‌تواند ابعاد گوناگونی داشته باشد که این ابعاد را می‌توان در این موارد خلاصه کرد: واحد آموزشی با یک عنوان جدید. توسعه کارراهه شغلی با تأکید بر شایستگی‌ها و قابلیت‌ها. مدیریت تغییر: در این بعد، دانشگاه سازمانی بیشتر بر هدایت کردن تغییر و نیز تسهیل فرایند دگرگونی کامل متمرکز است. این یک نقش گذرا برای زمانی است که یک شرکت استراتژی جدید را آغاز کرده، یا اینکه در فرایند ادغام یا تملک شرکت جدیدی است. توسعه مدیریت و رهبری: نمونه بارز این دانشگاه، مرکز توسعه مدیریت جنرال الکتریک است که بر توسعه مدیران و رهبران شرکت تمرکز دارد. این نوع دانشگاه سازمانی که از سطوح مدیریت ارشد سازمان حمایت می‌کند و تمرکز اولیه آنها فقط بر توسعه رهبری و مدیریت است، معمولاً بسیار موفق بوده، باعث می‌شود که مدیریت درونی سازمان تقویت شود. مدیریت ارتباط با مشتریان و تأمین کنندگانمرحله ایجاد دانشگاه سازمانی برای ایجاد دانشگاه سازمانی در هر زمان و از هر مکان می‌توان اقدام کرد، لازم نیست هزینه‌های سنگینی برای خرید تجهیزات و امکانات پرداخت کرد و سپس اقدام به ایجاد دانشگاه کرد، بلکه همان گونه که گفته شد دانشگاه سازمانی می‌تواند با یک تیم یادگیرنده یا یک واحد کوچک سازمانی شروع شده و به تدریج و بسته به شرایط سازمانی، توسعه یابد. به هر حال الزامات زیر برای تسریع در ایجاد دانشگاه سازمانی، توصیه می‌شود: فرهنگ سازی و متقاعد کردن مدیران ارشد که چگونه توسعه فرایند یادگیری با رویکردها و استراتژیهای سازمانی منطبق است. شناسایی برنامه های آموزشی و یکپارچه سازی آن با اهداف استراتژیک سازمانی، انتخاب نام مناسب، آرم و نام تجاری، تهیه آئین نامه و مأموریتها، رویکرد ها و بیانیه ارزش مؤسسه، انتخاب و تجهیز تیم حرفه ای برای اداره مؤسسه یا دانشگاه سازمانی، جلب همکاری نزدیک واحد بازاریابی برای تهیه برنامه بازاریابی مؤثر، ارائه طرح کلی آموزشی و اطمینان از اینکه با تمامی اجزای فرآیندهای سازمان منطبق است. اجرا و تقویت دانشگاه سازمانی شرکت CUX یک شرکت مشاوره ای است که از سال ۱۹۹۷ سازمانها را در جهت ایجاد و اجرای دانشگاههای سازمانی، یاری می‌دهد. روند مشاوره شرکت CUX شامل دو مرحله است: مرحله نخست، ممیزی استراتژیهای آموزشی شرکت و مرحله دوم اجرای برنامه دانشگاه سازمانی است. مرحله نخست در پنج قدم توسعه یافته و توسط CUX پایش می‌شود. این الگو شامل نیازسنجی، ارزیابی، مدیریت،

اجرا و در نهایت پیشنهادها ارائه و بازنگری می شود. برای اجراء و تقویت یک دانشگاه سازمانی موفق، ده مرحله وجود دارد که این مراحل توسط هرن این گونه بیان می شود: ۱. هیئت مدیره یا مدیران ارشد سازمان باید هیئت رئیسه ای برای دانشگاه سازمانی مشابه دانشگاه سنتی ایجاد کنند که تعهد لازم را در سازمان نسبت به اجرای برنامه‌ها داشته باشند. ۲. رویکرد و استراتژی برنامه های دانشگاه سازمانی باید مهارت محور باشد. ۳. سازمان باید یک استراتژی سرمایه‌ای را پیشنهاد کند که از راه آن مشخص شود، دانشگاه سازمانی از راه تخصیص سازمانی هزینه، و یا از راه محل هزینه ها در بودجه واحدهای شغلی فردی اداره می شود. ۴. سازمان باید ذی نفعان خودش را - کسانی که از سرویسهای دانشگاه سازمانی استفاده می کنند- مشخص کند. ۵. علاوه بر تعیین ذی نفعان، سازمان باید چگونگی تأمین نیازهای ذی نفعان را مشخص سازد. ۶. در پی تکمیل مراحل بالا، دانشگاه سازمانی باید یک الگو برای طراحی تولیدات (خروجی های) خود داشته، سرویسهای خود را که برای دسترسی به اهداف دانشگاهی طراحی می شوند، گسترش دهد. ۷. سازمان باید حامی و مشاور خود را در این مسیر تعیین کرده، همچنین یک دانشگاه سنتی و یک شرکت بازرگانی انتفاعی را به عنوان شرکای یادگیری خود انتخاب کند. ۸. منابع و تکنولوژیهای مورد نیاز دانشگاه سازمانی را مشخص سازد. ۹. سیستم نظارت و پیگیری در جهت سنجش مداوم میزان پیشرفت در دسترسی به اهداف استراتژیک ایجاد کند. ۱۰. و در نهایت همه ذی نفعان باید از اهداف، خروجی ها و برنامه های دانشگاه سازمانی آگاه باشند. البته همه این مراحل به میزان بزرگی اهداف سازمان بستگی دارد. دانشگاههای سازمانی می توانند با شرکتهای مشاوره‌ای بیرونی همکاری داشته باشند یا به صورت داخلی برنامه‌ریزی و اجراء شوند، البته یک گرایش در حال رشد در سازمانها، شراکت آنها با دانشگاههای سنتی است. ظرفیت سازی و ایجاد دانشگاه سازمانی برای ایجاد دانشگاه سازمانی توجه به یکسری دیدگاهها و اقدامات ضروری به نظر می رسد که این موارد عبارتند از: بازاریابی قوی؛ همکاری نزدیک با واحد بازاریابی برای تبلیغ اهداف و قابلیتها، معرفی و ایجاد نام تجاری معتبر و ایجاد مکانیزم تبلیغاتی منظم برای آگاهی مشتریان از برنامه ها و قابلیتهای آموزشی ضروری است. ارزش گذاری یادگیری؛ بهره گیری از فعالیت ارزش گذاری برای پیشبرد اهداف یادگیری و یاددهی از راه مکانیزم ارتباط موثر برای شناسایی افراد علاقه مند، معرفی و ارزش گذاری به گونه‌ای که برای سایر کارکنان یک الگو باشد. تسهیلگری یادگیری؛ اگر هدفگذاری بر مبنای تسهیلگری آموزش باشد تا معلم محوری، کارکنان این باور را خواهند داشت که خود مسئول یادگیری و توسعه خود هستند و افزایش دانش و تخصص آنان از بعد فردی، گروهی و سازمانی ارزشمند است. بنابراین توجه کارکنان به آموزشهای ارائه شده به عنوان مکانیزم توسعه و ارتقای فردی، دو چندان شده و از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد شد. تکنولوژی محوری؛ توجه به تکنولوژی برای تسهیل در امر یادگیری، روی آوردن به استفاده موثر از آموزشهای مجازی همزمان و غیرهمزمان، با هدف صرفه جویی در وقت، هزینه، مکان و ... است به گونه‌ای که یادگیری به صورت فرایند مستمر و آنی معرفی شود. یادگیری به عنوان فرایند مستمر؛ یادگیری بایستی یک فرایند مستمر، نه یک برنامه یا پدیده اتفاقی معرفی شود. دانشگاه سازمانی، بایستی قابلیت، ابزار و توانمندی های لازم را برای مشارکت در موفقیتها و پیشرفتهای شرکت، در اختیار داشته باشد. این بدان معناست که دانشگاه سازمانی مکانی فراتر از یک کلاس درس است. توانمندی در تعیین نیازهای تخصصی، مهارتهای حرفه ای، دانش و ... همچنین بر آوردن آنها به روشهای مختلف، مانند: آموزشهای همزمان ویدیو کنفرانس، آموزشهای مجازی و ... در نهایت اطمینان از اینکه فرایند یادگیری در سازمان در جهت تحقق اهداف و استراتژیهای سازمانی، انجام می پذیرد. توان ارزیابی و سنجش اثربخشی؛ شناخت و کاربرد روشهای سنجش اثربخشی در راستای اهداف سازمانی، به ویژه روش کرک پاتریک که همزمان بر چهار عنصر: واکنش ( چگونگی پاسخگویی فرد به یادگیری)، یادگیری (میزان یادگیری فرد از برنامه آموزشی)، رفتار (چگونگی رفتار فراگیر به یادگیری) و در نهایت نتایج (دستاوردهای حاصل از یادگیری در سازمان) تاکید دارد. ارزیابی دقیق برنامه‌های ارائه شده در جهت توسعه، نگهداشت کارکنان و بازگشت سرمایه، بایستی به طور مستمر انجام شود. ایجاد گروههای تمرینی؛ COP به گروهی از

کارکنان گفته می‌شود که با هدف هم‌افزایی دانش و تخصص در جهت انجام شغل و یا وظیفه خاص، با یکدیگر همکاری می‌کنند. این گروه‌ها می‌توانند به صورت رسمی و یا غیر رسمی با بهره‌گیری از تکنولوژیهای آموزشی و ارتباطی روز، با ایجاد هسته همکاری مشارکت جویانه، عمل کنند. این رویکرد گروههای تمرینی سازمان را برای خلاقیت، نوآوری و تعامل سازنده توانمند می‌سازد به گونه‌ای که بتوانند سریعتر به دانش و تخصص مورد نیاز دست یابند، آن را به مشارکت جمعی گذاشته و در جهت منافع سازمان به کار گیرند. دانشگاه‌های سازمانی (مطالعه موردی خارج از کشور) اگر چه دانشگاه‌های سازمانی پدیده جدیدی نیستند (برای مثال دانشگاه سازمانی جنرال موتورز در سال ۱۹۲۷ شروع به کار کرد)، با این وجود، تعداد آنها از اواخر دهه ۱۹۵۰ تا دهه ۱۹۸۰ به ۴۰۰ واحد در ایالات متحده آمریکا افزایش یافته است. رشد واقعی این دانشگاهها در دهه های ۸۰ و ۹۰ اتفاق افتاد. در مدت یک دهه تعداد ۹۰ دانشگاه سازمانی به ۱۶۰۰ واحد افزایش یافت که ۴۰ درصد آنها در ۵۰۰ شرکت منتخب مجله فورچون وجود داشتند. با این همه، گزارش شده است که در حال حاضر، تعداد ۲۴۰۰ دانشگاه سازمانی در سراسر جهان وجود دارند که حدود ۸۰ درصد از ۵۰۰ شرکت منتخب فورچون، یا بیشتر چنین دانشگاهی داشته اند، یا اینکه در حال برنامه ریزی برای تاسیس آن هستند که در زیر به تشریح چند نمونه از دانشگاه‌های سازمانی می‌پردازیم: دانشگاه سازمانی موتورولا چشم انداز دانشگاه سازمانی موتورولا- دارای سه عنصر است: نخست ایجاد تسهیلات مرتبط با شرکت، شغل و فرد، دوم خلق یک محیط یادگیرنده و سوم موتورولا- نه تنها به منظور تعلیم مهارتهای ویژه به افراد کوشش دارد بلکه همچنین طرز تلقی آنها را برای پیش بینی آینده، رهبری مستمر، نوآوری و خلاقیت و انعطاف پذیری در نزدیک کردن به وظایفشان و کسب و کار در حد وسیعی شکل می‌دهد. ماموریت دانشگاه سازمانی موتورولا تنها تعلیم و تربیت کارکنان برای عامل تغییر سازمانی شدن نیست، بلکه بیشتر تأکید بر بازآموزی آنها است. دانشگاه‌های سازمانی دیسنیشرکت جهانی والت دیسنی در حدود ۳۳ هزار نفر کارمند دارد که اعضای جامعه نامیده می‌شوند. اعضا باید ارزشهای دیسنی را پیش از ورود به شرکت و قبول مسئولیت بیاموزند. نهادینه سازی فلسفه دیسنی، فرایندی مهم و مستمر تلقی می‌شود. بخش اعظم آموزشها از راه کلاسهای باعنوان دیسنی ارائه می‌شوند. دانشگاه دیسنی بخشی از ساختار شرکت است که نزاکت دیسنی را آموزش می‌دهد و سیاست شرکت را به برنامه های آموزشی ترجمه می‌کند. مفهوم دانشگاه دیسنی برای نخستین بار در سال ۱۹۵۵ مطرح شد. هدف از طرح ایده ای که شکل گیری نیاز به داشتن دانشگاه از نتایج آن بود، آموزش کارکنان جدید برای کسب و کار، سرگرمی و تفریح بود. آنچه در این راستا با اجرای برنامه ای یک ساعته باعنوان: شما شادمانی ایجاد می‌کنید آغاز شد، چنان رشد کرد که در دهه ۱۹۶۰ منجر به تاسیس رسمی دانشگاه دیسنی شد. در حال حاضر هر یک از کارخانه‌های دیسنی برای خود دانشگاهی دارد که مسئول آموزش، پرورش و ارتباطات کارکنان است. در این دانشگاهها داوطلبان موفق به اخذ درجه دکترا می‌شوند. دانشجویان برای کسب جایزه باید ۳۰ ساعت آموزش دریافت کنند. از این تعداد ساعت، ۲۰ ساعت آموزش صرف شرکت در پنج کلاس اصلی کسب و کار و ۱۰ ساعت دیگر صرف مطالعات شخصی و گردهمایی می‌شود. داوطلبان برای کسب درجه دکترا باید نتیجه ۶-ای از یادگیری خودشان را برای ارزیابی ارائه کنند. همچنین ارائه آموزشهای توجیهی دیسنی برای کارکنان جدید، بخشی از چارچوب آموزشی دانشگاه دیسنی است و یک روز طول می‌کشد. در این چارچوب آموزشی، کارکنان جدید در بخشی که به آن سنتها می‌گویند، زبان دیسنی و ابعاد اصول چهارگانه دیسنی، یعنی: ایمنی، نزاکت، نمایش و کارایی را می‌آموزند. این برنامه همچنین عناصر فرهنگ شرکت زیر سرفصلهای گذشته (سنتها) حال (عملیات) و آینده (چشم انداز) را در بر می‌گیرد. سایر موضوعاتی که در چارچوب سرفصلهای آموزش قرار می‌گیرند، عبارتند از: حداکثر سازی توان افراد از راه انعطاف پذیری رهبری، برقراری ارتباط با سبک مشخص، دنیای در حال تغییر مداوم کسب و کار، درک تفاوتها و مدیریت تغییرات فرهنگی. در دانشگاه دیسنی یک مدیر برای خدمات آموزش وجود دارد. سایر برنامه های دانشگاه برای افراد خارج شرکت نیز آزاد بوده، همایشهایی در حوزه مدیریت افراد و مدیریت کیفیت را شامل می‌شود. دانشگاه مک

دونالدز مک دونالدز بزرگترین زنجیره غذای آماده در کل دنیاست. این شرکت با حدود ۱۲۰۰۰ فروشگاه، بزرگترین شرکتهای آمریکایی به شمار می رود. مک دونالدز مدعی است که در زمینه آموزش از نظر اندازه و تعداد کلاسها، حتی از ارتش آمریکا نیز پیشی گرفته است. مباحثی که در کلاسهای درس برنامه توسعه مدیریت ارائه می شود، شامل: مهارتهای مدیریت، ارزیابی بازار، بودجه های مالی و تقویت فلسفه شرکت می شود. مبحث فلسفه شرکت زائیده فکر رای کراک است که در سال ۱۹۶۱ مک دونالدز را از موسس آن خریداری کرد. مبحث فلسفه شرکت بر مبنای نام تجاری کیو، اس، سی و دی (کیفیت، خدمات دوستانه و سریع، نظافت رستوران، و منوی ارزشمند) و در بافتی خانواده محور پی ریزی شده است. البته گفتنی است که از مراکز مشابه دانشگاه سازمانی در ایران، می توان به دانشگاه نفت، دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو) اشاره کرد که به شرح مختصری از فعالیتهای هر یک از آنها می پردازیم: دانشگاههای سازمانی (مطالعه موردی ایران) هر چند طی سالیان اخیر تلاشهای زیادی برای الگوبرداری و توسعه دانشگاههای سازمانی در ایران شده است و خوشبختانه هم اکنون در ادبیات و محافل علمی مورد تاکید است ولی توجه بیش از اندازه سازمانها به آموزشهای حرفه‌ای و زود بازده، نتوانسته است جایگاه واقعی خود را با اهداف مورد انتظار در کشور داشته باشد: دانشگاه نفتدانشکده نفت در سال ۱۳۳۶ با هدف تربیت نیروی متخصص در زمینه‌های مورد نیاز شرکت ملی نفت (با نام آموزشگاه حسابداری) تأسیس شد. ابتدا با جذب دانشجو در زمینه‌های مالی و حسابداری به تربیت دانشجو پرداخت. با گذشت زمان دانشکده فعالیت خود را افزایش داد و در رشته‌های دیگری، نظیر: کارشناسی مدیریت صنعتی و بازرگانی، کارشناسی مهندسی کامپیوتر، کارشناسی ارشد مهندسی نفت، کارشناسی ارشد اتوماسیون و ابزار دقیق، مدیریت اجرایی و دکترای مهندسی نفت، به جذب و تربیت دانشجو پرداخت. تربیت نیروی انسانی متخصص برای توسعه و بهره‌برداری بهینه از منابع نفت و گاز، در زمره اولویت و اهداف راهبردی وزارت نفت قرار دارد. برای نیل به این هدف، دانشگاه صنعت نفت مأموریت دارد تا با بسیج تمامی امکانات در مقاطع کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترای، این نیاز مهم را برآورده سازد. دانشگاه صنعت آب و برق شهید عباسپور در سال ۱۳۵۱ به منظور افزایش مهارت فنی تکنسین‌های شاغل در صنعت آب و برق، مرکز آموزشهای تخصصی برق در شمال شرق استان تهران، فعالیت خود را آغاز کرد. طول و سطح دوره‌های آموزشی در این دانشگاه از تنوع برخوردار است. فعالیتهای کوتاه مدت شامل طرحهای رشد و ارتقای دانش کارکنان در سطوح کارشناسی و تکنسینی و نیز برگزاری دوره‌های تخصصی در دانشگاه، یا محل شرکت و برپایی همایشهای یکروزه و چند روزه، از جمله فعالیتهای این مرکز است. موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت (وزارت نیرو) این مؤسسه، با هدف رشد و پرورش مدیرانی که از نظر دانش و تواناییهای مدیریتی قابلیت به عهده گرفتن مسئولیتهای بزرگ حساس و کلیدی را داشته باشند، می‌کوشد تا رسالت و فعالیتهای آموزشی خود را در چارچوب نکات زیر تحقق بخشد: \_ تاکید بر کاربردی کردن محتوای آموزشی با توجه به نیازهای صنعت \_، توجه ویژه به کیفیت فراگیر جنبه‌های گوناگون دوره‌های آموزشی \_، آشنایی دانشجویان با وظایف و مسئولیتهای مدیریت \_، توجه به ابعاد زمان و مکان در مدیریت استراتژیک \_، کاربرد علم مدیریت در تصمیم‌گیری در صنعت آب و برق \_، توسعه فرهنگ مدیریت \_، نقش حیاتی مدیریت در تحقق اهداف \_ برقراری ارتباط علمی و پژوهشی با دانشگاهها و سایر مؤسسات آموزش عالی در داخل و خارج کشور و نیز سازمانهای مشابه شرکتهای تابعه وزارت نیرو در سایر کشورها. با دقت نظر در اهداف چند نمونه یادشده می توان چنین نتیجه گرفت که تمام مؤسسات و آن دانشگاهها بیش از هر چیز در چارچوب آموزشی خود، دانش محور عمل کرده اند تا مهارت محور، ولی آنچه در دانشگاه سازمانی ضروری و اساسی به نظر می رسد و گویای وجه تمایز آن با سایر سازمانهای آموزشی است، مهارت آموزی به کارکنان با توجه به جهت‌گیری استراتژیک سازمان است نه فقط ارائه آموزشهای ثابت و آکادمیک؛ مشابه آموزشهای دانشگاه‌های رایج و عدم توجه به اینکه جهت‌گیری استراتژیک سازمان در این سالها ممکن است بارها متحول و اولویتهای دستخوش تغییر واقع شده باشند. نکته این جاست که همواره باید در نظر

داشته باشیم: ایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام‌مند کردن وظیفه آموزش با توجه به جهت‌گیریهای استراتژیک سازمان است. امید است توسعه این دانشگاهها با توجه به ارزش‌افزایی آنها، مورد عنایت بیشتر مدیران و اندیشمندان کشور قرار گیرد. جمع‌بندی‌ایده اصلی دانشگاه سازمانی، نظام‌مند کردن وظیفه آموزش و حداکثر ساختن بازگشت سرمایه گذاری در آموزش و تربیت نیروی انسانی است. دانشگاه‌های سازمانی، با واحدهای آموزش در شرکتها از جهت اینکه فعالتر، راهبردی‌تر، متمرکزتر و ارائه‌دهنده دوره‌های آموزشی و برنامه‌های درسی مبتنی بر نیازهای شرکت کنندگان هستند، تفاوت دارند. دانشگاه سازمانی، الگوی راهبردی برای آموزش و تحصیل مرتبط با کار است و به طور کلی یک واحد سازمانی است که مهارت‌های کارکنان را با توجه به جهت‌گیری استراتژیک سازمان توسعه داده و بر موضوع رهبری و بهبود عملکرد کاری آنها نیز تأکید زیادی دارد. با توجه به بررسی‌های عملی آمده این مهم در کشور ما مورد کم توجهی قرار گرفته، به گونه‌ای که هر گاه از آموزشهای ضمن خدمت یاد می‌شود بلافاصله واحدهای آموزش شرکت‌های مختلف - به عنوان متولیان آموزش کارکنان- با آموزشهای کلاسیک و دانش محور، مشابه آموزشهای دانشگاهی، مقایسه می‌شوند. در صورتی که هدف دانشگاه سازمانی مسئله‌ای فراتر از این عرصه‌ها و تلاش در جهت تقویت مهارتهایی است که در دوره‌های زمانی مختلف، بسته به جهت‌گیریهای استراتژیک سازمان، دارای محتوایی شناور و متغیر می‌باشند. امید است با تغییر محتوای آموزشهای سنتی و با گرایش به آموزشهای مهارت محور در راستای اهداف و جهت‌گیریهای استراتژیک سازمانی، نگرشهای آموزش سازمانی به دنیای واقعی کسب و کار نزدیک و زمینه برای ایجاد و رشد دانشگاههای سازمانی با هدف تقویت بعد پرورشی علاوه بر بعد آموزشی با بهره‌گیری از مکانیزمهای غیر کلاسیک در آموزش مانند مباحث توانمندسازی و خودآموزی و... فراهم شده و در نهایت حرکت به سمت یک سازمان یادگیرنده و تعالی سازمانی میسر شود.

منابع:

۱. Bonni, Frazee. (۲۰۰۲). « Corporate universities: A powerful model for learning», November
۲. Meister. J. (۱۹۹۸). Corporate universities: Lessons in building a world –class work force). (2nd Ed). New York: MC Grow–Hill.
۳. Allen, M. (۲۰۰۲). «The corporate university» New York: Amacom.
۴. Hearn .R . Denise. (۲۰۰۱). «Education in the work place : An examination of corporate university model». <http://www.newfoundations.com/org/theory/Hearn%20.htm>
۵. Fulmer .R. . (۲۰۰۲). «Best practices in corporate universities»] The corporate university handbook. New York. Amacom.
۶. Walton. John (۱۹۹۹), « Strategic human resource development, human resource development and the corporate university», Financial Times, July.
۷. <http://www.tehranedu.ir/subparts/gam/fanavari/amoo1.htm>
۸. سیما اصل، نسترن و فیاضی، مرجان، (۱۳۸۶). « دانشگاه‌های سازمانی: کارکنان توانمند» تدبیر، شماره ۱۸۸، ۱۳۸۶.۹. والتون، جان، ترجمه: میرسپاسی، ناصر و غلام زاده، داریوش، پرورش راهبردی منابع انسانی (جلد دوم)، تهران انتشارات میر، ۱۳۸۶.

## پیشرفت و عدالت با الگوی اسلامی ایرانی

دهه پیشرفت و عدالت با الگوی اسلامی ایرانی

دکتر سید مهدی زریباف

دهه چهارم انقلاب اسلامی آغاز شده است؛ پس از گذشت سه دهه پرفراز و نشیب از این انقلاب الهی، به نظر می‌رسد که شرایط و

فضای بین‌الملل در آستانه تحول اساسی در عرصه‌های مختلف فرهنگی و سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است و پس از فروپاشی امپراتوری شوروی و اردوگاه‌اندیشه‌های مارکسیستی و سوسیالیستی، این بار نوبت نظام سرمایه‌داری و لیبرالیسم است. وجه مشترک فلسفی این دو نظام سیاسی و اقتصادی، در تفکر ماتریالیستی و ماده پرستی است. دهه چهارم انقلاب عظیم اسلامی آغاز شده است؛ پس از گذشت سه دهه پر فراز و نشیب از این انقلاب الهی به نظر می‌رسد که انقلاب اسلامی در مسیر گسترش فکری و علمی نوینی قرار گرفته و اکنون دوران حاکمیت اندیشه و تفکر برتر الهی فرا رسیده است. پیشرفت‌های علمی در زمینه‌های گوناگون تکنولوژیک و فناوری در زمینه‌های پزشکی، بیوتکنولوژی، نانو تکنولوژی، تکنولوژی هسته‌ای و اخیراً دستیابی به تکنولوژی پیچیده هوا-فضا گویای این حقیقت است؛ با وجود این، همچنان در آغاز راه ایستاده‌ایم. گفتنی است نظام سیاست‌گذاری و مدیریت جمهوری اسلامی ایران، فرهنگی عمومی و فرهنگ خواص و نخبگان، ساختار و سازوکارهای حقوقی و تقنینی نظام، فرایندهای اقتصادی و معیشتی جامعه و مشارکت مردم در صحنه تعاملات اجتماعی و سیاسی و در مجموع شخصیت و هویت رفتاری جامعه، نیازمند بازنگری و بازسازی است و برای تحقق سعادت فردی و اجتماعی و برای فتح قله‌های رفیع انسانیت و تعالی بشر، ناچار باید خود و نظام اجتماعی خود را سامان بخشیم و برای چنین امری نیازمند الگو و مدل هستیم. خداوند در قرآن کریم می‌فرماید: «ولکم فی رسول‌الله اسوه حسنه». به راستی چه الگویی بهتر از الگوی مدیریتی و حکومتی پیامبر اسلام (ص) و حضرت امیر (ع) و چه رفتاری بهتر از سیره حضرت پیامبر (ص) و حضرت علی (ع) و ائمه معصومین علیهم‌السلام در صحنه روابط فردی و اجتماعی وجود دارد و مگر قرآن- که کتاب الهی و آسمانی و کتاب هدایت بشریت است- نمی‌تواند مبنایی برای تنظیم معیارها و شاخص‌های مطلوب رفتاری و عملیاتی قرار گیرد. چه کنیم که مشمول این دعای پیامبر نشویم که می‌فرماید: «یا قوم ان قومی اتخذوا هذا القرآن مهجورا». به راستی چه باید می‌کردیم و مشکل اساسی در کجاست؟ چرا هنوز پس از گذشت سه دهه از انقلاب نتوانسته‌ایم نظام‌های فکری و مدیریت هماهنگ با ساختار ولایت الهی را که ثمره خون شهیدان انقلاب اسلامی و رهبری امام خمینی (رحمه‌الله‌علیه) است، در عرصه‌های مختلف ارائه کنیم. اکنون بیندیشیم. «وانتم الاعلون ان کنتم مؤمنین» دهه چهارم انقلاب اسلامی آغاز شده است؛ مقام معظم رهبری که سکانداری و ولایت عظمای انقلاب اسلامی را برعهده دارند، دهه چهارم انقلاب اسلامی را «دهه پیشرفت و عدالت» نامیده‌اند. ایشان تدوین الگوی توسعه و پیشرفت ایرانی- اسلامی را از نخبگان جامعه طلب می‌کنند. پیشرفت در قاموس انقلاب اسلامی، تعریفی متفاوت با الگوهای مرسوم توسعه دارد. منظور ایشان از پیشرفت، پیشرفت همه‌جانبه مادی و معنوی است؛ به‌عنوان مثال از نظر ایشان حل مسئله معیشت و اشتغال مردم پیشرفت است، پیشرفت‌های علمی و فناوری پیشرفت است، دستیابی به فکر روشن و نیز اعتماد و اعتقاد عمیق و ایمان الهی و انگیزه روزافزون و اخلاق انسانی و والای اسلامی، پیشرفت است. ایشان بیراهه‌ها و آفات پیشرفت را عبارت می‌دانند از: ظاهرینی و سطحی‌نگری عموم، معیار قراردادن غربی‌ها و دنباله‌روی و تقلید کورکورانه از آنها و نیز عقده حقارت و خودکم بینی و یأس در مقابل پیشرفت دیگران. ایشان می‌فرمایند این یک بیراهه بسیار خطرناک است که امروزه از سوی استاد دانشگاه، متفکر سیاسی و گویندگان مذهبی ترویج می‌شود. به نظر ایشان، این درست ضد تجربه طولانی مدت بشری است؛ مگر خدای متعال یک دسته از انسان‌ها را این گونه آفریده که همیشه باید جلو باشند؛ کدام واقعه تاریخی این را نشان می‌دهد. مگر کسانی که امروز در دنیا جلو هستند، در چند قرن پیش، ملت‌های عقب‌افتاده دنیا در همه مسائل گوناگون نبوده‌اند؛ همان دورانی که نامش را قرون وسطا گذاشته‌اند و دوران جهل و بی‌خبری و ظلمت و خواب بوده است. همان دوران در کشور ما و در کشورهای اسلامی، دوران عظمت و پیشرفت علم و فلسفه و نیز پیشرفت سیاسی و اقتدار سیاسی بوده است. مقام معظم رهبری، رسالت نسل کنونی را ارتقای جایگاه فعلی ملت ایران به‌عنوان الگوی پیشرفت اسلامی می‌داند ولی می‌فرماید این پیشرفت باید بر پایه عدالت باشد. کشور باید عادلانه اداره شود و با عدالت به پیشرفت برسد. ایشان می‌فرماید کشور باید در همه زمینه‌ها پیشرفت کند؛ پیشرفت در تولید ثروت، پیشرفت در افزایش بهره‌وری، پیشرفت در

عزم و اراده ملی، پیشرفت در اتحاد ملی و نزدیکی قشرهای مختلف به یکدیگر، پیشرفت در دستاوردهای علمی و فناوری، پیشرفت در اخلاق و معنویت، پیشرفت در کم کردن فاصله طبقات اجتماعی، پیشرفت در جهت رفاه عمومی و انضباط اجتماعی و به وجود آمدن وجدان کاری، پیشرفت در امنیت اخلاقی، پیشرفت در آگاهی و رشد سیاسی و پیشرفت در اعتماد به نفس ملی. تقاضای عمده مقام معظم رهبری برای تحقق پیشرفت توأم با عدالت، نخست تدوین نقشه راه و سپس داشتن الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت است. آنچه از نظر ایشان اهمیت ویژه دارد، استقلال فکری، توجه به نظریه پردازی در حوزه علوم انسانی و توجه به مبانی و مبادی و شاخص‌های دینی و اسلامی پیشرفت است. در این زمینه می‌فرمایند: امروز در ذهن و فکر مسئولان و به صورت یک گفتمان عمومی در ذهن نخبگان و فرزنانگان، نقشه پیشرفت غربی کشور رد شده و غلط از آب درآمده است. امروز انتقاد از نقشه پیشرفت غربی، مخصوص ملت‌های شرقی نیست؛ بلکه خود فرزنانگان غربی هم در زمینه‌های اقتصادی، اخلاقی و سیاسی زبان به انتقاد گشوده‌اند. امروز لیبرال دموکراسی مورد انتقاد است. ایشان در جای دیگری می‌فرمایند این که نقشه پیشرفت اسلامی- ایرانی چیست، باید تدوین و ابعاد آن مشخص شود. ما دریافته‌ایم که باید به نقشه ایرانی- اسلامی پیشرفت بازگردیم، حال شما باید راه حل را پیدا کنید، شما باید به نتیجه برسید و به فکر نظریه‌سازی باشید؛ البته الگو گرفتن بی قید و شرط از نظریه پردازان غربی و شیوه ترجمه‌گرایی را غلط و خطرناک بیندارید. ما در زمینه علوم انسانی به نظریه‌سازی نیاز داریم. بسیاری از حوادث دنیا حتی در زمینه‌های اقتصادی، سیاسی و غیره محکوم نظریه‌های صاحب‌نظران در علوم انسانی است. آنها هستند که در جامعه شناسی، روانشناسی و فلسفه، شاخص‌ها را مشخص می‌کنند؛ ولی ما باید نظریه‌پردازی‌های خود را داشته باشیم و در این زمینه کار کنیم. ایشان در تفسیر خویش، درباره طراحی، تدوین و اجرای مدل پیشرفت با الگوهای اسلامی- ایرانی، نکات ارزشمندی را به‌عنوان محورهای مطالعه و الگوسازی در دهه چهارم انقلاب اسلامی بیان می‌فرمایند که توجه به آنها برای فرهیختگان و نخبگان جامعه اسلامی بسیار ضروری است: ۱- ارائه بحث نظری و تعریف شفاف و ضابطه‌مند از پیشرفت و عدالت ۲- ایجاد باور همگانی در درجه اول بین نخبگان و بعد در همه مردم ۳- یافتن نقشه راه و مسیر تحقیق و تحقق ۴- انطباق الگو بر مبانی نظری، فلسفی و انسان‌شناختی اسلام ۵- وسیله بودن پیشرفت‌های مادی به منظور رشد و تعالی انسان ۶- تأکید بر فکر و ابتکار ایرانی ۷- توجه به ویژگی‌های جغرافیایی، تاریخی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی ملت ایران ۸- گسترش انقلاب در میان ملت‌ها از راه الگوسازی در نظام جمهوری اسلامی‌نظر می‌رسد که هنوز مهم‌ترین پرسش این است که آیا واقعاً به اسلام و برتری آن ایمان داریم؛ آیا به این باور رسیده‌ایم که ایمان به خدا، مهم‌ترین عامل معنوی قدرت و پیشرفت است؛ آیا قبول داریم که قرآن، «تبیان لکل شیء» است؛ آیا قبول داریم که این کتاب، یهدی للتی هی اقوم است؛ یا به این آیه ایمان آورده‌ایم که «ولکم فی رسول‌الله اسوه حسنه»؛ پس یا ایهاالذین آمنوا، آمنوا. با وجود این، حرکت را آغاز کرده‌ایم و امیدواریم که با لطف و کرم الهی و عنایت حضرت صاحب‌امر(عج) و یاری سروران اندیشمند و فرهیخته و اندیشه‌ورزان نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، قدمی در این راه پر فراز و نشیب بگذاریم و تکلیف تاریخی و الهی خود را در این جهاد علمی و فرهنگی و در مسیر تمدن‌سازی اسلامی انجام دهیم. اکنون آماده‌ایم که تمام دیدگاه‌ها، بینش‌ها، استدلال‌ها و سلايق فکری و پژوهشی را با وسعت نظر و دیده منت پذیرا باشیم و براساس آیه «وجادلهم بالتی هی احسن» گفتمان و توسعه تفاهم علمی و مشارکت پژوهشی را در زمینه ایده پردازی، طراحی، تدوین و تولید و تحقق اسلامی- ایرانی پیشرفت آغاز کنیم و در اولین گام، جهت گیری خود را به سمت تدوین نقشه راه الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت قرار داده‌ایم؛ حال نوبت شماست که به این قافله پیوندید و در قالب نهادهای علمی- پژوهشی یا به شکل فردی با ما همکاری کنید.

### پیشرفت‌های اخیر در مدیریت استراتژیک

مترجم: رسول اکرم (دانشجوی کارشناس ارشد MBA)



چکیده: این مقاله خلاصه‌ای از پیشرفت‌های اخیر در زمینه مدیریت استراتژیک است. مخصوصاً این مقاله پیرامون این موضوع بحث می‌کند که تغییرات اخیر سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نسبتاً تأثیر کمی در عملکرد سازمانی داشته است اما تفاوت‌های بزرگی در برنامه ریزی و جنبه‌های استراتژیک مدیریت ایجاد کرده است. آنالیز و ترکیب پیشرفت‌های اخیر در مدیریت استراتژیک در این مقاله بیانگر آن است که مدیریت استراتژیک در حال ورود به یک عصر جدید است که در آن (۱) میل به شرط بندی مهم تر از قبل شده است؛ (۲) نگرانی بیشتری برای مسئولیت اجتماعی نسبت به قبل ایجاد شده است. با توجه به این آنالیزها، این خصوصیات دوره‌ی جدید عمیق هستند و تمایلات فراگیرنده‌ای هستند که بیشتر از پاسخگویی به حوادث اخیر است. مقدمه: برای بسیاری از سازمان‌ها، گذر از قرن ۲۰ به قرن ۲۱، اهمیت کمی در تغییرات عملیات آنها داشت. در حالی که هزاره جدید شرایط جدیدی را برای آنها فراهم کرده است که ناگزیر نیاز به برنامه ریزی جدید و پروسه‌های دیگر مدیریتی است. Dess و Lumpkin (۲۰۰۱) به خوبی پدیدار شدن فرایندهایی در استراتژی سازی را بحث کرده بودند. پیشرفت‌های مدیریتی کلان (که به عنوان دوره‌ی تجدید ساختار یا نوهندسی شناخته می‌شود) در حدود سال ۱۹۹۰ مطرح شد و به سرعت تحت الشعاع سقوط اقتصادی dotcom و بعد از آن حادثه‌ی ۱۱ سپتامبر در نیویورک و به دنبال آن جنگ عراق قرار گرفت. حوادث ذکر شده نتیجه فقدان اعتقاد به چیزی است که اقتصاد نوین خوانده می‌شود و عدم اعتقاد به نهادها و توافق نامه‌های اقتصادی است که برای نیم قرن روابط بین‌المللی را تحت تسلط در آورده بود. در نتیجه اتفاقی که برای تجارت جهان افتاده است قابل توجه است. Hoskisson بسیار بیان کرده بود که تجدید ساختار در بسیاری از اقتصادهای نوظهور و نیز در حال حاضر در حال اتفاق افتادن است. تمام این اتفاقات، چه داخلی و یا بین‌المللی دلالت به این قضیه دارد که برنامه ریزی برای آینده سخت و سخت تر می‌شود. مدیران استراتژی نیاز دارند تا در حیطه عملکردشان، سیستم برنامه ریزی سنتی خود را دوباره ارزیابی کنند. نیاز برای ابزارهای جدید برای بررسی سیستم‌های عملیاتی مختلف در محیط‌های خارج سازمان رو به رشد است و با اهمیت تر می‌شود. هدف این مقاله مروری بر پیشرفت‌هایی در زمینه پروسه برنامه ریزی استراتژیک و فهم تأثیرش برای دانش پژوهان و مسئولان استراتژی است. ابتدا مروری بر بعضی از پیشرفت‌ها و روندهای این عصر صورت می‌گیرد. سپس کاربرد و تأثیرش در برنامه ریزی استراتژیک آنالیز خواهد شد. امید است که این تأثیرات برای مدیران استراتژیک در ایجاد ایده‌های جدید برای تغییر شکل طرز تفکر و استراتژی‌ها به منظور فائق آمدن بر نا اطمینانی‌ها و تغییرات سریع عصرمان مفید واقع شود. حرکت از اینجا به کجا Alan Greenspan رئیس قبلی بانک ذخیره فدرال آمریکا، عبارت " فراوانی نامعقول " را در توصیف اقتصاد عصر جدید عصر dotcom در سال ۱۹۹۰ بیان کرد. در دل اقتصاد جدید یک جایجایی نهفته است که عبارت است از جایجایی از اقتصاد صنعتی به اقتصاد دیجیتال، جایی که سرمایه فکری جایگزین دارایی‌های آجر و ملات شد که چالش جدیدی برای برنامه ریزی استراتژیک ایجاد کرد. این اقتصاد دیجیتال نوظهور و تازه توسط تکنولوژی‌های دیجیتال و رسانه‌های ارتباطی هدایت شد که نیازمندی‌های موفقیت را داشت. این اقتصاد جدید تحت عنوان انقلاب صنعتی سوم توصیف شده است. (Grant ۲۰۰۵) شرکت‌های مختلف شروع به جمع‌آوری دارایی‌های جدید دانش یا سرمایه فکری کردند. استراتژی سنتی کاهش هزینه و یا صرفه جویی‌های تولید انبوه، دیگر انتخاب اول مدیران نبود. روش‌های آنلاین (بنگاه-مصرف کننده یا بنگاه-بنگاه) استراتژی‌های سنتی بازار یابی و توزیع را به چالش کشید. چشم انداز اقتصاد دیجیتال با استفاده از سیستم‌های ارتباطی پیشرفته و تکنولوژی‌های اطلاعاتی، بسیاری از پروسه‌های مدیریت را تغییر شکل می‌دهد نظیر تغییر شکل سیستم سنتی به سیستم بدون کاغذ و تصمیم‌گیری در زمان درست. همچنانکه (Alan Greenspan ۲۰۰۰) در سخنرانی خود گفت " در جهان امروز که عقاید به طور رو به رشدی در حال جایگزینی با نیروی فیزیکی در تولید ارزش اقتصادی است، رقابت برای شهرت یک نیروی پیش برنده مهم می‌شود که اقتصاد ما را به سمت جلو پیش می‌برد. کالاهای تولیدی معمولاً قبل از تکمیل داد و ستد ارزیابی می‌شوند. تأمین

کنندگان سرویس، از طرف دیگر، معمولاً شهرتشان را ترجیح می دهند". بنابراین اقتصاد دیجیتال این قضیه را برای شرکت‌ها الزامی می کند که روی شهرت کالا- هایشان تکیه زنند تا در این بازار فرارقابتی موفق باشند. پدیدار شدن نظام های اجتماعی و ارزشی جدید: یک پروسه مهم در هر استراتژی، تطبیق منابع و اهداف سازمانی با فرصت هایی است که در محیط کلان آن پیدا می شود. یک نیروی اصلی در محیط خارجی نظام اجتماعی و ارزشی جامعه بزرگتر است که سازمان‌ها مبادلات تجاری خود را هدایت می کنند. تطابق بین علاقمندی های سازمان های تجاری و علاقمندی های جوامع و اجتماع آنها باید هدف هر تجارت اجتماعی پاسخگو باشد. استراتژی شرکت های سنتی که بر ماکزیم سازی ارزش و مقدار صاحبان سهم تأکید می کرده است، ضرورت دارد که تا اندازه ای ماکزیم سازی یا تکمیل علاقمندی های جامعه را منعکس کند. فروپاشی برخی از شرکت های پرسود آمریکا نظیر *com World*, *Enron*, *Global logistic*, *Health south* نمونه های اولیه ای از شکست این شرکت‌ها در پاسخ مثبت و سریع به ارزشها و منافع تغییرات اجتماعی است. این شرکت‌ها طرفدار ماکزیم کردن سود سهامداران تحت هر شرایطی بودند. توسعه ی ارزش های اجتماعی در اقتصاد دیجیتال به سرعت در حال تغییر است. این تمایل و گرایش، چالش جدیدی را ایجاد کرده است که نیاز به برنامه ریزی استراتژیکی هست که قادر به پیش بینی تغییر نیازها و ارزشها در زمان مناسب باشند. نظام ارزش و برنامه ریزی *Enron* و *com World* افزایش تقاضاها توسط نیروهای اجتماعی مختلف برای یک نقش رو به رشد پاسخگوی اجتماعی شهروندان را نادیده گرفته بود. به وجود آمدن نیروهای رقابتیکی از پیامد های اقتصاد دیجیتالی و تکنولوژی اطلاعاتش افزایش رقابت بود که تحت عنوان فرارقابتی (*Hyper competition*) (توسط *Lucas* ۲۰۰۵) مطرح شد. تجارت الکترونیک و اینترنت در اقتصاد دیجیتال رقابت بزرگتری را نسبت به وضع موجود در اقتصاد گذشته ایجاد کرد. اقتصاد فرارقابتی شدیداً به ایجاد منابع جدید برای بنگاه وابسته است، نظیر محصولات جدید، سرویس‌ها و خدمات جدید و اقدامات و فرآیندهای نو. شرکت‌ها در عصر دیجیتال دریافته اند که دارایی هایشان با سرعت در حال مستهلک شدن است. پیش بینی می شد که یک برند کامپیوتر جدید با نرخ ۱۰٪ در ماه مستهلک شود. اینترنت بعضی از موانع سنتی را برای ورود به تعدادی از صنایع، برداشت. همچنین در ایجاد بازارهای جهانی برای تجارت های کم شهرت، نقش داشت. کانال های توزیع که هزینه را به حداقل می رسانند به وجود آمد و همه ی اینها در کاهش حاشیه سود هر واحد حاصل شد. ایجاد تجارت الکترونیک، عمیقاً قواعد بازی را برای رقابت کنندگان تغییر داد. عصر اینترنت، متغیر های رقابتی سنتی را در بسیاری از صنایع تغییر شکل داد. استراتژی ساخت: ساخت و تولید در شکل سنتی آن که دارایی شرکت‌ها ابزار آلات گران و دارائی های ثابت بود، در حال تنزل است، به عنوان پیامدی از اقتصاد دیجیتال و برون سپاری. بیش از نیمی از سرمایه گذاری ها در آمریکا روی فناوری اطلاعات است. این به عنوان پیامدی از خلق نوآوری ها با سرعت زیاد اتفاق افتاد. در واقع، شغل های تولیدی در آمریکا از سال ۱۹۹۰ گرایش نزولی داشته اند. اقتصاد دیجیتال، تولید را در بعضی صنایع حذف کرده است. فرم جدیدی از شرکت‌ها با عنوان "شرکت یا سازمان مجازی" در حال رشد اند. از آنجایی که شرایط رقابتی و تکنولوژی به سرعت در حال تغییر است، سازمان های تجاری نیاز دارند تا در پاسخگویی در شرایط اضطرار، منعطف تر باشند. برای گسترش انعطاف پذیری، شرکت‌ها به واحد های مستقل خارج از شرکت تکیه می زنند. تقریباً عملکرد ۹۵ درصد از شرکت های مجازی برون سپاری شده است. در بعضی از صنایع نظیر نرم افزار یا نیمه رساناها، تنها دو عملکرد تحت کنترل مدیریت است: تحقیق و توسعه ظهور گرایش به برنامه ریزی استراتژیک در اقتصاد قبل از اینترنت، مقدمات برنامه ریزی استراتژیک چیزهای ملایمی بود. تورم کم، تقاضای منطقی مصرف کننده، آیین نامه های با ثبات، نرخ بهره کم و ... این ثبات در محیط تجارت، برنامه ریزان استراتژی را قادر ساخت که بعد از آن با استراتژی هجومی عمل کنند. نظیر تجدید ساختار، کوچک سازی، برون سپاری، تغییر نگرش، و سرگرم شدن در برش هزینه موثر. این استراتژی ها به طور اساسی در بهبود خطوط پایین نتیجه ی بسیاری از شرکت های بزرگ تأثیر گذاشت. با ورود به قرن ۲۱ بسیاری از استراتژی های

ذکر شده محدود شد. سود های قابل توجه اواخر ۱۹۹۰ ناپدید شدند. به عنوان نتیجه ارزش گذاری شرکت ها آسیب دید. بعضی از مدیران اجرایی در پاسخ به انتظارات به سهامداران خود، به دیدگاههای غیر اخلاقی روی آوردند مثلاً چیزی که به عنوان "حسابداری ایجاد کننده" مطرح شد. در مدت کوتاه آنها این نوع حسابداری را به کار گرفتند و ارزشیابی خود را بالا نگه داشتند. در بعضی از شرکت ها، هرگونه طرح خلاقانه را رها کردند تا به طور مصنوعی در آمد و سود خود را بالا ببرند. اما اکنون می دانیم که راهی که آنها انتخاب کرده بودند اشتباه بود و استراتژی غلط بود. شرکت های جدی و پاسخگو انتخاب شدند تا یک گام به عقب برگردند و به صورت استراتژیک فکر کنند، درباره چیزهایی که می توانند انجام دهند تا وضع خود را تغییر دهند. یک استراتژی جدید تمرکز بر روی قسمت هایی از کسب و کارشان که دارای مزیت رقابتی هستند در حال گسترش و محبوبیت است. مثلاً، برخی از شرکت های تسهیلاتی عمومی تصمیم گرفتند تا تمرکز دوباره بر روی تولید انرژی و توزیع آن داشته باشند و از تجارت انرژی و تجارت های بی هسته خارج شوند. به طور مشابه بعضی از بانک ها تصمیم گرفتند تا بر روی سرویس های بانکی سنتی تمرکز کنند و از دلالتی خارج شوند. این استراتژی تمرکز دوباره در سایر فعالیت ها هم گسترش یافت، همچون ادغام ها و کسب سود، به نظر می رسد که یک گرایش به سمت یکپارچگی و ادغام در بسیاری از صنایع وجود دارد، شاهد آن هم ادغام فعالیت ها اخیر است. اما این ادغام متفاوت است با چیزی که ما در سال ۱۹۹۰ می دیدیم. زمانی که آیین نامه ها، بعضی از شرکت ها را قادر می ساخت که واحد های تجاری را که کوچک شناخته می شدند، بخرند. با توجه به (Drucker ۱۹۹۷)، تنوع محصول و سرویس توسط یک شرکت سازمان ها را می سازند...". مدل های متفاوت، برای هدف های متفاوت، نوع کار متفاوت، افراد متفاوت و فرهنگ های متفاوت " ظهور مدل های جدید مدیریتی موفقیت ها در سال ۱۹۹۰ به طور زیادی بر پایه ی مدل مدیریت مبتنی بر عملکرد (based-performance) با هدف ماکزیم کردن سود سهامداران بود. هدف ماکزیم کردن سود سهامداران با استفاده وسیع از محرک های مالی نظیر انتخاب های سهمی تسهیل گردید و این محرک های مالی سود قابل توجهی را برای ارزش سهامداران در اواخر ۱۹۹۰ حاصل کردند. این شکل مدیریت انگیزشی، به اقتصادهای مشابه اطراف جهان نظیر ژاپن و آلمان هم گسترش یافت. اما این استفاده گسترده از مدیریت انگیزشی و تلاش برای ارزش سهامداران موارد زیادی از طمع ورزی شرکت ها و شیوه های فاسد را ایجاد کرد. این مسائل اعتبار موفقیت مدل مدیریت انگیزشی را در سال ۱۹۹۰ از بین برد. همانطور که بیان شد، محیط تجاری امروز شاید پویایی و پیچیدگی بیشتری از خود به نمایش بگذارد. غیر محتمل است که مدل مدیریتی ۱۹۹۰ با محیط تجاری امروز تطبیق پیدا کند. مسئله ای که برنامه ریزان استراتژیک در محیط امروز نیاز به تمرکز روی آن دارند، چالش های دور دست و آینده است. یکی از مسائلی که هنوز نیاز به بحث دارد، مصالحه بین بهینه سازی سود بلند مدت و کوتاه مدت است. مدیریت این مسئله را در سال ۱۹۹۰ نادیده گرفت و تنها بر روی ماکزیم کردن سود کوتاه مدت تمرکز کرد. مدل جدید مدیریت در عصر کنونی ملزم به بحث جدی تر درباره ی این مسئله می سازد. شواهد برگرفته از بسیاری از شرکت ها در اواخر ۱۹۹۰ و اوایل ۲۰۰۰ حاکی از آن است که سودهای کوتاه مدت موقتی است. برای باقی ماندن بر روی سود قابل توجه، نیاز است که مدیریت توجهش را به اهداف بلند مدت سوق دهد. مسئله دیگر که مدیران استراتژیک با آن روبرو هستند نیاز به ایجاد مصالحه بین کارایی هزینه و نوآوری است. مدیریت در سال ۱۹۹۰ بر روی نوآوری تمرکز داشت و بازدهی هزینه را مد نظر نمی گرفت. صنعت کامپیوتر های شخصی یک مثال اولیه است از تقابل نوآوری و بازدهی هزینه. بسیاری از کمپانی های کامپیوتر شخصی بر روی نوآوری تمرکز کرده بودند و بر تولید سود کم مدیریت می کردند در حالی که صنعت با نرخ دو رقمی در حال رشد بود (۲۵-۳۰٪ در اواخر ۱۹۹۰). شرکت Dell در این صنعت، از این قاعده مستثنی بود. در حالی که سایر شرکت های کامپیوتری در حال رقابت بر روی معرفی کامپیوتری با خصوصیات جدید تر بودند، Dell بر روی بهبود کارایی هزینه ی شرکت در صنعتش از طریق مدل فروش مستقیم تمرکز کرده بود. این بحث روز بود تا زمانی که رشد این صنعت به بن بست خورد و

مصرف کننده‌ها درباره‌ی کامپیوترها و پیامد های افزایش قیمت آگاه و حساس شدند. در واقع در اوایل ۲۰۰۰، صنعت کامپیوتر رشد منفی پیدا کرد و مصرف کننده‌ها دیگر تمایل به پرداخت هزینه بیشتر نداشتند. از طرف دیگر Dell بر پایه‌ی به کارگیری موفق تعدادی از استراتژی های بازدهی هزینه، به عنوان یک شرکت موفق در این صنعت پدیدار شد. مدل های جدید برای مدیران استراتژی: تمرکز عصر تجدید ساختار و ارزش سهامدار، با رهبران سنتی که پیشران های اصلی تغییرند، مرتبط است نظیر lacocca یا louis Gerstner از شرکت IBM. این رهبران جزء اولین ها و بهترین عوامل تغییر، استراتژی ها و ابداعات و نوآوری ها در شرکت هایشان بوده اند. محیط تجاری پیچیده جدید نیاز به مهارت های استراتژیک مختلف مدیریت دارد. برای بهبود کیفیت پروسه‌ی تصمیم گیری، مدیران در حال استفاده از تکنولوژی تصمیم گیری هستند. کاربرد مدل های تصمیم یار و نرم افزار های کامپیوتری در مشکلات تجارشان. تمام این پروسه یک فعالیت ارزش افزایی است برای افزایش موفقیت با کاهش ناطمینانی محیط. (liberator nydick ۲۰۰۳) از بعضی مطالعات اخیر پیرامون نقش رهبر جدید اینگونه استنباط می شود که مدیران استراتژی جدید نیاز دارند تا مهارت های مردانه خود را تبدیل به مهارت های زنانه کنند. ویژگی های مردانه سنتی نظیر تصمیم گیری سخت، رهبری کلی افراد، گرفتن خلاقیت ها تقریباً متفاوت است با مهارت های زنانه نظیر ظرفیت گوش کردن و توان ساخت و پرورش روابط در راستای ارتباط. (Higgin ۲۰۰۵) پیشنهاد داد که مدیران اجرایی موفق، زمان مناسبی را برای اجرای استراتژی صرف می کنند. آنها به این واقعیت واقف اند که اجرای استراتژی به اندازه‌ی تنظیم استراتژی مهم است، به عنوان مرحله اول. نتیجه گیری: ضرورت ظهور فرآیند برنامه ریزی استراتژیک نمی تواند در چشم انداز جدید اقتصاد جهان نادیده گرفته شود. این مقاله صرفاً مروری بر اینکه محیط کلان چگونه طی ۱۵ سال گذشته تغییر کرده است، نیست؛ بلکه فراهم کننده شواهدی است بر اینکه ما در حال ورود به عصر ذینفعان مرتبط بیشتر هستیم. برای مثال، افزایش فعالیت های سرمایه گذاری توسط شرکت های سرمایه گذاری محبوب نظیر سیستم عمومی بازنشستگی کالیفرنیا (Cal PERS)، بر روی تقاضا برای تجدید ساختار شرکت تأکید کرده است. از این رو مثال های ذکر شده برای سقوط سنگین نظیر World com, Enron و Anderson مسائلی فراتر از تئوری بنگاههای قدیمی است، به نظر می رسد راهنمایی برای یک عصر جدید پاسخگویی اجتماعی است. مهارت های اضافی در محیط تجارت امروزی نیاز است تا مشکلات تنوع در نیروی کار ما را هدایت کند. مدیران استراتژی نیاز دارند تا سازمان ها را بر اساس ترکیب تیم ها بنا نهند تا اینکه شخصی عمل شود. گفته می شود که "افراد بازی را بازی می کنند اما تیم ها مسابقه های قهرمانی را می برند". تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.PARSIBLOG.com](http://www.SYSTEM.PARSIBLOG.com) منابع و مراجع

۱. Bowman, E. H. and H. Singh (۱۹۹۳). "Corporate Restructuring: Reconfiguring the Firm," Strategic Management Journal, ۱۴ Special Issue, p. ۵-۱۴.
۲. Dess, Gregory G. and G. T. Lumpkin (۲۰۰۱). "Emerging Issues in Strategy Process Research," in The Blackwell Handbook of Strategic Management edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison, Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd., p. ۳-۳۴.
۳. Business Week (۱۹۹۳). "The Virtual Corporation," February ۸, ۱۹۹۳, p. ۹۸-۱۰۴.
۴. Grant, Robert M. (۲۰۰۵). Contemporary Strategy Analysis. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd., p. ۵۰۷.
۵. Greenspan, Alan (۲۰۰۰). Excerpt from a commencement speech at Harvard University on June ۱۰, ۲۰۰۰.
۶. Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, Editors (۱۹۹۷). The Organization of the Future. Drucker Foundation Future Series, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, p. ۵۰۷.
۷. Higgins, James M. (۲۰۰۵), "The Eight 'S's of Successful Strategy

Execution,” Journal of Change Management, Volume ۵, No. ۱, March, p. ۳-۱۳. Hoskisson, Robert E., Richard A. Johnson, Daphne Yiu, and William P. Wan (۲۰۰۱). ۹. “Restructuring Strategies of Diversified Business Groups: Differences Associated with Country Institutional Environments,” in The Blackwell Handbook of Strategic Management edited by Michael A. Hitt, R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison, Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd., p. ۴۳۳-۴۶۳. ۱۰. Liberatore, Matthew J. and Robert L. Nydick (۲۰۰۳). Decision Technology: Modeling, Software, and Applications. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., p. ۱.۱۱. Lucas, Henry C., Jr. (۲۰۰۵). Information Technology: Strategic Decision Making for Managers. Danvers, Mass.: John Wiley & Sons, Inc., p. ۲۳. ۱۲. Lurie, Nicholas H. (۲۰۰۴), “Decision Making in Information-Rich Environments: The Role of Information Structure.” Journal of Consumer Research, ۳۰ (۴), p. ۴۷۳-۸۶. ۱۳. Davidow, W. H. and M. S. Malone (۱۹۹۲). The Virtual Corporation. New York, NY: Harper Business Publishers. ۱۴. The Economist (۱۹۹۶). “An Acknowledged Trend: The World Economy Survey,” September ۲۸, p. ۲۵-۲۸.

منبع اصلی:

Survey of Recent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners  
Sal Kukalis California State University Long Beach  
International Journal of Management Vol. ۲۶ No. ۱ April ۲۰۰۹ ۹۹

## استراتژی اقیانوس آبی

انقلابی در حوزه مدیریت استراتژیک مولف: روح الله تولایی چکیده: این مقاله به منظور معرفی و تبیین مفهوم استراتژی اقیانوس آبی و بررسی نقش آن در تغییر و تحول استراتژیک سازمان‌ها انجام شده است. این مقاله از نوع تحقیقات کاربردی بوده و روش انجام آن توصیفی-تحلیلی و مطالعات کتابخانه‌ای می‌باشد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات فیش برداری می‌باشد. در مفهوم استراتژی اقیانوس آبی، حوزه‌های کاری و خدماتی سازمان‌ها به دو اقیانوس تشبیه شده است: اقیانوس‌های آبی و اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز در واقع حوزه‌های شناخته شده هستند و نماد کلیه صنایع و خدماتی اند که امروزه موجود بوده و سازمان‌ها در آن به رقابت می‌پردازند. اقیانوس‌های آبی نیز در واقع فضاهای شناخته نشده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند و نماد کلیه حوزه‌هایی می‌باشند که در حال حاضر وجود ندارند. امروزه استراتژی که سازمان را به سمت اقیانوس آبی رهنمون می‌سازد، استراتژی‌های سنتی همانند توسعه محصول و خدمات (اعم از خدمات انتظامی، شهری و...)، تنوع همگون، توسعه حوزه‌های کاری و خدماتی، رسوخ در دیگر حوزه‌های کاری و خدماتی، مشارکت، کاهش هزینه و واگذاری نبوده، بلکه نوآوری ارزش آفرین به عنوان یک استراتژی است که با اتخاذ آن هزینه‌ها کاهش پیدا کرده و هم‌زمان نیز برای ذی‌نفعان سازمان ارزش بیشتری ایجاد می‌شود. از این رو استراتژی اقیانوس آبی عمدتاً به «نوآوری ارزش» تکیه داشته و زمانی تحقق می‌یابد که یک کسب‌وکار به طور هم‌زمان برای خود و مشتریانش ارزش‌های جدیدی را ایجاد نماید. کلیدواژه‌ها: استراتژی اقیانوس آبی، مدیریت استراتژیک، استراتژی، نوآوری ارزش آفرین. مقدمه: در علم مدیریت غالباً می‌توان تئوری‌های مطرح شده را به دو دسته کلی تقسیم بندی نمود. دسته اول از تئوری‌ها زاییده نیاز به تغییر در سیستم و پیدا کردن راهکار و راهبرد‌های نوین جهت پیشرفت هستند، مانند تئوری

سازمانی نئوکلاسیک‌ها، بوروکراسی و غیره، که این تئوری‌ها با تغییراتی که پیشنهاد می‌دهند باعث بهبود کسب و کارها می‌گردند. ولی دسته دوم از تئوری‌ها صرفاً نتیجه بررسی‌های صورت گرفته بر روی سیستم‌های سازمانی، انسانی و یا تجارتي هستند. مثلاً نظریه آبراهام مازلو (مثلث نیازهای انسان) و یا تئوری‌های رفتار سازمانی بررسی بر روی رفتارهای فردی و اجتماعی انسان را ارایه می‌دهند که این دسته از تئوری‌ها کمک بزرگی به درک پیچیدگی‌های سازمانی و تصمیم‌گیری درست در تشخیص مصلحت‌های استراتژیک می‌کنند. با توجه به شرایط ویژه کسب و کارها در جهان امروز و تغییر مداوم متغیرهای محیطی، دیگر نمی‌توان بسیاری از داده‌ها را منجمد کرد و اقدام به برنامه‌ریزی بلندمدت در آینده نمود (عاطفی، ۱۳۸۷، ص ۹). از همین رو در چند سال اخیر جنبشی که در حوزه مدیریت استراتژیک در دنیا صورت گرفته است در حوزه نوآوری و خلاقیت در استراتژی و جنبش‌های پارادایمی در حوزه استراتژیک می‌باشد. یکی از مهمترین تحولات در این حوزه که منجر به پیدایش انقلابی در حوزه استراتژیک شده است، "استراتژی اقیانوس آبی" می‌باشد که با رویکرد تفکر استراتژیک همراه با نوآوری در حوزه استراتژیک اقدام به ارائه مجموعه‌ای از ابزارها و رویکردهای خاص جهت تحقق آن نموده است. راهبرد (استراتژی) اقیانوس آبی یکی از اینگونه دسته دوم تئوری‌های مدیریتی است. یک رهیافت سیستماتیک برای یافتن کسب و کارهایی که رقابت در آنها مفهومی که در بازارهای سنتی دارد را از دست می‌دهد. به عبارت دیگر بی‌معنی کردن رقابت از طریق پیدا کردن فضایی جدید برای کسب و کار. البته تا حدودی مشابه این ایده در گذشته یافتن بازارهای باریک در بازارهای سنتی بود (جایی که رقابت برای کسب سهم بازار محدود می‌شد)، ولی با این تفاوت که در اینجا شما مجبور به محدود کردن بازار هدف و مشتریان خود نیستید، بلکه تمرکز سازمان شما بر روی ایجاد یک نوآوری ارزش آفرین و ورود به عرصه‌های جدید می‌باشد. تعریف استراتژی اقیانوس آبی: فرض کنید که حوزه‌های کاری و خدماتی جهانی از دو دسته اقیانوس تشکیل شده است: ۱- اقیانوس‌های آبی، ۲- اقیانوس‌های قرمز. اقیانوس‌های قرمز معرف کلیه صنایعی هستند که امروزه وجود دارند و فضاهای شناخته شده حوزه‌های کاری و خدماتی هستند. اقیانوس‌های آبی، کلیه صنایعی هستند که در حال حاضر وجود ندارند. اینها در حقیقت فضاهای شناخته نشده حوزه‌های کاری و خدماتی می‌باشند. در اقیانوس‌های قرمز، محدودیت‌ها و حد و مرزهای صنایع تعریف شده و مورد پذیرش واقع گردیده‌اند و همچنین قوانین بازی رقابت مشخص هستند. در اقیانوس‌های قرمز سازمان‌ها سعی می‌کنند تا به علمکردی بهتری نسبت به رقبا دست یابند تا بدین ترتیب سهم بیشتری از تقاضای موجود حوزه‌های کاری و خدماتی را از آن خود کنند. از آنجایی که هم‌اکنون اقیانوس‌های قرمز پر جمعیت می‌باشند احتمال سودآوری و رشد در آنها کم می‌باشد. در اقیانوس‌های قرمز، رقابت سخت و کشنده‌ی میان سازمان‌ها به اقیانوس قرمز و خون آلود تشبیه شده است. در عوض از اقیانوس‌های آبی هیچ بهره‌برداری صورت نگرفته است و هیچ رقیبی در آن‌ها وجود ندارد، بنابراین در اقیانوس‌های آبی پتانسیل بالایی برای رشد و سودآوری وجود داشته و تقاضای بالقوه بالایی برای محصولات و خدمات این اقیانوس‌ها وجود دارد. خالق این اقیانوس خود می‌تواند قوانین و حد و مرزهای صنعت را مشخص نماید. (Kim & Mauborgne, ۲۰۰۵, P. ۱۰۴) اگر چه تعدادی از این اقیانوس‌های آبی وجود دارند که فراسوی حد و مرزهای صنایع فعلی آفریده شده‌اند، اما اغلب آن‌ها در داخل همین اقیانوس‌های قرمز و از طریق توسعه حد و مرزهای صنایع فعلی خلق گردیده‌اند. لذا در اقیانوس‌های آبی رقابت بی‌معناست، زیرا قوانین بازی و رقابت هنوز تدوین و تنظیم نشده‌اند. ضرورت و اهمیت تحقیق: امروزه با توجه به گسترش رکود جهانی و گسترش آثار آن در اکثر کشورهای جهان از جمله جمهوری اسلامی ایران، و همچنین پیش‌بینی عضویت ایران در سازمان تجارت جهانی و وجود شکافی فی‌مابین کسب و کارهای ایرانی و کسب و کارهای پیشرفته جهانی، و عدم بهره‌گیری بهینه این گونه کسب و کارها از راهکارهای خلاقانه و اثربخش (همانند استفاده اثربخش از فناوری اطلاعات) باعث گشته است که متأسفانه حجم زیادی از کسب و کارهای کشورمان با خطر جدی ورشکستگی روبرو باشند. در این فضای شلوغ رقابتی، هرچه ازدحام رقبا بیشتر می‌شود، سهم بازار کمتر و سوددهی و رشد آن نیز

محدودتر می‌گردد. در فضای کسب و کار کنونی این حقیقت وجود دارد که سازمان‌ها و شرکت‌ها همواره باید بتوانند به واسطه برتری یافتن از رقبای خود، به شکل موفقیت‌آمیزی در اقیانوس‌های قرمز شنا کنند. اقیانوس‌های قرمز در کلیه کسب و کارها یک واقعیت انکار نشدنی بوده و پر اهمیت هستند. اما با توجه به اینکه در اکثر صنایع موجود، عرضه از تقاضا بیشتر شده است، رقابت کردن تنها برای سهم مشخص از حوزه‌های کاری و خدماتی اگر چه ضروری است، اما در یک دوره زمانی بلند مدت عملکرد خوب و مطلوب سازمان را تضمین نمی‌کند. از طرف دیگر در این شرایط بحرانی راهکارهای تکراری و از پیش نوشته شده‌ی مدیریتی، حتی راهکارهای درستی که هنوز در کسب و کارهای ایرانی به کار گرفته نشده است، دیگر نمی‌تواند به طور کامل کارساز بوده و نجات‌دهنده کسب و کارهای بعضاً متزلزل موجود در کشور باشد. دیگر زمان حمایت‌های دولتی، بهره‌گیری از ذخیره ارزی، انرژی ارزان قیمت، رانت‌های مختلف و... در حال پایان یافتن است و ناخواسته بحث رقابت آن هم نه فقط با رقبای ایرانی، بلکه با رقبای جهانی، در تمامی عرصه‌های صنعت و خدمات، هر روزه در کشورمان جدی و جدی‌تر می‌شود. لذا در جهان کنونی که به دوره اقتصاد مبتنی بر دانش نام گرفته است، سازمان‌ها نیاز دارند تا به موضوعاتی فراتر از رقابت کردن بیاورند. سازمان‌ها هم اکنون برای تصرف فرصت‌های رشد و سودآوری جدید باید اقیانوس‌های آبی خلق کنند. (Debi S. Saini, ۲۰۰۶, P.۱۵۲)

ایده استراتژی اقیانوس آبی با به چالش کشیدن رقابت، که سال‌ها مهم‌ترین پیش‌فرض در حوزه مدیریت استراتژیک بوده است و همچنین با ارائه راهکارهای نوین، حوزه جدیدی را برای کسب موفقیت در عرصه کاری و خدمات‌معرفی می‌کند. پیشینه تحقیق: اگر چه واژه اقیانوس‌های آبی عبارتی جدید است، اما موجودیت آن به قدمت عمر تمامی کسب و کارهای موجود می‌باشد. اقیانوس‌های آبی چه در گذشته و چه در حال حاضر، یک مشخصه بارز کلیه کسب و کارها هستند. برای مثال اگر به یک صد سال قبل بازگردیم بسیاری از صنایع پایه و اصلی همانند اتومبیل، پتروشیمی، بهداشت و درمان و مشاوره مدیریت، در آن زمان یا کاملاً ناشناخته بوده و یا تازه در حال پیدایش بودند. همچنین اگر به ۳۰ سال قبل برگردیم مجدداً مشاهده خواهیم کرد که بسیاری از صنایع چند میلیارد دلاری در سه دهه گذشته به شکل معناداری وجود نداشته‌اند؛ مانند صنعت تلفن‌های همراه، بیوتکنولوژی، ویدئوهای خانگی و... اما با وجود این تاکنون ماهیت و مفهوم اقیانوس‌های آبی تا حد زیادی نامعلوم و نامشخص مانده است. در ۲۵ سال اخیر، تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر روی استراتژی‌های رقابتی بوده و موضوع رقابت در مرکز توجه الگوهای تدوین استراتژی ریشه دوانده است. با چنین نگرشی شگفت‌آور نیست که سازمان‌های امروزی به شکل ماهرانه‌ای نحوه رقابت با یکدیگر را آموخته و از طریق تجزیه و تحلیل عنصر بنادین ساختار اقتصادی در یک صنعت موجود، قادر شده‌اند تا یک جایگاه استراتژیک همانند تمایز، کاهش هزینه، و یا تمرکز را برای خود اتخاذ کنند. از این رو تاکنون راهنماهای عملی و دستورالعمل‌های کاربردی اندکی در زمینه نحوه خلق اقیانوس‌های آبی در جهان ایجاد شده است. بر اساس تحقیق انجام شده توسط نویسندگان این مقاله، برای اولین بار جان کیم و رن مابورن از اساتید مدیریت و استراتژی موسسه اینسید نتایج تحقیقات خود را در این زمینه در سال ۲۰۰۵ میلادی کتابی را با عنوان استراتژی اقیانوس آبی (Blue Ocean Strategy) به چاپ رساندند که چند ترجمه فارسی از آن نیز در کشور وجود دارد (از جمله ترجمه دکتر محمد رضا عاطفی از انتشارات ناب و ترجمه شهناز پیروزفر و مجید گلپایگانی از انتشارات مهر امیرالمومنین (ع)). همچنین بر اساس نتایج تحقیق در این مقاله تا کنون با این موضوع در داخل کشور مقاله علمی به چاپ نرسیده است. روش تحقیق: تحقیقات علمی بر اساس دو مبنا یعنی نوع و هدف، و ماهیت و روش تقسیم‌بندی می‌شوند. بر اساس هدف، تحقیقات علمی را می‌توان به سه گروه بنیادی، کاربردی و عملی تقسیم نمود. (حافظ‌نیا، ۱۳۸۶، ص ۵۰)

پژوهش حاضر از نظر نوع و هدف «کاربردی» می‌باشد که پس از طرح مسئله، در پی دستیابی به یک چارچوب منطقی جهت یافتن راهکارهایی برای پیاده‌سازی استراتژی اقیانوس آبی در سازمان‌ها می‌باشد. منظور از پژوهش کاربردی تحقیقاتی است که با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از طریق تحقیقات بنیادی فراهم شده برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و

بهینه سازی ابزارها، روش ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان مورد استفاده قرار می گیرند. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۵۱) روش تحقیق به عنوان هدایت گر جستجو های علمی، در جهت دستیابی به حقیقت به شکل های مختلف دسته بندی می شود. هر کدام از این دسته بندی ها در برگیرنده روش های مختلفی هستند که کاربردها، مزایا و معایب خاص خود را دارند. پژوهشگر باید توجه داشته باشد که اعتبار دستاوردهای تحقیق به شدت تحت تأثیر اعتبار روشی است که برای تحقیق برگزیده است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش «توصیفی-تحلیلی» می باشد. در تحقیقات توصیفی-تحلیلی محقق علاوه بر تصویر سازی آن چه هست، به تشریح و تبیین دلایل چگونه بودن و چرایی وضعیت مسأله و ابعاد آن می پردازد. (حافظ نیا، ۱۳۸۶، ص ۶۱) همچنین روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق مطالعات کتابخانه ای و بررسی متون و محتوای مطالب مرتبط با عنوان تحقیق، و با استفاده از ابزار فیش برداری می باشد. نوآوری ارزش آفرین: نوآوری ارزش آفرین، پایه و اساس استراتژی اقیانوس آبی است. نوآوری ارزش آفرین به طور یکسان بر ارزش و نوآوری تأکید دارد و شیوه نوین تفکر درباره تدوین و اجرای استراتژی است که به خلق اقیانوس آبی و کناره گیری از رقابت منتج می شود. نوآوری ارزش آفرین یکی از استراتژی های مبتنی بر رقابت و رایج را به چالش می کشد که عبارتست از: انتخاب ارزش یا هزینه. در ادبیات امروز استراتژیک معمولاً اعتقاد بر این است که سازمان ها یا می توانند ارزش بیشتری برای مشتریان و البته با هزینه ی بالاتر ایجاد کنند و یا ارزش قابل قبولی با هزینه کمتر خلق کنند. بر خلاف این اعتقاد سازمان هایی که به دنبال خلق اقیانوس آبی هستند به طور هم زمان به دو موضوع استراتژی ارزش و هزینه پایین می پردازند. (گلپایگانی و پیروزفر، ۱۳۸۷، ص ۸) شکل شماره (۱) پویایی تمایز - کاهش هزینه را به منظور پی ریزی استراتژی نوآوری ارزش آفرین به تصویر کشیده است. شکل شماره (۱): پیروی هم زمان از دو استراتژی کاهش هزینه و تمایز (Source: W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۴), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. ۸۲, NO. ۱۰, P. ۸۳)... تجدید ساختار مرزهای حوزه های کاری و خدماتی: یکی از مهم ترین اصول استراتژی اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای حوزه های کاری و خدماتی به منظور جدا شدن از رقابت و آفرینش اقیانوس های آبی است. این اصل ریسک جستجو اقیانوس های آبی، که بسیاری از سازمان ها با آن در حال نزاع می باشند را مورد توجه قرار می دهد. چالش اصلی خارج از بررسی کلیه گزینه های امکان پذیر، شناسایی و تعیین فرصت های تجاری مجاب کننده اقیانوس آبی است. الگوهای معین برای ایجاد اقیانوس های آبی وجود دارد که در ادامه ۶ مسیر اصلی برای بازسازی مرزهای حوزه های کاری و خدماتی بیان می گردد و می توان آنها را الگوی تصمیم گیری با شش مسیر (و یا چارچوب ۶ مسیر) نامگذاری نمود. این شش مسیر در کلیه بخش های صنعت کاربرد عمومی داشته و سازمان را به مجموعه ای از ایده های تجاری و ماندنی اقیانوس آبی هدایت می کنند. هیچ یک از این مسیرها نیازمند چشم انداز خاص یا آینده نگری پیرامون وضعیت آتی نمی باشند. کلیه این مسیرها بر پایه داده هایی متداول اما از منظر و جنبه ای جدید می باشند. در ادامه مقاله به توضیح هر یک از این مسیرهای ۶ گانه خواهیم پرداخت. مسیر ۱: جستجو و بررسی در میان صنایع جایگزیندر یک مفهوم گسترده، یک سازمان نه تنها با سایر سازمان ها و بنگاه های اقتصادی موجود در صنعت خود در حال رقابت است، بلکه با سازمان هایی که در صنایعی دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند نیز رقابت دارد. جایگزین ها از جانشین ها وسیع تر و گسترده تر هستند. محصولات و خدماتی که شکل های متفاوتی داشته اما قابلیت عملکردی مشابه یا منافع اصلی یکسانی را ارائه می کنند، اغلب جانشین های یکدیگر می باشند. از سوی دیگر، جایگزین ها محصولات و خدماتی هستند که کارکردها و شکل های متفاوتی داشته اما برای یک منظور به کار گرفته می شوند. به عنوان مثال، افراد برای طبقه بندی و سازماندهی منابع مالی خود می توانند یک بسته نرم افزاری مالی خریداری و آن را نصب کنند، یک CPA اجاره کنند و یا بسادگی از قلم و کاغذ استفاده کنند. بسته نرم افزاری، CPA و قلم، تا حد زیادی جانشین های یکدیگر می باشند. اینها شکل های متفاوتی داشته اما کار و وظیفه یکسانی دارند: کمک کردن به افراد به منظور



مدیریت امور مالی خود. در عوض، محصولات و خدمات می‌توانند شکل‌های متفاوتی داشته باشند و کارکردها و وظایف متفاوتی را اجرا کنند اما اهداف یکسانی را دنبال کنند. به عنوان مثال، سینما و رستوران را در نظر بگیرید. واضح است که مشخصه‌های فیزیکی مشترک میان رستوران و سینما اندک و کارکردهای آنان متفاوت است: رستوران فراهم‌کننده لذت‌هایی از نوع محاوره و همچنین خوراک و تغذیه است. این در حالی است که سینما تجربه‌ای کاملاً متفاوت را از نوع سرگرمی‌های بصری فراهم می‌آورد. علیرغم تفاوت‌هایی که در شکل و کارکرد سینما و رستوران وجود دارد، اما هدف افراد از سینما و رستوران رفتن یکسان است: یک شب را بیرون از خانه خوش بگذرانند. اینها جانشین یکدیگر نیستند، بلکه جایگزین‌هایی اند که از میان آن‌ها یک انتخاب صورت می‌گیرد. مشتری در هر تصمیم‌خریدی که می‌گیرد، به طور ضمنی و اغلب ناخودآگاه به سبک و سنگین کردن جایگزین‌ها می‌پردازد. آیا شما به دو ساعت وقت برای فراغت و رفع خستگی نیاز دارید؟ برای رفع خستگی چه کاری باید انجام دهید؟ آیا به سینما می‌روید، به ماساژ و مشت و مال نیاز دارید و یا از خواندن کتاب مورد علاقه خود در رستوران محل لذت می‌برید؟ روند فکری در میان مشتریان صنعتی و مشتریان شخصی مبتنی بر درک مستقیم، حسی، شهودی، ذاتی و شبیه به یکدیگر است... مسیر ۲- جستجو و بررسی گروه‌های استراتژیک در صنایع‌همانگونه که با جستجو در میان صنایع جایگزین، آفرینش اقیانوس‌های آبی امکان‌پذیر است، با بررسی گروه‌های استراتژیک نیز می‌توان در فضاهای ناشناخته حوزه‌های کاری و خدماتی، اقیانوس‌های آبی را گشود. اصطلاح گروه‌های استراتژیک مربوط به سازمان‌های موجود در داخل یک صنعت است که از یک استراتژی مشابه و همسان پیروی می‌کنند. در اغلب صنایع، تفاوت‌های اساسی و بنیادین استراتژیک در میان نقش‌آفرینان صنعت، به وسیله تعداد اندکی از گروه‌های استراتژیک تسخیر می‌گردند. گروه‌های استراتژیک در یک سلسله‌مراتب کلی، عموماً می‌توان در دو بعد رتبه‌بندی کرد: قیمت و عملکرد. هر جهش و افزایش در قیمت، به جهش و افزایش مشابهی در برخی ابعاد عملکرد منتهی می‌شود. اغلب سازمان‌ها بر بهبود جایگاه رقابتیشان در داخل یک گروه استراتژیک تمرکز می‌کنند. به عنوان مثال، مرسدس، بی.ام.و و جگوار در بخش ماشین‌های لوکس، بر غلبه و رقابت با یکدیگر تمرکز دارند؛ در حالی که سازندگان ماشین‌های اقتصادی بر برتری یافتن نسبت به یکدیگر در گروه استراتژیک خود متمرکز هستند. اما هیچ‌یک از گروه‌های استراتژیک توجه چندانی بر عملکرد سایر گروه‌های استراتژیک ندارند؛ زیرا از نقطه نظر عرضه محصولات و خدمات به نظر نمی‌رسد که گروه‌های استراتژیک مختلف با یکدیگر چشم‌وهم‌چشمی داشته باشند. آفرینش اقیانوس آبی در میان گروه‌های استراتژیک موجود، مستلزم از میان برداشتن این دیدگاه و چشم‌انداز محدود است؛ این مهم از طریق شناخت و آگاه شدن بر عواملی صورت می‌گیرد که به تصمیم‌گیری مشتریان در رابطه با انتخاب محصولات و خدمات یکی از گروه‌های استراتژیک و یا تغییر در تصمیم‌آنها از معاوضه یک گروه با گروه دیگر منجر می‌شوند. مسیر ۳- جستجو و بررسی در میان زنجیره مشتریاندر اغلب صنایع، رقبا به یک همگرایی در تعریف مشخصی از افرادی که مشتریان هدف نامیده می‌شوند، می‌رسند. با این حال، حقیقتاً زنجیره‌ای از "مشتریان" وجود دارند که به شکلی مستقیم و یا غیر مستقیم در تصمیمات خرید درگیر هستند. خریدارانی که برای محصول و خدمات پول پرداخت می‌کنند، ممکن است نسبت به مصرف‌کنندگان حقیقی متفاوت باشند و همچنین در برخی از موارد تعداد قابل توجهی از تأثیرگذاران وجود دارند. اگرچه این سه گروه ممکن است همپوشانی و اشتراک داشته باشند، اما غالباً با یکدیگر تفاوت دارند. با نگاهی بر این زنجیره مشتریان قابل درک است که تعریفی که هر گروه از ارزش دارند با دیگری متفاوت است. به عنوان مثال، مسئول خرید سازمان بیشتر از کارمندان نگران هزینه‌ها است؛ در حالی که کارمندان بیشتر به عواملی همانند "استفاده آسان" توجه نشان می‌دهند. به طور مشابه، از نقطه نظر یک خرده‌فروش ممکن است مواردی از جمله جایگزین‌سازی به هنگام موجودی و تأمین نوآورانه وجه عرضه‌کننده کالا ارزش محسوب گردد. اما خریداری که مصرف‌کننده واقعی است، اگرچه به شدت تحت تأثیر کانال توزیع قرار می‌گیرد، چنین مواردی را ارزش آفرینی نمی‌داند.

سازمان های مجزا در یک صنعت، اغلب بخش های متفاوتی از مشتریان را هدف قرار می دهند. به عنوان مثال، مشتریان بزرگ و کوچک. اما یک صنعت معمولاً بر روی یک گروه منفرد مشتری متمرکز است به عنوان مثال، صنعت تجهیزات اداری به شدت بر دسته مشتریان متمرکز است یعنی دپارتمان خرید سازمان. صنعت داروسازی به شکل برجسته ای بر دسته تأثیرگذاران تمرکز دارد یعنی پزشکان. صنعت پوشاک غالباً کالاهای خود را به دسته مصرف کنندگان می فروشد. گاهی اوقات، استدلال عقلانی قدرت مندی پشت چنین تمرکزی وجود دارد. اما اکثراً چنین تمرکزی ناشی از تجارب صنعتی است که هیچ گاه زیر سوال قرار نگرفته اند. به چالش کشیدن خرد و بینش متعارف یک صنعت در رابطه با گروه مشتریان هدف، می تواند منجر به کشف یک اقیانوس آبی گردد. با مشاهده و بررسی در میان گروه های خریداران، سازمان ها می توانند به بینش جدیدی در رابطه با طرح ریزی مجدد منحنی ارزش خود دست پیدا کنند؛ بدین ترتیب منحنی ارزش جدید بر مجموعه جدیدی از مشتریان (که قبلاً از آنها چشم پوشی شده است) متمرکز خواهد شد. مسیر ۴- جستجو و بررسی در میان محصولات و خدمات مکملدر یک صنعت، تنوع اندکی از محصولات و خدمات، تولید یا ارائه می گردند. در اغلب موارد، محصولات و خدمات سایر صنایع بر ارزش محصولات و خدمات صنعت مورد نظر تأثیر گذارند. اما با این حال در بیشتر صنایع، رقبا در حصار مرزهای محصولات و خدمات ارائه شونده صنعت خود پیرامون یکدیگر گردهم می آیند. به عنوان مثال صنعت سینما را در نظر بگیرید؛ آسودگی و هزینه به کارگیری یک پرستار بچه و پارک اتومبیل در پارکینگ می توانند بر ارزش درک شده توسط افراد برای رفتن به سالن های سینما اثر گذارند و این مطلب در حالی است که این خدمات مکمل فراسوی مرزهای سنتی از پیش تعریف شده صنعت سینما می باشند. در واقع، تعداد اندکی از متصدیان سینما نگران این موضوع هستند که به همراه آوردن پرستار بچه توسط مردم هزینه بر و دشوار است. اما آن ها باید نگران این موضوع باشند، زیرا این عامل بر تقاضای کسب و کارشان تأثیر گذار است. حال یک سینما را که ارائه دهنده خدمت نگهداری و مراقبت از کودکان است را در ذهن خود تصور کنید. غالباً در پشت سر محصولات و خدمات مکمل، ارزش بهره برداری نشده ای پنهان است. مهم تعریف و تعیین راه حل کلی است که مشتریان در هنگام گزینش یک محصول یا خدمت از آن پیروی می کنند. یک روش آسان برای تعیین این راه حل کلی، تفکر در این رابطه است که پیش از مصرف محصول/خدمت شما، همراه با مصرف محصول/خدمت و پس از مصرف محصول/خدمت چه اتفاقاتی به وقوع می پیوندد. پیش از رفتن افراد به سالن سینما، نگهداری و مراقبت از کودکان و همچنین پارک اتومبیل مورد نیاز است. نرم افزارهای عامل و کاربردی همراه با سخت افزارهای رایانه مورد استفاده قرار می گیرند. در صنعت هواپیمایی، حمل و نقل زمینی پس از پرواز به کار می رود. اما صراحتاً بخشی از نیازهای مردم برای مسافرت از نقطه ای به نقطه دیگر می باشند. مسیر ۵- جستجو و بررسی در میان خصیصه های کارکردی یا احساس مشتریان سازمان هایی که در یک صنعت با یکدیگر به رقابت می پردازند، نه تنها به قلمرو ثابت و پذیرفته شده ای از محصولات و خدمات گرایش پیدا می کنند، بلکه مقصد مشترک آن ها بر پایه یکی از دو خصوصیت کارکردی یا احساسی محصولات و خدمات است؛ برخی از صنایع عمدتاً بر اساس محاسبات سود و منفعت بر روی قیمت و کارکرد رقابت می کنند. خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع سنت منطق گرایی است. سایر صنایع تا حد زیادی بر روی خصوصیات احساسی رقابت می کنند؛ خصوصیت اصلی و ساختار نظام مند این صنایع احساسی بودن و هیجان انگیز بودن آن ها است. با این حال، به ندرت اتفاق می افتد که محصولات یا خدمات در ذات خود خصوصیت کارکردی یا احساسی محض داشته باشند. بلکه در عوض، روشی که سازمان ها در گذشته بر اساس آن با یکدیگر رقابت کرده اند، منجر می شود به این که مشتریان آن ها ناخودآگاه به شیوه ای تربیت شوند که از آن ها انتظار خصوصیت کارکردی یا احساسی داشته باشند. در یک چرخه تقویت، رفتار سازمان ها، بر انتظارات و توقعات مشتریان تأثیر گذار است؛ با گذشت زمان، صنایع با گرایش کارکردی، کارکردگراتر شده و صنایعی که گرایش به احساسی بودن و هیجان انگیز بودن دارند، گرایشات آنها تشدید می گردد. تعجب آور نیست که با مطالعه

وضعیت حوزه های کاری و خدماتی به ندرت شناخت جدیدی در رابطه با عوامل جلب کننده مشتریان به دست می آید. این صنایع هستند که به مشتریان تعلیم داده اند که چه انتظاری از آن ها داشته باشند. وقتی که مشتریان مورد پیمایش قرار می گیرند، نگرش آنها بازتابی از واقعیات گذشته است: "ارائه بیشتر با پول کمتر...." مسیر ۶- جستجو و بررسی در سراسر زمانکلیه صنایع تابع روندها و رویدادهای خارجی هستند که در طی زمان اثرات زیادی بر کسب و کار و خدمات آنان می گذارد. در رابطه با افزایش فزاینده سرعت اینترنت یا تحولات جهانی در جهت حمایت از محیط، فکر کنید. به این روندها بایستی با منظر صحیحی نظرافکنند تا از طریق تأمل در آن ها چگونگی آفرینش فرصت های اقیانوس آبی مشخص گردد. اکثر سازمان ها هنگامی که رویدادهای خارجی آشکار می شوند، به صورت تدریجی و تا حدی کنش پذیر و انفعالی با این روندها تطبیق پیدا می کنند. خواه ظهور فناوری های نوین در پیش رو باشد یا تغییرات منظم مستمر، مدیران تمایل دارند تا بر پیش بینی و طرح ریزی خود آن روند تمرکز کنند. به عبارتی، آن ها از خود می پرسند که یک فناوری در چه جهتی رشد خواهد کرد؟ به چه نحوی باید با تغییرات فناوری تطبیق یافت؟ آیا این روند ها همانند نردبان ما را به موفقیت رهنمون خواهد ساخت؟ آن ها سپس اقدامات سازمانی خود را به شکلی موافق و سازگار با روندهایی که خود ردیابی نموده اند، تنظیم می کنند. اما با پیش بینی خود روندها و رویدادها، به ندرت می توان نسبت به استراتژی اقیانوس آبی شناخت حاصل کرد. در عوض استراتژی های اقیانوس آبی، با حرکت از بینش چشم انداز کسب و کار و خدمات به شیوه ای که روندها ارزش قابل ارائه به مشتریان را تغییر داده و بر مدل کسب و کار و خدمات سازمان اثر می گذارند، بوجود می آیند. مدیران با نظرافکندن در گستره زمان (از ارزشی که امروزه حوزه های کاری و خدماتی ارائه می دهد تا ارزشی که ممکن است در آینده عرضه کند) می توانند به شکلی فعال آینده خود را شکل دهند و در مطالبه یک اقیانوس جدید باشند. مطالعه گذر زمان، شاید نسبت به سایر مسیرهای که در گذشته معرفی کردیم دشوارتر باشد، اما با استفاده از یک رویکرد نظام مند مشابه، قابل دستیابی است. ما درباره پیش بینی کردن آینده از پیشتر صحبت نمی کنیم، چیزی که ذاتاً غیر ممکن است، بلکه صحبت ما شناخت حاصل کردن نسبت به روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و درک می باشند.... شکل شماره (۴) شش مسیر معرفی شده را جهت حرکت سازمان ها از رقابت شانه به شانه به سمت آفرینش اقیانوس آبی به طور خلاصه نشان می دهد. جمع بندی و نتیجه گیری: با تفکر کردن در میان مرزهای قراردادی رقابت، سازمان ها قادر خواهند شد تا چگونگی تغییر قراردادها و عرف ها را از طریق جنبش های استراتژیک درک کنند و جنبش های استراتژیک منجر به تجدید ساختار و نوسازی کردن مرزهای ثابت حوزه های کاری و خدماتی و آفرینش اقیانوس های آبی می گردند. فرایند کشف و آفرینش اقیانوس های آبی، مستلزم پیش بینی کردن و یا تصرف روندهای صنعتی نیست. علاوه بر این، فرایند کشف و آفرینش اقیانوس های آبی، سلسله مراتب آزمون و خطای پیاده سازی ایده های جدید کسب و کاری که در ذهن مدیران (یا از طریق درک مستقیم) خطور می کند نیز نمی باشد. در عوض مدیران باید از طریق یک روش کاملاً جدید و در یک فرایند ساخت یافته، حقایق بازار را مجدداً سازماندهی کنند. به واسطه نوسازی و تجدید ساختار عناصر فعلی حوزه های کاری و خدماتی فراسوی مرزهای صنعت، مدیران قادر خواهند شد تا خودشان را از رقابت شانه به شانه با رقبای در اقیانوس قرمز آزاد کنند. همانطور که در این مقاله اشاره شد دستاوردهای این رویکرد جدید، معرفی مجموعه ای از اصول، ابزارها و چارچوب های تحلیلی است که نحوه رویارویی نظام مند با بازارهای رقابتی را تبیین، و از تفکر استراتژیک مبتنی بر رقابت، متمایز می کند. خلق اقیانوس آبی فرایندی پویاست و به محض این که شرکتی اقیانوس آبی را خلق می کند و پیامدهای عملکرد برتر آن مشخص می شود، دیر یا زود مقلدین ظاهر می شوند. پرسشی که مطرح می شود این است که آن ها چقدر دیرتر یا زودتر می رسند؟ یا به عبارتی، تقلید از اقیانوس آبی تا چه حد آسان یا دشوار است؟ به هر حال، تقریباً هر استراتژی اقیانوس آبی تقلید خواهد شد. از آنجایی که مقلدین سعی دارند سهمی از اقیانوس آبی شما را به چنگ آورند، شما هم به طور عادی اقدامات تدافعی را برای حفظ مشتریان خود به کار خواهید بست اما معمولاً مقلدین مقاومت می کنند. شاید با تلاش

در حفظ سهم بازار، در دام رقابت گرفتار شوید و برای رقابت جدید مبارزه کنید. با گذشت زمان، شاید عامل رقابت و نه خریدار، مرکز تفکر و اقدامات استراتژیک شما را تسخیر کند. اگر در چنین موقعیتی قرار بگیرید، شکل اصلی منحنی ارزش شما با رقابت همگرا خواهد شد. برای اجتناب از دام رقابت، باید بر منحنی‌های ارزش در تابلوی استراتژی نظارت داشته باشید. نظارت بر منحنی‌های ارزش تعیین می‌کند که چه هنگام به نوآوری ارزش پردازید و چه زمانی این کار را انجام ندهید و توجه داشته باشید در زمانی که منحنی ارزش با رقابت در حال همگرایی است در خارج از اقیانوس آبی قرار گرفته‌اید. وقتی رقابت تشدید می‌شود و عرضه بر تقاضا فزونی می‌یابد، رقابت خونین آغاز می‌شود و اقیانوس، قرمز خواهد شد. زیرا منحنی‌های ارزش رقبا با منحنی‌های ارزش شما همگرا شده است، در این حالت، برای ایجاد یک نوآوری ارزش جدید اقدام کنید و اقیانوس آبی دیگری را خلق نمایید. با ترسیم منحنی ارزش بر روی تابلوی استراتژی و ترسیم متناوب منحنی‌های ارزش رقبا در مقابل منحنی‌های ارزش کسب و کار خود، همواره می‌توانید به اندازه تقلید دیگران و میزان همگرایی منحنی ارزش پی ببرید. در مجموع می‌توان گفت از آنجا که مفهوم استراتژی اقیانوس آبی رویکرد جدید و نظام‌مند را در عرصه رقابت سازمان‌ها و شرکت‌ها در زمینه‌های تولیدی و خدماتی ارائه می‌کند، این مفهوم می‌تواند برای مدیران و رهبران سازمان‌ها، مشاوران و کارشناسان مدیریت و تمامی افرادی که به ماندگاری بنگاه‌ها و سازمان‌های خود علاقه‌مند هستند سودمند و اثربخش باشد. پی‌نوشت: عمده مطالب این مقاله از کتاب ارزش‌مندان» استراتژی اقیانوس آبی» استفاده شده است که توسط دو تن از استادان مدیریت و استراتژی دانشگاه هاروارد آمریکا و مؤسسه توسعه مدیریت اینسید فرانسه، آقای پروفیسور دبلیوچان کیم و خانم دکتر رنه مابورن، در سال ۲۰۰۵ به رشته تحریر درآمده است. منابع و مآخذ: ۱. حافظ نیا، محمد رضا (۱۳۸۶)، مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت. ۲. چان کیم و رنه مابورن (۱۳۸۷)، استراتژی اقیانوس آبی: راهی برای بی‌رقیب ساختن تجارت و بی‌اثر کردن رقابت، ترجمه مجید گلپایگانی و شهناز پیروزفر، تهران: انتشارات مهر امیرالمومنین (ع). ۳. چان کیم و رنه مابورن (۱۳۸۷)، استراتژی اقیانوس آبی: چگونه فضای بازاری بی‌مقاومت خلق کنیم و رقابت را نامربوط سازیم، ترجمه محمدرضا عاطفی، تهران: انتشارات ناب.

۴. سایت رسمی استراتژی اقیانوس آبی Debi S. Saini [HTTP://WWW.BLUEOCEANSTRATEGY.COM](http://www.blueoceanstrategy.com).  
 "Book Reviews: Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", VIKALPA, VOL ۳۱, NO ۳, JULY – SEPTEMBER ۲۰۰۶. ۶. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۵), "Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice", California Management Review, VOL. ۴۷, NO. ۳, SPRING ۲۰۰۵. ۷. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۴), "Blue Ocean Strategy", HARVARD BUSINESS REVIEW, VOL. ۸۲, NO. ۱۰, OCTOBER ۲۰۰۴. ۸. W. Chan Kim, Renée Mauborgne (۲۰۰۵), "Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant", Harvard Business School Press, February ۳, ۲۰۰۵, PP. ۲۴۰, ISBN: ۹۷۸-۱۵۹۱۳۹۶۱۹۲

منبع: دوماهنامه علمی-ترویجی "توسعه انسانی پلیس"، شماره ۲۴ تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

### زمان واقعی استفاده شده در تحول استراتژی برای اجرای استراتژی

قعی استفاده شده در تحول استراتژی برای اجرای استراتژی مترجم: مینا فرزنان  
 چکیده: اینجا هیچ سوالی برای بعضی طرح‌های استراتژی که عملکرد سازمان را هدایت کرده نیست. اگرچه اینجا چندین چالش

برای اجرای این برنامه‌ها در سازمان وجود دارد. اقدامات گروه بزرگ یکی از روش‌های تنظیم برای دستیابی به چالش‌ها هستند، طرح کلی این مقاله مشخصات کلیدی انواع مختلف از اقدامات گروه‌های بزرگ می‌باشد. به علاوه آن‌ها چهارچوب برای خلق یک زمان واقعی تغییر استراتژی و عناصر ضروری برای استفاده از پیشنهاد سازماندهی را توصیف می‌کند. چالش‌های برنامه‌ریزی استراتژی برنامه‌ریزی استراتژی بر طرح‌های بلند مدت دلالت دارد. سازمان‌های زیادی به چهارچوب زمانی ۳-۵ ساله برای این برنامه‌ها وابسته می‌باشد به علت این چهارچوب زمانی چندین چالش وابسته به طرح‌های بلند مدت وجود دارد این‌ها شامل خلق یک طرح هستند که در رابطه‌شان بیشتر از همه ذینفعان به سازمان‌های استراتژی پرداخته و پیرو اجرای فعالیت‌های بحرانی و کاهش زمان فرآیند برنامه‌ریزی می‌باشد. آن‌ها باید توانایی هم‌ترازی منابع داخلی و خارجی را برای طرح‌ها داشته باشند. این نوع جهت‌گیری ضروری رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که همه کارکنان و ذینفعان را درگیر می‌کند و فرآیند برنامه‌ریزی در یک چهارچوب زمانی مختصر شده انجام می‌شود. اقدامات گروه بزرگیش از ۲۰ سال گذشته یک تعداد از تکنیک‌های گروه بزرگ که سریعاً در تغییر مقیاس دخالت داشته پدیدار شدند. بدین لحاظ آن‌ها ابزارهای موثر در رسیدگی بعضی از مشکلات وابسته به طرح استراتژی می‌باشند. تکنیک‌های اقدامات شامل کنفرانس‌های جستجو، زمان واقعی تحول استراتژی، فرآیند طراحی استراتژی، مدل مشاوره، مشارکت کامل در سیکل طراحی کار و تکنولوژی‌های فضای باز می‌باشد. به طور خلاصه در کتاب اقدامات گروه بزرگ نوشته **barbara benedict bunker** و **billie alban** رویکرد‌های سازمانی در حدود ۳۰ درصد اجازه‌گیری فردی در کارها و یا خروجی‌های معمول سازمان‌های موفق را می‌دهند. در فرآیند کار مشارکتی، سازمان می‌تواند بیشتر و سریع‌تر از دانمیلر تجارت کند که (یک قلب، یک ذهن) می‌باشد این رویکردها چندین مشخصه برای تعریف دارد این مشخصه‌ها وقتی بهتر استفاده می‌شود که ۱: زمان ذاتی می‌باشد ۲: مسئله پیچیده است ۳: اهداف اقدامات واضح است ۴: یک انجمن وجود دارد و رهبری را هم درگیر می‌کند ۵: مزایا برای مالکان و ذینفعان می‌باشد ۶: یک تیم طراحی به طور کلی نماینده فرآیند اقدامات و استخدام و توسعه طرح‌ها بوده و حفاظت و ارتباطات بهتر را باعث می‌شود ۷: کار واقعی در طی حادثه ایجاد می‌شود اقدامات گروه بزرگ باعث موفقیت‌های زیادی در صنعت‌هایی مثل حمل و نقل، بیمارستان، اتومبیل، و خدمات مالی و پرستاری می‌شود تئوری گروه بزرگ اقدامات گروه بزرگ زمینه‌ساز تئوری گروه بزرگ می‌باشد. تئوری‌های گروه بزرگ و کوچک باهم یکی نیستند. آن‌ها بر پایه فرآیند‌های روانشناسی متفاوتی هستند و حاصل متفاوتی نیز دارند اینجاست ۴ محرک از اقدامات گروه بزرگ از آلبن و بانکر می‌باشد: ۱: برهان صوت (احساس شنود) ۲: برهان ساختار (سهام داشتن در فعالیت‌های اختصاصی) ۳: برهان خودبینی (خود واقعی، او فقط واقعیت درست می‌باشد) ۴: برهان سرایت (تجربه و بیان احساس کردن) قبل از استفاده از روش‌های بالا در این جا بحرانی قابل درک در تئوری گروه بزرگ می‌باشد و دارای محرک‌های بی‌نظیر و مراحل خاص مداخله می‌باشد زمان واقعی تحول استراتژی زمان واقعی تحول استراتژی یک نوع از اقدامات گروه بزرگ می‌باشد که توسط دانمیلر توسعه یافت. این رویکرد دارای ساختار عالی و سازمان‌دهی شده‌ای می‌باشد. طراحی رویداد اگرچه وابسته به مسائل خاصی است اما فرمول توسط فرمول تحول هریس و دیک بچهارد برای تشخیص و طراحی اهمیت تحول پایه‌گذاری شده است. تغییر = (نارضایتی) (چشم انداز) (مرحله اول) < مقاومت تغییر فرصتی برای رخدادهای ۳ عنصر در یک زمان می‌دهد نارضایتی از وضع موجود، تغییر چشم انداز که چطور تغییر، آینده بهتر را ایجاد می‌کند، و مرحله اول از رسیدن به چشم انداز می‌باشد. اگر هریک از اجزا از بین رود یا قدرت کمی در برابر تغییر داشته باشد پس تغییر در آن مکان رخ نمیدهد پس قسمت اول از یک اقدام روی ایجاد اطلاعات اساسی و عمومی برای نارضایتی تمرکز دارد و مراحل پایانی با مشارکت مراحل جستجو و ضرورت حرکت سازمانی به سوی خودشان ایجاد می‌شود بحران رویکرد تحول استراتژیک زمان واقعی یک مدیریت منطقی است. یک تیم عقلانی در طی فرآیند طراحی یک تزار عقلانیت ایجاد می‌کند نقش تیم‌ها در طی وقایعی می‌باشد که همه جزئیات اقدام شامل آیتم‌های رخدادهای مکانی، جدول نظم و نیازهای

صوتی و تصویری و تطابق استراحتگاه و وعده غذایی، اوراق توزیعی و مواد را مدیریت می کند. هر فعالیتی به طور یکپارچه با تلاشی از قسمتی به قسمت دیگر جریان دارد و با مشارکت آنها می تواند روی کار بادیست متمرکز شود. حداقل یک تسهیل کننده بیرونی و مشاوران درونی بیشتری با تیم طراحی قبلی و هنگام رویداد های فعلی کار می کنند نقش های قبلی آنها به اقدام یک راهنما برای تیم طراحی برای ایجاد اهداف، رویدادها و دستور جلسه ای که آن را بر اساس فرمول تحول که بیشتر شرح داده شده پایه گذاری می کند. در طی اقدام آنها جریان حوادث طراحی شده و رخداد بین فعالیت های مختلف را تهیه نمی کنند. این ها شامل بازسازی کردن زمان واقعی دستور جلسه می باشد و اگر نیاز باشد اصول خروجی فعالیت های رخ داده و گروه های پویا را مدیریت می کند. مثال ۱: استفاده از استراتژی طراحی مکتب تجارت با یک تصمیمات دانشگاهی اختصاصی به توسعه طرح استراتژی اولیه شروع شده زیرا تصمیمات آکادمیک پویا و ۱۶ عنصر کمیته به رهبری برای ارزیابی محیط داخلی و خارجی انتخاب شده است. هیئت بررسی به یکباره این قسمت از کارش را کامل کرده و واقعه تحول استراتژی را برای رهبری زمان واقعی انتخاب می کند. هدف این اتفاق انتخاب بازخورد و ورودی همه اعضای مکتب برای هیئت بررسی و توسعه اولیه طرح سالیانه بر اساس اهداف بلند مدت طرح بوده است. توانایی قسمتی یا همه زمان و پشتیبانی اداری برای یک اتفاق وعده شده روی ۹۵ درصد مشارکت در طی ملاقات های تابستانی بدست آمده است. اتفاق فقط برخورد با اهداف وضع شده نیست اما سطحی از صف نیازها با مدرسه توسعه و انجام فعالیت های مورد نیاز برای تحقق اهداف در سال اول بدست می آید. مثال ۲: استفاده از طرح استراتژی هیئت مدیره ۷۰۰۰ عضو انجمن حرفه ای دارد و برای ایجاد طرح بلند جدید و برای بهتر شدن وضع سازمان صرف می کند. زمان واقعی تحول استراتژی حادثه ها با باب رهبران در سراسر انجمن تعیین می شود حدود ۱۰۰ فرد به جلسات دو روزه آمدند روز اول گروه بزرگی شرکت داشتند. هدف از آن جستجوی رضایت در طرح استراتژی تجارت برای ۲۰۰۰ ساخت متعادل شده و تهیه ابزاری که به شما اجازه ارتباط با اعضای خاص انجمن را می دهد و این که چطور شما می توانید رهبری آسان و اقتصادی و رشد و رفاه انجمن را فراهم کنید. نتایج جلسه هیئت مدیره و پرداخت و دستمزد کارکنان اجرایی توانایی اجرای طرح و انعکاس بازخورد به تشکیل دهندگان می باشد. نتایج طرح استراتژی با چالش های ذاتی زیادی همراه است. این ها شامل مقداری از زمان لازم برای توسعه گسترش و اجرای طرح ها و به صف آمدن افراد می باشد. این جا تفاوت هایی از روش های اقدام گروه های بزرگ که می تواند به سازمان ها در فرستادن چالش ها کمک کننده می باشد. این روش ها به حمایت فعال و درگیری مدیران ارشد به سفارش به موفقیت نیاز دارد. به علاوه آن ها استفاده از تیم طراحی برای توسعه چگونگی یا چطوری حوادث خاص بر پایه تعریف واضحی از بیان اهداف نیاز دارند. سود این روش ها ایجاد همترازی نیازها در دوره کوتاه مدت برای سازمان و بدست آوردن بازار رقابتی می باشد. منبع انتشار اصل مقاله:

div dir="ltr" style="text-align: justify">LORI L. SILVERMAN, OWNER, Partners for >

Progress, Carpenter Street, Madison, WI ۵۳۷۰۴-۴۳۰۴

تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

<div class="e">

### تاریخچه ای از فرآیند استراتژیک در شرکت های خانوادگی

A historical investigation of the strategic process within family firms Patrick M. Kreiser, Jari Ojala, Juha-Antti Lamberg, Anders Melander Emerald FullText Article : A historical investigation of the strategic process within family firms A historical investigation of the strategic process within family firms Patrick M. Kreiser, Jari Ojala, Juha-Antti Lamberg,

Anders Melander The Authors Patrick M. Kreiser, College of Business, Ohio University, Athens, Ohio, USA Jari Ojala, Department of History and Ethnology, University of Jyväskylä, Jyväskylä, Finland Juha-Antti Lamberg, Institute of Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, Helsinki, Finland Anders Melander, Jonkoping International Business School, Jonkoping, Sweden

**Abstract Purpose** – The primary purpose of this paper was to perform an in-depth analysis of the strategic process that occurs within family firms. **Design/methodology/approach** – This study analyzed the historical development of the growth strategies of four family firms in the US, Finland, and Sweden. **Findings** – The results of this study suggest that family firms typically adopt conservative strategies in the early part of their life cycle. During their formative years, family firms often implement financially conservative strategies and place an emphasis on maintaining tight control of the strategic decision-making process within the family unit. However, the competitive pressures experienced by family firms over time often force these companies to embrace a more entrepreneurial posture during the latter stages of their life cycle. **Research limitations/implications** – The stage in the company life cycle plays an important role in determining the strategic behavior of family firms. Future research aimed at replicating the results of this study may help shed further light on the strategic process that occurs within family firms. **Practical implications** – Although the firms examined in this study were from various cultures, their strategic development over time was very similar. This tentatively suggests that the evolution of the strategic process that occurs within family firms may be generalizable across cultures. **Originality/value** – Our findings indicate that there may be an important distinction between family firms and entrepreneurial organizations. That is, all family firms are not necessarily entrepreneurial, especially early on in their company life cycle. **Article Type:** Research paper **Keyword(s):** Family firms Paper industry Entrepreneurs Sweden Finland United States of America. *Journal of Management History* Volume ۱۲ Number ۱ ۲۰۰۶ pp. ۱۰۰–۱۱۴

Copyright © Emerald Group Publishing Limited ISSN ۱۳۵۵-۲۵۲X Introduction

Entrepreneurial researchers have long realized that the strategic planning process that occurs within family firms may differ from that which occurs in other types of organizations (Jones, ۱۹۸۲ Ward, ۱۹۸۸ Zahra et al., ۲۰۰۴). However, recent research suggests that our knowledge of the strategic process in family firms is still quite limited (Steier et al., ۲۰۰۴ Upton et al., ۲۰۰۱). Specifically, scholars have suggested that more research needs to be conducted assessing the manner in which family firms develop their

strategies for growth (Sharma et al., ۱۹۹۷ Teal et al., ۲۰۰۳). Accordingly, the primary purpose of this paper was to analyze the manner in which family firms in a variety of cultures developed their growth strategies over time. In order to achieve this objective, we traced the historical and strategic development of four family firms in the paper and pulp industry. These companies represented three different countries: the US (Gulf States Paper Corporation), Finland (Ahlstrom and Schauman), and Sweden (MoDo). An analysis of the companies' enacted strategies provided insights into the growth strategies that these firms have employed over time. Thus, a major portion of the paper examined the evolution of strategies that occurred in family firms in a variety of cultural settings. The cultural diversity of the sample was particularly important, given research suggesting that cultural attributes play an important role in determining the growth strategies employed by family firms (Yeung, ۲۰۰۰). Specifically, the major strategic actions that these four companies have enacted since their founding were classified along two dimensions. The first dimension examined the strategic actions employed by these companies in relation to their competition. The primary focus was on whether or not the actions occurred in the internal or external arena. The second dimension categorized the type of action that was enacted, and whether it was an opening or closing action. Particular emphasis was placed on the emergent strategies that developed within these companies in response to the many environmental pressures that exist in the paper and pulp industry (Mintzberg and Waters, ۱۹۸۲, ۱۹۸۵). Theoretical development In this paper, we defined a family firm as a “business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families” (Chua et al., ۱۹۹۹, p. ۲۵). As such, a family firm can be characterized by two main attributes: it is controlled by a family or group of families and this family/families wishes to maintain control of the firm for an extended period of time. Thus, it was expected that family firms would be more long-term in their strategic orientation than other types of organizations. Family businesses have been and still are a central element in most economies. For example, most companies in Western Europe and in the US can be viewed as family firms. Family firms are usually defined as business units, owned and governed mainly by one family or kin. However, this does not necessarily mean that the operative leadership is also in the hands of the family. Furthermore, the close interaction between family and firm, as well



as the continuity and succession of the firm from one generation to another, are usually understood as determinants of the success of family firms (Casson, ۱۹۸۲ Colli, ۲۰۰۳ Koiranen, ۱۹۹۸ Schulze et al., ۲۰۰۳). Casson (۱۹۹۹) stresses that some of the features typically associated with family firms are a small to medium size, organic growth through reinvested profits (rather than takeovers and mergers), avoidance of stock market finance, reliance on banks merely for short-term credit, and internal management succession. As Ward (۱۹۸۸) noted, family and family business cannot be understood separately. What is good for the family is good for the business – and vice versa. The continuity of the family firm is an essential question at the time of succession (Pollard, ۱۹۶۵ Rose, ۱۹۹۳). Family firms often display certain benefits and drawbacks when viewed over an extended period of time. Family firms can be seen as dynamic entities due to the personal commitment of the owner (Casson, ۱۹۸۲ Rose, ۱۹۹۳). Another advantage is often the long-term orientation, personal style of management, independence from the resources outside of the family, family identity and culture, and lower levels of bureaucracy. Some of the primary disadvantages are problems related to financing (especially within the larger companies), and related to that, constrained growth possibilities, as well as autocratic management (as a result from lesser bureaucracy), conservatism, nepotism, family/kin feuds, and problems within the successions process (Casson, ۱۹۹۹ Koiranen, ۱۹۹۸). This study examined the development of growth strategies within family firms in a variety of cultures. Specifically, this study explored whether the development of growth strategies in family firms more closely mirrors the strategic process that occurs in entrepreneurial organizations or living companies. While there tends to be an implicit assumption that family firms are entrepreneurial in the formation and implementation of organizational strategies, this may in fact be an inaccurate assumption. The extant literature posits that entrepreneurial organizations exist primarily with short-term profit goals in mind, while family firms are most concerned with the long-term survival of the organization. Drawing primarily upon the entrepreneurship and small business literature, this paper performed an in-depth analysis of the organizational strategies enacted by four family firms throughout their existence in an effort to answer this intriguing question. The strategic characteristics of entrepreneurial firms Organizational researchers have often conceptualized entrepreneurial organizations as possessing three main characteristics: risk-taking, innovation, and proactiveness (Covin and Slevin, ۱۹۸۹ Miller, ۱۹۸۳ Miller and Friesen, ۱۹۸۲). Such an entrepreneurial orientation is

demonstrated by the “extent to which top managers are inclined to take business-related risks (the risk-taking dimension), to favor change and innovation in order to obtain a competitive advantage for their firm (the innovation dimension), and to compete aggressively with other firms (the proactiveness dimension)” (Covin and Slevin, ۱۹۸۸, p. ۲۱۸). The concept of risk-taking has long been associated with entrepreneurship. Early definitions of entrepreneurship centered on the willingness of entrepreneurs to engage in calculated business-related risks (Brockhaus, ۱۹۸۲). In the ۱۸۰۰s, John Stuart Mill argued that risk-taking was the paramount attribute of entrepreneurs (Brockhaus, ۱۹۸۲). This view of entrepreneur as risk-taker continued to gain support throughout the twentieth century, as McClelland (۱۹۶۰, p. ۲۱۰) posited that “practically all theorists agree that entrepreneurship involves, by definition, taking risks of some kind”. Research also suggests that entrepreneurs tend to categorize business situations as possessing less risk than non-entrepreneurs (Busenitz, ۱۹۹۹ Palich and Bagby, ۱۹۹۵). Other researchers considered innovation to be at the very heart of entrepreneurship (Covin and Miles, ۱۹۹۹ Jennings and Young, ۱۹۹۰ Schollhammer, ۱۹۸۲ Schumpeter, ۱۹۳۴). Entrepreneurial innovation can be defined as the “willingness to support creativity and experimentation in introducing new products/services, and novelty, technological leadership and R&D in developing new processes” (Lumpkin and Dess, ۲۰۰۱, p. ۴۳۱). Schumpeter (۱۹۳۴) was one of the first scholars to argue that innovation, as evidenced by the creation and development of new products and processes, was the fundamental undertaking of the entrepreneurial organization. Jennings and Young (۱۹۹۰) defined corporate entrepreneurship as the strategic process of developing new products and/or markets. Covin and Miles (۱۹۹۹) theorized that innovation was the single most critical factor in defining corporate entrepreneurship. A third strategic characteristic frequently associated with entrepreneurial firms is proactiveness. The preponderance of research that has been done on the topic posited two main attributes of proactiveness: aggressive competitive behavior directed at rival firms and the organizational pursuit of favorable business opportunities (Knight, ۱۹۹۷ Lumpkin and Dess, ۲۰۰۱ Stevenson and Jarillo, ۱۹۹۰). Knight (۱۹۹۷, p. ۲۱۴) argued that the emphasis of proactiveness is on “aggressive execution and follow through, driving toward achievement of the firm's objectives by whatever reasonable means are necessary”. Stevenson and Jarillo (۱۹۹۰) conceptualized proactiveness as the organizational pursuit of business opportunities that were deemed by the firm to be positive or favorable. This view is consistent with a recent definition

offered by Lumpkin and Dess (۲۰۰۱, p. ۴۳۱), in which proactiveness is viewed as an “opportunity-seeking, forward-looking perspective involving introducing new products or services ahead of the competition and acting in anticipation of future demand to create change and shape the environment”. The strategic characteristics of living companies A competing view of the firm is based on the premise that long-term survival, not financial performance, should be utilized to ultimately judge the success of an organization (Brenneman et al., ۱۹۹۸ de Geus, ۱۹۹۷). de Geus (۱۹۹۷) described companies that were successful over the long-term as “living companies”, firms that were able to adapt and evolve throughout their history. de Geus (۱۹۹۷) drew a “distinction between ‘economic companies,’ which are run as profit machines, and ‘living companies,’ whose primary purpose is to survive and perpetuate themselves as ongoing communities” (Stamps, ۱۹۹۷, p. ۷۶). de Geus (۱۹۹۷, p. ۵۲) noted that: ... mounting evidence suggests that corporations fail because their policies and practices are based too heavily on the thinking and the language of economics ... companies die because their managers focus exclusively on producing goods and services and forget that the organization is a community of human beings that is in business – any business – to stay alive. de Geus (۱۹۹۷) claimed that the majority of organizations that were able to survive and prosper over long periods of time often shared many of the same characteristics. According to de Geus, these successful organizations shared four specific attributes in common with one another: financial conservatism sensitivity to the world around them awareness of their identity and tolerance of new ideas. These characteristics did not just describe the strategies employed by these companies, but they described the entire mindset of the corporation. Organizations that embraced these values were more likely than other firms to enjoy long-term success, as “these four traits form the essential character of companies that have functioned successfully for hundreds of years” (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۴). The first characteristic of these organizations, financial conservatism, allowed these companies to save spare money that might be useful in the pursuit of future business opportunities. Instead of spending their money all at one time and in a haphazard manner, financially conservative organizations invested their money carefully and only after putting a great deal of thought into the investment. Such companies “understood the meaning of money in an old-fashioned way they knew the usefulness of spare cash ... money in hand allowed them to snap up options when their competitors could not” (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۳). Sensitivity to the world around them was the second characteristic of living companies.

These companies were able to learn from and adapt to their external environment. Even though the environment was constantly changing around them, these firms maintained flexible strategies and an open-minded posture that allowed them to change with the environment. A living company recognized that it “can not control its environment. Rather it must learn to continuously adapt to it” (Kelly, ۱۹۹۷, p. ۹۶). The open-minded exchange that existed between organizations and their environment allowed these firms to “adapt themselves to changes in the world around them ... they were good at learning and adapting” (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۴). According to de Geus (۱۹۹۷), the third characteristic that helped organizations to achieve long-term prosperity was an awareness of their own identity. In other words, everyone involved with the organization felt like they were part of a larger community, that the actions of individuals were all part of a larger whole. This sense of community helped bring together employees and managers, helped decrease divisiveness between different divisions within corporations, and helped nurture relationships between corporations and their customers. At the most basic level, individuals within these firms embodied a “feeling of belonging to an organization and identifying with its achievements ... case studies repeatedly show that a sense of community is essential for long-term survival” (de Geus, ۱۹۹۷, p. ۵۴). The final characteristic of “living companies” is that they tend to be tolerant of new and innovative ideas. Instead of fearing the unknown, these companies thrive on uncertainty and realize that opportunity is often the twin sister of change. While other companies become tied to old ideals and established practices, living companies are willing to try new things in an effort to improve their current standing. The emphasis on trying new ideas and experimenting with new concepts stresses the important role that learning plays within these organizations (Brenneman et al., ۱۹۹۸ de Geus, ۱۹۹۷). The willingness of these companies to experiment and to develop innovative products and processes often allows them to take a position of technological leadership within their industry. Sample Four family firms were included in these analyses. Information was collected from personal interviews, company documents, and various other external sources (i.e. newspapers, the internet, books, etc.). A list of the strategic actions enacted by each firm since its founding was then compiled. Utilizing these strategic actions, three time periods were determined for each firm that corresponded with the firm's: inception and early strategic period primary growth period and mature strategic period. This was done in order to determine each firm's primary strategic focus during different times in the company's

history. It was expected that this focus (as evidenced by the strategic actions implemented by the firm during each time period) would evolve in each company over time. A brief description of each of the four family firms utilized in this study follows.

**Gulf States Paper Corporation (United States)** Gulf States Paper Corporation is a privately held company that currently employs approximately ۳,۰۰۰ employees in ten states. The company is the third largest US supplier of SBS paperboard for folding cartons, is among the nation's top ten folding carton manufacturers, and is a major lumber producer ([www.gulf-states.com](http://www.gulf-states.com)). In ۱۹۹۸, the company's annual revenues were approximately \$۵۰۰ million. Founded in ۱۸۸۴, the company has experienced slow but steady growth over its nearly ۱۲۰ years of existence. The company has also continued to diversify its operations and expand its strategic vision during this time period. Gulf States Paper, headquartered in Tuscaloosa, Alabama, has diversified into new product areas in the twentieth century. The company currently consists of five distinct operating divisions: natural resources wood products pulp and paperboard paperboard packaging and business solutions.

**Ahlstrom (Finland)** Ahlstrom Corporation has annual net sales of approximately \$۲ billion and has almost ۷,۰۰۰ employees ([www.ahlstrom.com](http://www.ahlstrom.com)). Founded in ۱۸۵۱, Ahlstrom has long been one of the largest industrial corporations in Finland. Ahlstrom's first paper mill was founded in ۱۹۰۷ (Kauttua) and its first pulp mill in ۱۹۱۷ (Varkaus). Though the company has diversified into several sectors, it has mainly operated within the wood-processing cluster. Today, the company is a leader in high performance fiber-based materials serving niche markets worldwide. One of the most critical decisions in Finnish industrial history was made in ۱۹۸۷, when Ahlstrom unexpectedly sold its paper-producing units, and concentrated instead on producing its niche products. The owners of the company are today the fourth through sixth generations after the founder Antti Ahlström (۱۸۲۷–۱۸۹۶). At the moment, the company is going through a profound structural change: the company was split into three parts in June ۲۰۰۱. According to the strategic plan of Ahlstrom Corporation, the ownership share of the family members will be diminished over the next several years. Though these plans were made in the late ۱۹۹۰s, they were still not fully carried out as of August ۲۰۰۵. Meanwhile, Ahlstrom has continued its concentration on fiber-based speciality materials, such as investments in new production capacity in Germany in ۲۰۰۳.

**Schauman (Finland)** The Finnish pulp and paper producing company Schauman ceased to exist in ۱۹۸۷ when it was merged with Kymmene Corporation. Today, the production plants of Schauman are part of the UPM-Kymmene Corporation, one of

the leading paper producers in the world. During its last operating year (۱۹۸۷), Schauman's net sales were approximately €۵۰۰ million and the company had ۷,۰۰۰ employees. Although Schauman was clearly only a minor player among the major Finnish companies, it still ranked among the top-۲۰ largest Finnish enterprises from the ۱۹۲۰s onward. Schauman, founded in ۱۸۸۳, concentrated during the early twentieth century on saw milling and plywood production. It entered the pulp industry in the ۱۹۳۰s and paper producing in the ۱۹۶۰s. The company went through a structural change in the ۱۹۷۰s, becoming one of the most essential (market) pulp producers in Finland. For example, the pulp production capacity of Schauman in ۱۹۸۵ was the third largest in Finland composing approximately ۱۰ percent of the total. The investments to the new production capacity were, however, too overwhelming for a family owned company. As an outcome of these bold investments, the company incurred a large amount of debt, which in turn led to the merger in ۱۹۸۷. MoDo (Sweden) MoDo was founded in ۱۸۷۲ by the Kempe family. The company, although publicly listed, was controlled by the same family until ۱۹۹۰. As a result of a takeover attempt, the family was forced to sell their majority share of the company in ۱۹۹۰. At that time, the company's major operations were sawn timber, office paper, newspaper, pulp, and folded cardboard. At the end of ۱۹۹۰, the company's core business was merged with SCA's office paper and a reborn company, MoDo Paper, went public. MoDo Paper was at that time focusing on pulp and office paper. In ۲۰۰۱, MoDo Paper was merged with M-Real, a company controlled by the forest owner's cooperative in Finland. M-Real currently employs approximately ۲۲,۰۰۰, of which ۱۶,۰۰۰ work outside Finland. Today, MoDo Paper is fully integrated in M-Real's home and office business division.

Methods As is typical in historical research, we preferred a research strategy that combined different longitudinal methods. In the literature, this approach is seen as being especially appropriate when researching issues that are relatively inadequately understood (Glaser and Strauss, ۱۹۶۷). The aim of such inquiry is to facilitate theorizing through a careful examination of relevant data collected from multiple sources, validated both by extant theories and ongoing re-encounters with the data (Eisenhardt, ۱۹۸۹). As the purpose of the analysis was to both “track” realized strategies and to interpret the logic behind these trajectories, we pursued a multi-method study. Following earlier studies analyzing patterns of strategy (Miller and Chen, ۱۹۹۴ Mintzberg and Waters, ۱۹۸۲ Murmann, ۲۰۰۳), we engaged in a research process typical in comparative case analyses (Yin, ۱۹۸۹). The quantification part of the study followed the logic of a tight research design

in which the coding scheme plays an important role. On the contrary, we also engaged in more inductive narrative analyses in order to enhance the validity of our interpretation. This essentially follows the example of Mintzberg and Waters (۱۹۸۲) when attempting to find the change patterns in strategies but equally the mechanisms driving them. It is also important to note that our study is not seeking a full historical account of the particular companies as much as an understanding of the nature of family owned companies. Data The material for the analysis of strategic patterns is a combination of archival material including industry statistics and calendars as well as annual reports and company internal materials. During the research process, we engaged in intensive utilization of various non-public, as well as public, archival materials in the cases of the chosen firms. We started our data collection by examining a variety of public sources such as company histories and magazine articles describing the historical development of the companies. Simultaneously, we collected annual reports and relevant trade statistics. We used this material both for historical understanding of the companies' development and for identification of the strategic actions. In defining strategic actions, we followed Miller and Chen (۱۹۹۴) who refer to: ... [including] major facilities expansions, mergers and acquisitions, strategic alliances, and important new products or services ... strategic actions involve a larger expenditure of resources, a longer time horizon, and a greater departure from the status quo than do tactical actions (Miller and Chen, ۱۹۹۴, p. ۲). Third, we engaged in an extensive examination of non-public archival material focusing on strategic issues at the corporate level. This material includes protocols, correspondence, consulting reports, financial information, and other data linked to the strategic management of the companies. Analysis Our analysis started with an inductive historical analysis of the company development paths. During this phase, we wrote four independent case histories that holistically described the different strategies and structural solutions undertaken. This effort produced an understanding of the prime characteristics of the studied companies vis-à-vis their competitive and institutional environments and, more generally, the essential logic driving the different actions undertaken through their history. After the initial analyses, we analyzed the patterns of realized strategies. In doing so, we followed the tradition in competitive dynamics literature (Chen and Hambrick, ۱۹۹۵ Hambrick et al., ۱۹۹۶) in plotting strategic actions and situating them in chronological order. As is typical in competitive dynamics research, we utilized an industry-specific code scheme that has been used in similar research settings.

The paper and pulp industry represents a mature line of business with high entry and exit costs, which significantly affects the strategic possibilities that firms possess. Each of the four firms' strategic actions was categorized according to the classification scheme developed by Näsi et al. (۱۹۹۸). First, each strategic action was categorized as: internal, peaceful (such as buying a new plant) internal, tense (such as lowering employee salaries) external, peaceful (such as forming an alliance) or external, tense (such as breaking off a cooperative agreement). Second, each strategic action was also categorized as an: acquisition sale merger breaking up of a company (merger) alliance or breaking off of cooperation (alliance). These two dimensions provided insights into the nature of a firm's strategic vision during a particular period in the company's history, or more specifically, whether the firm's strategies tended to be focused more so on the internal operations of the company or on the firm's external environment[۱]. The identification of actions was conducted by the same researchers that analyzed the historical development of each company. To avoid differences in deciding which actions should be chosen two members of the research group assessed the initial lists of actions and made the final decisions. Similarly, the coding was conducted by the individual researchers but verified by two researchers. Finally, the action databases were combined for the initial data analysis and finally for the analysis of the evolution of the strategic patterns. Results An analysis of the arena in which the four family firms' strategic actions took place provides support for the conclusion that these companies have become more outward-looking in orientation over time (Table I). While approximately ۷۰ percent of their total strategic actions during the first two periods took place in the internal arena, this percentage fell to approximately ۵۰ percent during the third-time period. The number of external, peaceful actions employed by the companies approximately doubled during the third period. The number of external, tense actions also increased significantly, from around ۱۲ percent of the companies' total actions during the first-time period to approximately ۲۲ percent of the actions over the third period. Overall, this suggests that family firms tend to become more willing to perform external strategic moves over time. The types of strategic actions practiced by these companies have also continued to evolve over time (Table II). While acquisitions and sales constituted the primary strategic actions in all three-time periods, the emphasis on alliance formation grew significantly as the companies matured. The percentage of alliances formed by the four companies doubled from the second- to third-time period, increasing from approximately ۹ to ۲۰ percent. Compared to the strategies employed by



these companies during their early existence, they appear to have become much more outward looking and proactive in their strategy formation over time. This also suggests that strategic alliances are one important way that family firms cope with increasing environmental pressures as they reach the maturity phase of their company life cycle. Discussion Taken together, the four characteristics of living companies are extremely similar to many of the attributes typically associated with family firms. Family firms are often financially conservative, since a common rationale given for the creation of a family firm is to provide for several generations of family descendents. These firms also tend to have very strong identities, and maintain a willingness to adapt to the world around them, all characteristics associated with de Geus's (۱۹۹۷) "living companies". As such, it was expected that the four family firms in this study would embody many of the same characteristics posited for these types of organizations. The primary focus of this study was to answer the question of whether family firms typically adopt growth strategies more closely associated with entrepreneurial organizations or living companies. Throughout the early part of their history, these four organizations embodied many of the characteristics often associated with living companies. The firms in our sample tended to enact financially conservative strategies, and were willing to spend money when need be, but also tried to avoid excessive amounts of corporate spending. The geographic expansion of these firms and the diversification of their product lines indicate that the companies were willing to adapt to changes in their external environment. However, these companies did not embody the prototypical characteristics of entrepreneurial firms during their early years. They were neither overly willing to take risks nor were they extremely proactive in their decision-making. During the early part of their existence, they tended to be tightly managed companies that maintained a very inward-looking perspective. However, the companies tended to become more involved in proactive behaviors (alliances, joint ventures, etc.) as they matured. As such, a strong case can be made that these companies became more entrepreneurial over time. Throughout their evolution, the strategies enacted by these four companies have been formulated with two main issues in mind: security and control. The financial conservatism that has been so typical of these companies, as well as the lack of willingness by top management to take extreme risks, has been an effort to maintain their financial security. The continuous diversification of their product lines has also helped diminish the companies' overall risk of poor economic performance (Freeman and Hannan, ۱۹۸۳). The

more recent use of mergers and acquisitions in the face of environmental pressures is also a common strategy employed by organizations in uncertain environments (Freeman et al., ۱۹۸۳ Hannan and Freeman, ۱۹۷۷). The second goal of the companies appears to have been maintaining the ownership of the firm within the family unit. Implications The results of this study suggest that family firms typically adopt conservative strategies associated with “living companies” in the early period of their strategic growth. During their formative years, family firms often implement financially conservative strategies in an effort to conserve their limited resources. Such firms also place an emphasis on maintaining tight control of the strategic decision-making process within the family unit. This is not surprising, given previous research suggesting that the primary focus of family firms is on “maintaining family control and avoiding debt” and that family firms often maintain a long-term strategic perspective (Upton et al., ۲۰۰۱, p. ۶۲). However, this study also suggests that increasing environmental pressures often force family firms to embrace a more entrepreneurial posture as the company matures. Over time, these firms tended to make riskier investments and often undergo a transition from family management to professional management. It is interesting to note that, while each of the firms in this study tended to become more entrepreneurial over time, several of the firms were more successful in doing so. For example, Ahlstrom has continued to expand and grow and is a significant player in its respective industry. Also, Ahlstrom is currently in the process of being transformed to a listed company. Gulf States has experienced modest levels of growth, but still remains primarily a regional player. On the other hand, Schaumann and MoDo both merged with other companies. While this study has primarily examined the historical development of growth strategies within family firms, future research should examine the various environmental and competitive factors that impact the success of these chosen strategies. This study has several important implications. First, it appears that the stage in the company life cycle plays an important role in determining the strategic behavior of family firms. These results suggest that family firms tend to be very conservative and inward looking during their early years, but become more entrepreneurial over time. This study also suggests that family firms tend to maintain a long-term orientation when crafting and executing their organizational strategies. Second, even though the firms considered in this study were from various cultures, their strategic development over time was very similar. This tentatively suggests that the evolution of the strategic process that occurs within family firms may

be generalizable across cultures. Third, our findings indicate that there may be an important distinction between family firms and entrepreneurial organizations. That is, all family firms are not necessarily entrepreneurial. This research suggests that, at least early in their history, family firms may embrace conservative strategies as a means of maintaining tight control over the company. Future research aimed at replicating the results of this study may help shed further light on the formation of growth strategies that occurs within family firms. Brenneman, W.B., Keys, J.B., Fulmer, R.M. (۱۹۹۸), "Learning across a living company: the Shell Companies' experiences", *Organizational Dynamics*, Vol. ۲۷ No.۲, pp.۶۱-۹. Brockhaus, R. (۱۹۸۲), "The psychology of the entrepreneur", in Kent, C., Sexton, D., Vesper, K. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.۳۹-۵۷. Busenitz, L. (۱۹۹۹), "Entrepreneurial risks and strategic decision making", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. ۳۵ No.۳, pp.۳۲۵-۴۰. Casson, M. (۱۹۸۲), *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Martin Robertson, Oxford, . Casson, M. (۱۹۹۹), "The economics of the family firm", *Scandinavian Economic History Review*, Vol. ۴۷ pp.۱۰-۲۳. Chen, M.J., Hambrick, D.C. (۱۹۹۵), "Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ", *Academy of Management Journal*, Vol. ۳۸ pp.۴۵۳. Chua, J.H., Chrisman, J.J., Sharma, P. (۱۹۹۹), "Defining the family business by behavior", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. ۲۳ No.۴, pp.۱۹-۳۹. Colli, A. (۲۰۰۳), *The History of Family Business, ۱۸۵۰-۲۰۰۰*, Cambridge University Press, Cambridge, . Covin, J.G., Miles, M.P. (۱۹۹۹), "Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. ۲۳ No.۳, pp.۴۷-۶۳. Covin, J.G., Slevin, D.P. (۱۹۸۸), "The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style", *Journal of Management Studies*, Vol. ۲۵ No.۳, pp.۲۱۷-۵۹. Covin, J.G., Slevin, D.P. (۱۹۸۹), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۰ pp.۷۵-۸۷. de Geus, A. (۱۹۹۷), "The living company", *Harvard Business Review*, Vol. ۷۵ No.۲, pp.۵۱-۹. Eisenhardt, K.M. (۱۹۸۹), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. ۱۴ No.۴, pp.۵۳۲-۵۱. Freeman, J., Hannan, M.T. (۱۹۸۳), "Niche width and the dynamics of organizational populations", *American Journal of Sociology*, Vol. ۸۸ pp.۱۱۱۶-۴۵. Freeman, J., Carroll, G.R., Hannan, M.T. (۱۹۸۳), "The liability of newness: age dependence in organizational death rates", *American Sociological Review*, Vol. ۴۸ pp.۶۹۲-۷۱۰. Glaser, B.G., Strauss, A. (۱۹۶۷), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago, IL, . Mintzberg, H., Waters, J.A. (۱۹۸۵), "Of strategies, deliberate and

emergent", *Strategic Management Journal*, Vol. ۶ No.۳, pp.۲۵۷-۷۳. Murmann, J.P. (۲۰۰۳), *Knowledge and Competitive Advantage The Coevolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge University Press, Cambridge, MA, . Nasi, J., Sajasalo, P., Sierila, P. (۱۹۹۸), "A game-playing perspective on industry-level megachange", paper presented at the Annual Strategic Management Society Conference, . Palich, L., Bagby, D. (۱۹۹۵), "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: challenging conventional wisdom", *Journal of Business Venturing*, Vol. ۱۰ pp.۴۲۵-۳۸. Pollard, S. (۱۹۶۵), *The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Harvard University Press, Cambridge, MA, . Rose, M.B. (۱۹۹۳), "Beyond Buddenbrooks: the family firm and the management of succession in nineteenth-century Britain", in Brown, J., Rose, M. (Eds), *Entrepreneurship, Networks and Modern Business*, Manchester University Press, New York, NY, pp.۱۲۷-۴۳. Schollhammer, H. (۱۹۸۲), "Internal corporate entrepreneurship", in Kent, C., Sexton, D., Vesper, K. (Eds), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.۲۰۹-۲۳. Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R.N. (۲۰۰۳), "Toward a theory of agency and altruism in family firms", *Journal of Business Venturing*, Vol. ۱۸ No.۴, pp.۴۷۳-۹۱. Schumpeter, J.A. (۱۹۳۴), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA, . Sharma, P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (۱۹۹۷), "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, Vol. ۱۰ No.۱, pp.۱-۳۵. Stamps, D. (۱۹۹۷), "Review of 'The living company'", *Training*, Vol. ۳۴ No.۹, pp.۷۵-۸. Steier, L.P., Chrisman, J.J., Chua, J.H. (۲۰۰۴), "Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction", *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. ۲۸ No.۴, pp.۲۹۵-۳۰۳. Stevenson, H., Jarillo, J. (۱۹۹۰), "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۱ pp.۱۷-۲۷. Teal, E.J., Upton, N., Seaman, S.L. (۲۰۰۳), "A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth US family and non-family firms", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol. ۸ No.۲, pp.۱۷۷-۹۶. Upton, N., Teal, E.J., Felan, J.T. (۲۰۰۱), "Strategic and business planning practices of fast growth family firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. ۳۹ No.۱, pp.۶۰-۷۲. Ward, J.I. (۱۹۸۸), "The special role of strategic planning for family business", *Family Business Review*, Vol. ۱ No.۲, pp.۱۰۵-۷۷. Yeung, H.W.C. (۲۰۰۰), "Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong", *Family Business Review*, Vol. ۱۳ No.۱, pp.۵۵-۷۰. Yin, R.K. (۱۹۸۹), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Newbury Park, CA, . Zahra, S.A., Hayton, J.C., Salvato, C. (۲۰۰۴),

"Entrepreneurship in family vs non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture", Entrepreneurship Theory & Practice, Vol. ۲۸ No.۴, pp.۳۶۳-۸۲.  
 (Corresponding author Patrick M. Kreiser can be contacted at

(document.write(addy۸۷۰۸۷

)" (document.write

< n </script--//\<

>--!

'<' \ (document.write( ' <span style=\display: none

--//<

<script>/ آدرس ایمیل جهت جلوگیری از رباتهای هرزنامه محافظت شده اند، جهت مشاهده آنها شما نیاز به فعال ساختن جاوا

اسکرپت دارید!>

)>'/' (document.write

'< (document.write( 'span

--//<

<script> <div class="e">/

## آموزش؛ راه گشا و محرک اصلی تحقق اهداف آرمانی سند چشم انداز

احمد یاراحمدی خراسانی

با تلاشی که در جهت ایجاد و نهادینه سازی رویکرد برنامه ای در کشور بوجود آمده است تدوین برنامه چشم انداز ۲۰ ساله بعنوان راهنمای توسعه همه جانبه ای برای نهادها و سازمان های دولتی و غیر دولتی تبیین شده است. اسنادی که هر یک در راستای سند چشم انداز ۲۰ ساله ی کشور راه گشای توسعه و عامل و محرک اصلی در دستیابی به اهداف آرمانی و متعالی سند چشم انداز ملی است. رشد و توسعه اقتصادی، رقابت، کار آفرینی، اشتغال زایی پایدار و هدف مند، استقرار و توسعه عدالت اجتماعی، حضور گسترده و فعال در بازارهای جهانی و بین المللی، فقرزدایی و افزایش امید به زندگی، شادی آفرینی ملی و سایر آرمان های اجتماعی و اقتصادی از باید های ملحوظ سند چشم انداز می باشد. اهدافی که تحقق آن تنها به اجرای کامل سند چشم انداز وابسته است. مسلماً هر برنامه ای برای تحقق قبل از هر چیز نیازمند بستر سازی برای مجریان آن است، امری که در قالب آموزش های موثر و هدفمند متجلی می گردد. نقش شایسته آموزش و تاثیر آن در تحقق اهداف چشم انداز از جمله باید های غیر قابل انکار است که عدم توجه به آن می تواند پیامدهای غیر قابل جبرانی به همراه داشته باشد. به بیان دیگر حرکت در سمت و سوی اهداف عالی چشم انداز تنها در صورتی اثر بخش خواهد بود که با رویکردهای نوین و مرتبط آموزشی همراه باشد. تحولات و دگرگونی های شگرف و عظیمی که به دلیل رشد فزاینده دانش، صنعت و فناوری در زندگی بشر رخ داده موجب شده است تا کشورهای مختلف راهکارهای مناسب و موثری را برای بهره گیری هرچه بیشتر از این تحولات بیابند و دستیابی به آن را در قالب اهداف و برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت خود جستجو نمایند. با این تعریف برای تحقق این اهداف و همگام شدن با تحولات فوق الذکر اندیشمندان و خردورزان توسعه ی آموزشی را از مهمترین این راهکارها دانسته اند که در جهان کنونی مورد توجه بسیاری از کشورها قرار گرفته است. هر مجموعه و یا سازمانی برای دستیابی به اهداف آرمانی سند چشم انداز ۲۰ ساله خود و نیز تحقق و

اجرای کامل آن نیازمند توسعه فرهنگ و دانش به عنوان عامل و محرک اصلی است. امری که تنها در سایه ی آموزش محقق می شود. گسترش فرهنگ و نگرش برنامه ای و توسعه کسب و کار، ارزش آفرینی، تولید و توسعه خدمات و محصولات مناسب، نیازمند فرهنگ و بستری است که تنها آموزش می تواند آن را ایجاد نماید. برای تحقق کامل و جامع این امر لازم است موارد ذیل مورد توجه جدی قرار گیرد: ۱- نیازسنجی آموزشی در قالب الگوهای چشم انداز به منظور بستر سازی جهت توسعه همه جانبه ی ملحوظ چشم انداز با استفاده از ظرفیت های کارشناسی موجود. ۲- تدوین سند توسعه آموزشی در قالب بایدهای چشم انداز. ۳- توسعه آموزش های فردی، خانوادگی، سازمانی، عمومی و اجتماعی. ۴- طراحی و بکارگیری هوشمندانه نظام های ارزیابی و نیازسنجی آموزشی و ارزشیابی محیط آموزشی به منظور هدایت اثر بخش استراتژی ها و سیاست های توسعه. ۵- توسعه نهادهای آموزشی پژوهشی توانمند برای دستیابی به توسعه برنامه ای. ۶- پیگیری و استقرار اهداف توسعه بر دو محور آموزش و پژوهش. ۷- بهره گیری از قابلیت های آموزشی موجود. ۸- حرکت به سمت سازمان های دانش محور با نهادینه کردن برنامه های هدفمند آموزشی. در پایان باید به این نکته اذعان نمود هرچند «آموزش؛ راه گشا و محرک اصلی تحقق اهداف آرمانی سند چشم انداز» می باشد ولی به تنهایی کافی نیست، مشارکت نیز نیاز می باشد. مشارکتی که از طریق فرهنگ سازی ایجاد می شود. در واقع فرهنگ سازمانی در این زمینه چارچوبی است که برای کارکنان و مدیران، رفتار و شیوه تصمیم گیری روزانه را مشخص می نماید و آنها باید با تکیه بر این رهنمودها در صدد تامین هدف های برنامه ای برمی آیند.

### نمونه ای از چشم انداز و بیانیه ی رسالت یک سازمان

#### Mission View&Statement

دانشگاه علوم پزشکی چشم انداز و بیانیه رسالت مرکز تحقیقات چشمچشم انداز (Vision)

ما بر آنیم که در این دانشگاه، با تلفیق پژوهش در امر آموزش و درمان و اجرای پروژه های ملی و بین المللی، ضمن بالا بردن سهم کشورمان در تولید علم، پژوهش را در خدمت سلامت همه مردم قرار دهیم و به این منظور با استفاده از امکانات موجود و بالقوه بهترین بستر پژوهشی را در محیطی صمیمی، با اتکاء به نیروی انسانی کارآمد، و ارتباط با سایر مراکز علمی و جذب اعتبارات برای همه محققین علاقمند فراهم نمائیم و داریم با تلفیق پژوهش در امر آموزش و بهداشت و درمان، با تاکید بر طبابت و آموزش مبتنی بر مستندات (EBM) روحیه پژوهشی ایجاد کرده، سبب پیشرفت کمی و کیفی تحقیقات شویم. بیانیه رسالت و یا ماموریت مرکز (Mission Statement) الف) مهمترین رسالت این مرکز، رهبری، هدایت و اجرای پژوهشهای کاربردی مورد نیاز جامعه در زمینه های بهداشتی، درمانی و آموزشی (سلامت بینایی) در کنار اجرای تحقیقات بنیادی به منظور تولید علم در دانشگاه می باشد. ب) ارائه رهنمود و مشاوره با سیاستگذاران و متولیان امور پژوهشی آموزشی بهداشتی درمانی در جهت ارتقای سطح سلامت بینایی و چشمی جامعه. ج) انجام تحقیقاتی پویا، پیشرو و نوآور در آموزش علوم چشم پزشکی جهت دستیاران و دانشجویان و توانمند سازی جامعه دانشگاهی و غیر دانشگاهی چشم پزشکی و متخصصین علوم بینایی در تحقیق و تولید علم. ارزشها (VALUES) این مرکز با علم و اعتقاد به قداست ذاتی دانش و تحقیق و اهمیت انکارناپذیر جایگاه ویژه آن در توسعه گروه آموزشی چشم و رعایت موازین اخلاقی در امر پژوهش و تکریم محقق، با اتکاء به خداوند بزرگ تلاش خواهد نمود تا با کار گروهی و همدلی و ایجاد انگیزه های متعالی برای فعالیتهای علمی، تحقیقاتی جامع و جامعه نگر با کوشش در ارتقای مستمر کمیت و کیفیت برنامه ها و اشاعه فرهنگ پژوهش و ارتقای جایگاه پژوهشگر، گامی در جهت تعالی کمالات انسانی بردارد

### ایجاد فرهنگ پشتیبانی از استراتژی

## Strategy...

ایسن نوشت "اگر یک انسان معمولی را از رویاهای زندگی اش محروم نمایید، احساس می کند ضربه‌ای مانند زمانی که سعادت و نیک‌بختی را از دست می دهد بر او وارد می شود." هنگامی که در یک سازمان بسیاری از وابستگی‌های فرهنگی قطع شود و سازمان مسیری جدید را در پیش بگیرد، غم و اندوهی جانکاه بر سازمان، کارکنان و مدیران سایه خواهد افکند. معمولاً هنگامی این پدیده به وجود می آید که شرایط خارجی استراتژی‌ای جدید تعیین کند و سازمان ناگزیر به اجرای آن شود. مدیران و کارکنان اغلب، می کوشند علت تغییراتی را که چند سال پیش رخ داده است، دریابند و اینگونه رویدادها را توجیه نمایند. بسیاری از افراد با یادها و خاطره‌ها زندگی می کنند و آنها را آرامش بخش می دانند و برخی دیگر به شرایط و زمان حال دل خوش می کنند. اگر بین مدیریت استراتژیک و فرهنگ سازمانی رابطه‌ای ضعیف وجود داشته باشد عملکرد و موفقیت سازمان به مخاطره خواهد افتاد. دو پژوهشگر به نام‌های دیل و کندی تاکید کردند که ایجاد تغییرات استراتژیک موجب می شود که یک فرهنگ دستخوش تهدید قرار گیرد ... مردم دل‌بسته به قهرمانان، افسانه‌ها، آیین‌های زندگی روزانه، مراسم پر زرق و برق و جشن‌ها و همه نمادهای محل کار هستند. تغییر موجب قطع این روابط می شود، کارکنان را مات و مبهوت می کند، آنها احساس ناامنی می نمایند و اغلب دچار خشم و غضب می شوند. اگر برای تسکین آنها به هنگام گذر از یک حالت و روی آوردن به وضع جدید اقدامی صورت نگیرد، قدرت فرهنگ می تواند تمام تلاش‌هایی که در راه تغییر صورت می گیرد خنثی نماید و تغییرات استراتژیک را متوقف کند. منبع: مدیریت استراتژیک (فرد ار. دیوید) صفحه ۴۶۹

## تفکر استراتژیک

## Strategic thinking...

مقدمه:

در این بررسی ضرورت تفکر استراتژیک و مزیت‌های آن، ماهیت و کارکرد آن و درنهایت یک الگوی مفهومی برای این شیوه تفکر تشریح می شود. منظور اصلی مقاله تنها تبیین این رویکرد مهم مدیریتی نیست بلکه آنچه امید داریم در انتهای مقاله حاصل شود شکل گیری مجموعه ای از مؤلفه های دیدگاهی پیرامون محیط کسب و کار است. دیدگاهی که می تواند اثربخشی مدیران را توسعه بخشد. تفکر استراتژیک چیست؟ «تعریف» ابزاری برای معرفی مفاهیم و رویکردهاست، ولی معرفی «تفکر استراتژیک» از طریق تعریف آن کاری کم ثمر است. علت این امر در پیچیدگی مفهومی این رویکرد نهفته است. تعاریف متعددی که برای تفکر استراتژیک ارائه شده هریک به جنبه هایی از این رویکرد توجه داشته اند، هرچند هیچ یک تمامی ابعاد را در بر ندارند. در چنین شرایطی بهتر است برای معرفی به جای تعاریف، به ماهیت و ویژگیهای تفکر استراتژیک پرداخته و بدین ترتیب تلاش شود تا نمای صحیحی از این رویکرد تصویر گردد. از دیدگاه ماهوی تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم» است. این بصیرت کمک می کند تا در شرایط پیچیده کسب و کار: ۱- واقعتهای بازار و قواعد آن به درستی شناخته شود؛ ۲- ویژگیهای جدید بازار زودتر از دیگران کشف گردد؛ ۳- جهشهای (ناپوستگیهای) کسب و کار درک شود؛ ۴- و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود. تفکر استراتژیک مدیر را قادر می سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف مورد نظر موثر است و کدامیک موثر نیست و چرا، و چگونه عوامل موثر برای مشتری ارزش می آفرینند؟ این بصیرت نسبت به عوامل تاثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می کند. بدون این تشخیص، صرف منابع (مادی و غیرمادی) سازمان برای دستیابی به موفقیت بی حاصل خواهد بود. کن ایچی اومی (K.OHMAE) در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می دارد که: «اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه ای جز

سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد». (۸) تفکر استراتژیک «پیش بینی» آینده نیست. تفکر استراتژیک تشخیص به موقع خصوصیات میدان رقابت و دیدن فرصتهایی است که رقبا نسبت به آن غافل هستند. جف بزوس (J.BEZOS) بنیانگذار شرکت آمازون (AMAZON.COM) هنگامی که در سال ۱۹۹۵ قابلیت فروش کتاب بر روی شبکه اینترنت را کشف و آن را تبدیل به یک کسب و کار کرد، تشخیص داد که توزیع کتاب بر روی شبکه اینترنت نه تنها هزینه‌ها را کاهش می‌دهد بلکه قابلیت‌هایی برای مشتری می‌آفریند که به هیچ وجه با نظام توزیع سنتی قابل تامین نیست (خلق ارزش برای مشتری). امروز این شرکت با عمر کوتاه خود به فروش سالیانه‌ای بیش از ۳/۱ میلیارد دلار دست یافته است که این رقم در مقایسه با فروش ۰/۷ میلیارد دلاری شرکت بزرگی همچون جان وایلی (JOHN WILEY) با ۲۰۰ سال سابقه فعالیت در این زمینه، ارزشمندی بصیرت نسبت به عوامل ارزش آفرین بازار را نشان می‌دهد. تفکر استراتژیک از طریق تشخیص و تقویت فعالیتهایی که ارزشهای منحصر به فردی برای مشتری ایجاد می‌کند، مزیت رقابتی می‌آفریند. این کار از طریق فهم قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن انجام می‌شود. و این امر در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار، یک رویکرد بی نظیر است. تفکر استراتژیک در قالب قواعد «ساده و عمیق» ظاهر می‌شود. این قواعد مدل ذهنی خاصی را ایجاد کرده و مبنای تصمیم‌گیری‌های روزانه تا جهت‌گیری کلی سازمان خواهد بود. شرکت اسباب بازی لگو (LEGO) این استراتژی را در مفهوم «هر محصول تولیدی حتماً باید برای کودک یادگیری داشته باشد» و شرکت مشاورین بین (BAIN) آن را در «تعهد به نتیجه برای مشتری» فرموله کرده‌اند. این عبارات ساده ولی عمیق، جهت‌گیری اساسی این شرکتها را مشخص کرده و مبنای خلق ارزش برای مشتری و مزیت رقابتی برای سازمان را به روشنی بیان می‌کنند. تفکر استراتژیک برای سازمان و ذینفعان آن انگیزه و تعهد ایجاد می‌کند. این انگیزه و تعهد از طریق قدرتی به وجود می‌آید که در «حقیقت» ساده و درعین حال جذاب است. به قول آنتونی سن اکسوپری (A.S.EXUPERY) "اگر می‌خواهید کشتی بسازید لازم نیست مردم را فراخوانید و برای هر کس وظیفه‌ای مشخص سازید، بلکه کافی است به آنان عظمت بی پایان دریا را نشان دهید". هنری مینتزرگ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه از کسب و کار در ذهن می‌داند، گری هامل (G.HAMEL) آن را معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم کسب و کار توصیف می‌کند. رالف استیسی (R.STACEY) آن را طرحریزی بر مبنای یادگیری می‌شناسد. هریک از این تعابیر نمایی از این رویکرد را ارائه می‌کنند، بدون آنکه هیچ یک مدعی بیان تمامی این رویکرد باشند. تفکر استراتژیک - برنامه ریزی استراتژیک آیا در دوران جدید، عصر برنامه ریزی استراتژیک به سر رسیده و نقش آن به تفکر استراتژیک سپرده شده است؟ رویکرد سازنده تر و مفیدتری هم برای این زمینه وجود دارد: تفکر و برنامه ریزی استراتژیک می‌توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک چشم انداز می‌آفریند و برای تبیین و پیاده سازی آن از ابزار برنامه ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. هنری مینتزرگ «متفکران» را از «برنامه ریزان» استراتژیک جدا می‌داند. وی برای برنامه ریزان استراتژیک نقشهای موثری همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی و مشارکت در پیاده سازی چشم اندازهای استراتژیک ذکر می‌کند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک می‌داند. (۱۲) در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه (و درعین حال کلی و فاقد دقت) از محیط کسب و کار شکل می‌گیرد. این شیوه نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری آنها در راستای پاسخ به مشتری است، درحالی که برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، داده‌های دقیق برای پیاده سازی استراتژی را فراهم می‌سازد. تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب سازمان را مشخص می‌سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد. تفکر استراتژیک با سنتر عوامل موثر محیطی و درونی تصویر یکپارچه‌ای از فضای کسب و کار را در ذهن ایجاد کرده و زمینه را برای خلق پاسخهای خلاقانه و بدیع به نیازهای بازار فراهم می‌سازد و برنامه ریزی استراتژیک با روشهای تحلیلی اهداف استراتژیک را به برنامه‌ها و اهداف سالیانه و کوتاه مدت تبدیل کرده و گامهای لازم



برای پیاده سازی استراتژی خلق را فرموله می کند. شاید با این دیدگاه بهتر باشد برنامه ریزی استراتژیک، «برنامه ریزی استراتژی» و ابزاری برای پیاده سازی چشم انداز (حاصل از تفکر استراتژیک) تلقی شود. بدین ترتیب، ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و هنری آن پیوند می خورد و یک رویکرد قوی مدیریتی حاصل می گردد. تیم اوشاناسی (T.O'SHANNASSY) این تلفیق را یک فرایند دیالکتیک ذهنی بین تفکر واگرا و همگرا می داند. وی می گوید: «درعین خلاق بودن باید خلاقیت را در دنیای واقعی پیاده کرد و درعین بهره گیری از قدرت سنتز می بایستی از قدرت تحلیل نیز استفاده کرد و بکارگیری پی درپی تفکر و برنامه ریزی استراتژیک راه دستیابی به استراتژیهای بدیع و خلاقانه درعمل است». (۱۳) این شیوه نگرش می تواند یک چارچوب اصولی برای پیوند نظریات کلاسیک و نوین استراتژی را فراهم سازد و الگویی برای مفهوم یکپارچه استراتژی باشد. نتیجه گیری برای یک مدیر، هیچ ادراکی مهمتر از فهم کسب و کار نیست. این بصیرت تنها به درک عوامل موثر و روابط بین آنها محدود نمی شود، بلکه کشف شهودی زوایای ناشناخته این فضا و خلق ایده هایی برای بهره برداری از آنها، تجلی ارزش آفرینی از این بصیرت است. تفکر استراتژیک رویکردی است که زمینه شکل گیری و توسعه این بصیرت را فراهم می سازد. تفکر استراتژیک مدیران را به سوی یادگیری سریع از محیط کسب و کار و بکارگیری خلاقیت برای خلق ارزشهای جدید فرامی خواند. این شیوه تفکر، چشم اندازهایی متمایز از رقبا را به همراه دارد. چشم اندازهایی که می تواند استراتژی های نوآورانه و مزیت بخشی را سبب شود. اگر کارکرد استراتژی خلق مزیت رقابتی دانسته شود، تفکر استراتژیک برای بقا و رشد سازمان در محیط پرقابته امروز امری اجتناب ناپذیر خواهد بود. مزیت رقابتی مستلزم تمایز جهت گیری نسبت به رقیب است و تمایز درجهت گیری به دیدگاههای متفاوت و تازه ای نیاز دارد. برای دستیابی به چنین دیدگاهی الگوهای متعددی پیشنهاد شده است. یک الگو که در این مقاله معرفی گردید، یادگیری مستمر از محیط، کشف نیازهای بی پاسخ بازار و خلق راهکارهای بدیع و ارزش آفرین را به عنوان سه فرمان تفکر استراتژیک ذکر می کند. این الگو یک دستورالعمل اجرایی گام به گام نیست. آنچه پیام اصلی این الگوست، شیوه متفاوتی از نگرش به محیط کسب و کار است. با این نگرش، می بایستی رابطه مدیران با محیط بازار را مجدداً تعریف کرد و سازوکارهای مدیریتی سازمان را مورد بازنگری قرار داد. آنچه در اینجا مطرح می شود ماهیتاً یک نوع دانش مدیریتی نیست، منظور از این تعریف مجدد، تغییر باورهای بنیادین مدیران است. باورهایی که سوالات اساسی محیط کسب و کار را پیشرانه تلاش (فکری و اجرایی) برای متحول ساختن سازمانها قرار دهد. پاسخ مدیران برای دستیابی به موفقیت چندان دور نیست، ولی پاسخ از آن کسی است که سوالی دارد. منبع: [managementdoc.com](http://managementdoc.com) Strategic Thinking The smartest and most effective activists think, plan, and act strategically. Inexperienced activists make the mistake of focusing only on stopping things. Their only action is reaction. Duff Conacher of the Democracy Watch says, "All they do is maintain the status quo and they actually lose in the long run, because the rules never change and there are all sorts of things they're not stopping." (Quoted in Tim Falconer's Watchdog's and Gadflies, Activism from marginal to mainstream.) Strategic action is necessary in situations where an opponent blocks the way to an objective. In such cases, smart activists use strategic thinking to identify where an opponent is vulnerable, and then try to figure out how to exploit that vulnerability. They also use strategic thinking to solve problems before they happen, coolly examining the pros and cons of various moves in order to identify the best course of action. Creating a Strategy Creating a strategy for a public interest campaign involves: ~ defining goals and

intermediate and short-term objectives,~ identifying opponents,~ carrying out a SWOT analysis,~ imagining and playing scenarios,~ identifying primary and secondary targets,~ identifying allies,~ deciding what resources are required (salaries, expenses, other),~ devising tactics, and~ drawing up an action timetable. Because this is a problem-solving process it is a loopy. In other words, you might define an objective up-front, but realize later that resources are inadequate to achieve this goal or that there is no clear target. This will mean looping back to redefine the objective.

**Defining goals and objectives**  
Your goals are the broad results you wish to achieve over the long term. Objectives are what you want to accomplish more immediately. Your objectives should follow naturally from your goals. They help you reach your goal. If the goal is winning the war, an objective might be winning a particular battle. If you lose sight of your goals and objectives, everything goes haywire. Consider a project to address the problems of global capitalism it leads to a street protest, which brings about a police attack on protesters. A protracted inquiry into police brutality then sidetracks the whole project, obscuring the message of the protest and trumping its main objective.

**Identifying opponents and obstacles**  
What stands in the way of reaching your objective? Who can make the necessary changes? Who specifically do you need to influence? In many cases you will be trying, in some way, to bring about changes to government policy or legislation. You will want to avoid making incorrect assumptions about how government works, who is responsible, or what is the most effective route for bringing about change.

**Carrying out a SWOT analysis**  
It's easier to make choices after identifying strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A SWOT analysis can be applied to a position, an idea, an individual, or an organization. Do a SWOT analysis for your group as well as for your target.

**Imagining and playing scenarios**  
Strategic thinking is often described as reflective dialogue about the future so that one can avoid pitfalls as well as take advantage of opportunities. One way to do this is by imagining how events will play out, then devising effective responses. Future scenarios may be framed as "what if" questions. Let's say you are planning to hike up a mountain. The sun is shining, so you may prepare gear and clothing based on a default scenario that assumes an easy hike in fine weather. But your preparations will change if you consider "what if" questions. "What if fog makes it difficult to see?" "What if it snows?" "What if someone sprains their ankle?" Good scenarios require informed imagination. If it's not informed, you can waste energy on the improbable. If it's not fueled by imagination, you can be blindsided.

**Identifying primary**

and secondary targets If your group cannot itself deliver a public good, you must be able to identify a decision maker or primary target who can. Campaigns directed at getting a target to do something usually require negotiation, campaigning, and confrontation. These tactics work best on people who are elected. Hired bureaucrats and appointed officials are more resistant. You should also identify one or more secondary targets. These are people who will cooperate with you, who have some power over the primary target, Secondary targets might be regulatory officials, important customers, or politicians from a more senior level of government.

Identifying allies If you can't influence a decision maker on your own, are there others who can help? When groups with similar interests create strategic alliances, they are much more likely to achieve their goals. The tendency for groups to compete for funds and influence merely serves the opposition. Allies may also be sympathetic insiders. Citizens need intelligence to make the right moves. The best intelligence comes from inside organizations that can influence the success of your project. Let's suppose your goal is to change government policy. Reading government reports will provide some useful information. But talking to bureaucrats will provide additional, up-to-date information and a quick rundown on attitudes inside government. A sympathetic senior bureaucrat who understands your project can provide the most help. Finding such a person will help you make all the right moves.

Devising tactics Tactics are the action part of a strategy. Generating good tactical alternatives requires creative thinking. Choosing which ones to use requires a knowledge of what works in a particular context. It also requires some consideration of what will be good, interesting, or exciting for the group.

Does the key decision maker agree with your objectives and your solutions? If so, cooperative tactics make sense. Does the decision maker agree with your objectives but not your solutions? If so, consider tactics focused on persuasion and negotiation. Does the decision maker completely disagree with both your objectives and your solutions? Then confrontation may be the only option.

Tactics differ in what they try to accomplish. They can aim to — \* win an objective by giving the other side something it wants (credit, votes, support), \* win an objective by depriving or threatening to deprive the other side of something it wants (credibility, respect, money, labor, employment), \* build public support in the media, or build the support of allies or secondary targets \* show a target the size and concern of your constituency, or \* build the morale of your group. Most campaigns include many different kinds of tactics. To evaluate potential tactics, try to answer the following questions. Is the tactic focused on a

primary or secondary target? Is it based on a thorough understanding of the target? Is the tactic in tune with other things that are happening? Does it demand action? Is your group comfortable with the tactic? If it is confrontational, has your group exhausted all options for cooperation and negotiation? Confrontation should be a last resort. If it is confrontational, does it respect Alinsky's Rules for Radicals? Drawing up a detailed action timetable Your timetable should be a multilevel chart with start and completion dates for everything you want to do, as well as start and completion dates for all significant external events such as voter registration. Strategies that involve winning something from a target usually begin with opening a line of communication with the target, and then move on to action meetings.

### فرهنگ و مدیریت استراتژیک

culture and strategic management... چرا فرهنگ؟، تعیین چشم انداز کارآمد، استراتژی سازی

مقدمه یک تفاوت اساسی میان نظام فرهنگی کشور ما با سایر کشورها وجود دارد که کار ساماندهی فرهنگ را مقوله‌ای سهل و ممتنع می‌نماید و آن این است که در بسیاری از کشورها فرهنگ (عمومی، تاریخی و دینی) در خدمت موفقیت‌های سیاسی و اقتصادی قرار می‌گیرد، در حالیکه در نظام اسلامی ما همه سازمانها و امکانات و توانمندیها در راستای یک هدف ایدئولوژیک و فرهنگی تعریف شده‌اند. بنابراین قرار است که همه سازمانها و نهادها برای رسیدن به آن ایده بزرگ فرهنگی و در راستای تحقق آن گام بردارند که موجب و موجد مزایای فراوانی خواهد بود اما از طرفی این امر باعث گسست برنامه ریزی فرهنگی در اثر عواملی چون: مشابهت، تعارض، تضاد، نیمه‌کارگی، یکدست نبودن، خارج از محدوده‌گی، دست‌به‌دست کردن، تشریفاتی شدن، تظاهر گرائی و غیره گردیده است. سازمانها و نهادهای بسیاری هستند که بستگی به موقعیت و شرایط، خود را در امور فرهنگی همه‌کاره یا هیچ‌کاره می‌دانند. در پیروزیها و موفقیتها شریک می‌شوند و در کوتاهیها و اشتباهات پای خود را کنار کشیده و سلب مسئولیت می‌کنند. به نظر می‌رسد که بررسی و تطبیق و هماهنگی وظایف نهادها و سازمانهای فرهنگی یا چندبعدی در زمره اقدامات اساسی برای توسعه همه‌جانبه و دستیابی به اهداف کلان است. و اما آنچه به عنوان مدیریت استراتژیک جای خود را در همه سازمانهای دولتی و خصوصی کشورهای صنعتی و فراصنعتی باز نموده و راه کامیابیهای بزرگ ملی را برای آنها هموار نموده است در کشورهای در حال رشد و از جمله ایران ما، با گامهای کوتاه و نامطمئن در حال پیش آمدن است. البته این مساله در مورد نهادهای دولتی به ویژه در زمینه‌های صنعتی، تجاری و خدماتی و علی‌الخصوص سازمانهای فرهنگی مصداق کاملاً بارزی دارد. جایگاه مدیریت استراتژیک استراتژیک استراتژی (strategy) در اصل یک اصطلاح نظامی به معنای سنجیدن موقعیت خود و حریف و طرح نقشه برای روبروشدن با او در مناسبترین وضع است. اما به تدریج این اصطلاح یا به عبارتی فن نظامی، جایگاه مهمی در رهبری و مدیریت سیاسی و سپس اقتصادی پیدا کرد. در یک معنای ساده، استراتژی یعنی روش کلی برای رسیدن به هدف کلی. در جهان معاصر، مدیریت استراتژیک (strategic management) یکی از شاخه‌های مهم و راهگشا در حوزه مدیریت و رهبری قلمداد می‌شود. البته ورود این دانش و فن به کشور ما سابقه زیادی ندارد اما استقبال رو به رشد برخی از مدیران - به ویژه مدیران بخش خصوصی - از این دانش و فن، نشان‌دهنده ثمرات کاملاً ملموس و قابل بهره‌برداری از دانش مزبور می‌باشد. تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت استراتژیک ارائه شده، برخی گفته‌اند: مدیریت استراتژیک، مجموعه تصمیم‌ها و اقدامات مدیریتی است که

عملکرد بلندمدت یک دستگاه را تعیین می‌کند؛ اما به نظر می‌رسد کاربرد این نوع از مدیریت فراتر از تعریف فوق باشد. هم‌اکنون، به‌ویژه در کشورهای توسعه‌یافته، مدیریت استراتژیک تا آنجا تکامل یافته است که نخستین ارزش و اولویت آن، کمک به یک سازمان برای فعالیت موفق در یک محیط پیچیده و پویا می‌باشد. امروزه بسیاری از سازمانها و حتی دولتها از این مدیریت به عنوان ابزاری توانا برای ایجاد و هدایت تغییرات مورد نظر و یا مقابله با بحرانهای مخاطره‌آمیز استفاده می‌کنند. صرف نظر از مدون شدن یا نشدن و به عبارتی دیگر رسمی یا غیررسمی بودن فرموله کردن عملیات استراتژیک در یک سازمان، تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک توجه دارند، به مراتب موفق‌تر از سازمانهای مشابهی بوده است که بدان بی‌توجه بوده‌اند. بنابراین، این نوع از مدیریت، یک سازمان را برای مواجهه با محیط پیچیده خارجی و حتی داخلی، آماده می‌کند و توانمندی سازمانی - و رهبری - امکان پاسخگویی به تهدیدها و فرصت‌های پیش‌بینی شده را به وجود می‌آورد. به‌رغم آنکه مدیریت استراتژیک یک دانش مهم به شمار می‌رود، یک فن و مهارت نیز قلمداد می‌شود که تنها مدیران مستعد و خلاق و یا به عبارتی دارندگان بینش استراتژیک، از امکان بهره‌گیری از آن برخوردار می‌گردند که ما از آنان به مدیران استراتژی‌ساز تعبیر می‌کنیم. چرا فرهنگ؟ دانش مدیریت استراتژیک، عمدتاً سازمانهای نظامی، سیاسی و اقتصادی بهره‌گیری می‌کنند و سابقه و میزان استفاده از این نوع مدیریت در بخش فرهنگی به ویژه در کشورهای توسعه‌نیافته، بسیار اندک و ناچیز است. کشور ما، به‌ویژه پس از انقلاب شکوهمند اسلامی، که حقیقتاً یک انقلاب عظیم فرهنگی بود، صرف نظر از موفقیت‌های چشم‌گیر در حوزه فرهنگ و امدادهای الهی یاری‌بخش به ملت و مسئولان در این مسیر، همواره با بحرانهای فرهنگی متعددی روبرو بوده است. این چالشها را باید عمدتاً ناشی از ورود تهاجم آمیز فرهنگ غربی و فقدان یک نظام مدیریت کارآمد و برنامه‌ریزی جامع و هدفمند دانست که همچنان ما را با تهدیدات جدی مواجه ساخته است؛ به طوری که باید اذعان کرد فقدان یک مدیریت و رهبری کارآمد، زمینه استفاده انقلاب اسلامی از فرصت‌های طلایی در حوزه‌های فرهنگی را به شدت کاهش داده و هم‌اکنون ما را در قبال بسیاری از معضلات فرهنگی منفعل ساخته است. نخبگان فکری کشور به روشنی می‌دانند که بی‌توجهی به توسعه فرهنگی، کشور را از دست‌یابی به موقعیتهای مطلوب اقتصادی نیز بی‌نصیب خواهد ساخت. لذا در پاسخ به این پرسش که در توسعه ایران، کدامیک از این دو حوزه، یعنی اقتصاد و فرهنگ، مقدم است؟ باید گفت، با اندک شناختی از مسائل کلان کشور، توسعه فرهنگی بر توسعه اقتصادی مقدم خواهد بود. در ابتدا، پرسش اصلی این است که چرا باید از مدیریت استراتژیک در حوزه فرهنگ استفاده شود؟ به نظر می‌رسد، پاسخ روشن است؛ چرا که در سالهای اخیر، برای بسیاری از کارشناسان روشن شد که مدیریت سنتی و اتخاذ تدابیر غیرعلمی در سازمانهای فرهنگی، دیگر قادر به حل مشکلات نخواهد بود و استمرار غفلت نسبت به برخی مشکلات و مسائل فرهنگی، پیامدهای غیرقابل جبرانی را در پی خواهد داشت. لذا وضعیت فرهنگی حاضر و گمانه‌زنیهای کارشناسان درباره آینده، به‌ویژه با توجه به روند مخاطره‌آمیز جهانی شدن در قبال فرهنگ دینی و ملی، ایجاب می‌کند که مجموعه دستگاههای فرهنگی نظام، تحت یک رهبری واحد، به شکل جدیدی تفکر و اقدام کنند. در این شکل جدید، مدیریت استراتژیک، به مفهوم تلاشهای سازمان‌یافته برای اتخاذ تصمیمات و اقدامات شایسته، از بهترین گزینه‌های پیش رو به شمار می‌رود. تردیدی نیست که بهره‌گیری صحیح از دانش و فن مدیریت استراتژیک، می‌تواند علاوه بر ایجاد امکان مصونیت و پیشگیری، موقعیت ما را در قبال تهدیدات بالقوه و بالفعل و چالش‌های حاضر و آینده، از انفعال خارج نموده و به حالت فعال و نوآور تبدیل سازد. پرسش دوم این کوتاه نوشته، این است که برای آغاز یک عملیات استراتژیک در حوزه فرهنگ، چه فرایندی قابل ترسیم است؟ اعتقاد به ایجاد تحول و نوآوری زمانی که در ستاد مدیریت یک سازمان فرهنگی طرز تفکر خلاق و نوآور ظهور نکند و مدیران ارشد آن سازمان خود را نیازمند به یک تحول نبینند، امید به بهبود شرایط و ایجاد تغییر به وجود نخواهد آمد. البته معمولاً در سازمانهای دولتی که عنصر «ثمربخشی» به صورت دقیق در برنامه‌ها مورد مطالبه قرار نمی‌گیرد، انگیزه برای تغییر کمتر مشاهده می‌شود و همواره نوعی خودرضایتی در مدیران وجود

دارد؛ اما در موسسات خصوصی که بقا و دوام موسسه منوط به ثمربخشی و دست‌یابی به نقطه مطلوب است، انگیزه و نیاز به تحول و نوآوری در میان مدیران ارشد کاملاً مشهود می‌باشد. از آنجا که هم‌اکنون بخشهای سرنوشت‌سازی از امور فرهنگی کشور در اختیار سازمانهای دولتی یا وابسته به بودجه عمومی کشور است، باید ایجاد انگیزه و اعتقاد در مدیران ارشد جهت ایجاد تحول و نوآوری به عنوان نخستین گام در عملیات استراتژیک مورد توجه قرار گیرد. بررسی محیطی (محیط داخلی و خارجی) باید دانست بررسی این مساله که محیط داخلی مقدم است یا محیط خارجی، خود نیازمند تامل بسیاری می‌باشد. از یک سو بررسی محیط خارجی، نگاه به محیط داخلی را جهت می‌دهد و از سوی دیگر بررسی حوزه داخلی، زمینه شناخت صحیح جهت مواجهه با محیط بیرونی را در حد استطاعت بالقوه و بالفعل یک سازمان، میسر می‌سازد. در هر حال، صرف نظر از تقدم و تاخر منطقی، ما ابتدا از بررسی محیط داخلی آغاز می‌کنیم. بررسی محیط داخلی یک عملیات استراتژیک، شناخت دقیق وضع فعلی سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای خواهد داشت. مطالعه و آگاهی از رسالت، اهداف، وظایف، ساختار، منابع انسانی و مالی، امکانات، ظرفیت و پتانسیل بالقوه و بالفعل و در مجموع شناخت نقاط ضعف و قوت یک سازمان در این بررسی حائز اهمیت فراوان است. هم‌اکنون در بسیاری از موسسات دولتی و خصوصی مدیران از شناختی بسیار سطحی و غیردقیق نسبت به محیط داخلی خود برخوردارند، و این عدم شناخت، امکان اتخاذ تصمیمات صحیح و به‌موقع را از آنان سلب کرده است. در یک سازمان، علاوه بر مدیران، مجموعه پرسنل نیز باید از مراتبی از شناخت محیط داخلی برخوردار گردند. این اطلاعات آنان را در انجام وظایف محوله یاری خواهد رساند. بررسی محیط خارجاً تعریف و ترسیم قلمروی محیط خارجی یک سازمان به اهداف و وظایف آن وابسته است. برای اغلب موسسات فرهنگی شناخت به‌روز و عمیق مخاطبان و به عبارتی مخاطب‌شناسی‌ای که در بردارنده درک مختصات و نیازها و انتظارات آنان (مخاطبان) باشد، حائز اولویت است. نباید فراموش کرد که در یک عملیات استراتژیک، جهت‌دهی به نیازهای مخاطبان نیز منوط به شناخت دقیق مخاطب خواهد بود. علاوه بر روان‌شناسی مخاطب، جامعه‌شناسی مخاطب نیز در یک بررسی کارآمد ضروری به نظر می‌رسد. این که مخاطب در چه جامعه و یا چه مختصاتی و پیشینه‌ای زندگی می‌کند، نباید از دستور بررسی خارج شود. تحقیقاً یکی از مشکلات مزمن اغلب موسسات فرهنگی در ایران عدم توجه به مخاطب‌شناسی روزآمد یا مواجهه نهانی با این مقوله می‌باشد. تعیین چشم‌انداز کارآمد یا نقاط مطلوب‌بود چشم‌انداز یا نقاط مطلوب، به صورت حقیقی و نه تشریفاتی، گام بعدی در ایجاد زمینه برای یک عملیات استراتژیک به شمار می‌رود. لازمه ترسیم چشم‌انداز، شفاف‌سازی مأموریت اصلی (رسالت)، اهداف و وظایف است. یکی از معضلات اساسی در موسسات فرهنگی ما، برخورد تشریفاتی با این مقوله می‌باشد. بخش قابل توجهی از موسسات فرهنگی کشور دارای رسالت، اهداف و وظایف مبهم و حتی بعضاً متناقض و متداخل و یا دست‌نیافتنی و شعاری هستند. در این میان، بازخوانی اهداف و تقسیم آن به دو بخش اهداف کلان و عملیاتی حائز اهمیت است. اهداف دقیقاً عبارت از آن چیزهایی است که سازمان خواستار دست‌یابی به آن می‌باشد. چشم‌انداز، فراتر از اهداف، نقاط عالی و مطلوب را به صورت ایده‌ال و معمولاً درازمدت مشخص می‌کند. چشم‌انداز که بهتر است توأمان به صورت کمی و کیفی ترسیم شود، از سویی قوه محرکه و از دیگر سو دورنما و محصول نهایی و موفق یک سازمان را در یک دوره زمانی معین روشن می‌کند. چشم‌انداز باید کاملاً مبتنی بر رسالت، اهداف و وظایف یک سازمان ترسیم شود. توانمندسازی سازمان (ایجاد ظرفیت) توانمندسازی سازمان باید در دو مرحله زمانی مورد عنایت قرار گیرد. یکی در مرحله پیش از تدوین برنامه استراتژیک، به صورت عمومی و دیگری پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک، به صورت تخصصی. پس از روشن شدن رسالت، اهداف، وظایف و چشم‌انداز باید استطاعت و ظرفیت بالفعل و بالقوه مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد. در این مرحله، انطباق منابع، امکانات، ساختار سازمانی و... و ایجاد و توسعه ظرفیت کافی برای تحقق اهداف و دست‌یابی به چشم‌انداز، مورد توجه مدیریت استراتژیک خواهد بود. برای مثال، در ساماندهی منابع انسانی و اصلاح فرایند جذب و گزینش نیرو، ترسیم یک ساختار سازمانی متناسب، ساماندهی به امکانات و... در

زمره جزو اولویت‌های توانمندساز قرار می‌گیرد. البته چنانکه اشاره شد، پس از تدوین برنامه و تعیین تاکتیک نیز مرحله جدیدی از توانمندسازی مورد توجه قرار خواهد گرفت. در حال حاضر منابع انسانی بسیاری از موسسات فرهنگی از جهت ترغیب، کیفیت و نیز چینش و نحوه بهره‌برداری، با ماموریت‌های محوله ناسازگار است و یا ساختار سازمانی غیرعلمی آنها اصولاً امکان اجرای یک عملیات استراتژیک را از آنها سلب می‌نماید. استراتژی‌سازیمهم‌ترین مرحله در یک عملیات فرهنگی استراتژیک رسیدیم که همان تعیین استراتژی به معنای تعیین راه دست‌یابی به اهداف کلان و عملیاتی سازمان می‌باشد. اگر تمامی مراحل پیش‌گفته به دقت و به صورت علمی محقق شده باشد، پس از آن یک مدیر مستعد و خلاق قدرت استراتژی‌سازی را خواهد داشت. در برخی سازمانهای فرهنگی، میان سیاست و استراتژی خلط می‌شود. سیاست در واقع رویکرد یک سازمان به نحوه تحقق اهداف است، اما استراتژی مسیر دست‌یابی به اهداف را مشخص می‌کند. باید توجه داشت که در یک سازمان می‌توان به انواع استراتژیها اشاره کرد: استراتژیهای دفاعی، تهاجمی، بازدارنده، موضوع محور، مساله محور، تعیین استراتژی در موقعیت اضطراری و اورژانسی و یا در موقعیت ثبات و طبیعی و غیره. تدوین برنامه استراتژیکبرنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان تلاشی منظم یا زمانبندی‌شده و سازمان‌یافته جهت مبادرت به اجرای عملیات استراتژیک که در بردارنده نحوه تحقق استراتژی‌ها است تعریف کرد. در واقع یک برنامه‌ریزی صحیح به ما امکان می‌دهد با یک ملاحظه منسجم و جامع‌نگر نسبت به تمامی امکانات مادی و معنوی یک سازمان و بسیج آنها جهت پیشبرد استراتژی‌هایی که ما را به دست‌یابی به اهداف رهنمون خواهد ساخت گام برداریم. اصولاً یک برنامه استراتژیک نمی‌تواند بدون اجرای مراحل پیشینی که به آنها اشاره شد، تدوین گردد. از ویژگیهای ذاتی این برنامه، ترتیب منطقی مراحل، هماهنگی عناصر سازمانی و تعریف جایگاه و نقش هریک و نیز زمان‌بندی و توزیع دقیق منابع است. برنامه می‌تواند به صورت کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت تهیه شود. ولی در سازمان فرهنگی به اقتضای ماموریت کلان، تدوین برنامه‌های درازمدت کارساز خواهد بود. معمولاً در هر برنامه‌ای مکانیزم کنترل و نظارت و شناسایی به‌موقع موانع و رفع آن نیز پیش‌بینی می‌شود؛ چرا که منظورشدن ضمانت‌های لازم برای اجرای برنامه در عملیات استراتژیک هیچگاه مورد غفلت نخواهد بود. تعیین تاکتیک‌علاوه بر برنامه، در یک عملیات استراتژیک نیازمند تاکتیک‌های روزآمد می‌باشیم. گرچه تاکتیک عمدتاً به‌عنوان یک اصطلاح نظامی به کار رفته، اما در واقع در این نوع از عملیات مکمل ضروری برنامه قلمداد می‌شود. برخی تاکتیک را روش گذار از هریک از مرحله‌ها و یا موانع تعریف کرده‌اند؛ چنانکه در جنگ، گرفتن تپه معینی اهمیت تاکتیکی دارد و یا در سیاست، به جلب کردن نظر یک طیف خاص در انتخابات و یا به کاربستن شگردهای خاص برای مواجهه با رقیب تاکتیک گفته می‌شود. در عین حال، تاکتیک را باید اجمالاً به شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیست‌ها قرار می‌گیرد. برای نمونه، تاکتیک‌هایی که می‌تواند در برنامه جامع و استراتژیک تولید علم و نظریه‌پردازی مورد توجه ما قرار گیرد، قابل ذکر می‌باشد. اجرای برنامه (آغاز عملیات) پس از تدوین برنامه، عملیات آغاز می‌شود. گرچه معمولاً سازمانی که تا این مرحله با موفقیت پیش رفته، شانس زیادی برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه خود خواهد داشت، اما نباید فراموش کرد که بسیاری از سازمانهای فرهنگی پس از تدوین برنامه و صرف زمان و بودجه درخور توجه در این امر، بی‌توجه به برنامه، همان روش سنتی گذشته را که به آن عادت کرده‌اند، پیش می‌گیرند و از پایبندی به برنامه سرباز می‌زنند. اجرای صحیح برنامه به عوامل متعددی وابسته است که در مراحل پیش‌گفته به آن پرداخته شد. کمترین غفلت از هریک از عوامل مزبور می‌تواند اجرای برنامه را با اختلال مواجه نماید. در سازمانهای فرهنگی کشور ما، اجرای عملیات استراتژیک، به جهت موانع بسیاری که در پیش رو دارد، بیشتر به یک انقلاب می‌ماند که عزم و اراده راسخ مسئولان و مردم را می‌طلبد. در حال حاضر، بازسازی شورای محترم عالی انقلاب فرهنگی به عنوان مدیریت کلان امور فرهنگی کشور گام نخست در زمینه‌سازی برای یک عملیات استراتژیک فرهنگی بزرگ خواهد بود. در واقع، بهانه قراردادن فقدان بودجه و امکانات برای به تعویق انداختن ساماندهی امور فرهنگی کشور،

نوعی فرار از واقعیت‌ها تلقی می‌گردد؛ چرا که نگارنده معتقد است در صورتی که بودجه و امکانات کشور براساس اولویت‌ها ساماندهی شود، امکان ایجاد تحولات بزرگ همواره وجود خواهد داشت.

## سیاست

... Policy سیاست یک سری اصول و قواعد است که راه را برای مدیران در اتخاذ تصمیم نشان می‌دهد کلمه لاتین سیاست (Policy) ریشه کهن یونانی دارد. به اعتبار معنی کلمه (مراقبت از یک کار) را سیاست می‌گویند. در فرهنگ لغت فارسی سیاست به معنای اداره کردن امور مملکت، مراقبت امور داخلی و خارجی کشور، اصلاح امور خلق رعیت داری و مردم داری است. مفهوم سیاست در فرهنگ لغت و بستر بدینگونه تعریف شده است: «برای جهت دادن به تصمیمات امروز و آینده از میان تعداد زیادی گزینه انتخاب یک راه یا طرز رفتاری مشخص و یا یک طرح کلی درازمدت که اهداف کلی و روشهای قابل قبول» را بتواند دربرگیرد. سیاست در حیطه مدیریت سازمان، در معنای یک سری اصول و قواعد است که نشان دهنده راه برای مدیران در اتخاذ تصمیم خواهد بود. این اصول در تصمیماتی که مدیران می‌گیرند و در فعالیتهایی که انجام میدهند راه را نشان می‌دهد و یک طرح کلی را برای رسیدن به اهداف تعیین شده فراهم می‌سازند. بدینگونه وقتی که سیاست مشخص گردید به مدیران یک انتخاب ترجیحی می‌دهد، مثلاً یاد می‌دهد که هنگام رویارویی با وضعیتی مانند  $X$  نه به صورت  $A$ ,  $B$ ، بلکه مانند  $C$  رفتار کن و بدینگونه یک ترجیح، به میان گذاشته می‌شود. اما سیاست را با مقررات یا دستورالعمل که در هر یک از موقعیتهای باید رعایت شود نباید درآمیخت. مقررات در مقابل وضعیت معین، چگونگی حرکت را به طور قطعی بیان می‌کنند و جایی برای مدیر که از انعطاف خویش استفاده کند باقی نمی‌گذارند. اما سیاست، نشاندهنده راه برای مدیران در تصمیم‌گیری است، مانند: صبح رأس ساعت ۸ سرکار حاضر شدن یک دستورالعمل یا مقررات است. ولی اینکه مدیر تدارکات، خرید موادخام تا سقف صد میلیون ریال را بدون اخذ موافقت مدیر بالادست میتواند انجام دهد، یک سیاست است. مدیر برای مصارف زیر سقف صد میلیون ریال به مقام بالاتر مراجعه نمی‌کند. در اینجا باید یادآور شویم سیاستها، قبل از هر چیز درباره تحقق بخشیدن اهداف سازمان در هر سطح، انتخاب ابزاری که مورد استفاده قرار خواهد گرفت و طرز حرکتی که به میان گذاشته خواهد شد، مربوط است همچنین سیاستها برای اهداف و ابزار نیز حدود و مرزهایی بنا می‌کند. این مرزها، هنگام تصمیم‌گیری مدیران در خصوص وضعیتهایی که با آن مواجه می‌گردند، به آنان یاری می‌دهد، برای مثال، هنگام تصمیم‌گیری خرید از سه کیفیت خیلی خوب، سیاست انتخاب پایین‌ترین قیمت، یعنی رده بندی پیشنهادها به لحاظ تقدم کیفیت، از سه کالایی که در سه رده اول قرار دارند هر کدام پایین‌ترین قیمت را دارد باید خریداری شود. برای کالاها سرویس در نظر گرفته نمی‌شود، این یک دستورالعمل در تصمیم است و درباره خرید کالا برای هر وضعیت قابل قبول است. سیاستها، در داخل سازمان در هر سطح سازمانی قرار می‌گیرند و از سیاستهای اصلی شرکت، سیاستهای قسمتها، حیطه‌های اجرایی گرفته تا کوچکترین واحدها به ترتیب پشت سرهم قرار می‌گیرند. جدا از این، سیاستها میتوانند عملکردی هم باشند و یا برای یک پروژه بخصوصی می‌توانند انتخاب شوند. از طرف دیگر سیاستها، به مشکلاتی که زود به زود دیده می‌شود و وضعیتهایی که تکرار می‌گردد نیز مربوط است. سیاست در مقابل چنین وضعیتی چه باید کرد را تثبیت نموده در مقابل وضعیتهای مشابه تصمیم‌گیری همانند را فراهم می‌سازد، بدین ترتیب سیاستها در داخل خود استحکام (ثبات و قاطعیت) و بی‌طرفی بین اشخاص را حاکم می‌کنند، برای مثال سیاست پرسنلی درباره دادن مرخصی و حقوق به هنگام مرخصی سالانه و بیماریها، به هر کس در داخل سازمان همانند اجرا می‌شود و برای هر شخص و هر رویداد تصمیم‌گیری جداگانه‌ای را لازم نمی‌داند. سیاستها به خاطر زمینه‌سازی برای از قبل اندیشیدن و تجزیه و تحلیل کردن در وضعیتهای معین مانع تکرار گشته و ساختار یکپارچه‌ای را ارائه می‌دهند. بعلاوه به این خاطر که می‌توانند رفتار مدیران را به صورت قابل پیش‌بینی



درآورند، انتقال اختیار را به سطوح پایین آسان کرده و بدین ترتیب اثربخشی مدیران سطوح بالا را افزایش می دهند. بعبارت کوتاه سیاستها، نهاد بودن مؤسسات و در نتیجه بوجود آوردن عرف و عاداتهای مختص به خودشان را برای آنها تأمین می کند. بدین لحاظ سیاستها، یک ویژگی حاکم بر امور اجرایی مؤسسات را داراست. اصول در درک، انتخاب و بیان کلی به عنوان راهنمای تصمیم گیری و یا نشاندهنده راه دراندیشیدن و آغاز حرکت به شمار می آید. این اصول ضرورت مطلق ندارد که به شکل یک توضیح ارائه گردد. بیشتر اوقات طرز رفتار یک مدیر، درحالی که به صورت نوشته نیست ولی می تواند سیاست مشخصی را انعکاس دهد.

What is policy? The word "policy" can be used to cover matters ranging from high order strategy to administrative detail. In DECS, 'policy' can encompass a position, intention or plan on any issue where the government or the department needs to take action. Policy can mean: \* The art, study, or practice of government or administration the conduct of public affairs political science. [Source: Oxford English Dictionary], or \* A plan of action, usually based on certain principles, decided on by a body or individual, or \* A principle or set of principles on which to base decisions, or \* A course of conduct to be followed [Source: Chambers English Dictionary] According to a dictionary definition, policy is "any course of action followed primarily because it is expedient or advantages in a material sense". When put into a political theme, this definition would read: 'Public Policy is a concept (usually in a written document), whereby the government or a political party will determine decisions, actions and other matters that will prove advantages to society in general'. Another possible way to look at policies, particularly the governments, is to think of them as the principle (be it values, interests and resources) that underlines the actions that will take place to solve public issues. This maybe administered through state or federal action such as legislation, regulations and administrative practices. The starting point for anyone who is producing policies is to realise that there needn't always be consistency in them. This is mainly because the values of society are continuously changing, and policies being the representation of society's preferences and ideals, must change with them. It is at this broad level that policy becomes a complex interplay of "social and economic decisions, prevailing ideas, institutions and individuals, technical and analytical procedures, and general theories about the way policy is made" (Concept by Hawker, Smith and Weller). All of these factors when taken into account, will determine how the new policy will effect the following: Private Citizens Companies Corporations Associations There is no right or wrong policy. But the foremost will be one that addresses the masses, and reflects their social values. Considering that public policy is an action taken by the government that ultimately

effects the public, it has been recognized that even when an area of activity is left in private hands, the very act of it being left alone can be viewed as a deliberate policy of the authorities. This could possibly be because the general societies needs did not need to be altered, or because the body that the activity was delegated to will make the necessary changes in the place of the government possibly because they understand social issues better because of their standing within society, for example local councils. Many factors influence why a policy is created. Lobby groups, political parties, single issue coalitions, industrial councils, unions and pressure groups play a very active role in this, mainly because their vast size through social support which allows them to contest issues. For a government not to listen and then act on their requests would almost mean certain suicide. This is especially true around election time, when the government also makes a lot of policies that will be looked upon favourable by the voters, and thus help the government in their plight to be re-elected. But it must also be acknowledged, that not all large groups such as unions, are given whatever they want (as we saw with the transport union earlier on this year during the Grand Prix) especially if it will be a burden to the rest of society. In general, the purpose of government is to add value to the lives of the people it serves, and through good policy making, this can be achieved. Policies should express and embody society's needs and values, and this is achieved through the comprehensive use of politics involving cooperation from groups outside the government body.

### برنامه ریزی و پیش بینی

...planning and foresight گرد آوی: مهدی یاراحمدی خراسانی

برنامه ریزی و پیش بینی V فرآیندی است که تعیین می کند سازمان به آنجایی که می خواهد برسد، چگونه برسد. V یکی از وظایف اولیه مدیریت است چرا که دیگر وظایف مدیریت بستگی به این دارد که چگونه برنامه های سازمان، به اهداف خود دست می یابند. اهمیت برنامه ریزی V پاره ای از دلایل که حاکی از برنامه ریزی در عملیات مدیریتی است به قرار زیر است §: برنامه ریزی در تجارت نوین ضروری است §. برنامه ریزی چگونه اجرای کار را تحت الشعاع قرار می دهد §. تمرکز داشتن بر روی اهداف § از بین بردن عدم اطمینان و تغییرات § برنامه ریزی کنترل را آسانتر می کند §. برنامه ریزی کمکی است در فرآیند تصمیم گیری فرآیند برنامه ریزی V فرآیند برنامه ریزی کلیه سازمانها بر مبنای رسالت و «دموریت سازمان (Mission) استوار است. V اهدافی خاص مبتنی بر رسالت و برنامه هایی که می تواند به دستیابی این اهداف بیانجامد به صورت ذیل است §: رسالت (Mission) § اهداف (Objectives) • اهداف سازمان دارای پنج ویژگی است: W اهداف سازمان باید به صورت مکتوب برای تمامی اعضای سازمان نوشته شود و همه از آن آگاه باشند، تا بدانند که چه انتظاری از آنها می رود. W اهداف باید محدوده زمانی داشته باشد نمی تواند نامحدود باشد. کارکنان باید از زمان تحقق

اهداف مطلع باشند و فرجه زمانی را بدانند. W اهداف باید مشخص و قابل اندازه گیری باشد. W اهداف باید واقعی و دست یافتنی باشد. W تحقق اهداف، مشارکت و حمایت همه جانبه را می طلبد. مدیریت بر مبنای هدف V مدیریت بر مبنای هدف (MBO) (Management By Objective) از طریق ترکیب اهداف فردی و سازمانی اعمال می گردد و براساس این نظریه مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. V فرآیند مدیریت بر مبنای هدف شامل مراحل زیر است § برنامه های بلند مدت توسط مدیران سطح بالا بعد از انطباق اهداف و منابع تعیین می گردد § اهداف کوتاه مدت توسط سازمان که در برگیرنده بازاریابی، بهره وری، سود و غیره است تعیین می گردد § تعیین برنامه های عملیاتی § ارزیابی § انتخاب عملیات صحیح فرآیند مدیریت بر مبنای هدف تعیین اهداف و برنامه های بلند مدت تعیین اهداف کوتاه مدت سازمانت تعیین برنامه های عملیات ارزیابی نتایج انتخاب عملیات صحیح برنامه ها V عملیاتی هستند جهت کمک به سازمان برای دستیابی به اهداف. V یک برنامه جامع باید متضمن شرایط زیر باشد § چه فعالیتی جهت دستیابی به اهداف لازم است § چه زمانی فعالیت ها باید انجام گیرد § چه کسی مسئول چه کاری است § کجا فعالیت ها باید انجام شود § کی عملیات باید به انجام برسد. انواع برنامه V برنامه های سازمان معمولاً به دو قسمت تقسیم می شوند § برنامه های جاری؛ شامل • سیاست ها W در واقع فکر و عمل را جهت آینده سازمان کانالیزه می کند. معمولاً مکتوب نیست و کمتر مدوم می باشند و متأثر از رفتار مدیران است • رویه ها W رویه ها بیانگر طریقه انجام کار در سازمان ها هستند، در واقع خود رویه ها نوعی از برنامه ها هستند که این برنامه ها راهنمای عملیاتند • قوانین و مقررات W قوانین در واقع ساده ترین نوع برنامه ها هستند § برنامه های یکبارگی؛ شامل • برنامه های اجرایی یا طرح ها W برنامه ها اصلی جهت اجرا شدن به برنامه های ریزتری تقسیم می شوند که برنامه اجرایی یا طرح نامیده می شوند یک برنامه کلی برای به اجرا درآمدن باید به برنامه های کوچکتر تقسیم شود تا از به اجرا درآمدن برنامه اصلی شکل بگیرد • بودجه ها W در واقع برنامه های عددی هستند، بودجه بندی در وهله اول ممکن است براساس اعتبار و پول باشد. یا براساس ساعت کار مورد نیاز باشد. سوم براساس نیروی انسانی مورد نیاز باشد و چهارم براساس تعداد ساعات کار ماشین. W نوع دیگری از بودجه که در واقع ترکیبی از بودجه متغیر و بودجه برنامه ای است، بنام بودجه بر مبنای صفر نامیده می شود. پیش بینی V عدم توفیق بسیاری از سازمان ها ناشی از فقدان پیش بینی و یا پیش بینی غلطی بوده که برنامه ریزی متکی به آن بوده است. V پیش بینی آینده و امکانات و موانع در امر برنامه ریزی ضروری است. V مدیران برای برنامه پیش بینی آینده اطلاعات مربوط به گذشته و حال را مورد استفاده قرار می دهند تا بتوانند به گمان هایی دست یابند که نشان دهد در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد. V پاره ای از رویدادهای آینده جهت پیش بینی دقیق که رشد و موفقیت سازمان را در برخواهد داشت بقرار زیر است § توسعه اقتصادی § پیش بینی تکنولوژی § پیش بینی رقابتی § پیش بینی اجتماعی تکنیک های پیش بینی V تکنیک های کیفی § نظر هیأت اجرایی § نظرات فروشندگان § انتظارات مصرف کنندگان § روش دلفی V تکنیک های کمی § روش های اقتصادسنجی § بررسی آماری

### نقش تکوینی مدیریت استراتژیک

The evolving role of strategic management development Paul brown, university college  
Northampton, Northampton, uk

چکیده هدف - جهت تصدیق و معتبر ساختن چارچوبهای مفهومی بهبود مدیریت استراتژیک. همچنین جهت آزمایش این فرضیه که اهداف و طراحی برنامه بهبود مدیریت استراتژیک لازم است که مطابق با سطوح سازمانی تعهد به مدیریت استراتژیک و درجه

رشد و بلوغ فرایندها و شایستگی های مدیریت استراتژیک باشند. بر حسب اینکه برنامه می تواند در ارتقا توانایی استراتژیک سازمان موثر واقع گردد. طراحی / متدولوژی / رویکرد - کارهای نویسندگان قبلی (مبتنی بر مرور ادبیات و یک مطالعه موردی) دو مدل مفهومی را ایجاد نموده که می تواند به درک بهبود مدیریت استراتژیک کمک نماید. اولی نوع شناسی چرخه زندگی سطوح سازمانی از تعهد به مدیریت استراتژیک را با طراحی بهبود موثر مدیریت استراتژیک فراهم می نماید. دومی شبکه ای را که نشان دهنده چگونگی توانایی مدیریت استراتژیک جهت توسعه را فراهم می کند. در این مقاله تحقیق موردی از شش سازمان جهت ارائه داده ها که عمدتاً کیفی هستند، جهت آزمون فرضیات و مدل های مفهومی استفاده شده است. یافته ها: هر دوی نوع شناسی چرخه زندگی و مدل های مفهومی به وسیله بیشتر کارهای موردی مورد پشتیبانی قرار گرفتند. همچنین یافته شد که روش استراتژی پردازی غالب در سازمان می تواند بر بهبود مدیریت استراتژیک موثر باشد. جایی که روش فرماندهی استراتژی پردازی غالب بر جوانب استراتژیک برنامه توسعه مدیریت است، مانع توافق با فرهنگ فرماندهی می شود. محدودیتهای تحقیق: تعمیم پذیری یافته ها به وسیله اندازه نمونه کوچک در شش سازمان محدود شده است. اگر چه با وجود نظریات اندک در زمینه توسعه مدیریت استراتژیک، یافته ها در جهت درک مفهومی از این موضوع تلاش می کنند. اصلیت / ارزش - مدل های پیشنهادی بینشی جهت پیچیدگی بهبود مدیریت استراتژیک و امکان بکارگیری تجزیه و تحلیل و برنامه ریزی موثرتر از مداخله بهبود مدیریت استراتژیک فراهم می آورد. لغات کلیدی: مدیریت استراتژیک، استراتژی مشارکتی، بهبود مدیریت نوع مقاله: مقاله مفهومی بیش از ۱۵ سال این عقیده وجود داشت که بهبود مدیریت (MD) نقشی استراتژیک را در سازمانها بازی می کند. McCormick و Constable پیشنهاد نمودند که MD باید بخش منسجمی از برنامه های استراتژیک و تغییر استراتژیک باشد. Cannon (۱۹۹۴) پیشنهاد نمود که MD نیازمند بازسازی جهت اثربخشی عملکرد مشارکتی و بهبود شایستگی ها می باشد. Thomson (۱۹۹۷) گزارش نمود که MD در اثر تغییر شکل، به طور نامناسبی با استراتژی های سازمانی رابطه دارد. یافته های انگلستان در مطالعات آمریکا انعکاس یافته است. چنین یافته هایی نشانگر تلاشهایی جهت شناسایی بهترین اعمال در MD به ویژه برای مدیران ارشد که در اندیشه افزایش توانایی در تأثیر استراتژی و عملکرد می باشند. در حالی که اجماع این مطالعات و یافته های تجربی قوی وجود داشت، ولی تعداد اندک چارچوبهای مفهومی و تئوری جهت کمک و توضیح پدیده توصیف شده وجود داشت. تأکید بر عمل به سازمانهایی که در اندیشه انجام درست کارها بودند وجود داشت. چنین تئوری و چارچوبهای مفهومی آنگونه که وجود دارند بیشتر از گسترش تفکر MD می باشند که ضرورتاً تأکیدی بر مدیریت استراتژیک MD نداشتند. الگوهای کمی در موقعیتهای مختلف سودمند بودند که بعضی از آنها دارای نقش استراتژیک بودند. این تحقیق جهت ایجاد یک بینش نسبت به تکمیل شکاف دانش انجام شده افزایش درک از چرایی و چگونگی MD می تواند منجر به پی بردن به پتانسیل استراتژیک گردد. توسعه مدیریت استراتژیک توسعه مدیریت استراتژیک (SMD) را اینگونه تعریف نموده است: مداخلات بهبود مدیریت که تمایل دارند تا توانایی استراتژیک و عملکرد مشارکتی سازمان را ارتقا بخشند. مطالعات موردی نشان داده که SMD می تواند نقش کاتالیزور برای تغییر در سطح استراتژیک داشته باشد. (همانطور که در مدیریت تغییر و اجرای استراتژی نقش داشته است). این شکل نشان دهنده چگونگی جریان استراتژیک می باشد. و می تواند به عنوان شروعی برای ایجاد یا تجدید برنامه SMD عمل نماید. و این می تواند باعث افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک در سازمان شود که می تواند به عنوان متغیرهای میانجی در ایجاد فرایندها و قابلیتهای مدیریت استراتژیک مشاهده شود. در نتیجه بهبود ظرفیتهای مدیریت استراتژیک به دو صورت مستقیم از SMD و غیر مستقیم از طریق فرایندهای جدید مدیریت استراتژیک روی می دهد. تیمهای اجرای استراتژیک که ممکن است گاهی اوقات یک بخش رسمی از SMD باشند ولی هر دو بیشتر از قابلیتهای جدید استراتژیک بهره می گیرند. این مدل احتمالاً در موقعیتهایی کاربرد دارد که تعهد و قابلیت وجود دارد. مدیریت استراتژیک پایین است - در ابتدا شبکه روابط متقابل احتمالاً توسعه نیافته و ناقص است. در

سازمانهایی که به بلوغ و رشد دست یافتند نقش مطرح SMD ممکن است در انتظار تغییر باشد. این تحلیلیها از فرضیات اصلی این تحقیق نشأت گرفتند: اهداف و نقشه برنامه توسعه مدیریت استراتژیک که تعهد و مدیریت استراتژیک سطوح سازمانی و درجه رشد فرایندها و قابلیت‌های مدیریت استراتژیک را مطابق هم سازند، از این جهت که این برنامه می تواند در افزایش قابلیت استراتژیک سازمان موثر باشد. این فرضیات همچنین پیشنهاد می کنند که تطبیق تعهد مدیریت استراتژیک و قابلیت طرح SMDP مکمل هم باشند. و تشویق به بهبود سازمانی و قابلیت‌های فردی در مدیریت استراتژیک می کند. این تطابق می تواند همیشه از طریق مراحل که در جدول ۱ نشان داده شده است تکامل یابد که اشاره بر این دارد که این فرضیات باعث بهبود قابلیت مدیریت استراتژیک که منجر به بهبود عملکرد مشارکتس سازمان می شود. این ممکن است که سازمان با تعهد کم به مدیریت استراتژیک در یک محیط با تغییرات اندک خواهند بود. یا اینکه اخیراً تجربیاتی در افزایش اندک به سطوح بالا-تر پیچیدگی و پویایی شده است. بنابر این همانطور که با افزایش سطح آشفستگی سازمانی (پویایی و پیچیدگی) افزایش می یابد احتمالاً نیاز است که سازمان به سمت افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک و توالی چرخه زندگی که در جدول ۱ آمده است حرکت نماید. در مقایسه سبکهای اکتشافی و تحلیلی مستلزم تعهد و قابلیت مدیریت استراتژیک قویتری است. این سازمانها ممکن است در محیطهای مشابهی عمل ناینداما سطوح تعهد به مدیریت استراتژیک متفاوتی داشته باشند. آنگونه که در مورد مطالعات بانکهای کوچک آمریکایی توسط (Bracker, newkirk-moore ۱۹۹۸) نشان داده شده است. یافته ها نشان داد که عملکرد کسب و کار هنگامی بیشتر بود که سطوح تعهد به مدیریت استراتژیک بالا بودند. هدف این تحقیق، آزمون فرضیات و بکارگیری مدل دوره عمر شمار اندکی از سازمانهای مورد مطالعه است. محدودیتهایی جهت تعمیم یافته ها به دلیل اندازه نمونه ها وجود دارد. اگر چه این روش به جمع آوری داده های کمی غنی و استفاده از رویکردهای کمی جهت آزمون تئوریهایی که توسط van maanen مورد حمایت است، می پردازد. نقش SMDP معرفی دانش و زبان مدیریت استراتژیک‌های استراتژیک در جهت استراتژیک‌شکل گیری مرحله تیم سازی در برابر مدیران ارشد تشخیص نیاز قابلیت مدیریت استراتژیک‌پیشنهاداتی برای استراتژی شناخت قابلیت‌های مدیریت استراتژیک و توسعه آن‌اجرای استراتژی سازمانی در واحدهای مدیریتی اجرای استراتژی از طریق تیمهای پروژه‌هبرنامه جانشینی بهبود استراتژیک‌انجام مرحله تیم سازی و ویژگیهای سازمانی تغییر تدریجی گرایش استراتژیک‌مشارکت اندک در استراتژی سازیبکارگیری ضعیف پروژه های تغییر آزمایش به همراه مکانیزمهایی برای مباحثه استراتژیک و تصمیم گیریزبان جدید مدیریت استراتژیک‌مشارکت بیشتر عدم رضایت از استراتژی، موقعیت یا عملکرد جاری قرار دادن مکانیزمهایی برای مباحثه استراتژیک و تصمیم گیریاجمع برای رسیدن به مدیریت استراتژیک تعهد بالا به مدیریت استراتژیک از طریق فرهنگ و سیستم‌هاور مستمر استراتژیهای سطح بالا-اجرای موثر استراتژی تعهد به مدیریت استراتژیک‌پایین (سطح ۱) نمایان شدن (سطح ۲) توسعه یافته (سطح ۳) رشد (سطح ۳) روشهای استراتژی پردازیبعضی تفسیرها از روش استراتژی پردازیبمشخص است، که به عنوان یک متغیر مهم در مطالعه پدیدار گشته اند. (Hart ۱۹۹۲) یک نوع شناسی از ۵ روش استراتژی پردازیبایجاد نموده که به عنوان یک مدل نظری مقبولیت زیادی پیدا کرده. این نوع شناسی به SMD در طرح ریزی فرایندهای راهکار برای تدوین استراتژی به صورت اثر متقابل بر SMD و شناخت روشهای استراتژی پردازیببا به کارگیری سطوح متعدد مدیریت دارد. استراتژی روش فرماندهی به وسیله رهبران فردی قوی با پشتیبانی تعداد اندکی از مدیران عالی ایجاد می شود. تحلیل ها و ارزیابی گزینه برای فراهم آوردن مشاوراتی جهت اجرای استراتژی استفاده می شود. افراد دیگر در سازمان به عنوان "سربازان خوب" استراتژی را اجرا می کنند. این ممکن است در یک محیط صنعتی به کار گرفته شود که نسبتاً ساده می باشد و توسط یک یا چند نفر قابل فهم است. و سازمان احتمالاً نسبتاً کوچک باشد به طوریکه یک فرد می تواند کنترل موثر ارا حفظ نماید. در روش نمادین مدیر عالی بینش روشنی را خلق می نماید که به فعالیتهای سازمان معنا می بخشد و به کارکنان احساس هویت می دهد. این بینش دراز مدت می تواند به اهداف ویژه

تبدیل شود که نظام کنترل ضمنی مبتنی بر ارزشهای مشترک را فراهم می کند. انعطافپذیری این روش برای محیطهای پویا و سازمانهای بزرگتر که در حال رشد از طریق استراتژیهای فعالسازی (نظیر اکتشافی و تحلیلی) می باشند، مناسب می باشد. در روش عقلایی نظام جامعی از برنامه ریزی استراتژی رسمی با استراتژی مکتوب و برنامه های عملیاتی وجود دارد. داده ها به بالا رسانده شده و پردازش و تحلیل اطلاعات در سطوح بالا انجام می گیرد. برنامه های مفصل و نظام کنترل پیشرفته مشاهده می شود. و احتمالاً در شرکتهای بزرگتر که دارای موقعیت استراتژی تدافعی می باشند و دارای محیط باثباتی هستند یافته می شود. روش انتقالی استراتژی پردازی بیشتر مبتنی بر تعامل و یادگیری می باشد تا اجرای برنامه از پیش تعیین شده (که مانعی از طرف مدیریت عالی جهت درک کامل محیط پیچیده می باشد). ویژگیهای این روش دارای ارتباطات مورب، بازخورد و یادگیری و گفتگو با ذینفعان کلیدی، همچنین ضرورت یک رویکرد تکراری به استراتژی پردازی می باشد. ابتکاراتی نظیر سر وقت بودن (JIT)، مدیریت کیفیت جامع (TQM) و مشتری گرایی محملی برای این تغییرات ارائه می کنند. مدیریت عالی در ارتباط با تسهیلات و ارتباطات همیشگی با مشتریان جهت تعیین راهنمای استراتژیک می باشد. گفته می شود چنین چیزی برای شرکتهای رشد یافته که در محیطهای پیچیده کار می کنند مناسب می باشد، نظیر تحلیلگران استراتژیک که به هدف بهبود تدریجی خدمت و محصول می باشند. سرانجام، روش افزایشی دارای ویژگیهایی می باشد که توسط (BURGERMAN ۱۹۸۳) و WOOLDRIDGE (۱۹۹۰) مشخص شده است. ایده های جدید از کار آفرینی به سمت بالا نشأت می گیرند. مدیران عالی عمدتاً آزمایش و انتخاب و پرورش طرحهای با پتانسیل بالا را تشویق می کنند. استراتژیهای جدید در اثر جدا سازی فعالیتهای ابتکاری از کارهای روزانه سازمانهای عملیاتی رشد یافته اند. قهرمانان تولید که ایده های جدید را با منابع سازمانی جهت ساختن واقعیتهای تجاری مرتبط می سازند؛ مهم می باشند. استراتژی پیوسته تعدیل شده تا الگوی ابتکاری بالقوه را که از پایین بوجود می آید را منعکس نماید. این روش برای محیطهای متلاطم مناسب می باشند و استراتژیهای اکتشافی در بازارهای پیچیده و پراکنده هستند. کارهای تجربی hart نشان داد اکثر سازمانها قادر به بهبود قابلیت در روشهای گوناگون فرایند استراتژی سازی می باشند. روشها می توانند به ترتیب ترکیب شده نظیر بینش نمادین مدیریت عالی که با اجرای مدیران میانی مورد پیگیری قرار می گیرد. شرکتهای می توانند منابع بیشتری را جمع نموده و قابلیتهای استراتژی پردازی را افزایش داده تا در پشتیبانی مزیت رقابتی از شرکتهای دارای قابلیتهای ساده تر و کمتر توسعه یافته تر جلوتر باشند. طرح تحقیق جهت آزمون فرضیات و مدلهای وابسته (جدول ۱) لازم بود تا حوزه مطالعه از یک سازمان مورد مطالعه گسترش یابد (Brown ۲۰۰۴). او تصمیم گرفت تا تعدادی از سازمانهای انگلیسی با سطوح مختلف تعهد به مدیریت استراتژیک و دارای برنامه های MD بودند را انتخاب نماید. پنج سازمان برای مطالعه بیشتر از طریق مصاحبه های نیمه ساختار یافته و اسناد سازمانی انتخاب شدند. که جزییات و نمونه ها در زیر نشان داده شده است. سازمان

|        |               |         |                |                           |           |
|--------|---------------|---------|----------------|---------------------------|-----------|
| واحد   | تعداد کارکنان | A       | مهندسی ساختمان | B ۲۳۰۰۰                   | سیستم های |
| دفاعی  | خدمات مالی    | C ۱۱۵۰۰ | D ۱۳۰۰۰        | خرده فروشی                |           |
| E ۴۵۰۰ | ارتباطات      | F ۵۰۰   | آموزش          | ۱۲۰۰ در مصاحبات با مدیران |           |

بهبود منابع انسانی، دو نوع از سوالات پرسیده شد تا تعهد سازمانی را نسبت به مدیریت استراتژیک و SMDP آنها را ارزیابی کند. این داده ها با اطلاعات بیشتر از پرسشنامه پستی و اسناد سازمانی (نظیر گزارش سالانه، وب سایت و گزارشات MD) تکمیل شده است. نتایج سازمانی در جزییاتی که جهت تشریح چگونگی تحلیل داده ها و شناخت روشهای استراتژی سازی و موقعیت یک سازمان و SMDP در مرحله چرخه عمر جدول ۱ آمده است، توصیف شده است. مطالعه موردی - سازمان A برنامه ریزی استراتژیک در سازمان A بسیار پیشرفته است. برنامه های مستند شفاهی وجود دارد، در سطح مشارکتی و بخشی، در یک دوره ۵ ساله که هر سال مورد تجدید نظر قرار می گیرد برنامه های مشارکتی توسط گزارش تیم استراتژی مرکزی به مدیر ارشد ایجاد می

شود. هر برنامه بخشی توسط تیم مدیریت ارشد بخشی (شامل مدیران عمومی واحدهای کسب و کار) تولید می شود که دارای مسولیت پذیری ویژه برای استراتژی نظامی جهت پشتیبانی از فرایند مدیریت استراتژیک - چرخه بهبود و برنامه ریزی منابع سالیانه مرجعی جهت پیوند با برنامه استراتژیک فراهم می آورند. فرایند استراتژیک با بیان اهداف و ارزشها و قوتها پشتیبانی می شود. استراتژی سازمان در اندیشه دوام همیشگی و ارتباط با سطوح کسب و کار و مشارکت، اما کمتر در سطوح بخشی که در آنجا عدم اطمینان در مورد " چگونگی تناسب واحدهای کسب و کار مختلف با یکدیگر، کجا ما باید در جستجوی افزایش قابلیت باشیم" وجود دارد. این ویژگیهای سازمانی دلیلی بر پیشرفت به سطوح بالاتر تعهد به مدیریت استراتژیک در جدول ارائه می نماید. ویژگیهای سطح ۳ نظیر قرار دادن سیستمی برای بحث و تصمیم گیری استراتژیک، و سیستم ها و فرایندهایی جهت تسهیل مدیریت استراتژیک در عمل دیده شده است. در سطح ۴، مرور استراتژیک مستمر (سالانه) و ارتباط بالا با مدیریت استراتژیک آشکار می شود. به عنوان مثال تیمبرنامه ریزی استراتژیک مرکزی و مدیران ارشد بخشی که دارای مسولیت پذیری ویژه ای برای مدیریت استراتژیک می باشند. سازمان رشد موثر و قوی و بهبود نتایج مالی را گزارش داده است که این می تواند دلیلی بر اجرای موثر استراتژی باشد. جاهایی وجود دارد که افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک شاید زیاد باشد اما کاهش نیز ممکن است در زمینه ادامه بهبود مدیریت استراتژیک مشاهده شود. سه نوع برنامه مختلف MD وجود دارند که در سطح استراتژیک یا ارشد عمل می کنند. داده های آموزش رسمی فزبندی شده اند تا مدیریت استراتژیک اجرا و کنترل را تحت پوشش قرار دهد. که این جهت پشتیبانی از تیم مدیریت عالی ارائه می شود. رابطه مستقیمی بین پروژه و فرایند ارزیابی عملکرد سالیانه وجود ندارد. یکی از مزایای برنامه در گرفتن اختیارات از بخشهای مختلف سازمان جهت ایجاد فرصتهای جدید کسب و کار می باشد. در حالیکه تعامل بین اختیارات یک عنصر کلیدی می باشد ولی در داخل برنامه ساختاری فرمالیزه نشده است - گروههای بزرگتر که رد پروژه کار می کنند می توانستند مفید باشند، همچنین پیوندهای بیشتر با نظام ارزیابی عملکرد می تواند جهت ارائه پشتیبانی از بهبود و اجرای ایده ها موثر باشد. برنامه دیگر، جذب ۴۰۰ مدیر میانی، آشکارا یکی از عناصر عمده استراتژی کمپانی قرار گرفته است. بیشتر از مداخله OD تأکید بر شناخت مهارتهای رفتاری در ارتباط با ایجاد مشارکتهای استراتژیک با مشتریان، مدیریت تغییر و کارآفرینان می باشد. و تمایل بر این است تا موانع داخلی را تقسیم بندی نموده تا قابلیتهای سازمان جهت برآورده کردن نیازهای خاص مشتریان باشد. و از شبکه های یادگیری، مدیران خطی و یادگیری شخصی استفاده می شود. شواهد کمتری دال بر کاربرد MD برای اجرای استراتژی ارائه شده است، پس از اینکه مداخلاتی در ارتباط با یادگیری بیشتر از اجرای واقعی استراتژی صورت گرفته است. در حالیکه اجرای استراتژی در تلاش است تا قدری جئا از مسیر اصلی فرایند مدیریت استراتژیک باشد و پشتیبانی کامل از دیگر مدیران ارشد به عمل نمی آورد. با اینحال، این برنامه شدیداً استراتژی گراست. و قابلیتهای مدیریت استراتژیک در داخل سازمان از طریق مربیگری مدیران داخلی بکار گرفته شده اند، ارزیابی برنامه ها دلالت بر آن دارد که به صورت موفقیت آمیز در جهت قابلیتهای استراتژیک همکاری داشته اند. تحلیلدر بند زیر اهداف ممکن برای برنامه های MD (ناشی از مرور ادبیات) که در پرسشنامهها تقسیم بندی آنها با تأکید استراتژیک و تأکید عملیاتی و کارکردی مورد تحلیل واقع شده است. تفسیر استراتژیک در اینجا شامل مدیریت تحول، ابتکار و خلاقیت و رفتار کارآفرینی همانند دیگر جنبه های مدیریت می باشد. در SMD (سطح ۴) که از نتایج پرسشنامه پستی جهت انعکاس میزان دستیابی به اهداف استراتژیک منتج می شود. که این می تواند با توسعه مدیریت کارکردی (FMD) سطح ۴) که میزان دستیابی به اهداف کارکردی و عملیاتی را اندازه گیری می کند مورد مقایسه قرار گیرد. کارکردی بهبود عملکرد شغلی جاری توسعه مدیران جهت اداره شغل بزرگتر آماده سازی برای حرکات یک جانبه توسعه ثنائی رهبران ایجاد گروهها و شبکه های کاری استراتژیک بهبود توانایی های تغییر مدیریتی بهبود تواناییهای مدیریت استراتژیک بهبود رفتار کارآفرینی تشویق ابتکار و خلاقیت کمک در تدوین و اصلاح استراتژی مشارکتی کمک به سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک

ارنباطات و شفاف سازی استراتژی مشارکتی شکل دهی و اصلاح فرهنگ ایجاد هدف مشترک آمار زیر نشان دهنده نتایج هر یک از متغیرات می باشد. سازمان: F.E.D.C.B.A. دستیابی به توسعه مدیریت استراتژیک: ۲.۶-۱.۷-۱.۷-۳-۲.۶-۲.۴ دستیابی به توسعه مدیریت مالی: ۲.۸-۱.۸-۲.۳-۲.۲-۳.۲-۲.۰ روش استراتژی پردازی: Rational generative- rational- Command

Rational generative- rational- Command rational- Symbolic Rational تعهد به مدیریت استراتژیک: ۲-۴.۲-۴-۲-۱.۲ سطح ۳.۴-۱-۱-۲-۲-۱.۲ SMDP خلاصه نتایج

داده‌ها نشان از آن دارد که در سازمان B, C برنامه‌های طراحی شده اند که اثر استراتژیک قوی داشته باشد. چهار سازمان دیگر به میزان متوسطی از اهداف استراتژیک دست یافتند. که دلیل بر این است که برنامه‌های B, C دارای نقش قوی استراتژیک که در داده مصاحبه مورد حمایت قرار گرفته، نمی باشند. در سازمان B (نسبت به آن گروهی که در آن مورد بررسی قرار گرفته) بنظر می رسد که چندان موفق نباشد و دارای پهنه مستقیم با بخش نباشد. در سازمان C هر مدیر دارای برنامه توسعه تناسب شخصی می باشد و فعالیت گروهی کمی دارد. تفاوت برنامه‌های فردی به دین معناست که تمرکز استراتژی مشتری در فعالیتهای MD وجود ندارد و بیشتر تأکید بر عملکرد شغلی و برنامه ریزی جانشینی می باشد. در ارزیابی روشهای استراتژی پردازی، سطح تعهد به مدیریت استراتژیک، تحلیل مشابه سطح SMDP به توصیف سازمان A پرداخته است. از نظر کی برنامه‌ها (آنگونه که در سازمان A بررسی شده است) نتیجه گرفته می شود که A, E, F در توسعه قابلیت استراتژیک در سازمان مشارکت می کنند اما کمتر از B, C, D آشکار است. آزمون فرضیات جدول ۴ مبنایی برای آزمون فرضیات اصلی با بررسی رابطه بین CSM در سازمان (سطح CSM) و طرح برنامه SMD (سطح SMD) فراهم می آورد. مشاهده شده است که در دو سازمان B, C برنامه‌های مدیر MD دارای اهداف استراتژیک قوی نیستند. در B اگر چه سازمان دارای تعهد قوی به مدیریت استراتژیک می باشد، ولی برنامه MD به سطح گروهی واگذار شده و دارای ارتباط مستقیم با استراتژی بخشی نمی باشد. در حالی که شاید این یک موقعیت بهینه نباشد، به نظر می رسد که دارای صبر زیاد باشد. زیرا محیط دارای تغییرات اندک از طرف MD می باشد. همچنین رابطه نابرابر بین سطوح CSM, SMDP (آنگونه که در سطوح ۱ و ۴ نشان داده شده) وجود دارد. اگر چه SMDP در B به نظر نمی رسد که بسیار مؤثر باشد. و احتمالاً سودمندتر از توسعه سطوح بالاتر در نوع شناسی باشد. این نشانگر تایید فرضیات است به دلیل اینکه رابطه نابرابر بین سطوح CSM و SMDP برنامه در ارتقا توانایی استراتژیک مؤثر نمی باشد. در سازمان C دارای سطح بالاتری از CSM می باشد. از داده‌های مصاحبه، جنبه‌های مختلفی از سطح ۴ مشاهده شده است. اگر چه به دلیل روش استراتژی پردازی غالب فرماندهی، مشارکت کمتری از سوی مدیران در فرایند تدوین استراتژی وجود دارد. این وجه در SMDP که در سطح ۱ مورد قضاوت قرار گرفته مشاهده نمی شود. برنامه دارای اهداف مدیریت استراتژیک دائمی نبوده و این احتمالاً بازتاب سبک فرماندهی می باشد. این وضع می تواند قابل پذیرش باشد به دلیل اینکه اگر چه محیط سازمان پویا ولی غیر پیچیده می باشد. بنابراین مدیر عالی میتواند بر روندهای محیطی و اعمال رقابتی نظارت نماید. و تصمیمات استراتژیک مورد نیاز را اتخاذ نماید. سبک استراتژی پردازی فرماندهی در D نشان داده شده است. بعلاوه یافته شد که برنامه ارشد MD در تدوین استراتژی مشارکت نداشته که سازگار با سبک فرماندهی می باشد. از این رو اگر چه تعهد بالایی به مدیریت استراتژیک (سطح ۴) وجود دارد ولی در SMDP منعکس نشده است. شبیه D, C نیز قادر به توفیق در روش فرماندهی بود (هر دو مورد از عناصر روش استراتژی پردازی هقلایی انجام شده است). همچنین D دارای محیط نسبتاً ساده ای می باشد. در جایکه D از C متمایز می شود در تمایل آن در مواجهه با بعضی از تغییرات در روش استراتژی پردازی می باشد. تقاضاهایی برای مدیران ارشد در نوآوری بیشتر و مدیریت بهتر تغییر وجود دارد که این سازمان را در جهت روشهای انتقالی و افزایشی بیشتر پیش می برد. اگر چه SMDP ارتباط نزدیکی با اهداف استراتژیک و فرایندهای بهبود کسب و کار سازمان دارد و تنها پیشرفت اندکی در دستیابی به قابلیت تفکر استراتژیک در سازمان نائل شده است. در سه سازمان دیگر که روش فرماندهی کمتری وجود دارد،



تناسبی بین سطح CSM در سازمان و سطح SMDP و افزایش قابلیت استراتژیک SMDP که از فرضیات پشتیبانی می کند وجود دارد. در مورد سازمان F که انتقال از سطح یک در تعهد به مدیریت استراتژیک به سطح دو می باشد SMDP به عنوان ابزاری جهت تسهیل برنامه می باشد. در E نشان دهنده حرکت به سمت ایجاد مدیریت استراتژیک در سازمان می باشد. در اتقا سطح تعهد به مدیریت استراتژیک ممکن است مورد کمک SMD قرار گیرد. اما SMD ممکن است تنها یکی از متغیرهای سببی باشد (آنگونه که در شکل ۱ توضیح داده شده است). بعلاوه در F در دو سال از SMDP تاکید کمتری بر SMD وجود دارد. و دیگر فرایندهای مدیریت جهت ارزیابی مدیریت استراتژیک بکار گرفته شده اند. در SMD، A دارای رشد و بلوغ بیشتری از سازمانهای مورد نمونه برخوردار است. اگر چه بطور کامل توسعه نیافته، انسجام بیشتری در اجرای استراتژی دارد و تأکید استراتژیک بیشتری وجود دارد. تحلیلها پشتیبانی ای برای فرضیات در شش نمونه فراهم می نماید. همچنین مشاهده شده که هر جا که عناصر قویتری از روش استراتژی پردازشی فرماندهیدر سازمان (C,D نظیر) وجود دارد، جنبه های استراتژیک برنامه MD به نمایش گذاشته شده است. بدلیل اینکه توافقی بر فرهنگ فرماندهی نیست. به ویژه اینکه مشاهده شده که در این نمونه ها SMDP بطور غیر محتمل در در تدوین استراتژی مشارکت نمی کند. توسعه قابلیت های جدید در مدیریت استراتژیک باید توجه داشت که SMD دارای نقش مهمی در ارزیابی شایستگی ها و فرایندهای مدیریت استراتژیک دارد. متغیرهای دیگر دارای نقش غالب در ارزیابی می باشد. از شکل ۱ اینگونه بر می آید که هر جا که فرایندهای جدید مدیریت استراتژیک مشاهده شده، در جهت افزایش تشخیص مسائل عملکرد سازمانی و افزایش تعهد به مدیریت استراتژیک بوده است. این اثرات در سازمانهای متعدد D,E مشاهده شده است. تعمیم پذیری تحقیقا مشخص بودن اندازه نمونه کوچک لازم است سؤالی که بیانگر مطالعات سازمانی و تعمیم یافته ها مطرح شود. در نمونه کوچک، فرضیات در دو سازمان بدلیل اثر متغیر دیگر مورد حمایت قرار نمی گیرند. ممکن است گمان شود که در یک نمونه بزرگتر متغیرهای مستقل دیگری وجود داشته باشد. تمامی نمونه های مورد مطالعه سازمانهای بزرگ در انگلستان بوده اند. هیچ گونه اطلاعاتی در مورد نتایج سازمانهای بخش خصوصی، سازمانهای داوطلبانه، یا سازمانهای غیر انگلیسی ارائه نشده است. نمنه ها تنها در بر گیرنده یک سازمان عمومی می باشد که ممکن است بیانگر نمایندگی از تمام بخشها نباشد. بنابراین تعمیم پذیری نتایج دارای محدودیتهایی می باشد. اگر چه نتایج بینش باارزشی نسبت به روابط بررسی شده ایجاد نموده اند. این دانش جدید باید در حساسیت به اطلاق پذیری دیگر سازمانها به کار گرفته شود. مدل چرخه عمر می تواند جهت تحلیل و برنامه ریزی MD، کمک در تشخیص نیازهای سازمانی و در طراحی مداخلات مؤثر SMD مورد استفاده قرار گیرد. ارائه دهنده:

The evolving role of strategic management development  
 علی ادبی فیروزجایی ، مدیریت دولتی در ایران  
 Abstract: Purpose – To validate conceptual frameworks for strategic management development. Also, to test the hypothesis that the objectives and design of a strategic management development programme need to match the organisation's level of commitment to strategic management and the degree of maturity of its strategic management processes and competencies, in order that the programme can be effective in enhancing the strategic capability of the organisation. Design/methodology/approach – Earlier work by the author (based on literature review and one case study) had generated two conceptual models which could help in the understanding of strategic management development. One provides a life-cycle typology matching an organisation's level of commitment to strategic management with the design of an effective strategic

management development programme. The second provides a causal network showing how strategic management capability may be developed. In this paper case study research is reported from six organisations to provide data, which are mainly qualitative, to test the hypothesis and conceptual models. Findings – Both the life-cycle typology and the conceptual models are supported by the further case study work. It was also found that the dominant strategy-making mode in the organisation can influence the potential for strategic management development. Where the command mode of strategy making is dominant the strategic aspects of a management development programme are inhibited because this is not consistent with the command culture. Research limitations/implications – The generalisability of the findings is constrained by the small sample size of six organisations. However, given the paucity of theory in the field of strategic management development, the findings contribute to the conceptual understanding of this subject. Originality/value – The models proposed give insights into the complexities of strategic management development and can be used to inform analysis and planning of more effective strategic management development interventions. Purpose – To validate conceptual frameworks for strategic management development. Also, to test the hypothesis that the objectives and design of a strategic management development programme need to match the organisation's level of commitment to strategic management and the degree of maturity of its strategic management processes and competencies, in order that the programme can be effective in enhancing the strategic capability of the organisation. Design/methodology/approach – Earlier work by the author (based on literature review and one case study) had generated two conceptual models which could help in the understanding of strategic management development. One provides a life-cycle typology matching an organisation's level of commitment to strategic management with the design of an effective strategic management development programme. The second provides a causal network showing how strategic management capability may be developed. In this paper case study research is reported from six organisations to provide data, which are mainly qualitative, to test the hypothesis and conceptual models. Findings – Both the life-cycle typology and the conceptual models are supported by the further case study work. It was also found that the dominant strategy-making mode in the organisation can influence the potential for strategic management development. Where the command mode of strategy making is dominant the strategic aspects of a management development programme are

inhibited because this is not consistent with the command culture. Research limitations/implications – The generalisability of the findings is constrained by the small sample size of six organisations. However, given the paucity of theory in the field of strategic management development, the findings contribute to the conceptual understanding of this subject. Originality/value – The models proposed give insights into the complexities of strategic management development and can be used to inform analysis and planning of more effective strategic management development interventions.

## استراتژی

... strategy در نیمه دوم قرن بیستم میلادی مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت وارد شده است

استراتژی را به اعتبار معنی کلمه می توان «سوق دادن، گسیل داشتن، فرستادن، بردن و پاییدن» بیان کرد. گمان می رود که این کلمه عطف به دانش و هنر یک ژنرال قدیمی یونانی به نام «استراتگوس» (Strategos) به کار برده شده است. در بعضی از منابع لاتین هم استراتژی از مفهوم «استریوم» (Stratum) و به معنای راه، مسیر و یا بستر رودخانه بیان شده است. علی رغم اختلاف در خصوص ریشه کلمه با یک نگرش کلی می توان گفت هر دو تعریف مفاهیم مشابهی را در بردارند که این نکته نشان دهنده صحت و اتفاق آراست. مفهوم استراتژی سالهای سال به عنوان یک مفهوم نظامی به کار برده شده است. بنابراین استراتژی در یک جنگ برای رسیدن به نتیجه، علم و هنر آرایش و استقرار سپاه (ارتش) یکی از طرفین متخاصم است. در کشور ما کلمه معادل استراتژی که مورد استفاده قرار گرفته است واژه «سوق الجیشی» است که مستقیماً به عملیات نظامی مربوط است و به عنوان «تمرکز واحدهای نظامی به مناسبترین شگرد و در صورت لزوم هنر جابه جایی» تعریف شده است. به بیان دیگر استراتژی یعنی تشخیص اینکه دشمن می تواند عملی انجام دهد یا نه و نسبت به ریختن یک طرح عمومی، جای دادن قوای خود و در صورت لزوم به حرکت درآوردن آن کاری از پیش می برد یا نه. استراتژی بعد از نیمه اول قرن بیستم میلادی جای خود را در داخل علوم اجتماعی در حیطه اقتصاد باز کرد، تا این تاریخ هرچقدر هم در بعضی از آثار نویسندگان به مفهوم استراتژی برخورد شده است، اما استراتژی در معنای اقتصادی برای اولین بار از طرف دو شخصیت علمی به نام «نیومن» (Neuman) و «مورگنسترن» (Morgenstern) که هم اقتصاددان و هم ریاضیدان بودند، به کار برده شده است. نیومن و مورگنسترن استراتژی را از جهت اقتصاد فردی بررسی نموده و سعی کردند شگردهای زیرکانه دو بازیکن را که تلاش می کنند برطرف مقابل برتری یابند به طور منظم و سیستماتیک بیان کنند. در اینجا فرض بر این بود که بازیکنان شیوه های عملکرد رقیبان را به طور کامل می دانند و میتوانند تصمیماتی بگیرند که برخورداری از شیوه های پیروزی را حداکثر می کند. چنانچه در شطرنج، بازی تحت شرایط کاملاً مشخصی است. هرچند این فرضیه در رویدادهای اقتصادی و اجتماعی قابل قبول نیست، ولی تئوری بازی، به لحاظ قرار گرفته و بنیان تشکیل دادن استراتژی در علوم اجتماعی کمک شایانی نموده است. استفاده از مفهوم استراتژی در حیطه سازمان و مدیریت در نیمه دوم قرن بیستم میلادی آغاز شده است. در اینجا هم با همان منطق، استراتژی این معنا را بیان می کند که به منظور فراهم آوردن امکان برتری یافتن بر رقیب سازمان روابط خود با محیط را سامان داده و منابع خویش را در جهت هدف به حرکت می آورد، اما تا به حال درباره این موضوع چنین همفکری وجود نداشته است، از سوی دیگر به خاطر توجه و اهمیت دادن استراتژی به روابط بین سازمان و محیط، افزایش نامعلومی به سبب تغییر یافتن مداوم محیط و متنوع شدن وظایف سازمان و پیچیده گشتن دیدگاههای

متفاوت نویسندگان درباره این موضوع و همچنین به خاطر علل بسیاری از این قبیل تعریفی که مورد قبول عامه واقع شود هنوز برای این موضوع انجام نگرفته است. علاوه بر این در زمینه اینکه استراتژی روابط بین سازمان و محیطش را تنظیم می کند بین دیدگاهها تفاوتی وجود ندارد. برای درک بهتر مفهوم استراتژی از بعد مدیریت، در اینجا ذکر تعاریف مختلف درباره موضوع بررسی را مفید می دانیم. به خاطر جایگاه پراهمیتی که «ایگور آنسف» (Igor Ansoff) در موضوع برنامه ریزی استراتژیک دارد. دو تعریف متفاوت از استراتژی را که از سوی او ارائه شده است در اینجا می آوریم: - استراتژی صاف - استراتژی کلی (و یا مختلط) بنا به نظر آنسف استراتژی صاف، یک حرکت و یا یک سری حرکتها می باشد. به عنوان مثال مانند یک برنامه توسعه محصول که سازمان آن را تعقیب می کند. استراتژی کلی و یا مختلط هم نشان دهنده یک قاعده تصمیم گیری آماری است مبنی بر اینکه سازمان در یک وضعیت معین کدام نوع از استراتژی صاف را انتخاب خواهد کرد. «آ.د. چندلر» (A.D.Chandler) استراتژی را به عنوان تعیین آماج و هدفهای درازمدت در سازمان و برای تحقق پذیری این آماج تخصیص دادن منابع مورد نیاز و آماده کردن برنامه های فعالیتی مناسب تعریف می کند. «آنتونی» (Anthony) تعریف مشابهی را ارائه کرده است. تصمیم گیری در مورد سیاستهای مربوط به اهداف سازمان و تغییرات در آن اهداف، منابع مورد استفاده در آنها، تعیین ویژگیهای این منابع و توزیع و کاربرد آنها. یک تعریف کوتاهتر در همان معنا و محتوی را «تایلس» (Tilles) ارائه کرده است. استراتژی مجموعه کاملی از سیاست و اهداف معین و مشخص یک سازمان است. بنابه نظر «اندروز» (Andrews) استراتژی: نامی است که به آماج، هدف و تمامی وظایف و برای تحقق بخشیدن به اینها به روشهای لازم داده می شود مبنی بر اینکه سازمان کدام کار را انجام می دهد یا می خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است یا میخواهد باشد را تعریف کند. «هافر» (Hofer) و «شندل» (Schendel) هم استراتژی را به عنوان فعالیتهای تأمین کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیتهای سازمان با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می کنند. تعریف دیگری استراتژی را به عنوان برگزیدن برنامه های فعالیتی لازمه برای رسیدن به آماج و هدفهای اصلی سازمان و تخصیص منابع در رابطه با محیط سازمان بیان می کند. با بررسی دقیق این تعاریف مشاهده می شود که در مورد محتوی کلی استراتژی یک درک مشترک وجود دارد، ولی بعضی تفاوتها نیز در میانشان دیده می شود، برای مثال «آنسف» استراتژی را جدای از اهداف سازمان بررسی کرده است، بنابه نظر او استراتژی در کل، روش تصمیم گیری با اطلاعات ناقص با وجود ریسک و نامعلومی است. در معنای دقیقتر، طرز حرکت مشخص شده برای تحقق بخشیدن به یک هدف است. «چندلر» و «اندروز» هنگامی تعریف استراتژی، تعیین هدف و استراتژی را باهم بررسی کرده اند و آن دو را به عنوان یک فرآیند درازمدت به شمار آورده اند، بنابه این رویکرد استراتژی یک فرآیند دراز مدتی است که موفقیتهای گذشته سازمان، وضعیتی که در آن قرار دارد و در آینده چه چیزهایی انجام خواهد داد را دربرمی گیرد. «آنتونی و تایلس» هم همراه با پذیرفتن همین رویکرد، استراتژی را بعنوان مجموعه ای از اهداف و سیاستها در نظر آورده اند. «هافر و شندل» هم در تعریف خود روابط بین سازمان و محیطش را در اولویت قرار داده اند. در این پایان نامه استراتژی به عنوان اهداف و ابزارها (فعالیتها و منابع لازم برای رسیدن به اهداف) مورد بررسی قرار میگیرد. بنابراین استراتژی را به عنوان «تجزیه و تحلیل روابط بین سازمان با محیط خویش، تعیین مسیر و اهداف سازمان، تثبیت فعالیتهایی که آنها را تحقق خواهد بخشید و تنظیم دوباره سازمان با تخصیص منابع مورد نیاز» می توان تعریف کرد. در این تعریف، استراتژی به عنوان مفهومی متفکرانه است که تعیین می کند سازمان باید در کدام حیطه ها فعالیت کند، به کدام اهداف با کدام وسیله و ابزارها برسد و از کدام قالبهای رفتاری متابعت کند، زیرا در مفهوم کلی سمت و سوی سازمان، اهداف قابل سنجش و در رابطه با آنها وسایل و روشها از ویژگیهای تعیین کننده استراتژی هستند. محیط بیرونی به عنوان عامل شکل دهنده ویژگی های تعیین کننده، اساس و بنیان استراتژی به شمار آمده است، زیرا رفته رفته محیط بیرونی به گونه ای فزاینده تغییر می کند به سبب وابستگی متقابل سازمان با محیط، تغییر و انطباق سازمان با محیط ضروری می سازد. به علاوه توضیح «تنظیم دوباره سازمان» که در تعریف

آمده است برای تأکید و گوشزد کردن ویژگی دیگری است که در رابطه با استراتژی وجود دارد، زیرا استراتژی به عنوان یک ابزار کمکی برای سازمان است که تغییرات حاصله از محیط را به صورت طرحی سازنده در می آورد، به همین سبب یک استراتژی نوین، می تواند تغییر رفتارهای جاری و روابط بین کارکنان را ضروری بسازد که این نیز نشان دهنده تجدید و توسعه در ساختار، سیاست و فرآیندهاست. بالعکس، به سبب به وجود آمدن بی کفایتی و نقص در این عوامل یک مشکل استراتژیک به میان خواهد

آمد. This article has benefited greatly from the assistance of many individuals and companies. The author gives special thanks to Jan Rivkin, the coauthor of a related paper. Substantial research contributions have been made by Nicolaj Siggelkow, Dawn Sylvester, and Lucia Marshall. Tarun Khanna, Roger Martin, and Anita McGahan have provided especially extensive comments. Operational Effectiveness Is Not Strategy For almost two decades, managers have been learning to play by a new set of rules. Companies must be flexible to respond rapidly to competitive and market changes. They must benchmark continuously to achieve best practice. They must outsource aggressively to gain efficiencies. And they must nurture a few core competencies in race to stay ahead of rivals. Positioning—once the heart of strategy—is rejected as too static for today’s dynamic markets and changing technologies. According to the new dogma, rivals can quickly copy any market position, and competitive advantage is, at best, temporary. But those beliefs are dangerous half-truths, and they are leading more and more companies down the path of mutually destructive competition. True, some barriers to competition are falling as regulation eases and markets become global. True, companies have properly invested energy in becoming leaner and more nimble. In many industries, however, what some call hypercompetition is a self-inflicted wound, not the inevitable outcome of a changing paradigm of competition. The root of the problem is the failure to distinguish between operational effectiveness and strategy. The quest for productivity, quality, and speed has spawned a remarkable number of management tools and techniques: total quality management, benchmarking, time-based competition, outsourcing, partnering, reengineering, change management. Although the resulting operational improvements have often been dramatic, many companies have been frustrated by their inability to translate those gains into sustainable profitability. And bit by bit, almost imperceptibly, management tools have taken the place of strategy. As managers push to improve on all fronts, they move farther away from viable competitive positions. Operational Effectiveness: Necessary but Not Sufficient Operational effectiveness and strategy are both essential to superior performance, which, after all, is the primary goal of any enterprise. But they work in very

different ways. A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both. The arithmetic of superior profitability then follows: delivering greater value allows a company to charge higher average unit prices greater efficiency results in lower average unit costs. Ultimately, all differences between companies in cost or price derive from the hundreds of activities required to create, produce, sell, and deliver their products or services, such as calling on customers, assembling final products, and training employees. Cost is generated by performing activities, and cost advantage arises from performing particular activities more efficiently than competitors. Similarly, differentiation arises from both the choice of activities and how they are performed. Activities, then are the basic units of competitive advantage. Overall advantage or disadvantage results from all a company's activities, not only a few. Operational effectiveness (OE) means performing similar activities better than rivals perform them. Operational effectiveness includes but is not limited to efficiency. It refers to any number of practices that allow a company to better utilize its inputs by, for example, reducing defects in products or developing better products faster. In contrast, strategic positioning means performing different activities from rivals' or performing similar activities in different ways.

### استراتژی اثربخش

... effective strategy "فرصتی" وجود ندارد که در کنار خود "راهکار" و در نتیجه "گلوگاه" هایی را به همراه نداشته

باشد غلامرضا کیانی، وفا غفاریان

اشاره امروز همه مدیران با رویکرد استراتژی آشنا هستند، ولی هر کس به تعبیر خاص خود پای بند است. تجارب شخصی متفاوت و مشاهدات گوناگون نیز به این "چندمفهوم" دامن زده است. همه این مفاهیم و تعابیر در نهایت با یک سوال اساسی مواجه است: آیا استراتژی می تواند اسباب برتری در میدانهای رقابتی باشد؟ ما "نگارندگان مقاله" بر این باوریم که پاسخ این سوال تا حد زیادی به تعبیر ما از استراتژی، باز می گردد. آنجا که استراتژی به عنوان یک فرایند برنامه ریزی پنداشته شود و صور شکلی آن مورد توجه قرار گیرد حاصلی بیش از یک برنامه نخواهد داشت و آنگاه که فراتر از شکل و فرایند، به "جوهره" استراتژی توجه شود و "نگرش استراتژیک" در کانون توجه قرار گیرد می توان ابعاد تحول آفرین استراتژی را تجربه کرد. استراتژی اثربخش "یک نگرش جدید است که بیش از روشهای اجرایی به "دیدگاه سازی" استراتژیک می پردازد. این نگرش تلاش دارد تا نشان دهد استراتژی تحول آفرین تنها در سایه یک مجاهده هوشیارانه میسر است. این هشیاری و جهاد رومی بایستی با سازوکارهای "فرصت جویی" و "راهکاریابی" استراتژیک تحقق بخشید. مقدمه ماجرا از یک بعد از ظهر دوشنبه آغاز شد. در آن زمان "تابستان ۱۳۷۷" ما نگارندگان مقاله به عنوان مدیرعامل و مشاور استراتژیک "صایران"، "پس از ده ماه تلاش برای برنامه ریزی استراتژیک، در اتاقی کوچک روبروی هم نشسته بودیم و از خود سوال می کردیم آیا آن استراتژی تحول بخش همین است؟ آیا ما امروز یک

استراتژی - نظیر آنچه نوکیا "NOKIA"، سیسکو "CISCO" و دهها شرکت دیگر را از هیچ به همه چیز رساند - در دست داریم؟ ما هر دو - با اینکه می دانستیم کلیه مراحل برنامه ریزی استراتژیک با مشارکت چند تیم فکری قدرتمند و با دقت فراوان مو به مو انجام شده است - بر این باور بودیم که چنین نیست. کار انجام شده از جهت انطباق با روش برنامه ریزی به راستی عالی و بدون اشکال بود ولی چرا حاصل کار این چنین نیست؟ بدین ترتیب کم کم نشانه های تردید در اثربخشی روند برنامه ریزی استراتژیک جوانه زدند: اگر هر سازمانی با صرف چند ماه وقت و مطالعه فضای داخلی و خارجی سازمان و دست آخر یک جدول تحلیل SWOT می توانست به "استراتژی تحول آفرین" دست یابد، آنگاه همه سازمانها همگام با شرکتهای پیشتاز در صدر میدان رقابتی قرار می گرفتند. اولین آموخته خود را بر روی کاغذ یادداشت کردیم: در دنیای رقابتی، هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نیست، و تصمیم گرفتیم قدری به پاسخ این سوال که "چرا روشهای برنامه ریزی استراتژیک نمی توانند یک استراتژی تحول آفرین خلق کنند؟" بپردازیم. کار بلافاصله شروع شد. دهها مقاله مطالعه گردید و نظریات مختلف در جلسات هفتگی " که تا به امروز هم ادامه دارد "مورد کنکاش قرار گرفت. ناگزیر بودیم تا به عمق مفاهیم توجه کنیم و بسیاری از باورها را مورد تجدیدنظر قرار دهیم. استراتژی چیست؟ فرصت چیست؟ قابلیت چیست؟ رابطه بین اینها چیست؟ کم کم با نگاهی نو، به نقش پارادایمها "PARADIGMS" در استراتژی رسیدیم و دنیای جدیدی پیش روی ما گشوده شد. تمامی تلاش ما این بود که دلایل تفاوت فاحشی که در اثربخشی رویکردهای مختلف استراتژی وجود دارد پی ببریم. چگونه درحالی که شرکتهایی همچون آی بی ام، جنرال الکتریک، هوندا و مایکروسافت به دلیل تجارب منفی خود از رویکرد استراتژیک به رویکردهای دیگری روی آورده اند، یک استراتژی اثربخش، در عرض مدت کوتاهی، نوکیای پیر، گمنام و زیان ده را به یک شرکت سطح جهانی تبدیل می کند؟ ما نتایج یافته های اولیه خود را در دو مقاله ارائه کردیم "۱" و مقاله سوم که اکنون پیش روی شماست، نظریه های جدیدی را درخصوص استراتژی مطرح می کند. این نظریات اگرچه دستورالعملی برای تدوین یک استراتژی موفقیت آور نیست، ولی بدون شک با ایجاد نگرش عمیق تری نسبت به استراتژی، راهی را به سوی کرانه های اثربخش این رویکرد "تحول ساز" می گشاید. تنها توشه این راه، آمادگی برای دل کندن از پیش فرضها و دل بستن به حقیقتهاست. استراتژی و برنامه "برنامه"، پیش بینی اقداماتی است که برای دستیابی به هدف خاصی انجام می گیرد. پیش رانه برنامه ها "زمان" است و این با استراتژی که با "فرصت" به پیش رانده می شود ماهیتا متفاوت است. بدین ترتیب مقایسه استراتژی با برنامه ریزی درازمدت اصولا امری بی معناست. برنامه ریزی یک فرایند است که با یک ترتیب منطقی و به صورت گام به گام اهداف مورد نظر را دنبال می کند درحالی که استراتژی اصولا یک فرایند نیست. استراتژی با بروز فرصتها معنا می یابد و با از بین رفتن آنها معنای خود را از دست می دهد. بنابراین دیگر چیزی به نام برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد. برنامه، برنامه است و استراتژی استراتژی. مادامی که اقدامات خود را بر مبنای پیش بینی آینده متکی ساخته و اقدامات لازم برای تحقق آن را در ابعاد زمانی متفاوت پنج ساله، سالیانه، فصلی و ماهیانه بر آورد و تنظیم کنید، این کار یک برنامه ریزی است، حتی اگر عوامل مساعد و نامساعد "موافق و مخالف" داخل و خارج سازمان را تحت عناوینی مانند فرصت، تهدید، قوت و ضعف در جدولی نوشته و در برنامه ریزی خود لحاظ کرده باشید. و هنگامی که صرفنظر از آهنگ زمانی، صرفا با درک یک "فرصت" حرکتی برای تحقق منافع آن آغاز شود، اقدامات شما ماهیتا یک استراتژی است حتی اگر از ابزاری مانند جدول SWOT و BCG استفاده نشده باشد. گری هامل "G.HAMEL" یک استراتژیست برجسته و مشاور شرکت نوکیاست. وی در مقاله خود می نویسد: "برنامه ریزی یک فرایند است و فرایندها نمی توانند استراتژی تولید کنند." وی کار خود در شرکت نوکیا را "استراتژیک کردن" "STRATEGIZING" شرکت می داند و به شدت از اینکه آن را برنامه ریزی استراتژیک بخواند پرهیز دارد. بسیاری از نظریه پردازان برجسته استراتژی همچون مینتربرگ "H.MINTZBERG" و کوئین "J.B QUINN" نیز در ماهیت غیر فرایندی استراتژی با "هامل" هم نظر هستند. استراتژی اثربخش با کشف فرصتهای

استراتژیک آغاز می شود و با از بین رفتن و یا به ثمر رسیدن آن نیز از بین می رود. این دوران ممکن است کوتاه " حتی کوتاهتر از برنامه سالیانه " باشد و ممکن است متناسب با نوع فرصت ، سالیان دراز به طول انجامد. در این رویکرد سازمان در عین حال که برای بهبود کیفیت عملکرد خود برنامه ریزی کرده است " a ، " برای تشخیص فرصتهای استراتژیک نیز تلاش می کند " b ، " هرگاه این فرصت درک شد | " c " استراتژی برای به فعلیت رساندن منافع بالقوه نهفته در فرصت فعال می شود و در صورت موفقیت " اثربخشی ، " سازمان در سطح کاملا متفاوتی از گذشته به کار می پردازد. سطحی که هیچگاه از دیدگاه برنامه ریزی قابل تصور نبوده است . ایده فتوکپی الکترواستاتیک " زیراکس " خارج از شرکت زیراکس متولد شد، ولی تنها شرکت زیراکس بود که این فرصت را شناخت و با خرید ایده ، طراحی و ارائه دستگاههای فتوکپی خشک ، این بازار گسترده که تا آن زمان به طور سنتی در اختیار شرکت ۳M بود را به تصرف کامل خود درآورد. استفاده از فرصت اینترنت " INTERNET " توسط جف بزوس " J.BEZOS " و تاسیس اولین شرکت فروشنده کتاب از طریق اینترنت را نیز می توان نمونه دیگری از این امر به شمار آورد " ۲. " اینگونه مثالها بی شمارند. مهم درک این مفهوم است که پیش رانه استراتژی " برخلاف برنامه " فرصتها هستند. فرصتها درونمایه اصلی استراتژی هستند و بدون آن هیچ تحولی در کار نخواهد بود. در تفکر استراتژیک باید به دنبال فرصتها بود. فرصتهایی که برای سازمان منافع کثیری را به همراه داشته باشد " ۳. " ساختار تحلیلی استراتژی ما برای اینکه به بررسی چگونگی تکوین استراتژی بپردازیم به ساختاری نیاز داریم که آن را ساختار تحلیلی می نامیم . این نامگذاری از آن جهت ضروری است که با ساختار حقیقی استراتژی متمایز شود و توجه داشته باشیم که ارائه این ساختار صرفا به منظور ایجاد قدرت تحلیل است . این کار همانند تلاشی است که برای تشریح ساختار داخلی اتم انجام می دهیم و در آن چند توپ گرد را در مرکز " نوترونها و پروتونها " و چند توپ کوچکتر " الکترونها " را در مدار می گذاریم و سپس به تحلیل چگونگی امر می پردازیم ، حال آنکه خود می دانیم حقیقت این گونه نیست . ما در اینجا ساختاری را برای تحلیل کارکرد استراتژی ارائه می دهیم و ساختار حقیقی استراتژی " تاحدی که درک کرده ایم " در بخش آخر مقاله " تکوین استراتژی " ارائه می شود. مرحله فرصت یابی با یک پدیده ذهنی " SUBJECTIVE " و یا عینی " OBJECTIVE " آغاز و سبب می شود تا " برخی " از افراد و یا سازمانها به فرصتهایی در پیرامون خود آگاه گردند. این آگاهی در صورت اهمیت ، در کانون توجه آنان جای گرفته و به موضوعات استراتژیک بدل می شود. موضوعات استراتژیک آنهایی هستند که در صورت تحقق ، منافع کثیری را متوجه سازمان خواهند ساخت ولی تحقق این منافع معمولا با موانعی همراه است . برخی از این موانع در دستیابی به منافع نهفته در فرصتها نقش اساسی داشته و در عین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است . این موانع " عوامل تعیین کننده موفقیت " " CRITICAL SUCCESS FACTORS = CSF " هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع می بایستی آنها را مرتفع سازد. تشخیص این عوامل " CSF " در مرحله " تحلیل گلوگاه " و رفع آن در مرحله " راه یابی استراتژیک " انجام می شود. بدین ترتیب کارکرد اصلی استراتژی که کشف فرصت و رفع موانع دستیابی به منافع نهفته در آن است صورت می پذیرد. تحلیل هریک از این مراحل برای ما شناخت بیشتر چگونگی کار و همچنین توصیه هایی اثربخش را به همراه دارد. فرصت یابی فرصت چیست ؟ فرصت برقراری شرایط خاصی است که در آن منفعت بالقوه ای وجود دارد. این امر با فراهم شدن عوامل بروز منفعت به طور ناقص رخ می دهد، به نحوی که با کامل کردن این عوامل " کارکرد استراتژی " منافع مورد نظر فعلیت می یابد. فرصتها چگونه درک می شوند؟ درک فرصت ، از یک پدیده تحریک کننده ذهن آغاز می گردد. این پدیده خود می تواند ذهنی و یا به صورت عینی باشد. در واقع بسیاری از پدیده ها در بطن خود حاوی پیام هایی از " فرصت " هستند ولیکن ما از درک آن ناتوان هستیم . هر روز هزاران " سیب " از درخت فرو می افتد، آنچه کمیاب است نگاه " نیوتونی " است . فرصتها همواره و همه جا حضور دارند، چرا ما آنها را درک نمی کنیم ؟ زیرا ذهن ما نسبت به آنها حساس نیست . مادامی که فردی در صدد تغییر شغل نباشد، به آگهیهای کاریابی روزنامه ها توجهی نمی کند، اگرچه ممکن است برای وی نیز فرصتهایی



وجود داشته باشد. هنگامی که قصد خرید خودرویی را نداشته باشید نیز در مطالعه روزنامه به صفحات فروش خودرو" که یقیناً در آن فرصتهایی وجود دارد" توجه نمی کنید." ۴. "اولین لازمه فرصت یابی، حساسیت ذهن است". پاسخ "از آن کسانی است که سوال دارند. ذهن بی سوال نمی تواند فرصتهای پیرامون خود را درک کند. چگونه می توان فضای ذهنی را نسبت به پدیده های فرصت ساز حساس کرد؟ چگونه نیوتون پیام نهفته در پدیده سقوط سیب را درک می کند و میلیونها نفر دیگر از درک آن ناتوانند؟ واقعیت این است که ما در مورد چگونگی این امر چیز زیادی نمی دانیم ولی به نظر می رسد احساس امنیت، رضایت از وضع موجود و احساس پایداری، ذهن را نسبت به عوامل تحریک کننده کور می کند و برعکس احساس تعارض، نارضایتی از وضع موجود و طلب وضع مطلوب، ذهن را برای درک فرصتهایی گشاید. امروزه بسیاری از مشاوران، اداره سازمان در شرایط پایداری کامل را یک آفت می دانند و بر این باورند که سازمانها در شرایط پایداری بحرانی بهتر عمل می کنند. آنها برای دستیابی به این شرایط ترکیبی از عوامل پایدارکننده "مدیران" و عوامل ناپایدارکننده "کارآفرینان" را برای اداره سازمان توصیه می کنند "شکل ۳". این امر در انتخاب مدیران ارشد سازمان "هیئت مدیره" یافته مهمی محسوب می شود. تغییر مدیران عامل "موفق" دل بسته به کامیابی های گذشته نیز در همین راستا و به عنوان اقدامی برای ایجاد "پتانسیل" بین وضع موجود "حتی موفق" و وضعیت بهتر به شمار می آید. علاوه بر حساسیت ذهنی، برای درک فرصتها، انسان می بایستی در معرض پدیده ها قرار داشته باشد. جغرافیای بروز پدیده ها در جهان یکسان نیست و استراتژیست برای درک فرصتهای تحول ساز می بایستی ذهن خود را در تعامل با پدیده های مرتبط باکسب و کار قرار دهد. حضور در محافل حرفه ای، حضور در نمایشگاهها، سمینارها و سایر محیطهای پدیده ساز توصیه موثری برای فرصت یابی است. استخراج "فرصتها" از درون "پدیده ها" لازمه دیگر مرحله فرصت یابی است. برای این امر ذهن می بایستی قابلیت تفسیر پدیده ها و کشف فرصتهای نهفته در آن را دارا باشد و این امر مستلزم شناخت دقیق قواعد بازی است بدون شناخت دقیق قواعد بازی نمی توان پدیده ها را به درستی تفسیر کرد و فرصتهای آن را شناخت. این مفاهیم به ما نشان می دهد که فرصتها در پدیده ها نهفته اند و انسان می تواند با ملاحظه "عامل تحریک ذهنی" و تفسیر پدیده ها، پیام آنها "فرصتها" را دریابد. این مفاهیم سه توصیه مهم به همراه خود دارند. توصیه هایی که برای فرصت یابی اثربخش کارساز است: ذهن خود را نسبت به موضوعات حساس کنید" سوال سازی، پایداری بحرانی، نارضایتی از وضع موجود، در جستجوی وضع بهتر" خود را در معرض پدیده ها قرار دهید" حضور زیاد در محافل حرفه ای" ذهن خود را غنی کنید" درک قواعد بازی. " هنگامی که فرصت درک شد و منافع آن در حدی بود که سازمان را در جهت دستیابی به آن انگیزه مند کند گام بعدی آغاز خواهد شد. تحلیل گلوگاه هادستیابی به منافع نهفته در فرصت به ملزوماتی نیاز دارد. برخی از این ملزومات در سازمان مهیاست و جزو قابلیتهای فعلی اوست" برای مثال نقدینگی، اعتبار، تکنولوژی خاص و... برخی از قابلیتهای موجود کلیدی هستند. قابلیتهای کلیدی "۵" توانمندیهای سازمان در رابطه با عوامل تعیین کننده موفقیت "CSF" است. توانمندی "نقاط قوت" در غیر موضوع CSFها، قابلیت کلیدی "محسوب نمی شود زیرا دستیابی به آن برای همه امکان پذیر است. برای به فعلیت رساندن منافع نهفته در فرصت لازم است تا سایر ملزومات آن نیز فراهم گردد. تامین برخی از این کمبودها ساده و امکان پذیر است ولی برخی دیگر صعب الحصول هستند. این دسته آخر مهمترین موانع دستیابی سازمان به منافع استراتژیک است و گلوگاه های اصلی کار را تشکیل می دهد. گلوگاه های اصلی هر سازمان "در دستیابی به اهداف استراتژیک" نیز CSFهای آن سازمان را تعیین می کند. این روش تحلیلی کمک می کند که CSFهای سازمان مشخص شود. CSFها گلوگاههای اصلی سازمان در دستیابی به اهداف استراتژیک آن هستند. برای تعیین FSCها، لازم است تا مراحل زیر گام به گام پیموده شود: عوامل موثر در تحقق منافع نهفته در فرصت را شناسایی کنید. این کار می تواند به روشهای عینی "الگو برداری و اقتباس از دیگر فعالیتهای مشابه" و یا روشهای مفهومی و ذهنی "مدل سازی نظری، تمثیل، استقراء و حتی مکاشفه" صورت پذیرد. نتیجه این گام فهرستی از ملزومات اساسی برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت "اهداف

استراتژیک" است. این فهرست را به دو گروه " موجود " و " غیرموجود " تقسیم کنید. فهرست عوامل غیرموجود را برحسب سهولت دستیابی به دو گروه دیگر تقسیم کنید. عواملی که دستیابی به آنها برای سازمان به سادگی امکان پذیر است را کنار بگذارید و حال فهرستی از گلوگاه ها " CSF ها " را در اختیار دارید. این فهرست حتی صرفنظر از مباحث بعدی برای سازمانها ارزشمند است و می تواند محورهای اساسی صرف منابع " مالی و غیرمالی " سازمان را نشان دهد. این شناخت، سازمان را از صرف همگن منابع بر روی کلیه موضوعات، به تمرکز منابع بر موضوعات اساسی سازمان " موضوعات استراتژیک " متوجه می کند و این پیام اصلی استراتژی است. در دنیای مادی، محدودیت منابع یک واقعیت غیرقابل انکار است و صرف منابع محدود متوجه موضوعات غیراصلی، نتیجه اش واگذار کردن میدان رقابت به سازمانی است که منابع خود را متوجه موضوعات اصلی کرده است. راه یابی استراتژیک گلوگاه " CSF " ها حاصل عدم انطباق " MISMATCHNESS " قابلیت های اساسی سازمان و قواعد است. آنجا که قواعد، قابلیت های را برای دستیابی به منافع استراتژیک تعیین می کند که سازمان فاقد آن است گلوگاه ها شکل می گیرند. دستیابی به منافع استراتژیک در گرو سازگاری " MATCHNESS " بین این دو " قابلیت ها و قواعد " است و " راه یابی " استراتژیک این نقش را برعهده دارد. راه یابی استراتژیک به دو صورت میسر می گردد: الف - سازگار کردن قابلیت ها با قواعد: در این رویکرد سازمان توسعه قابلیت های خود بر اساس قواعد را دنبال کرده و راهکار استراتژیک " STRATEGIC SOLUTION " در این راستا انتخاب می شود. این رویکرد " قاعده روی " خوانده می شود زیرا راهکار استراتژیک در فضای قواعد حاکم جستجو می شود. ب - سازگار کردن قواعد با قابلیت ها: در این رویکرد سازمان به جای قاعده روی "، قاعده شکنی " کرده و تلاش می کند تا قواعد متناسب با قابلیت های خود را بر عرصه رقابت حاکم سازد. این کار پیچیده است ولی در فضای رقابتی بسیار کارساز است و اوج اثربخشی استراتژیک را متجلی می کند. ۶. " چالش های دهه گذشته بین شرکت های SONY و JVC و تلاش آنها در جهت تعیین استاندارد نوارهای تصویری BETAMAX " در مقابل " VHS " نمونه بارزی از انتخاب استراتژی قاعده گذاری " RULE-SETTING " به جای قاعده روی " RULE-FOLLOWING " است. فرصت یابی، تحلیل گلوگاه ها و راه یابی استراتژیک، سه مرحله اصلی تکوین استراتژی و رسیدن به راهکارهای اثربخش استراتژیک است ولی آیا در عمل کار به همین ترتیب انجام می شود؟ به هیچ وجه اینگونه نیست! تکوین استراتژی هیچ " فرصتی " وجود ندارد که در کنار خود " راهکار " و در نتیجه " گلوگاه " هایی را به همراه نداشته باشد. این سه، ذرات بنیادین استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می یابند. همان ابتدا که فرصتی را تشخیص می دهید، بدون تردید راهکاری برای درک منافع آن نیز در ذهن شما وجود دارد. تفاوت آنچه در ابتدای امر به عنوان " تشخیص فرصت " تلقی می شود تا آنچه در انتها به عنوان " راهکار استراتژیک " به شمار می آید در میزان منافع و قطعیت آن است. در بدو امر، میزان منافع و قطعیت منافع کمتر از آن است که مبنای اقدامات اجرایی " پیاده سازی استراتژی " قرار گیرد و از سویی بیشتر از آن است که بتواند به فراموشی سپرده شود " مرحله A در شکل ۴ " آنچه حالت اولیه استراتژی " هسته استراتژی " را به راهکار استراتژی می رساند توسعه آن در ابعاد منافع و قطعیت " افزایش منافع و کاهش ریسک " است. استراتژی در بدو تولد معمولاً مبهم است و منافع کم و ریسک بالایی را به همراه دارد. این ویژگیها در روند تکوین به سمت شفافیت و وضوح بیشتر، منافع حداکثر و ریسک حداقل رانده می شوند. برای این روند تکوینی کارا گلوگاه ها، راهکارها و حتی فرصت مورد بازنگری قرار می گیرد و در ابعاد منافع و قطعیت بهبود می یابد تا به حداقل قابل قبول برای اجرا برسد ریسک پذیری استراتژیست و حداقل منافع قابل قبول برای او و گذشت زمان، که شرایط را تغییر می دهد نقطه پایان این دوره تکوین را تعیین می کند. در این نقطه، راهکار استراتژیک یا به اجرا گذاشته می شود و یا به کنار نهاده می شود و جستجو برای فرصت دیگر و استراتژی دیگری آغاز می گردد. استراتژی اثربخش چرا این رویکرد استراتژی اثربخش است؟ زیرا بر جوهره استراتژی استوار گردیده است. مفاهیم اصلی استراتژی در این رویکرد به الگوهای تحلیلی و کارکردی تبدیل شده اند و ابعاد مهمی از رفتار استراتژی را بیان می دارند. از دید

کاربردی، استراتژی اثربخش به اندازه رویکردهای کلاسیک "روش هاروارد، روش BCG، روش IEM و..." صریح، روشن و گام به گام نیست. از دید ما استراتژی باید همین گونه باشد. رویکرد استراتژی اثربخش به جای یک دستورالعمل فرایندی، یک نگرش استراتژیک و خطوط راهنمایی برای بهره‌گیری از این نگرش را ارائه می‌کند. به کارگیری این ابزار پیچیده تر ولی اثربخش تر و کارسازتر به نظر می‌رسد. در انتها مجدداً به عبارت ابتدای مقاله باز می‌گردیم که "در دنیای رقابتی هیچ چیز سهل‌الوصولی مزیت آور نیست" و امیدواریم که حالا این عبارت پیامی عمیق‌تر، موثرتر و انگیزاننده‌تر در برداشته باشد. منبع: تدبیر

Developing An Effective Strategy To be effective in an environment where transparency, accountability and impact are expected, non-profits must learn how to unleash the power of strategic communications to fulfill their organizations' mission and vision. To do so requires developing an effective strategy for influencing a target audience with the intent of producing a specific outcome using selected messages, messengers and channels or mediums to reach the target. Why does it matter? In a time of increased competition for non-profits who have limited resources and assets, integrating strategic communications as a core function can help attract new donors and supporters, enhance services and products, and help agencies deliver greater impact. Critical Questions When developing an effective communications strategy, there are critical questions to answer to help guide the direction and focus of the approach: What are you trying to do? Who do you need to get it done? What is the obstacle you face? What assets and resources do you have? How much do you know? How will you know it's working? Making Smart Choices Takes Time and Effort It may be easy to assume that defining your strategy is just restating your mission. Not true. Understanding what you want to do and who you want to reach takes the time and effort of gathering knowledge, understanding the issue and making informed choices. When you take the time to develop a good strategy, there are multiple benefits. A thoughtful and well-defined strategy allows you to attract key stakeholders, improve organizational performance, advance the state of knowledge, leverage limited resources and contribute to innovation. Elements of a Good Strategy Here are the elements of a good strategy: Clarity of Vision and Goal Define Target Audience Define External Frame Define Internal Context Develop Your Messages Identify Messengers Define Communication Objectives Choose Best Tactics Understand the Competition Understand the Issue Context and Your Capacity There must also be a balance between what you know and what you can do. The best approach to take is to conduct an internal audit/scan to identify your communications capacity and resources. Then, define the external context of the problem. Can you label the actors, core knowledge, dominant issues and current resources available in the field? Once you

understand both these perspectives, you will be able to better understand the impact that you can create in this environment. Time to Create A Plan There are five key steps in defining a communications plan. Take the time to follow each one and you will develop a model that can help you reach your goals. The steps include: Define A Problem that You Know Come Up with A Goal, Targets and Strategy Discuss and Share Go Back and Refine Identify Ongoing Questions and Issues to Be Answered Last Words Don't get trapped into feeling like you have to know everything to get started. Learning happens as you make and try out new strategies and messages. And, remember to share your lessons and experiences with the field – they'll move us all forward.

### آنالیز قوت ها، ضعف ها، فرصت ها، تهدیدها

از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک **Analyse of Strength, Weakness, Opportunity, Threats** استراتژی: ابزاری است برای دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان. مراحل مدیریت استراتژیک بر اساس چرخه PDCA دمیگ و بصورت زیر است: - تدوین استراتژی - اجرای استراتژی - ارزیابی استراتژی - اصلاح و بروز رسانی استراتژی آنالیز SWOT یکی از ابزارهای مورد استفاده جهت مدیریت استراتژیک آنالیز SWOT می باشد. Strength: نقاط قوت Weakness: نقاط ضعف Opportunity: فرصت ها Threats: تهدیدها نقطه قوت یک سازمان یک کاربرد موفق از یک شایستگی یا بهره برداری از یک عامل کلیدی در جهت توسعه رقابت پذیری شرکت می باشد. مزیت های شما چیست؟ چه چیزی را خوب انجام می دهید؟ برای تهیه لیست نقاط قوت می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد: - مبدا اصلی درآمد و سود سازمان کجاست؟ - سهم بازار در هر یک از محصولات چقدر است؟ - آیا سازمان شما علامت تجاری (Brand) معتبری دارد؟ - آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟ - سازمان بر روی چه موارد اصلی تمرکز دارد؟ - آیا سازمان دارای ضعف نیروی انسانی ماهر است؟ - آیا روحیه کارکنان بالا است؟ - آیا پاداشی برای پیشبرد به سمت تعالی در سازمان وجود دارد؟ - آیا کارکنان چند مهارتی دارید؟ - آیا موجودی به صورت موثری مدیریت می شود؟ - آیا سازمان بخوبی از فناوری اطلاعات استفاده می کند؟ - آیا سازمان بخوبی خود را با تغییرات وفق می دهد؟ - آیا سازمان قدرت نوآوری دارد؟ - آیا سازمان در محیط رقابت بین المللی قدرت ایستادگی دارد؟ دسته بندی نقاط قوت نقاط قوت می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد: - ظرفیت و توانایی ها - مزایای رقابتی - انحصاری بودن - منابع، دارایی، کارکنان - تجربیات، دانش، داده ها - ذخایر مالی و درآمدهای احتمالی - منطقه بازاریابی، توزیع و شناخته شدن - جنبه های نوآوری - محل جغرافیایی - قیمت و کیفیت - اعتبارات و صلاحیت ها - فرآیندها و سیستم ها - فناوری اطلاعات و ارتباطات - فرهنگی، رفتاری، نگرشی - حمایت مدیران نقطه ضعف یک سازمان یک کاربرد ناموفق از یک شایستگی یا عدم بهره برداری از یک عامل کلیدی که رقابت پذیری شرکت را کاهش می دهد. چه چیزی می تواند بهبود داده شود؟ چه چیز بطور نامناسبی انجام می شود؟ از چه چیزی می توان اجتناب کرد؟ چک لیست نقاط ضعف برای تهیه لیست نقاط ضعف می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد: - کدامیک از محصولات سازمان کمترین سوددهی را دارند؟ - کدام ناحیه از سازمان توانایی پوشش هزینه هایش را ندارد؟ - کدامیک از علائم تجاری سازمان ضعیف هستند؟ - آیا بازاریابی و تبلیغات موثر است؟ - آیا شرکت توانایی جذب افراد یا استعدادها را دارد؟ - آیا کارکنان آموزش دیده و دارای انگیزه هستند؟ - آیا سیستم انگیزشی برای بالا بردن سطح عملکرد کارکنان وجود دارد؟ - بیشترین هزینه های شرکت چه

هزینه هایی هستند؟- آیا سازمان توانایی ایستادگی در برابر فشار قیمت رقبا را دارد؟- آیا شرکت توان تامین مالی در مواقع نیاز را دارد؟- آیا شرکت توان ارائه ایده ها و محصولات جدید را دارد؟- آیا کارکنان به مدیریت ارشد اعتقاد دارند؟- آیا قوانین دولتی و حکومتی کافی و مناسب می باشند؟- آیا شرکت در برخورد با تکنولوژی از سایر رقبا عقب تر است؟ دسته بندی های نقاط ضعفنقاط ضعف می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- کمبود ظرفیت و توانایی ها- کمبود قدرت رقابت- شهرت، حضور در میدان- مباحث مالی- آسیب پذیری دانش- مقیاس و محدودیت زمانی- جریان نقدینگی و مصرف آن- دوام- ایستادگی- تاثیر روی فعالیت های اصلی- قابلیت اطمینان داده ها- قابلیت پیش بینی برنامه ها- روحیه، تعهد و رهبری- اعتبارات- فرآیندها و سیستم ها- عدم حمایت مدیرانفرصت یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت مثبت بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را بهبود دهد. از جمله فرصتهای پیش روی یک شرکت می توان به بازارهای توسعه یافته همچون اینترنت و نیز حرکت به سمت بخش جدیدی از بازار که سود بیشتر دارد و یا بازارهای رها شده توسط رقبا اشاره کرد. در چه جایی با تغییرات مثبت روبرو هستید؟ چه روندهایی جالب و مورد توجه می باشند؟ چک لیست فرصت ها برای تهیه لیست فرصتها می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:- مزیت رقابتی شرکت چیست؟- آیا تکنولوژی جدیدی وجود دارد که شرکت بتواند برای نوآوری و یا کاهش هزینه ها از آن استفاده کند؟- آیا فرصتی برای گسترش نام تجاری به نواحی مرتبط می باشد؟- آیا فرصت فراگیری ارزان وجود دارد؟- آیا شرکت می تواند در بازار بین المللی استفاده کند؟- آیا امکان استفاده از فناوری اطلاعات برای بازاریابی وجود دارد؟- آیا کیفیت عملیات، محصولات و مدیریت موجودی بدون متحمل شدن هزینه زیاد امکان بهبود دارد؟- آیا شرکت می تواند جریان نقدینگی را با برقراری ارتباط بهتر با مشتریان، بهبود ببخشد؟- آیا زمان مناسبی برای تغییر و تحول وجود دارد؟- آیا خطوط تولیدی وجود دارند که برای افزایش سوددهی کاهش داده شوند؟ دسته بندی فرصت ها فرصتها را می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- توسعه بازار- آسیب پذیری رقبا- روندهای صنعت یا شیوه زندگی- توسعه تکنولوژی- اعتبار جهانی- بازارهای جدید- صادرات و واردات- انحصاری شدن جدید- قراردادهای بزرگ- توسعه کسب و کار و محصول- اطلاعات و تحقیق- شراکت ها و نمایندگی- تاثیرات فصلی، آب و هوا و غیره- وضعیت اقتصادیتهدید یک فرصت یک حالت خارجی است که می تواند بصورت منفی بر پارامترهای عملکردی شرکت تاثیر گذاشته و مزیت رقابتی که ایجاد کننده اقدامات مثبت در زمان مناسب است را کاهش دهد. از جمله تهدیدات می توان به ظهور رقبای جدید، معرفی محصول جدید توسط رقبا، مالیات بر روی کالاهای ارائه شده و غیره اشاره کرد. چک لیست تهدیدها برای تهیه لیست تهدیدها می توان از چک لیست هایی نظیر چک لیست زیر استفاده کرد:- آیا سازمان ذخایر کافی برای ایستادگی در برابر تغییرات ناگهانی محیط را دارد؟- وضعیت قوانین و مقررات مربوطه به چه صورت است؟- آیا محصولات سازمان دارای نام تجاری معتبری برای مقاومت در برابر قیمت رقبا می باشد؟- آیا رقبای بین المللی وجود دارند؟- آیا شرکت دارای گستردگی کمی می باشد؟- آیا فعالیت های حسابداری غیر محافظه کارانه می باشد؟- آیا وضعیت مالی شرکت در حاشیه عدم نقدینگی قرار دارد؟- آیا سازمان با تغییرات تکنولوژی می تواند سازگار باشد؟- آیا حاشیه سود سازمان تحت فشار می باشد؟- آیا حجم معاملات و قراردادهای کاهش یافته؟- آیا شرکت توانایی ایستادگی رقبا در مقابل رقبای اینترنتی را دارد؟ دسته بندی تهدیدها تهدیدها را می تواند در قالب یکی از دسته های زیر دسته بندی گردد:- اثرات سیاسی- اثرات قانونی- اثرات محیطی- توسعه فناوری اطلاعات- اهداف و مقاصد رقبا- تقاضای بازار- تکنولوژی- محصولات، خدمات و ایده های جدید- قراردادهای حیاتی- شرکای تجاری- مواجهه با موانع و تهدیدهای برطرف نشده- اقتصاد داخل و خارج- تاثیرات فصلی، آب و هوا و مدمراحل انجام آنالیز SWOT<sup>۱</sup>- تشکیل جلسه تجزیه و تحلیل SWOT<sup>۲</sup>- توضیح اجمالی هدف جلسه و مراحل انجام کار<sup>۳</sup>- انجام طوفان ذهنی برای شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

۴- اولویت بندی عوامل داخلی و خارجی ۵- تشکیل ماتریس SWOT و وارد کردن عوامل انتخاب شده با توجه به اولویت بندی ۶- مقایسه عوامل داخلی و خارجی با هم و تعیین استراتژی های SO و WO و ST و WT- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام استراتژی های تعیین شده ۸- انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها ۹- بروز آوری ماتریس SWOT و در بازه های زمانی مناسب بررسی عوامل داخلی عوامل داخلی هستند که مربوط به درون شرکت هستند و برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان هستند. نقاط قوت و ضعف از جمله عوامل داخلی هستند. نقاط قوت و ضعف با مقایسه عملکرد گذشته و حال و یا مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه رقبا تعیین می شود. بررسی عوامل خارجی عوامل خارجی تشکیل شده اند از رقبا، واسطه های مالی، نهادهای دولتی، اتحادیه های کارگری، سهامداران، تامین کنندگان، مشتریان، اتحادیه های تجاری و غیره. فرصتها و تهدیدها از جمله عواملی هستند که از محیط خارج بر سازمان اثر می گذارند. ماتریس SWOT در قالب این استراتژی ها سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی میکوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید و با بهره گیری از نقاط قوت، فرصت ها را به حداکثر برساند. معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO ST و WT استفاده می کنند تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده نمایند. به عنوان مثال استفاده شرکت بنز از توانمندی های تکنولوژیکی و وجه مناسب برای ورود و افزایش سهم در بازار خودروهای لوکس. استراتژی های WO هدف از این استراتژی ها این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط داخل بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت سازمان به دلیل داشتن ضعف داخلی نمیتواند از این فرصت های بدست آمده بهره برداری نماید. لذا لازم است استراتژی های نظیر استفاده از تکنولوژی های جدید و غیره بکار گرفته شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت ها استفاده مناسب گردد. استراتژی های ST شرکت ها با اجرای این استراتژی ها می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند. استراتژی های WT سازمان هایی که این استراتژی را بکار می گیرند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در واقع چنین سازمانی می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری) در شرکت های دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند و یا سرانجام منحل شود. نتیجه گیری از آنالیز SWOT نقاط ضعف می بایست تحت کنترل بوده تا تبدیل به نقاط قوت شوند. سعی کنید نقاط قوت خود را با فرصت های بیرونی همسو نمایید. تهدیدها می بایست تبدیل به فرصت ها شوند.

SWOT Analysis What is it? You can use a SWOT analysis to identify and analyze the Strengths and Weaknesses of your organization, as well as the Opportunities and Threats revealed by the information you have gathered on the external environment. Who uses it? The team members, the managers. Why use it? To develop a plan that takes into consideration many different internal and external factors, and maximizes the potential of the strengths and opportunities while minimizing the impact of the weaknesses and threats. When to use it? While developing a strategic plan or planning a solution to a problem, after you have analyzed the external environment (for example, the culture, economy, health, sources of funding, demographics, etc.). How to use it: ۱. Internal Analysis: Examine the capabilities of your organization. This can be done by analyzing your organization's strengths and weaknesses. Click here for some examples of management areas you may want to consider during this analysis. ۲. External Analysis:

Look at the main points in the environmental analysis, and identify those points that pose opportunities for your organization, and those that pose threats or obstacles to performance. If you need additional information, you can find out what your users think by using a user survey or a tally sheet. Decide whether the answers or the data collected reveal external opportunities or threats. ۳. You can use this information to help you develop a strategy that uses the strengths and opportunities to reduce the weaknesses and threats, and to achieve the objectives of your organization. Links to Explore: A personal SWOT Analysis, and a SWOT Analysis in a business setting. Example: Here is an example of a SWOT Analysis being used to develop strategies

### تحقق چشم انداز؛ تبلور شکوفائی

...view چشم انداز؛ تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی جامعهمورد مطالعه؛ سند چشم انداز آستان قدس رضویاحمد یاراحمدی خراسانی

از نگاه علوم راهبردی مدیریت، چشم انداز عبارتست از؛ تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی جامعه در یک افق زمانی معین بلندمدت که متناسب با مبانی ارزشی و آرمان های نظام و مردم تعیین می گردد. چشم انداز علاوه بر اینکه برانگیزاننده، هدایت گر و جهت دهنده اداره جامعه و همچنین الهام بخش، وحدت آفرین و قابل فهم برای همه اقشار می باشد. باید از ویژگیهای آینده نگر، واقع گرایی، ارزشگرایی و جامع نگر، برخوردار بوده و نسبت به وضع موجود چالش اساسی داشته باشد تا عزم و اهتمام همگانی را جهت تحقق آن فراهم آورد. در فرایند تحول، یک چشم انداز خوب سه هدف مهم را در بر دارد: نخست اینکه با روشن کردن جهت کلی تحول می تواند صدها یا هزاران تصمیم مفصل را ساده تر بیان کند. دوم اینکه به افراد انگیزه اقدام و کار می دهد و سوم اینکه می تواند اقدامات افراد گوناگون را حتی اگر هزاران هزار نفر هم باشند به شیوه ای کاملاً سریع و کارآمد هماهنگ کند. بر اساس همین واقعیت در چشم انداز بیست ساله: « آستان قدس رضوی ملجأ معنوی و عالی ترین پایگاه فرهنگی جهان تشیع در اشاعه ی معارف اسلامی و سیره اهل بیت عصمت و طهارت (ع)... و برخوردار از سرمایه های انسانی ممتاز و شایسته، فناوریهای روز و متکی بر منابع اقتصادی پایدار با رعایت غبطه وقف و نیت واقفان خواهد بود.» بی شک آن چه تحقق تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی آستان قدس رضوی را ممکن می سازد وفاداری به ارزش ها و اصول متقن و راستین چشم انداز است. که حصول این امر تنها در صورتی ممکن است که هرگونه فعالیت و تصمیمی در مکیال چشم انداز برانداز و به محک سنجش گذارده شود. در واقع چشم انداز یا استراتژی بلند مدت عاملی است که: اولاً به هریک از مؤلفه های اصلی جامعه جهت می دهد و برای آنها هدف تعیین می کند. و ثانیاً مجموعه این عوامل را به هم پیوند داده و از آنها یک نظام سازگار و همگرا و هم افزاینده ایجاد می کند. چشم انداز اشاره به تصویری روشن از آینده دارد که به افراد نشان می دهد چرا باید برای خلق آن بسیار کوشش نمایند. یکی از دانشمندان مدیریت (پتردراکر) می گوید: « بهترین راه پیش بینی آینده ساختن آن است.» اگر در مسیر تعالی و شکوفائی فردی و اجتماعی اهدافی ارزشمند، چالشی و قابل حصول تعریف و در مسیر آن تلاش کافی و وافی صورت پذیرد می توان به ساختن آینده ای روشن امیدوار بود. البته بیان این نکته ضرورت دارد که: برای رسیدن به هدف باید تمام کارهایمان را بر آن هدف متمرکز نمائیم. وقتی چیزی را که در پی آن هستیم در ذهنمان به تصویر بکشیم در حقیقت آن را خلق کردیم و تمام ذهنمان را متوجه آن نمودیم. و این امر حتی زمانی که مشغول امور دیگر هستیم در مغزمان حضور دارد. تحقق این امر به ما اطمینان می دهد

که هوشیار هستیم و از موفقیت‌هایی که به وجود می‌آیند استفاده می‌کنیم. برای تحقق چشم‌انداز نیز می‌بایست بر همین منوال حرکت کرد. هرگونه سخن، حرکت، تصمیم و فعالیتی می‌بایست در مکیال ارزش‌ها و اهداف بلند مدت سند چشم‌انداز برانداز گردد و در صورت تطابق با اصول و مبانی چشم‌انداز می‌توان بدان اهتمام ورزید. امری که باید در تمام رده‌های سازمان بدان توجه گردد. «ایمان به خدا، ترویج سیره ائمه معصومین بالاخص امام رضا (ع)، صداقت، لیاقت و شایستگی، امانت‌داری، مفتخر به خدمت‌گزاری، متعهد، بهره‌ور، وقف و نذر، مردم‌دار، تقدم تفکر بر عمل و حفظ و احیاء فرهنگ اسلامی» ارزش‌های متعالی آستان قدس رضوی هستند که در سند چشم‌انداز نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند. موفقیت همیشه در راهی که بینش در آن متولد شده شروع می‌شود. اگر بینش؛ «برانداز و محک قول و عمل با ارزش‌های سازمان و مبانی و اهداف بلند سند چشم‌انداز» در آحاد سازمان تحقق یابد بی‌شک اهداف عالی آن جامه عمل خواهد پوشید و تصویر مطلوب و آرمان قابل دستیابی سازمان ترسیم و شکوفائی متبلور می‌شود. **?what is view**

In a database management system, a view is a way of portraying information in the – database. This can be done by arranging the data items in a specific order, by highlighting certain items, or by showing only certain items. For any database, there are a number of possible views that may be specified. Databases with many items tend to have more possible views than databases with few items. Often thought of as a virtual table, the view doesn't actually store information itself, but just pulls it out of one or more existing tables. Although impermanent, a view may be accessed repeatedly by storing its criteria in a query. The best view for a particular purpose depends on the information the user needs. For example, in a telephone directory, a user might want to look up the name associated with a number, without concern for the street address. The best view for this purpose would have two columns: the phone numbers (in numeric sequence) in the first column, and the name associated with each number in the second column. Another user might want to look up the phone number associated with a street address, without any need to know the name. The best view for this purpose would have two columns: the street addresses (in alphanumeric order) in the first column, and the phone number in the second column.

### درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
 جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)  
 با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی‌آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می‌کنند



بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۴۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند

مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: [www.ghaemiyeh.com](http://www.ghaemiyeh.com) ایمیل: [Info@ghaemiyeh.com](mailto:Info@ghaemiyeh.com) فروشگاه اینترنتی:

[www.eslamshop.com](http://www.eslamshop.com)

تلفن ۰۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-۰۳۱۱) فکس ۰۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵





مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی  
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

[www.Ghaemiyeh.com](http://www.Ghaemiyeh.com)

[www.Ghaemiyeh.net](http://www.Ghaemiyeh.net)

[www.Ghaemiyeh.org](http://www.Ghaemiyeh.org)

[www.Ghaemiyeh.ir](http://www.Ghaemiyeh.ir)

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

