

جهت خرید فایل word به سایت [www.kandoo.cn.com](http://www.kandoo.cn.com) مراجعه کنید  
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

**مدیریت در بازار جهانی و اقتصاد**

**(استراتژیهای برای اقتصاد پویا)**

## مقدمه

امروزه کشورهای جهان در زمینه صنعتی، تولیدی و بازرگانی چنان به همدیگر پیوند یافته و اثر پذیر شده اند، که هیچ کشوری نمی تواند برون از چارچوبه شیوه های پیشرفته مدیریت، که جنبه استراتژیک یافته در در پهنه بازارهای جهانی کالاهای تولیدی خود را با سودبری به فروش رسانده و با تولید کنندگان دیگر کشورها بویژه پیشرفته که از تکنولوژی، کار آوری، مدیریت و راهبردهای برتر برخوردارند. به رقابت پرداخته و در این رقابتگری، کمابیش با کامیابی روبرو شود البته کشورهای روبه رشدی مانند ایران از امکانات و منابع معدنی، کشاورزی و صنعتی و نیروی انسانی کاری، کارآمد و هوشمند برخوردار است (و وجود همین امکانات و منابع سبب می شود که بسیاری از کاستی ها و کمبودهای تکنولوژیکی را که در مقایسه با کشورهای پیشرفته صنعتی دارد جبران کند) توانایی آن را دارند که در پهنه بازارهای جهانی خود کفایی کرده و جایگاه شایسته ای بدست آورند. کامیابی در پهنه بازارهای جهانی بیش از هر چیز نیاز به شگردها، ریز بینی ها و نکته سنجی هایی در همه زمینه های بهره برداری، تولید و بازار یابی، فروش و نوآوری دارد که امروزه روی هم رفته مدیریت استراتژیک خوانده می شوند، دانستن شگردها روال ها و آیین نامه های بازی در بازارهای درونمرزی و برونمرزی، پیش نیاز هر گونه فعالیت اقتصادی و تولیدی می باشد تولید نمی تواند بدون آگاهی از معیارها و نسخه ها، انگیزه ها و خواسته های روز بازار با موفقیت و سود آوری همراه شود هم اکنون مدیریت استراتژیک و تولید (در هر زمینه ای باشد) عاملهای گوناگونی را مورد توجه دقیق و واریسی پیوسته قرار می دهد، که مهمترین آنها عبارتند از: امکانات

دستیابی به منابع مورد نیاز برای تولید ، بهای تمام شده کالا با کیفیت بالا ( با توجه به هر طبقه از خریداران) ، امکانات و بهای فروش کالا ( قدرت جذب بازار ) امکان رقابت و پایداری برجاماندن در یک کار تولیدی معین در مدیریت استراتژیک ، افزون به کارایی و کارآمدی تولید و فروش کارایی و در کار آمدی در خرید مواد خام یا نیمه ساخته و یا ابزارها و دستگاههای مورد نیاز برای تولید ( مدیریت خرید ) هم اهمیتی فراوان دارد . هر سازمان تولیدی بایستی به خوبی بداند که مواد و دستگاههای مورد نیاز خود را چگونه و از چه جاهایی خریداری کند و در این زمینه دارای چه امکانات و چه محدودیت هایی می باشد .

بی گمان مدیریت در همه دستگاهها و سازمانها نمی تواند یکسان باشد ، زیرا سازمانی ویژگی خود را داراست و در محیطی معین و با هدفی ویژه به کار می پردازد ، جو درونی و بویژه برونی هر دستگاه تولیدی کمابیش با دگرگونی های پیوسته یا گسسته روبرو می شوند ... مانند قانونگذاری ، دگرگونی شرایط اقتصادی ، اجتماعی یا سیاسی با پیشرفتهای تکنولوژیکی و نوآوری با دگرگونیها در روال زندگی یا سلیقه خریداران و مصرف کنندگان .

انسان قرن بیستم در فضای یک جامعه سازمانی زندگی می کند و سرنوشت او با سرنوشت سازمانی جامعه همسو شده است بعلاوه متفکران بی شماری بر این عقیده اند که عملکرد سازمانها موجب بیگانگی ، انزوا و بطالت سازمانها و انسان سازمانی شده و انسان در مواجهه با معضلات پیچیده ای که امروزه گریبانگیر اوست ، نه تنها انعطاف ، خلاقیت ، مسوولیت و همدلی از خود نشان نداده ، بلکه خشک و بی روح و بی اعتنا

نیست به جامعه مخدوم خود به حرکت ادامه داده است و جالب توجه این که این قضاوتها تازگی ندارد .

بعضی معتقدند که وجود سازمانهای بزرگ ضرورت زندگی امروزه است و گریزی از آن نیست و این ضرورت ، ابعاد سازمانها ، مقررات ، انضباط ، سلسله مراتب و اطاعت را برای کارکنان و نوبت رابطه غیر شخصی را برای مراجعان ایجاب می کند .

دیگران معتقدند که نارضایتی عمومی مردم ، عدم تحقق هدفهای سازمانی و بی اعتنایی سازمانها و مدیران سازمانی به افکار عمومی و همچنین درگیری و رقابت با هم پیمانان و رقبا و بحران های پی در پی موجب بی اعتمادی عمومی شده و همراه با خود بیکاری ، گرانی ، تورم ، نا امنی ، فساد ، نزاع و تجاوز به بار آورده است که مطلوب طبع، طبع جوی انسان نیست . آیا مدیر باید به چنین شرایط سهمگینی که بعضاً یا عمدتاً حاصل عملکرد اوست بی اعتنا باشد ؟ مراکز آموزش مدیریت و محققان و نظریه پردازان مدیریت چه وظیفه ای به عهده دارند ؟ هدایت سازمان به صراط مستقیم و در جهت رستگاری انسان شاغل و انسان مصرف کننده و امنیت ملی و نظام اجتماعی به عهده کیست ؟ آیا بین مدیریت دولتی و مدیریت خصوصی از این جهات تفاوت ماهوی وجود دارد ؟

در اینکه نقش مدیریتهای تخصصی - همچون مدیریتهای مالی ، تولید ، فروش ، تحقق مهندسی و .. در سازمان حائز اهمیت است ، سخنی نیست و اینکه مدیریتهای تخصصی سهمی از هدایت عمومی را نیز به عهده دارند ، انکار ناپذیر است ، ولی هماهنگی تخصصها تعیین جایگاه هر یک به اقتضای نشیب و فرازی که سازمان در طی طریقی به سوی هدف با آن مواجه می شود و سکانداری کل سازمان وظیفه ای ممتاز و مشخص

است که فقط در قلمرو مدیریت عمومی به معنای اخص - که در این نوشته به نام مدیریت استراتژی مطرح می شود قرار می گیرد .

ایران اسلامی در مظلومیتی که در طی عمر در قبال جبهه متحد استکبار بر جهانی و عوامل آن متحمل شده مستحق توجه ، مجاهدت و ایثار محققان و استادان مدیریت است که برای معضلان آن به طور جدی چاره جویی کنند . انبوه منابع مدیریت در سطح جهان، نوآوریهای بیشماری که مبتنی بر الگوهای ژاپنی ، سوئدی و آلمانی مد روز شده و تازه هایی که محققان خستگی ناپذیر این رشته در سراسر جهان ارائه می دهند نتوانسته است جوابگوی بحران مدیریتی باشد که شرق و غرب و شمال و جنوب را در نوردیده است . مدیران خوش خیال دیروزین در کشورهای استکباری که بر بال ابرها بازارهای جهان را در قبضه خود می دیدند ، امروزه نگران ، مضطرب و بسیاری ورشکسته ، در وحشت آینده ای هستند که عوامل آن روز به روز از دسترس آنها دور تر شده ، متلاطمتر و تاریکتر می نماید ، آیا متفکران ایران اسلامی در پرتو مفاهیم تکلیف ، تقوا ، تزکیه ، عروج به اوج ملکوت و استقرار حکومت حق در جستجوی روز نه یا دریچه ای برای نجات سازمان و انسان سازمانی و انسان سر گردان امروزین هستند ؟ آیا در این زمینه جستجو خود را محصور به محدوده نیست خود می بینند با آنکه گامهایی پرصلابت و پر شهامت بر می دارند که در یک مسیر آزمایش و خطا به دستاوردهای کار آمد نایل آیند ؟

## تعریف استراتژی

این واژه در واقع به گونه های مختلف به کار می رود یعنی به طور صنعتی تعاریف مختلفی را برای آن می پذیریم هر چند رسماً یک تعریف را ذکر می کنیم . در این نوشتار چند تعریف را برای استراتژی در نظر می گیریم . ( یعنی طرح و نقشه ، صف آرایه ، الگو ، موضوع و دیدگاه )

## استراتژی به معنای طرح و نقشه

استراتژی یک نقشه است یعنی نوعی مسیر مستقیم آگاهانه در مورد نظر یک رهنمود ( با مجموعه ای از آنها ) برخورد با وضعیت بر مبنای این تعریف استراتژی ها دو ویژگی اساسی دارند یکی آنکه پیش از به کاربرد شان ایجاد می شوند و دوم آنکه آگاهانه و هدف دار بوجود می آیند . اغلب به طور روشن و در قالب مدارک رسمی به نام طرح ها بیان می شوند و گاهی نیز رسماً بیان نمی شوند ولی به همان روشنی در ذهن کسی وجود دارند . از نظر دراکر<sup>۱</sup> ، استراتژی اقدام هدف دار است و از نظر مور<sup>۲</sup> و طرحی برای اقدام یعنی به تصوری پیش از اقدام ، مطالعه ای بی شماری چند از تعاریف در قلمروهای مختلف این نوع تعریف استراتژی را روشن تر می کند .

در امور نظامی: استراتژی عبارتست « تهیه پیش نویس طرح جنگ ، شکل دهی مبارزات و اقدامات فردی در درون این طرح و تصمیم گیری در مورد برخوردهای فردی »<sup>۳</sup>

1- Drucker , 1974 : 109

2- Moore . 1959 : 220

3- von clausewitz 1976 : 177 .

در نظریه ی بازی : استراژی عبارت است از « یک طرح کامل طرحی را معین می کند

بازیکن در هر موقعیت ممکن چه انتخابهایی را خواهد کرد »<sup>۱</sup>

در مدیریت : طرحی واحد و جامع و یکپارچه است که برای اطمینان از دست یابی به

هدف های اساسی موسسه تنظیم می شود.»<sup>۲</sup>

در فرهنگ لغات : ( گذشته از معنی دیگر ) عبارت است از « طرح ، شیوه یا سلسله ای

از اقدامات یا برنامه ها برای دست یابی به هدف یا نتیجه ای خاص »<sup>۳</sup>

نقشه می تواند از یک نوع صف آرابی هم باشد ، یعنی عملیات ویژه ای برای چیرگی بر

حریق یا رقیب .

استراتژی به معنای الگو

استراتژی یک الگو است ، به ویژه الگویی از یک سلسله اقدامات<sup>۴</sup> به عبارت دیگر با این

تعریف می توان گفت استراتژی تداوم رفتار است چه اندیشه باشد یا نباشد .

تعاریف ما از استراتژی بعنوان نقشه و الگو می توانند کاملاً مستقل از هم باشند . نقشه

ها ممکن است تحقق نیابند و الگوها شاید بدون نقشه ای باشند که از پیش به آن فکر

شده باشد . هیوم بر پایه ی اندیشه ماژون<sup>۵</sup> ، نظری دارد که خلاصه ان چنین است

: «استراتژی ها ممکن است نتیجه اقدامات و اعمال انسانی باشند و نه طرح های

1- von neumann and morgenten 1944 : 19 .

2- Glueck , 1980 : 9 .

3- Random house dictionary .

4- Mintzberg , 1972 and 1978 , mintzberg and waters , 1985 .

5- Hume ( via maine )

انسانی.» حال مطابق نمودار ، اگر نخستین تعریف خود را ، استراتژی مورد نظر و دومین تعریف را استراتژی تحقق یافته بنامیم آنگاه خواهیم توانست وجود افتراق میان استراتژی را اندیشید و استراتژیهای نو پدید را بازشناسیم و به نحوی که در استراتژی های اندیشید قصد وجود داشته و محقق نیز شده است اما در استراتژی های نو پدید الگوها در غیبت قصد یا حق علی رغم آن پدید آمده اند و محقق هم نشده اند .

### استراتژی به معنای موضع

استراتژی یک موضع است به معنای دقیق تر وسیله ای برای مشخص کردن اینکه یک سازمان با یک فرد در کجای محیط واژه ای که مورد بحث مدیریت است و در کجای بازار ( به عنوان یک موسسه بازرگانی ) قرار دارد با این تعریف استراتژی به گونه ی نیروی واسط ( یا بنا به گفته ی هو فرو و شندل <sup>۱</sup> ، نیروی تطبیق میان سازمان و محیط جلوه می کند یعنی میان بافت داخلی و خارجی به زبان بوم شناسی با این تعریف استراتژی یک موضع یا یک جایگاه محیطی است به کلام اقتصادی مکانی برای تولید اجاره بها به تعبیر مدیریت یک ، قلمرو بازار تولید یعنی مکانی از محیط که در آن منابع متمرکز می شوند <sup>۲</sup> .

### استراتژی به معنای دیدگاه

این تعریف حاکی از آن است که استراتژی یک دیدگاه است که محتوای آن تنها از یک وضعیت شاخص تشکیل نمی شود . بلکه نوعی تصور ذهنی پایدار اسیت به جهان در بر

---

1- Hofer and schendel , 1967 : 4 .

2- Thompson , 1967 .



می گیرد در این ارتباط استراتژی به سازمان همان نسبتی را دارد که شخصیت به فرد .  
فیلیپ سلزنیچ یکی از نخستین و با نفوذ ترین نویسندگان استراتژی می گوید : «  
شخصیت سازمان را تعهدهایی می سازند منسجم و مشخص نسبت به چگونگی عمل و  
بازتاب که در درون آن جای گرفته اند .<sup>۱</sup>

استراتژی عبارت است از الگو یا طرحی که هدفها ، سیاست ها و زنجیره های عملیاتی  
یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می کند .  
هدفها : می گویند که چه چیزی باید به دست آید و نتایج چه زمانی باید حاصل شود :  
اما نمی گویند که چگونه باید به این نتایج دست یافت .

سیاستها : رهنمونها و قواعدی هستند که محدوده انجام دادن کاری را معین می کنند .  
سیاستهای اساسی را سیاستهای استراتژیک می نامند .  
برنامه ها : توالی گام به گام اقداماتی را که برای دستیابی به هدفهای اساسی لازمند  
مشخص می کنند برنامه چگونگی دستیابی به هدفها را در محدوده ای که به توسط  
سیاستها بنا شده است معین می کند .

تصمیمات استراتژیک آنگونه تصمیماتی هستند که مسیر کلی حرکت یک سازمان و  
بقای نهایی آنرا در پرتو دگرگونیهای قابل پیش بینی ، غیر قابل پیش بینی و نا مشخص  
که ممکن است که در محیطهای در خور توجه آن سازمان پدید آیند معین می کند این  
تصمیمات به طور اساسی هدفهای واقعی سازمان را شکل می دهد و خطوط مرزی  
محدوده ای را که سازمان در درون آن عمل می کند مشخص می کنند .

در تعریف دیگر استراتژی اینگونه تعریف شده است . استراتژی خط تولید و خدماتی را که به توسط موسسه ارائه می شود با طرح برنامه ریزی می شود ، بازارها و پاره بازارهایی را که برایشان تولیدات و خدمات کنونی و آینده برنامه ریزی می شود و سر انجام مسیرهایی را که از طریق آنها به این بازارهای کار وارد می شود مشخص می کند .  
استراتژی در مقاله ای که در سال ۱۹۶۴ نوشته شد اینگونه تعریف گردیده است .  
استراتژی مجموعه ای از قواعد تصمیم گیری برای جهت دادن را رفتار سازمانی است که چهار قاعده در این زمینه وجود دارد :

۱- معیارهایی که بوسیله آن عملکرد جاری و آینده سازمان سنجیده می شود . کیفیت

این عیارها را معمولاً اساسی و کمیت مطلوب را هدفهای عملیاتی می نامند .

۲- قواعدی برای روابط توسعه روابط موسسه محیط بیرون سازمانی ، موسسه چند نوع کالا - تکنولوژی ای به عمل خواهد آورد ، کالای تولیدی کجا و به چه مصرف کنندگانی فروخته خواهد شد موسسه چگونه بر رقبای خود مزیت خواهد یافت ! این مجموعه قواعد را استراتژی کالا به بازار یا استراتژی بازرگانی موسسه می نامند .

۳- قواعدی برای برقراری روابط و فرآیندهای درون سازمانی که غالباً بعنوان مفهوم سازی از آن یاری می شود .

۴- قواعدی که موسسه امور جاری خود را بر اساس آن اداره می کند و سیاستهای اجرایی خوانده می شود .

## انواع استراتژی

گونه های مختلف استراتژی از نسبتاً اندیشیده تا کاملاً نو پدید .

۱- استراتژی برنامه ریزی شده : هدفهای دقیق که توسط یک رهبری مرکزی تنظیم و بیان می شود ، سپس به کمک نظارت رسمی برای اطمینان از اجرای طبیعی آنها در محیطی متعادل قابل کنترل یا قابل پیش بینی پشتیبانی می شود این نوع استراتژیها به شدت اندیشیده هستند .

۲- استراتژی کارسالارانه : هدفها و مقاصد تصورات ذهنی بیان نشده یک رهبر موجودیت دارند و بنابراین با فرصتهای جدید قابل انطباق هستند سازمان تحت کنترل شخص این رهبر است و او در محیط خود از موقعیتی حمایت شده برخوردار است . این استراتژیها بطور نسبی اندیشیده شده اند ولی می توانند نو پدید نیز باشند .

۳- استراتژی ایدئولوژیکی : هدفها به صورت تصورات ذهنی جمعی همه ی اعضای سازمان موجودیت دارند و به کمک هنجارهای مشترک قوی کنترل می شوند . سازمان اغلب در مقابل محیط تحول پذیر است این استراتژیها نسبتاً اندیشیده هستند .

۴- استراتژی چتری : رهبری سازمان که به طور نسبی به اقدامات آن نظارت دارد هدفها و مرزهای استراتژیک را بیان می کنند . و دیگران بر مبنای آن اقدام کنند . در نتیجه ، استراتژیها بخشی از اندیشیده شده هستند و بخشی نو پدید . این استراتژیها را می توان نو پدیداند و اندیشیده نیز نامید از آن جهت که رهبری عمدهً اجازه می دهد دیگران در عملکرد خود انعطاف داشته باشند و الگوها را در درون مرزها شکل دهند .

۵- استراتژی فرآیندی : رهبری سازمان ابعاد فرآید استراتژی را کنترل می کند ولی محتوای عملی استراتژی را به دیگران وا می گذارد . در اینجا نیز استراتژیها بخشی اندیشیده فرآیند اقدامات و بخشی نوپدید هستند محتوای اقدامات و لذا نو پدید اندیشیده اند .

۶- استراتژی نا پیوسته : اعضا و واحدهای فرعی که سست گونه به یقین بخشهای سازمان مرتبط اند الگوهایی در جریان اقدامات و عملیات خود پدید می آورند . و این امر در تناقص با غیبت هدفهای مشترک یا مرکزی سازمان صورت می گیرد استراتژیها می توانند برای کسانی که پدیدشان می آورند اندیشیده باشند .

۷- استراتژی توافقی : اعضای مختلف سازمان با برقراری تعادل متقابل بر الگوهایی که در سازمان مطرح است و در حالیکه هدفهای مرکزی مشترک وجود ندارند اتفاق نظر دارند ، این استراتژیها ماهیتاً تا حدودی نو پدید هستند .

۸- استراتژی تحمیلی : محیط خارجی الگوهای اقدامات را تعیین می کند یا با تحمل مستقیم ( مثلاً توسط مشتری قدرتمند ) یا با انتخابهای سازمانی اجباری غیر آشکار این استراتژیها از نظر سازمانی نو پدید هستند ، هزینه ممکن است حالت درون سازمانی به خود بگیرند و اندیشیده شوند .

- استراتژی گروه ( کورپوریشن )

استراتژی گروه به استراتژی کل مجموعه ای از شرکتهای سود آور که تحت پوشش یک مدیریت اداره می شوند اطلاق می شود .

- استراتژی واحد تجاری ( یک رشته کاری )

استراتژی هر شرکت راهنمایی برای کلیه فعالیتهای آن است گاهی استراتژی یک شرکت واحد استراتژی رقابتی نامیده می شود زیرا ضمن آن چگونگی رقابت با شرکتهای رقیب نیز مورد تاکید می گیرد .

- استراتژی وظیفه ای ( ویژه کاری ، تخصصی )

این استراتژی جهت کلی هر یک از فعالیتهای سازمان مانند : تولید ، بازار یابی ، مالی و تحقیق و توسعه را تعیین می کند . استراتژی وظیفه به نامهای « استراتژی بازاریابی » و استراتژی مالی خوانده می شود .

## مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup>

نقش در حال تغییر مدیریت

مدیران در درون سیستم زیست محیطی سازمانی این مطلب را می آورند که پارا از مرز مسوولیتهای سنتی فراتر گذاشته و ساختارهایی تدوین نمایند که بتوانند سیستمهای نوینی از کنترل اعمال کنند .

اگر یک مدیر ارشد تمام توجه خود را صرف حفظ نظم و هماهنگی درون سازمان نماید ، نمی تواند از فرصتهایی که از طریق روابط خارجی بدست می آید استفاده کند . در دنیای کنونی مدیران بیشتر در اندیشه فرآیندهای افقی هستند ( ابتکار عملها ، نوآوریها و خلاقیتها از مقامات بالا به کارکنان رده پائین دیکته نمی شود ، این پدیده ها در سطح افقی قرار دارد . مرزهای سازمانی را از میان بر می دارد . مدیران باید در هر جای سازمان در پی کشف آنها باشند . گذشته از این روابط افقی شامل ارتباطاتی می شود که با

عرضه کنندگان مواد اولیه و مشتریان بر قرار می گردد آنهم بصورت بخشهایی از این تیم در می آیند بنابراین مرزهای کشورها نمی توانند محدوده تصورات را تعیین نمایند سازمانها برای بقای خود ناگزینند از زاویه دید دیگران به دنیا نگاه کنند پس پایه های مدیریت استراتژیکی بر اساس میزان درکی قرار دارد که مدیران از عوامل زیر قرار دارند : شرکتهای رقیب ، بازارها ، قیمتها ، عرضه کنندگان مواد اولیه ، توزیع کنندگان ، دولت ، بستانکاران ، سهامداران ، مشتریانی که در سراسر وجود دارند قیمت و کیفیت محصولات و خدمات شرکت باید در سطح جهانی رقابتی و نه تنها در سطح عملی .

### تعریف مدیریت استراتژیک

تصمیم گیریها درباره تولید کالا ، محل تولید ، ساختار سازمان و گزارش مدیران رشد ، همگی تصمیمهای عمده به شمار می آیند و خواه و نا خواه اثرهایی به عملکرد سازمان دارند . چگونگی این تصمیم گیریهای عمده یا استراتژیک و چگونگی اجرای آنها را می توان روند استراتژیک نامید .

و تعریف دیگر هنر علم تدوین ، اجرا و ارزیابی به تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد .

اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

استراتژیستها افرادی هستند که مسوول موفقیت یا شکست سازمان باشد استراتژیست ها دارای عنوانهای مختلف شغلی هستند ، مانند مدیر عامل ، رئیس ، مالک ، رئیس هیات مدیره ، مدیر اجرایی ، رئیس دانشگاه ، رئیس دانشکده یا کار آفرین .

بیانیه های ماموریت<sup>۱</sup> بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید. ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می شود. ماموریت با رسالت باعث می شود که استراتژیستها درباره ماهیت و دامنه فعالیتهای کنونی شرکت بیندیشید و نیز جذابیت های بالقوه بازارها و فعالیتهای آن در ارزیابی قرار دهند رسالت یا ماموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید.

## فرصتهای و تهدیدات خارجی<sup>۱</sup>

مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی اجتماعی و فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان سود یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است از این رو از واژه ها خارجی استفاده می کنند.

نقاط ضعف و قوت داخلی<sup>۲</sup> نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیتهای قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی با بسیار ضعیف انجام می دهد. آنها در سایه فعالیتهای مدیریتی، بازار یابی، امور مالی (حسابداری) تولید (عملیات)، محقق و توسعه و سیستمهای اطلاعات رایانه ای به وجود می آیند. یکی از فعالیتهای اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوایر و

---

1- Mission statements

1- External opportunities and threats

2- Internal strengths and weaknesses

واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند سازمان ها می کوشند استراتژیهای را  
به اجرا در آورند که نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف های داخلی بر طرف گردد ( )  
یا بهبود یابد )

نقاط قوت و ضعف شرکت را در مقایسه با وضع شرکتهای رقیب تعیین می کنند . یکی از  
اطلاعات فهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود آگاه شود .  
هدفهای بلند مدت <sup>۳</sup>

می توان هدف های بلند مدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در  
تامین مأموریت خود بدست آورد تعریف کرد . مقصود از دوره بلند مدت دوره ای است که  
بیش از یکسال باشد از آن نظر این هدفها برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند  
که تعیین کننده مسیر شرکت می باشند . آنها به شرکت کمک می کنند ارزیابی ها را  
انجام دهد هم افزایی کند اولویت را تعیین کنند امور را هماهنگ کند و برای برنامه ریزی  
سازماندهی ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیتهای شرکت و با شیوه ای اثر بخش  
عمل نماید بلند مدت می توانند چالشگر ، قابل سنجش ، معقول و روشن باشند .  
استراتژیها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود  
دست یابد . استراتژی های شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح  
جغرافیایی ، تنوع بخشیدن و به فعالیتهای دیگر تولید و عرضه محصول ،  
رسوخ در بازار ، کاهش دادن هزینه ها ، فروش اتلافی از دارایی ها ، تفویض بسیاری از  
اختیارات در تشکیل مشارکتهای خصوصی باشند .



هدفهای سالانه<sup>۱</sup> هدفهای سالانه هدفهای کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت یابد به آنها دست یابد هدف های سالانه مانند هدفهای بلند مدت یابد ، قابل سنجش به صورت کمی چالشگر واقعی سازگار با سایر هدفها و اولویت بندی شده باشند . در یک شرکت بزرگ این هدفها باید به حسب کل شرکت ، بخش ها ( واحدهای مستقل ) و واحدهای وظیفه شناس تعیین شوند .

هدفهای سالانه باید به حسب مدیریت ، بازاریابی ، امور مالی ( حسابداری ) تولید عملیات تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات باشند . با توجه به هر هدف بلند مدت باید مجموعه ای از هدفهای سالانه وجود داشته باشند در صحنه اجرای استراتژی ها با هدفهای سالانه از اهمیت خاصی برخوردارند در حالیکه در تدوین استراتژی ها هدفهای بلند مدت از اهمیتی ویژه برخوردار می باشند . هدفهای سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند .

سیاستها<sup>۲</sup> سیاست ابزاری است که به آن وسیله می توان به هدفهای سالانه دست یافت . مقصود از سیاست ، رهنمودها ، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدفهای اعلان شده رعایت می کند . هنگام تصمیم گیریها از سیاستها به عنوان رهنمود استفاده می شود و همچنین سیاستها تعیین کننده شرایط روزمره تکراری شرکت می باشند .

اغلب سیاستها را به حسب فعالیتهایی که در زمینه مدیریت ، بازار یابی ، امور مالی ( حسابداری ) تولید ( عملیات ) ، تحقیق و توسعه سیستم اطلاعات را یا نه انجام میشود ،

---

1- Annual objectives

2- Policies

بیان می نمایند . می توان سیاستها را برای کل شرکت تعیین کرد و در تمام سازمان اعمال نمود ، در سطح واحد مستقل تعیین و آنرا در مورد یک بخش و منحصر به فرد اعمال کرد . همانند هدفهای سالانه ، سیاستها هم از نظر اجرای استراتژی ها اهمیتی ویژه دارند زیرا انتظاراتی را که از سازمان از کارکنان و مدیران دارد مشخص می شود سازمان با اجرای سیاستها می کوشد هماهنگی و ثبات رویه را درون سازمان و بین واحدها ایجاد نماید .

مدیریت استراتژیک می بایست چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می شوند ، در نظر داشته باشد این عوامل عبارتند از :

۱- محیط اجرای برنامه

۲- استراتژی برنامه

۳- ساختار سازمانی

۴- فرآیند ( ارتباطات درونی ) سازمانی

#### محیط

محیط اجرای برنامه شامل عوامل خارجی برنامه که موجب بروز فرصتهای مناسب و همچنین ایجاد موانع و محدودیتهای در راه رشد برنامه می شود ، می باشد . محیط یک مجموعه صنعتی شامل مصرف کنندگان و سطح در آمد آنها می باشد . محیط یک برنامه توسعه کشاورزی شامل جمعیت کشاورزان ، سطح تکنولوژی در دسترس آنها ، آب و خاک و شرایط آب و هوای منطقه می باشد . محیط اغلب برنامه های توسعه شامل شرایط سیاسی غالب در کشور و سازمان های اداری محلی می باشد . این شرایط بسته به

محل اجرای برنامه می تواند تغییر یابد. مدیران رده بالا نه تنها می بایست با این موارد آشنا باشند بلکه لازمست محیط را مرتباً مورد بررسی و ارزیابی قرار دهند و نسبت به تشخیص فرصتهای مناسب برای رشد و پیشرفت برنامه اقدام و همزمان در زمینه کاهش محدودیتهای بازدارنده که طی برنامه پدیدار می شوند بکوشند. بنابراین محیطهای مناسب موجب تعالی امکانات بالقوه برنامه و توسعه آن می شود و برعکس محیطهای نامناسب مدیران را با درگیریهای مشکل افزا مواجه می سازد.

### استراتژی

استراتژی عبارت است از مجموعه ای از رویه های بلند مدت که بوسیله مدیران برنامه در قالب اهداف، خدمات، سیاستها و طرح های عملی ترسیم می گردد. استراتژی های موفق می بایست به مقاصد مورد نظر برنامه که توسط دولت تعیین می شود دست یافته و انتظارات محیط اجرای برنامه نیز برآورده می سازد. بعنوان مثال یک برنامه تدوین شده توسط دولت برای رشد صنایع کوچک در سراسر کشور می بایست اهداف و خدماتی را ارائه نماید که متناسب و سازگار با میزان وسواد سوابق موسسین و دواطلبان بالقوه بوده و ضمن جوابگویی به تقاضای بالقوه برای کالاهای مختلف، بتواند کمبودهای زیر بنایی نیز مد نظر داشته باشد. استراتژی هایی که مقاصد مورد نظر دولت و انتظارات محیط را برآورده می سازد از موفقیت بیشتری در عمل بهره مند می گردد.

## ساختار سازمانی

ساختار سازمانی یک برنامه عبارت است از ترتیباتی دائمی در درون موسسه مجری برنامه برای تحقق وظایف محوله که در استراتژی برنامه تعریف شده است و شامل تعیین حدود مسولیتها و میزان اختیارات تفویض شده ، ارتباطات و سیستم گزارش دهی و مکانیزم هایی برای بهره گیری از فعالیتهای آن می باشد . بعضی از استراتژی ها و محیط های اجرایی برنامه نیاز به ساختاری غیر متمرکز دارند و برخی دیگر متمرکز . زمانی که خدمات متعددی ارائه می شود ایجاد قسمت هایی بر اساس نوع خدمت ارائه شده ممکن است کفایت کند . موقعی که برنامه در نواحی بسیار دور افتاده اجرا می شود ساختاری بر اساس نواحی مورد نظر توصیه پذیر است بنابراین ساختارها دارای ماهیت دائمی یکسانی نیستند . ساختارهای موجود غالباً استراتژی را محدود می نمایند . انعطاف ناپذیری در ساختار دولت غالباً موجب محدودیت در توانایی بخش های رسمی دولت جهت در گیر شدن در فعالیتهای تجاری می شود . و زمانی که چنین نیازی احساس شود ، دولت نسبت به ایجاد سازمان دو لتی مرتبط با فعالیت اقدام می نماید . یک ساختار ثابت ، جوابگوی انواع استراتژی ها و محیط ها نمی باشد . بسیاری از برنامه های توسعه بعلت عدم توانایی در تطبیق سریع ساختارشان ، با گسترش استراتژی ها و تغییرات محیط با شکست مواجه می شوند .

## فرآیند ارتباطات درونی سازمانی

فرآیند سازمانی ابزارهایی هستند برای تاثیر گذاری بر رفتارهای کارکنان بر کسانیکه از اجرای برنامه بهره مند می شوند اگر کارکنان یک سازمان در جهت تحقق اهداف معمولی گام بر می دارند ، مدیران نیاز به ابزاری دارند که موجب تحرک آنها شده و به نتیجه کارشان اثر ببخشد . روشهای جلب مشارکت آنها در تنظیم اهداف ، تخصیص منابع و اجرای برنامه یکی از فرآیندهای سازمانی است . روشهای هشدار دهنده در ارزیابی و کنترل نتایج کار آنها روش دیگریست . چنین و فرآیند و سیستم هایی در مجموعه های صنعتی به طور عادی مشاهده می شوند و می توان عنوان کرد که این روشها در اجرای برنامه های عمومی نیز قابل استفاده می باشند . فرآیندهایی برای توسعه منابع نیروی انسانی ( انتخاب کارکنان ، آموزش و .. ) مجموعه ای متنوع دیگر از راه و روشهای متخذه می باشند . همچنین تعداد اندکی از مدیران برنامه متوجه می شوند که اینها فرآیندهای ثابتی نیستند و اگر مقصود ارتقاء کارایی باشد می بایست با استراتژی و ساختارهای خاصی تطبیق داده شوند . همچنین روشهای تشویقی برای برنامه حمایت از خانواده ممکن است الزاماً با روشهای مورد استفاده در برنامه توسعه کشاورزی متفاوت باشد با ترکیب صحیح فرآیندها می توان به اجرای مطلوب دست یافت در حالی که یک ترکیب نامناسب موجب عدم توفیق خواهد بود فرآیندهای صحیح سازمانی منابعی از قدرت در اختیار و تاثیر گذاری هستند که مدیران رده بالا می توانند از آنان بهنگام تبیین استراتژی و ساختار سازمانی استفاده مناسب نمایند .

البته این چهار عامل مستقل نیستند و دارای ارتباط متقابل می باشند . به طور قطع محیط بر عوامل دیگر اثر می گذارد اما گاهی اوقات از استراتژی مدیریت تاثیر می پذیرد . همچنین مدیران برنامه می توانند با تاثیر اصلاح و هماهنگی بین این چهار عامل موجب پیشرفت برنامه شوند . تصویری از چگونگی تاثیر و ارتباط متقابل این عوامل در حین اجرای برنامه بصورت شکل ۲ نمایش داده شده است .

### مراحل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله می باشد . تدوین استراتژی ها اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها ، مقصود از تدوین استراتژی<sup>۱</sup> این است که ماموریت شرکت تعیین شود ، شناسایی عواملی که در محیط خارجی ، سازمان را تهدید می کنند با فرصتهای بوجود می آورند . شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان ، تعیین هدفهای بلند مدت ، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون . و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت مساله هایی که در زمینه تدوین استراتژی های مطرح می شوند عبارتند از تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آنها پردازد فعالیتهایی را که می خواهد از آن خارج شود شیوه تشخیص منابع ، تصمیم گیری در مورد گسترش دادن یا متنوع ساختن فعالیتهای ، تصمیم گیری در مورد ورود به بازارهای بین الملل ، تعیین اینکه آیا شرکت بر آن است که در شرکتهای دیگر ادغام شود و یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکتهای رقیب که در صدد بلعیدن آن بر می آیند . از آنجا که هیچ سازمانی نمی تواند نامحدود داشته باشد ، استراتژیتهای باید در این مورد که

کدام یک از استراتژیهای مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند ، تصمیم گیری نمایند . تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی ها گرفته می شود سازمان را متعهد می سازد که برای یک دوره نسبتاً بلند مدت محصولاتی خاص تولید کند ، در بازارهای مشخص به فعالیت بپردازد و سرانجام از منابع و فن آوری های شناخته شده ای استفاده کند استراتژی ها مزایای رقابتی سازمان را دوره های بلند مدت تعیین می نمایند . چه خوب چه بد ، تصمیمات استراتژیک نتایج چند وجهی و آثار دیر پا بر سازمان می گذارند و مدیران ارشد برای درک جوانب گوناگون فرآیند تصمیمات مختلف دارای بهترین دیدگاه می باشند ، آنها این قدرت یا اختیار را دارند که منابع موجود را برای اجرای تصمیمات مختلف به مصرف برسانند .

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدفهای سالانه در نظر بگیرد ، سیاست ها را تعیین کند در کارکنان انگیزه ایجاد نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده را به اجرا در آید اجرای استراتژی ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی ها را تقویت نماید یک ساختار اثر بخش سازمانی شالوده ریزی کند تلاش های بازاریابی را هدایت نماید بودجه بندی کند ، سیستم های اطلاعاتی بوجود آورد از آنها استفاده نماید و سر انجام با توجه به عملکرد سازمان و خدمات کارکنان را جبران نماید ( بین عملکرد و جبران خدمات کارکنان رابطه ای معقول برقرار کند )

اغلب اجرای استراتژیها مرحله عملی مدیریت استراتژیک می نامند . مقصود از اجرای استراتژیها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژیهای تدوین شده را به مرحله عمل در آورند .

اغلب چنین تصور می شد که در مدیریت استراتژیک مرحله اجرایی مشکل ترین مرحله می باشد و ایجاب می کند که افراد خود را متعهد به سازمان نمایند. از خود گذشتگی کنند و نوعی خود کنترلی اعمال نمایند، موفقیت مرحله اجرایی استراتژیها بدین امر بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه کنند و این نوعی هنر (و نه یک علم) است اگر استراتژیهای تدوین شوند ولی هیچگاه به اجرا در نیایند نوعی اقدام چیزی جز عمل بیهوده نخواهد بود.

برای اینکه مرحله اجرای استراتژیها به شیوه ای موفقیت آمیز انجام شود، مدیران باید از نظر ایجاد ارتباطات فردی از مهارت‌های بالایی برخوردار باشد. فعالیتهایی که در زمینه اجرای استراتژیها انجام می شود بر همه کارکنان و مدیران یک سازمان اثر خواهد گذاشت. هر یک از بخش‌ها و واحدهای سازمانی باید در صدد بر آیند که به چنین پرسشهایی پاسخ دهند. برای اینکه در اجرای استراتژی‌های سازمانی نقش خود را به خوبی ایفا می کنیم چه باید بکنیم؟ و چگونه می توانیم این کار را به بهترین شکل ممکن انجام دهیم، جنبه اصلی مرحله اجرای استراتژی‌ها این است که مدیران و کارکنان تشویق و ترغیب شوند در سازمان با شیفتگی و افتخار و در نهایت از خود گذشتگی کار کنند و در راه دستیابی به هدفهای تعیین شده از هیچ کوششی فرو گذار نکنند.

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها<sup>۱</sup> آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژیهای خاص مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شود، اصولاً ارزیابی استراتژی‌ها بدین معنی است که باید در آن مورد اطلاعاتی را



گرد آوری کرد . همه استراتژیها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند . زیرا عوامل داخلی و خارجی بصورت دائم در حال تغییر هستند . برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده بشرح زیر انجام می شوند : (۱) بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند (۲) محاسبه و سنجش عملکردها و (۳) اقدامات اصلاحی . بدان سبب باید استراتژی ها را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید ، موفقیت همیشه موجب بروز مسیرهای جدید و گوناگون می شود ، سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید یا دچار نخوت و تکبر شود محکوم به فنا خواهد بود .

در یک سازمان بزرگ فعالیتهای بزرگ فعالیتهایی که در زمینه تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژی ها انجام می شود . در سه سطح از مدیریت ( سلسله مراتب سازمانی ) انجام می گیرد آنها عبارتند از :

سطح کل شرکت <sup>۲</sup> ، سطح بخشی یا واحد تجاری استراتژیک <sup>۳</sup> و سطح وظیفه ای <sup>۴</sup> مدیریت استراتژیک در قالب یک تیم رقابتی می کوشد با تقویت سیستم ارتباطات و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی نقش یا وظیفه خود را به شیوه عالی ایفا نماید . بسیاری از شرکتهای کوچک و سازمانهای بزرگ دارای واحدهای مستقل ( بخش ها ) یا واحدهای تجاری استراتژیک نمی باشند : آنها در دو سطح از سازمان فعالیت می کنند : در سطح کل سازمان و در سطح وظیفه ای ، با وجود این ،

---

2- corporate level

3- Divisional level = business level = strategic business unit ( S.B.U )

4- Functional level

مدیران و کارکنان در این دو سطح باید در فعالیتهای مدیریت استراتژیک نقشی فعال ایفا نمایند .

پیتر دراگر می گوید ، کار اصلی مدیریت استراتژیک این است که از زاویه ماموریت شرکت به سازمان نگاه کند .

### الگوهای استراتژی سازمان

یک سازمان می تواند از سیزده نوع استراتژی استفاده نماید ، آنها بدین قرارند :  
یکپارچگی عمودی به بالا ، یکپارچگی افقی ، رسوخ در بازار ، توسعه بازار ، توسعه محصول ، تنوع همگون ، تنوع نا همگون ، تنوع افقی ، مشارکت ، کاهش واگذاری و انحلال . به هریک از این استراتژیها دارای انواع مختلف است . برای مثال رسوخ در بازار شامل افزودن به عده فروشندگان افزایش هزینه های تبلیغاتی انتشار برگ تبلیغات و استفاده از اقدامات مشابه جهت افزایش سهم بازار در یک حوزه مشخص جغرافیایی می شود .

### یکپارچگی عمودی به بالا

مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا این است که شرکت با خریدن شرکتهای پخش یا خرده فروشیها می کوشد به میزان کنترل خود بیفزاید . نمونه ای از این نوع استراتژی را می توان در صنعت رایانه که در اجرای آن شرکت پاکاردبل در صدد بر آمده است رایانه های شخصی را به صورت مستقیم به مشتریان تجاری عرضه کند مشاهده کرد .

## یکپارچگی عمودی به پائین

شرکتهای تولیدی و تجاری هوا مورد نیاز را از عرضه کنندگان مواد اولیه خریداری می نمایند در این استراتژی شرکت می کوشد بر میزان مالکیت خود بیفزاید و شرکت عرضه کنند مواد اولیه را تحت کنترل خود در آورد. بویژه زمانی این استراتژی ها مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد آنها قیمتتها را بسیار بالا منظور کنند یا اینکه نتوانند نیازهای شرکت را تامین نمایند.

## یکپارچگی افقی

مقصود از یکپارچگی افقی اجرای یکی از استراتژیهای است که شرکت می کوشد شرکتهای رقیب را به مالکیت خود در آورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید در زمان کنونی در مدیریت استراتژیک یکی از شناخته شده ترین راهها این است که شرکتها با یکپارچگی افقی می کوشند از استراتژیهای رشد استفاده کنند. ادغام شرکتها در یکدیگر، خریدن شرکت رقیب و بلعیدن شرکتهای دیگر از جمله استراتژیهای است که شرکتهای رقیب به اجرا در می آورند و می کوشند بدین وسیله به میزان زیادی از پدیده ای به نام صرفه جویی به مقیاس استفاده کنند و نیز منابع و شایستگیها را منتقل نمایند

## رسوخ در بازار<sup>۱</sup>

شرکتها در ایجاد استراتژیهای مبتنی بر رسوخ در بازار می کوشند از مجرای تلاشهای بازار یابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. اغلب این

استراتژیها و به تنهایی به اجرا در می آیند و گاهی پا به پای سایر استراتژیها اجرا می شوند .

رسوخ در بازار شامل اقدامات زیر می شود : افزایش عمده فروشندگان ، افزایش هزینه های تبلیغات ، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات .  
توسعه بازار<sup>۱</sup>

مقصود از توسعه بازار عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید است  
جو توسعه ای بازار بین الملل بسیار مساعد تر می شود .  
توسعه محصول<sup>۲</sup>

مقصود از این توسعه اجرای یکی از استراتژیهای است که در اجرای آن شرکت می کوشد  
از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید .  
معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه های بسیار زیاد مبتنی بر توسعه و تحقیق می شود.  
تنوع همگون<sup>۳</sup>

مقصود این است که شرکت می کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر  
محصولات و خدمات خود بیفزاید .

#### تنوع افقی<sup>۴</sup>

مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط به  
محصولات و خدمات خود می افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می کند . در

---

1- market developernt  
2- product development  
3- cooncentric divrsification  
4- horizontal diversification

مقایسه با تنوع نا همگون ، خطر اجرای چنین استراتژی ای کمتر است ، زیرا شرکتی که دست به چنین کاری می زند با مشتریان کنونی و موجود آشناست .

### تنوع نا همگون<sup>۱</sup>

مقصود از تنوع ناهمگون این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط ( نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود ) به بازار عرضه می کند . برخی از شرکتها کوشیده اند از طریق اجرای استراتژی مبتنی بر تنوع نا همگون بر تنوع محصولات و خدمات بیفزایند . البته بدین امید دست به چنین کاری می زنند که پس از خریدن یک شرکت جدید دوایر و بخشهای مختلف آنرا جدا جدا به فروش برسانند و در این راه سودهایی را عاید گردانند .

### مشارکت<sup>۲</sup>

یکی از استراتژیها معروف این است که شرکتها اقدام به تشکیل مشارکت می نمایند و در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت تقاضای موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند می توان این استراتژی را تدافعی تعاونی نامید ، زیرا یک شرکت به تنهایی اجرای طرحی را به عهده نمی گیرد . اغلب دو یا سه شرکت مسئولیت شرکتی را به عهده می گیرند که بصورت مشترک تعیین می کنند سایر انواع شرکتهای تعاونی عبارتند از : شرکتهای تضامنی تحقیق و توسعه ، شرکتهای تضامنی برای توزیع کالای یکدیگر، شرکتهای تضامنی که به موجب قرار داد بسته می

---

1- conglomerate diversification

2- joint venture

1- retrenchment

شوند یک شرکت جواز تولید محصولات خود را به شرکت دیگر می دهد و سرانجام کنسرسیوم مبتنی بر مشارکت برای ورود در مناقصه ها .

### کاهش<sup>۱</sup>

زمانی سازمان از استراتژی کاهش استفاده می کند که می خواهد با گروه بندی جدید در دارائیهها و هزینه ها سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید . گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می نامند . هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید . استراتژیست‌ها در اجرای این استراتژی یا منابع محدود روبرو هستند و تحت فشار سهامداران یا کارکنان و رسانه های گروهی قرار می گیرند امکان دارد شرکت بهنگام تهیه پول نقد مورد نیاز بخشهایی از زمین یا ساختمانهای خود را به فروش برساند ، بعضی از خطوط تولید را کاهش دهد ، فعالیتهای حاشیه ای را تعطیل نماید واحدهای قدیمی و نسوخ را ببندد از فن آوریهای پیشرفته یا دستگاههای خودکار استفاده کند ، تعدا نیروها را کاهش دهد و سر انجام سیستمهای کنترل هزینه ها را به کار گیرد . در برخی از این حالتها اعلان ورشکستگی<sup>۱</sup> می تواند به گونه ای اثر بخش از استراتژی ها کاهش یابد .

### واگذاری

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان راه فروش بخشی از سازمان ( یا هرس کردن سازمان ) می نامند . اغلب شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه

گذاری خاص یا خرید شرکتهای دیگر تامین سرمایه نماید فروش بخشی از شرکت می تواند به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تحدید ساختار به حساب آید ، زیرا شرکت می کوشد بدان وسیله واحدهایی را که سود آور نیستند یا به سرمایه زیاد نیاز دارند بفروشد یا اگر میزان بازدهی یا فعالیت آنها در خور سایر فعالیتهای سازمان نسبت به فروش برساند .

### انحلال<sup>۱</sup>

فروش تمامی دارائیهها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می نامند . انحلال بعنوان نوعی شکست به حساب آمده است و از نظر عاطفی می تواند استراتژیک بسیار مشکل به حساب آید . ولی شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیانهای سنگین باشد .

### ترکیب<sup>۲</sup>

بسیاری از شرکتهای در صدد بر می آیند دو یا چند استراتژی را بصورت همزمان در هم ترکیب نمایند ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود . هیچ سازمانی نمی تواند از عهده اجرای همه استراتژیهای که به نفع شرکت بر آید باید تصمیماتی بسیار مشکل اتخاذ گردند .

---

1- liquidation  
2- Gombiration strategy

اولویتها را باید تعیین کرد . سازمانها هم مانند افراد دارای منابع محدود هستند سازمانها و افراد ناگزینند از بین استراتژیهای موجود برخی را انتخاب کنند و از بدهی های سنگین و کمر شکن پرهیز نمایند .

## سه الگوی استراتژی سازی

سازمانها تصمیمات مهم را چگونه می گیرند و برای تشکیل استراتژی چگونه آنها را با هم مرتبط می کنند؟ در حال حاضر شواهد سیستماتیک چندانی درباره این فرآیند پر اهمیت در دست نداریم فرایندی که در بخش خصوصی و بازرگانی استراتژی سازی<sup>۱</sup> و در بخش دولتی سیاستگذاری<sup>۲</sup> نامیده می شود دیدگاههای کلی درباره این موضوع سه الگوی متمایز را تشکیل می دهند . در الگوی کار سالارانه<sup>۳</sup> که برخی از اقتصاد دانان کلاسیک و بسیاری از مولفان معاصر مدیریت بدان اشاره می کنند یک رهبر پر قدرت از سوی سازمانش به گونه ای شجاعانه و با قبول خطر عمل می کند . برعکس در الگوی انطباقی<sup>۴</sup> که گروهی از پیروان تصمیم گیری بازرگانی و دولتی به توصیف آن پرداختند ، سازمان با گامهایی کوتاه و ناپیوسته خود را با شرایط دسوار منطبق می کند . سرانجام پیروان علم مدیریت و علم سیاستگذاری از الگوی برنامه ریزی سخن می گویند که بر پایه آن تحلیل هایی منظم برنامه ریزی استراتژیهای مشخص و منسجم آینده صورت می گیرد .

---

1- strategy – making  
2- policy – making  
3- entrepreneurial mode  
4- adaptive approach



## الگوی کار سالارانه

اقتصاد دانان پیشین نخستین کسانی بودند که کار سالار را بعنوان کسی به تاسیس موسسات می پردازد توصیف کرده اند . اقدامات وی اساساً عبارت بودند از نو آوری بر برخوردار با ابهامات و پیچیدگیها و واسطه گری .

کار سالار با بهره گیری از فرصتهای بازار یابی سرمایه گرد آوری می کرد تا به تشکیل موسسات ترکیبی جدید پردازد .

ویژگیهای اساسی جنبه کارسالاری استراتژی سازی .

۱- در شکل کارسالارانه استراتژی سازی تحت نفوذ کاوش برای فرصتهای جدید است .

۲- در سازمان کارسالارانه ، قدرت در دست جدید ارشد متمرکز می شود .

۳- استراتژی پردازی در غالب کارسالارانه مبتنی به گامهایی چشم گیر در برابر بی اطمینانی ، در سازمان کارسالارانه استراتژی با اتخاذ تصمیمات بزرگ و جسورانه به پیش می رود .

۴- رشد ، هدف بنیادی سازمان کارسالارانه است .

## الگوی انطباقی<sup>۱</sup>

سیاستگذار پیرو انطباق شرایط را می پذیرد و در عین حال با فقدان هدفهای روشن مواجه است تصمیمهای وی ماهیتاً درمان کننده اند او با گامهای کوتاه به پیش می رود و هرگز خیلی فراتر از وضع موجود پای بر نمی دارد . بدین ترتیب ، سیاستگذار با محیط پیچیده خود کنار می آید .

---

1- adaptive approach

الگوی انطباقی استراتژی سازی چهار ویژگی اساسی دارد :

- ۱- در سازمان انطباقی هدفهای روشن وجود ندارد استراتژی گذاری بازتاب قدرت میان اعضا یک اعتلاف پیچیده است سازمان انطباقی در چنگال نیروهای سیاسی قرار دارد .
- ۲- در شکل انطباق فرایند استراتژی سازی برای حل مسائل بطور انفعالی برخورد می کند و نه به نحو فعال برای جستجوی فرصتهای نو .
- ۳- سازمان انطباق گرا بر پایه گامهای مسلسل فزاینده و تدریجی تصمیم گیری می کند.
- ۴- تصمیمات نا پیوسته ویژگی سازمان انطباق گرا است در چنین سازمانی تصمیمات به آسانی به هم پیوند نمی خورند .

#### الگوی برنامه ریزی

راسل اکاف<sup>۱</sup> در کتابی که در مورد برنامه ریزی دارد سه ویژگی را در مورد برنامه ریزی بر می شمارد:

- ۱- برنامه ریزی چیزی است که ما پیش از هر کاری می کنیم ، یعنی تصمیم گیری مبتنی بر پیش بینی است .
- ۲- برنامه ریزی هنگامی لازم است که موقعیتی که ما داریم در آینده دست یابیم متضمن مجموعه ای از تصمیماتی باشد که متکی بر یکدیگرند ، یعنی با یک نظام تصمیم گیری مواجه ایم .
- ۳- برنامه ریزی فرآیندی است که در جهت ایجاد یک یا چند موقعیت آتی سوق داده می شود که دلخواه هستند و به نظر می رسد روی نمی دهند مگر کاری صورت گیرد .

---

1- ackoff , 1970: 2-5 .

می توان سه ویژگی اساسی را برای الگوی برنامه ریزی در استراتژی پردازی بیان کرد :

- ۱- در الگوی برنامه ریزی ، تحلیل گر برای استراتژی پردازی نقش بنیادی دارد .
  - ۲- الگوی برنامه ریزی بر تحلیل منظم تکیه دارد . به ویژه در مورد ارزیابی سود هزینه فرضیه ها و پیش آمدهای رقابتی .
  - ۳- ویژگی الگوی برنامه ریزی فراتر از هر چند ترکیب تصمیمات و استراتژیستهاست .
- در جدول (۱) بطور خلاصه ویژگیهای الگوی استراتژی سازی ذکر شده است و نمودار (۳) نیز آنها را به صورت ترسیمی نشان می دهد .

مدیریت مسائل استراتژیک

بطور مختصر اجزای متشکله مدیریت مسایل از این قرار است نمودار ۴

- ۱- برقراری نظارت و مراقبت مدام درباره روندهای بازرگانی ، تکنولوژیک ، اقتصادی ، اجتماعی ، سیاسی در محیط .

۲- برآورد تاثیر و فوریت روندها و ارائه آن به مدیریت تحت عنوان مسایل استراتژیک محیط از طریق جلسات مکرر و به اقتضای مشاهده ، خطرها و فرصتهای جدید عمده .

- ۳- مدیریت درجه اول موسسه به همراهی کارکنان برنامه ریزی مسایل پیش آمده را در چهار دسته طبقه بندی می کنندذ : الف- مسایل بسیار فوری و عمیقاً نافذ که مستحق توجه عاجل است ب - مسایل میان فوریتی و نافذ که در دوره برنامه ریزی بعدی می

توان به آن پرداخت ، ج - مسایل غیر فوری و نافذ که مستلزم مراقبت مدام است د -

مسایل ناشی از هشدارهای دروغین که می تواند از بررسی های آینده حذف شود .

۴- مسایل فوری برای بررسی و تصمیم گیری به واحدهای سازمانی مربوط یا در صورت نیاز به موضع گیری سریع فراگیر سازمانی در گروههای کاری مخصوص ارجاع خواهد گردید.

۵- تصمیم گیری درباره مسایل ، از جهت تبعات استراتژیک و تاکتیکی تحت مراقبت مدیران بالای موسسه قرار دارد .

۶- فهرست مسایل و اولویت ها از طریق بررسی های مدیریت بالا به روز نگه داشته می شود.

### مدیریت موضع استراتژیک

در این مورد کافی است بدانیم توانمندی مدیریت عمومی موسسه را این عوامل مکمل پنجگانه تعیین می کند

صلاحیتها و تفکر مدیران کلیدی

۱- فضای اجتماعی فرهنگ موسسه

۲- ساخت قدرت در موسسه

۳- نظامها و ساخت سازمانی

۴- ظرفیت مدیریت عمومی موسسه

اولین تفاوت شایان توجه بین برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت موضع گیری استراتژیک

افزایش برنامه ریزی توانمندی به برنامه ریزی استراتژیک است . تجربه نشان داده است

زمانیکه برنامه ریزی مستلزم تغییر گسسته در توانمندی مدیریت باشد برنامه های اجرایی با مقاومت قوی سازمانی در برابر تغییرات پیش بینی شده مواجه خواهد شد . چنانچه در مرحله اجرا تدابیری برای کاهش و غلبه بر مقاومت اتخاذ نمی شود برنامه ریزی مرحله ای از تحلیلی که منجر به بی اثر شدن برنامه خواهد بود .

دومین تفاوت برنامه استراتژیک و برنامه ریزی موضع استراتژیک افزایش مدیریت منظم مقاومت در برابر تغییر در اجرای برنامه های استراتژی و توانمندی است .

پدید آوری یک دیدگاه استراتژیک

دلایلهای گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمانها تمایل چندانی به ایجاد توسعه و روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از :

۱- در گروه مدیریت والا ، آگاهی نسبت به وضعیت واقعی سازمان وجود ندارد و این امر می تواند ناشی از ضعف نظامهای اطلاع رسانی که اطلاعات را برای قضاوت درست درباره وضعیت سازمان در مقایسه با رقیبان گرایشهای خریداران بهای تمام شده نسبی و غیره در اختیار آنها قرار نمی دهند .

۲- مدیران ارشد به طور جمعی خود را درباره موقعیت سازمان گول می زنند ممکن است این خود فریبی ناشی از آن باشد که مدیران ارشد خودشان را گروهی کاملاً همبسته به شمار آورند .

۳- مدیران نیرومندی هستند که توجه خود را به حفظ وضع موجود مبذول داشته اند مقام و موقعیت اینگونه مدیران به ادامه استراتژی موجود بستگی داشته و احتمالاً افراد را از ابزار پرسشهای چالشگرانه دلسرد می کنند .

۴- دشواری مشترکی که در نتیجه کردار مدیریت والا پدید می آید با دشواریهای عملکردی و روزانه در هم آمیخته و همین دشواریها، دیگر وقتی باقی نمی گذارند که مدیران به موضوعهای دراز مدت تر توجه کنند و یا اینکه به سازمان با دیدگاهی استراتژیک بنگرند.

۵- کامیابی های گذشته سازمان می توانند افراد را نسبت به وضعیت جاری که سازمان با آن روبرو می شود کور کنند افزون بر این، کامیابی های گذشته مدیریت را ترغیب می کنند که به استراتژیهای آزمایش شده و مورد اعتماد که برای وضعیتهای کنونی و آینده سازمان نا مناسب هستند، سفت و سخت بچسبند.

۶- امکان دارد که مدیران هر گونه تغییر جهتی را به منزله اشتباه قلمداد کردن هر آنچه در گذشته به عمل آمده تلقی می کنند این امر مدیرانی را که با تصمیم گیری های گذشته پیوندی نزدیک داشته اند بر آن می دارد که علاقه ای به گرایش و پوشش سازمان در جهت دیگر از خود نشان ندهند.

۷- یک دلیل دیگر در جا زدن ناشی از نبود آگاهی در مدیران ارشد نسبت به آن است که چرا سازمان ( در گذشته ) موفق بوده است. اگر این مدیران در یابند که چه وضعیت عامل یا عاملهایی مایه بر تری رقابتی آنها شده است یقیناً ترس خود را کنار گذاشته و این باور خود را که دگرگونی مایه نابودی غازی خواهد شد که تخم طلایی می گذارد رها خواهد کرد.

در برابر نیروهایی که خواهان حفظ موجود هستند ممکن است وضعیت یا اقدامهایی به جریان افتند که به اوجگیری آگاهی استراتژیک مدیریت کمک کنند عبارت است از:

۱- کاهش جدی عملکرد سازمان می تواند گروه مدیریت ارشد را ترغیب کند که شایستگی و تناسب استراتژی جاری را مورد بازار یابی قرار دهد .

۲- یک اقدام شگفت انگیز از سوی یک رقیب عمده ، می تواند مایه انگیزش مدیریت ارشد شود .

۳- ایجاد افتضاح «سرو صدا راه انداختن درباره آن» از سوی مدیران کارکنان یا مشتریان ناخشنود می تواند نیاز فوری بازار یابی وضعیت سازمان را برانگیزد .

۴- پیوستن یک مدیر تازه وارد به جرگه گروه مدیریت می تواند همچون عامل اثر گذار برای دگرگونی استراتژیک به کار افتد .

۵- اجرای برنامه برای آموزش و توسعه مدیریت حتی اگر متوجه گروه مدیریت والا نباشد می تواند سبب شود که افراد وضع موجود را مورد پوشش قرار دهند .

۶- نیاز به افزایش سرمایه نیز ممکن است نیاز به طرح کاری بازرگانی را برای خشنود کردن سرمایه داران در برداشته باشد که به این ترتیب به آنها بگویند که شرکت دارای استراتژی روشنی برای آینده است .

۷- چنانچه سازمان بزرگ دیگری ، شرکت را خریداری کند ممکن است نیاز به این باشد که طرحها و بودجه بندی های رسمی را تهیه و ارائه کند و همین موضوع مایه دگرگونی استراتژی شود .

جهت خرید فایل word به سایت [www.kandoo.cn.com](http://www.kandoo.cn.com) مراجعه کنید  
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

<u>ویژگی ها</u>	<u>الگوی کارسالارانه</u>	<u>الگوی انطباقی</u>	<u>الگوی برنامه</u>
انگیزه برای تصمیم گیری	بازگسسته	انفعالی	ریزی
هدفهای سازمان	رشد	متوسط	کارآیی و رشد
ارزیابی فرضیه ها	قضای	قضای	تحلیلی
انتخاب به توسط	کارسالار	مذاکره و مصالحه	مدیریت
افق تصمیم	بلند مدت	کوتاه مدت	بلند مدت
محیط مطلوب	ابهام و بی اطمینانی	اطمینان	قبول خطر
پیوستگی تصمیم	نااستوار	پاره پاره	یکپارچه
انعطاف پذیری الگو	انعطاف پذیر	انطباقی	محدود
اندازه ی حرکت	تصمیمات جسورانه	فزونی تدریجی	استراتژیهای کلی
نوع مسیر حرکت	عام	هیچ	خاص
موقعیت کاربردی			
منبع قدرت	کارسالار	پراکنده	مدیریت



جهت خرید فایل word به سایت [www.kandoo.cn.com](http://www.kandoo.cn.com) مراجعه کنید  
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

اهدافهای سازمان	عملیاتی	غیر عملیاتی	عملیاتی
محیط سازمانی	مهار شده	پیچیده و پویا	قابل پیش بینی و
			با ثبات
منزلت سازمان	رهبری جوان	استوار	گسترده
	کوچک یا قوی		

جدول ۱= ویژگی ها و شرایط سه الگوی استراتژی پردازی

## فهرست منابع

۱- مبانی تئوری و طراحی سازمان / ریچاردال - دفت / ترجمه : دکتر علی پارسائیان و

دکتر سید محمد اعرابی

۲- مدیریت استراتژیک / فردآر . دیوید/ ترجمه : دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد

اعرابی

۳- استقرار مدیریت استراتژیک / اچ ایگورانسف ، ادواررجی مک دانل / ترجمه دکتر

عبداله زندیه

۴- مدیریت استراتژیک فرایند استراتژی / جیمزبراین کوبین - هنری مینس برگ -

رابرت ام جیمز / ترجمه : محمد صائبی .

۵- جوهره مدیریت استراتژیک . کلیف بومن / ترجمه : جمشید زنگنه .

۶- مدیریت استراتژیک در برنامه های توسعه / ساموئل پاول / ترجمه علی اشرف افخمی

۷- مدیریت استراتژیک کاربردی ترجمه و اقتباس : دکتر داود محب علی - دکتر حسین

رحمان سرشت .

در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، استراتژی (آنچه که انجام می دهید) و برنامه ریزی (نحوه

انجام دادن آن) بایکدیگر ترکیب شده و به صورت برنامه ریزی استراتژیک درآمد.

در ضمن آن که شرکت ها و مؤسسه های تجارتی برای برتری خود راه های بیشتری را

جستجو کردند، برنامه ریزی استراتژیک با الگوها، رمز و رازها و واژه های خاص خود به

عنوان حرفه تخصصی برنامه ریزان شناخته شد و به فاصله اندکی زیستمندی خاص خود

را در پیش گرفت.

در فضای آشفته دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، برنامه ریزی استراتژیک نتوانست خود را با

وضعیت جدید تجاری تطبیق دهد و به وعده های خود که تعیین مسیر آینده سازمان

بود، عمل کند.

معرفی استراتژی

شیوه های سنتی تدوین استراتژی، دیگر برای محیط متحولی که سازمان ها در آن کار

می کنند، مناسب نیست. رویکردی جدید برای تدوین استراتژی به وجود آمده و مجموعه

قوانین جدیدی پدیدار شده است که می تواند اختلاف بین موفقیت و شکست را مشخص

کند.

## استراتژی چیست؟

تعاریف بسیاری برای استراتژی وجود دارد که هرچه تعداد آن بیشتر باشد؟ گیج کننده

تر می شود. در اکثر واژه نامه های معتبر آمده است که ریشه اصطلاح «استراتژی» از

یونان قدیم گرفته شده است:

## علم لشکرکشی و فرماندهی ارتش: Strategia

به این ترتیب، استراتژی در علم لشکرکشی و هنر یا علم اداره یک جنگ یا تمرین نظامی ریشه دارد. اصطلاح «استراتژی» بعد از جنگ جهانی دوم یعنی زمانی که رهبران نظامی در و سوی اقیانوس اطلس بایکدیگر دیدار کردند تا کاربرد عناصر موفق در جنگ را در عرصه کسب و کار و تجارت بررسی کنند، وارد زبان تجاری شد.

ریشه این لغت به ماکم می کند تا در زمینه کسب و کار و تجارت به یک سؤال گیج کننده پاسخ دهیم: آیا استراتژی کاری است که انجام می دهیم یا چگونگی انجام آن کار است؟

استراتژی به معنی کاری است که می خواهیم انجام دهیم، وضعیتی است که می خواهیم سازمان ما داشته باشد و هدفی است که در نظر داریم به آن برسیم.

زمانی که درباره کاری که می خواهیم انجام دهیم تصمیم می گیریم، تاکتیک و برنامه ریزی شروع می شود که چگونگی انجام آن کار را تعیین می کند. استراتژی با برنامه ریزی یکسان نیست، بلکه بر آن تقدم دارد.

## چرا به استراتژی نیازمندیم؟

جواب ساده آن است که بدون استراتژی نمی دانیم به کجا خواهیم رفت. همه سازمان ها در کارهای روزمره و عاداتهای ناشی از دنبال کردن شیوه های معمول انجام کار غرق می شوند. علت این امر آن است که این روش ها در گذشته جوابگو و نتیجه بخش بوده است.

تلاش های ساده ما برای انجام امور باعث می شود فراموش کنیم که به دنبال چه چیزی هستیم و می خواهیم به کجا برسیم .

### تفکر استراتژیک و تغییر

۱. اگر اندکی به تغییرات اساسی که طی پنج یا ده سال گذشته در بازار کار شما رخ داده است بیندیشید، آیا احتمال آن وجود داشته است که بتوانید آنها را پیش بینی کنید؟ شاید نه ، شاید هم تا حدودی .

۲. از همه مهمتر از خود بپرسید آیا ده سال پیش فرصت آن را به خود داده بودید که به تغییرات اساسی ده سال بعد فکر کنید ؟ و اگر این کار را کرده بودید، آیا اکنون سازمان شما در موقعیت بهتری قرار نداشت ؟

استراتژی چارچوبی را در اختیار یک سازمان قرار می دهد تا :

۱. موقعیت خود را در بازار بشناسد.
۲. باشناختی از مسیر، هدف و ضرورت ها به پیش رود.
۳. روی مسائل کلیدی مشتریان و بازار و مهارت های لازم جهت تامین نیازهای مشتریان و بازار تمرکز کند.

یک استراتژی باید :

۱. سازمان را در موقعیتی بالاتر از رقبا قرار دهد.
۲. افراد را به فعالیت و تدوین گزارش وادارد.
۳. نیروی خلاقه کارکنان را به کار اندازد و تعهد آنان را جلب کند.
۴. تاثیری عمده بر بازار داشته باشد.

فقط سازمان هائی از استراتژی بی نیاز هستند که رقیب ندارند، سرنوشت خود را کاملاً در دست دارند، از تغییراتی که در بازار رخ می دهد مصون هستند و شرایط محیطی آن ها هرگز تغییر نمی کند.

به این ترتیب، استراتژی برای هر سازمانی، اعم از بزرگ یا کوچک، دولتی یا خصوصی، خدماتی یا تولیدی لازم است.

استراتژی چه موضوعاتی را در برمی گیرد؟

همان گونه که گفتیم، استراتژی درباره شکل دهی آینده گفتگو می کند. این موضوع سؤالاتی را به شرح زیر مطرح می سازد:

۲- جایگاه کنونی ما کجاست و چگونه به اینجا رسیده ایم؟ برای رسیدن به موقعیت

فعلی خود چه کارهایی را به نحو مطلوب و چه کارهایی را بد انجام داده ایم؟

۲- حرفه ما چیست؟ آیا این حرفه به همین شکل باقی می ماند یا تغییراتی در آن الزامی

است؟ اگر پاسخ مثبت است، چه تغییراتی باید در کارمان بدهیم؟ چه عواملی در داخل

یا خارج از سازمان بر آنچه در آینده انجام خواهیم داد، تاثیر عمده ای دارد یا می تواند

داشته باشد؟

۳- در آینده می خواهیم به کجا برسیم؟

فقط زمانی می توانیم به مسائلی که سال ها ذهن برنامہ ریزان را به خود مشغول داشته

است بپردازیم که سؤالات بالا را بررسی کنیم: چگونه می توانیم به موقعیت مورد نظر

دست یابیم؟ اجرای استراتژی عمدتاً به مدیریت تغییر مربوط می شود.

## فرآیند استراتژیک مستمر

انتقادی که در برنامه ریزی استراتژیک مطرح می شود، آن است که آینده متغیرتر از آن است که بتوان آن را پیش بینی کرد. محدود کردن سازمان به یک طرح در برابر بروز تغییرات مشکلاتی را به بار می آورد.

در حال حاضر مشکل اینجاست که سرعت تغییرات به حدی است که نمی توان برای ۱۵ ، ۱۰ یا حتی ۵ سال آینده نیز در برنامه ریزی کرد. سه سؤال فوق نه فقط باید هر دو، سه یا پنج سال یکبار مطرح شود، بلکه باید دائما مورد بررسی قرار گیرد. فرآیند استراتژیک سعی بر این دارد که به منظور پیش بینی و استقبال از تغییر ، به جای ترس از تغییر و پاسخ های واکنشی ، انعطاف پذیری و پیوستگی را ایجاد کند.

## استراتژی در گذر زمان

برنامه ریزی استراتژیک به شیوه قدیمی که توسط تعداد معدودی از مدیران ارشد در آخر هفته و پشت درهای بسته انجام می شود، دیگر منسوخ شده است . استراتژی بیشتر با این مساله سروکار دارد که به افراد فرصت دهد تا در برنامه ها مشارکت کنند.

## استراتژی چه چیزی نیست؟

یکی از معروفترین رساله های استراتژیک دهه ۱۹۸۰ ، «در جستجوی تعالی» نوشته پیترز (Peters) و واترمن (Waterman) بود. این کتاب تاثیر بسزایی بر نحوه تفکر افراد نسبت به شیوه های انجام کار در سازمان ها گذاشت ( گرچه بسیاری از سازمان هایی که

به منظور یافتن الگوی تعالی مورد ارزیابی قرار گرفته بودند ، طی دهه ۱۹۸۰ از مقام برتر خود سقوط کردند).

الگوی تعالی ، سازمان ها را برآن داشت تا مفاهیم کیفیت و خدمات مشتری را بررسی کنند و شالوده بسیاری از نگرش ها را پایه ریزی کرد که مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) ترازایی ، شراکت ، تامین منابع برون سازمانی و مهندسی مجدد فرآیند (BPR) از جمله آن ها بود. این برنامه ها در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بر شیوه تفکر بسیاری از مؤسسات و شرکت ها حاکم بود.

سازمان هایی که خود را با این نگرش تطبیق داده بودند، در عمل به پیشرفت هایی دست یافتند. البته تمامی این برنامه ها در یک جهت حرکت می کند و به سمت بهبود انجام امور ، کاهش هزینه ها و کارآیی بیشتر در اجرایی فعالیت ها پیش می رود. هرچه تعداد سازمان هایی که این برنامه ها را دنبال می کردند افزایش می یافت ، استانداردها نیز ارتقاء پیدا می کرد و کیفیت کالاهای مورد نیاز مشتری بهبود می یافت.

استراتژی با چه شرایطی سازگاری پیدا می کند؟

استراتژی در کجا مورد استفاده قرار می گیرد و چگونه با برنامه ریزی و مدیریت تغییر ارتباط می یابد ؟ به سادگی باید گفت که استراتژی در صدر قرار دارد و تا زمانی که در مکان خود قرار نگرفته باشد ، هیچ چیز نمی تواند به طور جدی آغاز شود.

در تجارت و کسب و کار ، استراتژی مسیری را برای سازمان تعیین می کند که به تولید محصولات و خدماتی منجر می شود که مشتری خواهان آن است. این امر معمولاً به معنای حرکت های نو در کسب و کار است و مستلزم وجود رهبرانی است که تاکتیک



های مختلف یا استراتژی های فرعی را اجرا کنند. این تاکتیک ها معمولاً بخشی از طرح کار را تشکیل می دهد .

### استراتژی باید

- انسجام داشته باشد ، به نحوی که کارکنان و مشتریان ، محصولاتی را که سعی دارید به آن ها تحویل دهید، بشناسند و در عین حال به حد کافی انعطاف پذیر باشد ، به طوری که استراتژی از تغییرات بهره برداری کند و با آن ها منطبق شود.
  - نسبت به شرایط بازار و محیط حساس باشد و بتواند واکنش مناسب را نشان دهد ، نه این که تحت کنترل آن باشد .
  - خلاق باشد ، به نحوی که ایجاد انگیزه و تعهد کند ، اما آنقدر هم «رؤیایی» نباشد که دور از دسترس به نظر رسد.
  - چالشگر باشد به نحوی که دست یابی به آن نیازمند سعی و کوشش باشد و در عین حال نیز واقع بینانه و قابل دستیابی باشد.
  - هدف آشکاری داشته باشد. به طوری که برای کارکنان و مشتریان ، روشن ، تعریف شده و قابل فهم باشد ، ولی تغییر ناپذیر نیز نباشد.
- از آنجا که سازمان ها با یکدیگر متفاوت هستند، دو استراتژی یکسان یافت نمی شود. همه مناطق ضعف و قدرت متفاوتی داریم و فرصت های متفاوت را به شیوه های گوناگون کشف می کنیم و به روش های متفاوت از یکدیگر عمل می کنیم . به این ترتیب ، استراتژی نیز در سازمان های مختلف بایکدیگر تفاوت دارد ولی فرآیند تدوین آن برای همه یکسان است.

## الگوهای استراتژیک

...همه شرکت ها براساس شیوه آزمون و خطا کار می کردند ، اما در اکثر مواقع بیش از آن که از دیگران بیاموزند، خطاهای آن ها را تکرار می کردند.

### مدیریت و ماکیاولی اثر آنتونی جی

مبحث خود را با این سؤال آغاز می کنیم که این الگوها از کجا آمده و سپس نتایج آن ها را ارزیابی خواهیم کرد. مواردی که مورد بررسی قرار می گیرد، به شرح زیر است:

• الگوهای استراتژیک از کجا آمده است ؟

• چگونگی این الگوها

• عملکرد آن ها

• تغییراتی که به وجود آمده است

• چرا این مدل ها دیگر کفایت ندارد؟

• کمبودهای آن ها

### ۱- الگوهای استراتژیک از کجا آمده است ؟

بعد از جنگ جهانی دوم که دنیای کسب و کار و تجارت در حال بازسازی و اصلاح خود بود ، مفهوم استراتژی وارد آن شد. یک دوره طولانی محرومیت به این معنی بود که کالاهای مصرفی به سختی یافت می شد و در فهرست خرید، حق هیچ انتخابی وجود نداشت .

در این دوره ، فن آوری جدید به معنای ماشین آلات سنگین بود تا کار سخت کارخانه را کاهش دهد و با گسترش حجم سازمان ها ، تشریفات اداری بین افرادی که وظایف را تنظیم می کردند و افرادی که آن وظایف را انجام می دادند، فاصله می انداخت. تورم اهمیت چندانی در برنامه ریزی فعالیت ها و تنظیم بودجه نداشت و بازار نسبتا ثابت بود. آنچه که تولید ، می شد، فروخته می شد و مشتریان که هرگز محصولاتی به آن خوبی نداشتند، از آن چه در دسترسشان بود راضی بودند.

تنها چیزی که نظم کهنه را برهم زد، اما نتوانست نظم جدیدی را نیز جایگزین آن سازد، احتمالا بحران نفتی سال ۱۹۷۴ بود. افزایش قیمت ها که ثبات بازار را در هم شکست ، دولت و شرکت ها را وادار کرد که نظم تازه ای را بیندیشند و برای آن که به همان اهداف گذشته دست یابند، راه های جدیدی را جستجو کنند.

مارگارت تاچر ، نخست وزیر بریتانیا در سال ۱۹۷۹ پایه های اقتصاد بازار را بردوش نیروی کار انگلیسی گذاشت . کتاب قوانین کهنه پاره شد و مردم برای تالیف یک کتاب قانون جدید به جستجوی راه های دیگری پرداختند.

طبیعی بود که مردم در حالی که هیچ مرجعی در دسترس نداشتند، به نظام ها یا الگوهای روی بیاورند تانوعی نظم را برقرار سازد یا آن را بازگرداند.

### چگونگی الگوها

از دهه ۱۹۷۰، الگوهای تدوین و اجرای استراتژی کسب و کار از نظرنوع و تعداد افزایش یافته است تا بتواند از عهده پیچیدگی روزافزون دنیای پیرامون ما برآید .

اکنون چند الگوی عمده برای دستیابی به مزیت رقابتی را بررسی می کنیم :

## الگوی رشد

این الگو در مورد یک موضوع مشخص تاکید دارد ، که آن رشد بازار از طریق کاهش هزینه های تولید و افزایش فرصت های فروش است.

### الگوی نیروهای پنج گانه پورتر

مایکل پورتر در کتاب «استراتژی رقابت» عنوان می کند که برای دستیابی به بهترین عملکرد یا باید کم هزینه ترین تولید کننده در صنعت خود باشید یا محصولات خود را به نحوی متمایز سازید که علیرغم قیمت های زیاد ، موفق به جلب مشتری شود. جهت نیل به این منظور ، سازمان باید بسته به شرایط صنعتی در آن مقطع زمانی که ممکن است به صورت پراکنده ، در حال پیدایش ، در حال نزول یا جهانی شدن باشد ، برخورد خاصی را با مشتریان ، تامین کنندگان ، جانشین ها ، رقبا و تازه واردان به بازار اتخاذ کند. منطق الگوهای نیروهای پنج گانه پورتر در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تاثیر قابل ملاحظه ای در تدوین استراتژی داشته است. سرعت تغییرات صنعت و بازار نیز به قدری است که اکثر شرکت ها ناگزیرند نه فقط نسبت به یک عامل بلکه در برابر همه عوامل پنج گانه پورتر به رقابت بپردازند.

### الگوهای سنتی

«مکتب سنتی» یک رویکرد طراحی از بالا به پایین را در این زمینه ارائه می دهد.

- رسالت سازمان را تعریف کنید ، اصول و ارزش های اساسی را تعیین و تنظیم و دیدگاه ها را تشریح کنید.

- مهم ترین اهداف را که با اصول و ارزش ها تناسب داشته باشد، توصیف کنید.
  - برای رسیدن به اهداف ، طرح هایی را از طریق بررسی بازار و تشخیص بخش های جذاب و ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان تهیه کنید.
  - مزیت رقابتی را که باید کسب کنید ، توصیف نمایید.
  - نقاط ضعف و منابع لازم برای رسیدن به سطح عملکرد مورد نیاز را توصیف کنید.
  - استراتژی خود را از نظر رسالت سازمان ، دیدگاه و ارزش های آن بیازمائید.
  - طرح را به اهداف قابل دسترسی تقسیم کنید.
- الگویی که براساس منابع تنظیم شده باشد ، استراتژی را با دیدگاهی درون سازمانی می

نگرد:

- منابع سازمان را شناسایی و طبقه بندی کنید.
- نقاط ضعف و قوت را ارزیابی کنید.
- مواردی را که سازمان شما می توانید به نحو مؤثرتر و کارآمدتر از رقبا انجام دهد ، مشخص سازید.
- منابع و قابلیت ها را با توجه به پایداری امتیاز آن ها ارزیابی کنید و ببینید دیگران تاچه حد می توانند آن ها را تقلید کنند.
- گزینه هایی را انتخاب کنید که از منابع موجود سازمانی به بهترین وجه بهره برداری می کند تا بتواند از فرصت های برون سازمانی استفاده کند و کمبودها و نقاط ضعف منابع را که نیاز به تقویت و اصلاح دارد ، مشخص سازید.

## الگوی هفت (S) مک کینزی

این الگو پیشنهاد می کند که ارزش واقعی در یک سازمان باتوجه به ارزش هایی به جز ارزش های ملموس و مادی ، مانند سرمایه ، زیربنا و تجهیزات به دست می آید . در واقع این ارزشهای «نرم افزاری» درباره تشویق منابع اصلی سازمان یعنی کارکنان آن برای ایجاد حد رقابتی جدید بحث می کند.

### ۳- نحوه عملکرد الگوها

با افزایش اهمیت برنامه ریزی استراتژیک ، نظام های اطلاعاتی نیز برای تغذیه آن گسترش یافت . این نظام ها اصولاً از نظام های اطلاعاتی مدیریت و نظام های پشتیبانی تصمیم گیری تشکیل می شود.

### نظام های اطلاعاتی مدیریت

این نظام ها عمدتاً توسط مدیران رده متوسط و پائین اجرا می شد و در زمان های معین حجم زیادی از داده های آماری را تحویل می داد.  
از آنجا که حجم این اطلاعات زیاد بود، مدیران ، بخش زیادی از وقت خود را به جستجوی اطلاعاتی می پرداختند که قابل توجه باشد ، پس از تحمل زحمات زیاد به مواردی قابل پیش بینی دست می یافتند یا به طور کلی از آن منصرف می شدند.

### نظام های پشتیبانی تصمیم گیری

این نظام ها نیز براساس همان داده های نظام های اطلاعاتی مدیریتی ولی در سطحی بالاتر عملی می کرد ، به طوری که دریافت کننده اطلاعات می توانست قدری تجزیه و

تحلیل کند و سؤال های مرتبطی را مطرح سازد. نظام های مزبور گهگاه نتایج مفیدی را ارائه می داد، خصوصا در زمینه کشف روندها یا الگوها.

#### ۴- چه چیز تغییر کرده بود؟

در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، شعاری که دنیای کسب و کار را تحت الشعاع خود قرار داده بود، چنین بود: «اگر نمی شکند، کاری به کارش نداشته باش» پایه های برنامه ریزی استراتژیک در ده های بالای سازمان استوار بود و برنامه ریزی اجرای استراتژی تاحدزیادی یک فرآیند از بالا به پایین به شمار می آمد. طبق این قاعده، برنامه ریزی استراتژیک به افراد معدودی منحصر می گردد. رده های میانی آن را اجرا می کردن و عده زیادی نیز دنباله رو بودند.

در دهه ۱۹۸۰، عوامل متعددی موجب اغتشاش و آشفتگی، سازمان ها شد. بسیاری از رده های متوسط به علت صرفه جویی در هزینه، تامین منابع از خارج از سازمان و کوچک کردن حجم سازمان ها از دور خارج شدند. با گسترش ارتباطات پیشرفته، دنیا کوچک تر شد، بازارها جهانی گردید و واردات ارزان قیمت، سهام ایمن قبل را از بین برد. ورود به بازار با وجود نیروی کار موقت و فن آوری های جدید آسانتر شد و همچنان که با افزایش رقابت تقاضای محصولات بیشتر و متفاوت زیاد می شد، خواسته های مشتریان نیز افزایش می یافت.

در دهه ۱۹۹۰، قواعد و قوانین کسب و کار و تجارت، صرف نظر از این که سازمان کوچک، متوسط یا بزرگ بود، بسیار سریع تر از آن که بتوان خود را با آن ها تطبیق داد، تغییر پیدا کرد.

به منظور همگام بودن با تغییرات بازار و کسب مزیت رقابتی ، لازم بود سازمان ها مهارت های جدیدی را کسب کنند و تفکر خود را نسبت به منابع در مقیاس بزرگی تغییر دهند تا بتوانند از فرصت های تازه استفاده نمایند.

برنامه ریزی استراتژیک دیگر با شیوه کار بازار متناسب نبود. در دهه ۱۹۹۰، شعار رایج به این ترتیب تغییر کرد «اگر شکسته نمی شود ، هر طور شده آن را بشکن و از نوع شروع کن».

### ۵- چرا الگوها کفایت نمی کند؟

الگوها هنوز هم در شکل دادن به استراتژی ما نقش دارند ، اما همه موارد را در برنمی گیرند . آن ها :

- نمی توانند با استفاده از اطلاعات و تجارب به دست آمده از شرایط و موقعیت های گذشته ، آینده را پیش بینی کنند ، البته در شرایط با ثبات ، مناسب هستند ولی در زمان های تغییر مناسب نمی باشند.
- محصولات بازار و منابع را مورد تاکید قرار می دهند ولی توجهی به ایجاد ارزش ها و قابلیت های مناسب برای آینده ندارند. عواملی که اکنون موجب موفقیت شرکت ها می شود ، ممکن است در آینده اهمیتی نداشته باشد.
- به جای ایجاد چارچوبی به تفکر ، سؤال کردن و مطرح کردن مشکلات آینده سازمان ، بر حفظ شرایط موجود تکیه می کنند.
- با تلاشی سخت سازمان را در فرآیندهای موجود محبوس می کنند و انعطاف لازم برای انطباق و تغییر روش ها را از بین می برند.



## ۶- کمبودهای استراتژی ها

- استراتژی را به گروهی از متخصصان برجسته به صرف داشتن یک تخصص واگذار نکنید که ممکن است به دلیل موقعیتشان از انتظارات مشتری و پیشرفت های جدید به در باشند.
- افرادی ممکن است استراتژی را هدایت کنند که اشتیاق زیادی به حفظ شرایط کنونی دارند نه تغییر آن و خواهان انجام فعالیت ها به شیوه های حاضر هستند نه شیوه های متفاوت .
- چیزی که از بالا تحمیل می شود ، هرچه به خوبی طرح ریزی شده و توجیه پذیر باشد ، به خوبی آنچه از احساس مالکیت و تعلق مشترک برمی آید ، نتیجه نمی دهد.
- به جای آن که فرض را براعتیار و صحت اطلاعات و تجربیات گذشته بگذارید، آن ها را مورد بررسی قرار دهید.
- یک استراتژی را به مدت طولانی دنبال نکنید، یا آن را به موقع رها کنید و مسیر را تغییر دهید.
- فعالیتهای را به شیوه های متفاوت انجام دهید و همچنین فعالیت های گوناگونی را اجراء کنید چرا که تفاوت ها است که ارزش محسوب می شود.
- امور را تجربه و آزمایش کنید ، چرا که هیچ چیز قطعی و مسلم نیست.

طراحان استراتژی :

۱- اچ. ایگور آنسوف

۲- هنری مینتز برگ

۳- مایکل پورتر

۴- گری همل

۵- ریچارد پاسکال

اچ. ایگور آنسوف

ایگور آنسوف «اولین متفکر بزرگ استراتژی» نامیده شده است. کتاب او به نام «استراتژی در شرکت ها» که در سال ۱۹۶۵ به چاپ رسید، تاثیر عمیقی بر استراتژی و برنامه ریزی گذاشت. او مجموعه قواعد پیچیده ای را پیرامون تجزیه و تحلیل مشروح عوامل محیطی سازمان پیشنهاد کرد که مستلزم فرآیند و تصمیمات بی شماری بود.

آنسوف در کتاب «اجرای مدیریت استراتژیک» دیدگاه خود را که با تجزیه و تحلیل موجب فلج شدن شرکت ها شده بود، مورد بررسی قرار داد و آن را به نحوی تغییر داد که با شرایط متغیر محیط سازگار شود. سپس تحت عنوان مدیریت استراتژیک که مفهومی وسیع تر از برنامه ریزی استراتژیک دارد، طرح موفقیت استراتژیک خود را پیشنهاد کرد که نشان می داد هیچ الگوی ثابت موفقیت برای همه شرکت ها وجود ندارد. او چنین نتیجه گیری می کند که آشفستگی محیط کسب و کار و تجارت، عامل محرکه اصلی تعیین استراتژی است. یک شرکت باید استراتژی خود را با سرعت و وسعت تغییرات

محیط همگام سازد واطمینان یابد که مدیریت آن ، قابلیت و صلاحیت هماهنگی باشرايط متغیر را دارد.

### هنری مینتز برگ

هنری مینتز برگ از نخستین طرفداران مکتب طراحی استراتژی با روش از بالا به پائین بود که

مینتز برگ غالباً نقش برنامه ریزی استراتژیک را در فرآیند تهیه و تنظیم استراتژی به تمسخر می گرفت و در عوض از یک رویکرد غیررسمی تجزیه و تحلیل محیطی که سازمان در آن عمل می کند، طرفداری می کرد. به عقیده او تجزیه و تحلیل محیط ، به نحوی حسابگرانه با دقتی بیش از حد به استراتژی هایی منجر می شود که چیزی بیش از تقلید از رقبا نخواهد بود .

او استراتژی را با برنامه ریزی به دلایل زیر متمایز می سازد :

- برنامه ریزی با تقسیم هدف یا مقاصد به مراحل مختلف اجرایی سروکار دارد.
- استراتژی درباره سنتز مقوله های وسیع تری به منظور رسیدن به مجموعه ای از اهداف صحبت می کند .
- برنامه ریزی عبارت است از رسمی ساختن مراحل مختلف برای دستیابی به یک هدف .
- تفکر استراتژیک مستلزم خلاقیت و فراست است تا بتوان به یک دیدگاه بلند مدت برای سازمان دست یافت .

- استراتژی یعنی ابداع راه های تازه برای جلب مشتری و نه فقط تغییر شکل دوباره محصولات یا خدماتی که در گذشته مورد قبول بوده است . این امر نیازمند یک شیوه پویا و متعهد مدیریتی به منظور مشارکت افراد در فرآیند ابتکار است .
- مینتز برگ معتقد است که تفکر استراتژیک ، یعنی توانایی تشخیص تغییرات به منظور شناخت موقعیت های جدید و تشخیص فرصت ها ، اساس استراتژی موفق است . به نظر او دیدگاه منطقی و حسابگر و برنامه ریز بیش از حد مورد تاکید قرار گرفته است . در حالی که در واقعیت ، استراتژی حاصل شرایط غالب و حتی قریب الوقوع محیطی است .

#### مایکل پورتر

مایکل پورتر با تحقیقات خود در زمینه مزیت های رقابتی در دهه ۱۹۸۰ ، نقش مهمی در پیشرفت استراتژی ایفا کرد . او چنین استدلال می کند که نقش استراتژی آن است که نیروی رقابتی موجود در مقابل سازمان را از طرف فرآیند متمایز سازی رقبا به امتیاز و منافعی به سود سازمان مبدل سازد.

او عنوان می کند که استراتژی درباره موارد زیر صحبت می کند :

- انجام دادن امور به شیوه ای متفاوت یا اجرای فعالیت های متفاوت با آنچه رقبا انجام می دهند و توانایی حفظ این تمایزها.

- تصمیم گیری های سنجیده درباره اموری که نباید انجام شود ، چرا که انجام این یک کار به نحو احسن به معنای عدم اجرای سایر امور است. در صورتی که سازمان خطر نکند و انتخاب های سنجیده ای به عمل نیاورد، ارزش ها و کانون تمرکز خود را مورد تجدید نظر قرار نخواهد داد و ممکن است به زیان کار بیانجامد.

- چطور فرآیندهای متفاوت در زنجیره تولید عرضه

باهم تناسب پیدا می کنند. به عنوان مثال ، درست نیست که یک خط تولید تراز اول جهانی داشته باشید ولی فرآیند توزیع کالای شما در سطح نامناسبی باشد .

### گری همل

همل نیز مانند میتنز برگ عنوان می کند که فرآیند استراتژیک بسیار تشریفاتی شده است و بیش از حد از قواعد و دفترچه های تقویم پیروی می کند. استراتژی باید نکات زیر را در برگیرد تا به صورت انقلابی درآید :

- رسوم متعارف صنعتی رانادیده بگیرد و منحصر به فرد بودن را هدف خود قرار دهد.

- تغییرات را فعالانه تشویق و ترویج کند ، نه این که فقط دنباله روی آن باشد.

- اجازه دهد هرکس نظر خود را ابراز دارد، به نحوی که افراد تازه کار و جوان و همچنین افراد کارآموده و با تجربه در فرآیند مشارکت داشته باشند.

- از آنجا که نمی توان آینده را با اطمینان پیش بینی کرد، خطر را بپذیرد.

### ریچارد پاسکال

ریچارد پاسکال ،مشاور و سخنران امور مدیریتی ، در صحبت از استراتژی ، از کلمات «دگرگونی» ، «رهگشایی» «تجدید حیات» و «ابتکار» استفاده می کند . او می گوید سازمان ها باید دائما در حال تغییر اساسی باشند تا پیشرفت کنند . به نظر او سازمان ها نباید فقط به دنبال پیشرفت و بهبود باشند ، بلکه باید چیزی را ایجاد کنند که پیش از آن وجود نداشته است. به عبارت دیگر ،مرتبا سازمان کاملا جدیدی را به وجود بیاورند.

پاسکال اعتقاد دارد که علت شکست بسیاری از شرکت ها در رسیدن به این نوع بازسازی ، کوتاهی رهبران آن ها نسبت به تقبل خطر است . در محیط جدید سازمانی ، شرکت هایی که بازسازی را هموار نمی کنند، توسط شرکت هایی که همواره در حال دوباره سازی هستند، از میدان خارج خواهند شد.

از نظر پاسکال برای تشخیص آمادگی سازمان در مورد تطبیق با تغییرات استراتژیک چهار مشخصه مهم به شرح زیر وجود دارد :

- ۱- قدرت - آیا کارکنان قدرت انجام امور را دارا هستند، یا خود چنین اعتقادی دارند؟
- ۲- شناخت - آیا کارکنان فقط به صورت محدود یا قسمت یا بخش خود آشنائی دارند یا با سازمان به صورت یک کل آشنا هستند؟

۳- تعارضها - آیا افراد سعی می کنند تعارضها را نادیده بگیرند تا وضعیت موجود حفظ شود یا تمایل دارند با آن ها مواجه شده و سعی کنند آن ها را حل کنند؟

۴- یادگیری - سازمان با شیوه های نو چگونه برخورد می کند؟

پاسکال می گوید جهت آماده کردن یک سازمان برای تغییرات استراتژیک :

- افراد نباید صرفا دستورالعمل ها را دنبال کنند بلکه باید سعی کنند با به کارگیری مهارت های خلاق خود ، آن ها را تغییر دهند و بهبود بخشند.

- تشویق به گفتگوی صریح و بی پرده مشکل است ، اما به تظاهر و پنهان کاری در سطح سازمان ترجیح داده می شود.

• مواقع و مشکلات در واقع بهترین فرصتهای فراگیری و کسب تجربه و طرح  
سؤالاتی از قبیل این که «چرا چنین کاری را انجام می دهیم؟» و «چه چیزی را می  
خواهیم به دست آوریم؟» فراهم می آورد.

• مدیریت کارکنان یعنی درک و شناخت کامل همه جنبه های مربوط به آنان . این  
مفهوم از پاداش دادن و قدردانی فراتر می رود و استعدادهای کارکنان را به نحوی پرورش  
می دهد که برای مشاغل دیگری نیز آمادگی پیدا کنند، همچنین کارشان برایشان معنی  
پیدا کند و تشویق شوند تا در مورد هدف و مقصد سازمان اظهار نظر کنند.

تفکر استراتژیک

اگر می خواهید یک کشتی بسازید ، مردم را برای جمع کردن چوب دور هم جمع نکنید  
و برای آنها وظایف را در نظر نگیرید ، بلکه توجه و اشتیاق نسبت به بی کرانگی دریا را به  
آنها بیاموزید

آنون

تجزیه و تحلیل استراتژیک مربوط به این موضوع که در گذشته کجا بوده اید و چگونه به  
موقعیت کنونی خود رسیده اید ، لزوما راه شما را به سوی آینده مشخص نمی کند. هدفی  
که سازمان قصد دارد در آینده به آن دست یابد ، بیشتر به توانایی تفکر استراتژیک  
بستگی دارد.

تفکر استراتژیک چه مواردی را دربرمی گیرد؟

تفکر استراتژیک مانند یک شیر آب نیست که آن را باز کنید یا ببندید ، یا برای اجلاس  
آخر سال کنار بگذارید ، بلکه تفکری است که باید به طور مدام اتفاق افتد، شاید در

نشست های رسمی ، و شاید هم نزد افرادی که به ارتباط هایی دست یافته اند که آن ها را از مرزهای عادی و روزمره فراتر می برد.

تفکر استراتژیک تنها به مفهوم حل مشکل نیست . حل مشکل با قواعد عادی و جاری ارتباط دارد، در حالی که تفکر استراتژیک یعنی شکستن قاعده ها و تدوین قواعد جدید. تفکر استراتژیک بیشتر به خلق مشکل و ایجاد چالش هایی می پردازد که سازمان را در مسیرهای تازه به حرکت وا می دارد ( ویژگی های تفکر استراتژیک)

۱- کنار گذاشتن فرهنگ پرهیز از خطر ، به این معنی که امور «غیرعادی» یا مواردی که موافق با سبک و روش ما نباشد . به عنوان پیچیدگی های گمراه کننده یا موارد غیرضروری مردود نمی شود. بلکه بادیدگاهی مثبت ارزیابی می شود. این امر یعنی این که اجازه دهیم افراد اشتباه کنند و هنگامی که نوآوری یا اقدامات ابتکار آمیز آن ها با الزامات اولیه نمی خواند ، مجازات نشوند.

۲- امکان بررسی عقاید و اندیشه ها در محیطی که همکاران و سایر افراد برای کاویدن آرای جدید آزاد هستند و این تصور که رده های ارشد همه چیز را می دانند جای خود را به این شناخت داده است که هیچ فرد یا تعداد معدودی از افراد نمی توانند همه چیز را بدانند. این امر یعنی مشارکت در اطلاعات و ارتباطات در مقیاسی متفاوت با گذشته ، یعنی تشویق ارتباط و تبادل افکار در همه جهات سازمان به جای ارتباط های محدوده و ایجاد بخش ها و جدائی ها.

۳- تشخیص این نکته که آرامی قدیمی به احتمال زیاد با تفکر قدیمی همراه است و فرآیند استراتژیک اکنون نیازمند آن است که با افکار تازه ، جوان ها ، مشتریان جدید ،



مشتریان و تامین کنندگان بالقوه با دیدگاه های متفاوت ، نیرو و حیاتی تازه به خود بگیرد.

۴- آزاد گذاردن بعضی خواسته ها و تمایلات که باعث به وجود آمدن چنین تفاوت هایی می شود ، یا به عبارت دیگر ، اجازه دادن به طرح و آهنگ بخش راست مغز تا با منطق ، نظم و محاسبه بخش چپ آن همگام گردد. تحقیقات نشان می دهد که بخش چپ مغز در امر تجزیه و تحلیل ، استدلال و ابراز اندیشه ها مهارت دارد ، در حالی که بخش راست مغز ، خلاق تر و مبتکرتر است و چشم اندازهها را در کل می بیند و تشخیص می دهد .

۵- پرورش خلاقیت و الگوهای جدید فکری از طریق «یورش فکری» به نحوی که افراد در جستجوی افکار و اندیشه های جدید به بحث های آزاد و خودجوش بپردازند.

۶- چالش با فرضیات قدیمی و رها کردن این عقیده که نظریه های جدید مناسب نیست . جستجوی عقاید تازه به معنای دور شدن از تناسب های قدیمی است .

۷- پذیرش این نظریه که یادگیری و گسترش مهارت های شخصی در قلب استراتژی قرار دارد و به این معنی است که سازمان دیدگاه های خود را نسبت به افراد ، چگونگی رفتار آن ها ونحوه تنظیم وقت خود و حتی نحوه پاداش دادن به آنها را تغییر دهد.

۸- آزمودن موارد تازه که البته به معنی بروز تضادها نیز می باشد ، چرا که بعضی افراد همواره ترجیح می دهند برسیاق گذشته باقی بمانند.

## از استراتژی تا عمل

عملی ساختن استراتژی یعنی برنامه ریزی و برنامه ریزی یعنی خلق اهدافی که قابل دسترس و چالش برانگیز باشد و به دست آوردن تعهد افرادی که در راه نیل به این اهداف فعالیت کنند. برای یک برنامه ریزی کارآمد و نتیجه بخش ، ضروری است موارد زیر را در نظر بگیریم :

- اتخاذ رویکردی که موجب ارائه استراتژی شود .
- در پیش گرفتن سبک مناسب رهبری به نحوی که تغییرات لازم جهت پیشبرد استراتژی را به وجود آورد .
- ایجاد چارچوبی برای تغییرات که مقاومت ها و موانع را از میان بردارد و موجب پذیرش مسیری شود که سازمان انتخاب کرده است .
- پیشبرد کارگروهی به منظور اجرای تغییرات

## رویکردی به برنامه ریزی

برنامه ریزی اساسا پیرامون اجرای استراتژی، انتخاب اهداف و افرادی که آن را به انجام می رسانند، زمان و چگونگی آن صحبت می کند.

مشخص کردن اهداف ، مانند ایجاد و اصلاح استراتژی ، فرآیندی است که نیاز به تصمیم گیری هماهنگی و افرادی دارد که جهت نیل به آن ها فعالیت کنند.

برنامه ریزی معمولا اغلب یا تمام مراحل زیر را در برمی گیرد:

- ۱- تعریف استراتژی و هماهنگی کلی با آن .

- ۲- مشخص کردن اهداف بلند مدت و متعاقب آن اهداف کوتاه مدت .
- ۳- ارزیابی نقاط ضعف موجود در عملکرد فعلی و فعالیت هایی که جهت نیل به اهداف ضروری است.
- ۴- اختصاص مجدد منابع و مهارت ها به منظور رفع نقاط ضعف یا کسب مهارتها و منابع جدید و مورد نیاز و یا هردو.
- ۵- تهیه یک جدول زمانی برای نیل به اهداف کلیدی یا اهداف مهم که دستیابی به آنها برای پیشرفت طرح ضروری است .
- ۶- تلاش برای ارزیابی مشکلات واقعی در مراحل ۳ تا ۵.
- ۷- تنظیم استراتژی های فرعی یا تکنیک های لازم از جمله در نظر گرفتن احتمالات به منظور حل مشکل های مرحله ششم .

### شناسایی مسائل استراتژیک سازمان

شناسایی مسائل استراتژیک در حکم قلب فراگرد برنامه ریزی استراتژیک است. یادآوری می شود که تعریف مسئله استراتژیک به عنوان انتخاب خط مشی و سیاستی بنیادی که بر دستورها، رسالت سازمان، ارزشها، و سطح و ترکیب محصول و خدمات، و ترکیب آنها، مراجعان یا استفاده کنندگان، هزینه، امورمالی، سازمان یا مدیریت موثر واقع می شود، صورت پذیرفته است. بنابر این، هدف این مرحله انتخاب خط مشی های بنیادینی است که سازمان با آنها سروکار دارد. نحوه تنظیم این انتخابها می تواند بر تصمیماتی که مشخص

می سازند سازمان مورد نظر چه نوع سازمانی است، چه کاری انجام می دهد و چرا آن را انجام می دهد، تاثیر عمیقی داشته باشد.

چون مسائل استراتژیک نقشی محوری در تصمیم گیری های سیاسی ایفا می کنند، از این رو بسیار مهم هستند. تصمیم گیری سیاسی با شناخت مسائل آغاز می شود، ولی برنامه ریزی استراتژیک می تواند این فراگرد را با اثر گذاری بر روش شناخت و حل مسائل، بهبود بخشد. با شکل بندی دقیق مسائل، احتمال اینکه تصمیم های بعدی، هم از نظر سیاسی قابل قبول بوده و هم از نظر فنی قابلیت کاربرد داشته باشند؛ با فلسفه و ارزشهای بنیادین سازمان تطبیق داشته باشد؛ و از نظر معنوی، اخلاقی و قانونی قابل دفاع باشند، افزایش خواهد یافت.

شناسایی مسائل استراتژیک نوعا یکی از مهمترین مراحل برای شرکت کنندگان در برنامه ریزی استراتژیک محسوب می شود. در واقع، هر مسئله استراتژیک متضمن تعارضاتی است: چه کاری انجام خواهد یافت، چرا این کار انجام خواهد گرفت، چگونه این کار صورت خواهد پذیرفت، چه زمانی کار انجام خواهد یافت، در کجا این کار به انجام خواهد رسید، چه کسی آن را انجام خواهد داد، و چه کسی از این کار منتفع یا متضرر خواهد شد؟ این تعارضها ممکن است افراد را به گردهم آورد یا آنها را متفرق سازد، ولی در هر حال شرکت کنندگان علاقه و هیجان بیشتری احساس خواهند کرد<sup>۱</sup> اگر برنامه ریزی استراتژیک تا حدی ناظر بر ایجاد یک واقعیت اجتماعی نو باشد<sup>۲</sup>، در این مرحله مسیرهای اساسی ای که در امتداد آنها، راه کار مشخص خواهد شد شناسایی خواهد شد.

---

1-Filley 1075

2-mangham and...

## نتایج و فایده‌های مورد انتظار

از این مرحله باید دو نتیجه مطلوب حاصل شود. اولین نتیجه، فهرستی از مسائل استراتژیکی است که در برابر هر سازمان قرار دارند. نتیجه دوم، تنظیم مسائل موجود در فهرست به یکی از ترتیبات معین، یعنی: ترتیب تقدم و تاخر، ترتیب منطقی یا ترتیب زمانی.

این فهرست نیز باید حاوی اطلاعاتی باشد تا افراد را در بررسی ماهیت، اهمیت برآیندها و پیامدهای هر مسئله کمک کند. به عنوان مثال، مدیران و برنامه‌ریزان منطقه هنپین مینسوتا (منطقه‌ای که شامل میناپولیس نیز می‌باشد) به سه نوع اطلاعات نیاز دارند (۱) شرح مسئله، که در آن خود مسئله به عنوان سئوالی که سازمان می‌تواند اقدامی در مورد آن انجام دهد، مطرح خواهد شد. این شرح توصیفی نباید بیش از یک پاراگراف باشد؛ (۲) بحثی درباره عواملی (دستورها، رسالت سازمان و جنبه‌های داخلی و خارجی محیطی) که سبب می‌شوند مسئله صورت استراتژیک پیدا کند؛ و (۳) بحث مختصری درباره نتایج عدم توجه به مسئله. این اعتقاد وجود دارد که باید بتوان پاسخهای هر مسئله را در یک روی ورق به شکل تایپ شده خلاصه کرد.

شناسایی مسائل استراتژیک، فایده‌هایی چند در پی دارد. نخست، توجه سازمان به چیزی معطوف می‌شود که واقعا مهم است. اهمیت این فایده نباید اندک شمرده شود. تصمیم گیرندگان اصلی سازمانها معمولا قربانی قاعده ۲۰-۸۰ هستند. آنها ۸۰ درصد از وقت خود را صرف ۲۰ درصد از کم اهمیت‌ترین وظایف خود می‌کنند. افزوده شدن این نکته به این واقعیت که تصمیم گیرندگان کلیدی بندرت از زمینه‌های کارکردی مختلف، امور

مربوط به کنشهای مشترک را با یکدیگر به بحث می گذارند، صحنه برای عملکرد سازمانی بی ارزش آماده می شود.

این امر به شناسایی سه نوع مسئله استراتژیک متفاوت نیز کمک می کند: (۱) مسائلی که در حال حاضر هیچ اقدامی در مورد آنها ضرورت ندارد، ولی باید پیوسته مورد توجه قرار گیرند؛ (۲) مسائلی که می توان آنها را به عنوان بخشی از چرخه برنامه ریزی استراتژیک جاری سازمان محسوب کرد؛ و (۳) مسائلی که به واکنش فوری نیاز دارند و از این رو نمی توان به روش جاری روزانه در حل آنها اقدام کرد.

فایده دوم آن است که توجه سازمان باید معطوف به مسائل باشد و نه پاسخها. در غالب موارد اختلاف نظرهای جدی بر سر راه حل های مشکلات، بدون آگاهی کامل از خود آنها آشکار می شوند<sup>۳</sup> این اختلاف نظرها نوعاً به جای تبدیل شدن به جلسه های حل مشکل، به جنگ قدرت منجر می شوند.

سوم، شناسایی مسائل معمولاً هیجان سودمندی ایجاد می کند که لازمه ایجاد انگیزش برای تغییر در سازمان است. سازمانها به ندرت تغییر می یابند، مگر آنکه نیازی احساس کرده یا فشار بر آنها وارد آید و تنش روی دهد که ضرورت تغییر در جهت تخفیف فشار را احساس کنند<sup>۴</sup> تنش و هیجان باید به اندازه کافی شدید باشد تا انگیزه لازم برای تغییر را موجب شود، ولی نباید چندان عظیم باشد که به احساس ناتوانی منجر شود. مسائل استراتژیک حاصل از کنار هم قرار دادن عوامل داخلی و خارجی - که متضمن بقای سازمان و موقعیت و اثر بخشی آن است - تنها می تواند تنش و هیجانی پدید آورد که

---

1-Filley,1975,...

2-Dalton 1970

توجه تصمیم گیرندگان کلیدی را به نیاز به تغییر معطوف سازد. آنها بخصوص نسبت به مسائل استراتژیکی که در صورت عدم توجه نتایج توان فرسایی به دنبال خواهد داشت، بسیار حساس خواهند بود.

چهارم آنکه، شناسایی مسائل استراتژیک باید در مورد چگونگی حل مسائل، سرنخهای سودمندی به دست دهند. با بیان دقیق اینکه چه چیزی باعث شده تا رسالت سازمان، دستورها و عوامل داخلی و خارجی یک مسئله استراتژیک محسوب شوند، فرد می تواند در مورد راه‌حلهای احتمالی مسئله اطلاعاتی به دست آورد. بخصوص، اگر فردی این حکم را تعقیب کند که هر استراتژی کارساز از فایده‌های نقاط قوت و فرصتها استفاده خواهد کرد و ضعفها و تهدیدهها را به حداقل رسانده یا بر آنها فائق خواهد گشت، می تواند در مورد ماهیت و شکل راه‌حلهای کارساز نیز آگاهی و بصیرت لازم را کسب کند.

پنجم، اگر فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک تا این مرحله برای شرکت کنندگان امری «واقعی» نبوده، اکنون واقعی بودن آن نمود خواهد یافت. برای آنکه چیزی در نظر فرد واقعی جلوه نماید، باید بین تفکر فرد، با نحوه رفتار وی در جهت موضوع و نتایج آن رفتار سازگاری وجود داشته باشد.<sup>۵</sup> اگر موقعیت سازمانی و مسائلی که فراروی سازمان قرار دارد شناخته شده و نتایج ناشی از کوتاهی در برخورد با آن مسائل مورد بحث قرار گرفته، و تغییرات رفتاری ضروری برای مقابله با این مسائل روی دهند، فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک کمتر به سوی جنبه آکادمیک و بیشتر به سوی واقعی بودن حرکت خواهد کرد. هرچه افراد بیشتر متوجه شوند که برنامه ریزی استراتژیک می تواند از نظر نتایج

کاملاً واقعی باشد، آن مشکل جدی تر مورد توجه قرار خواهند گرفت. اگر بین ادراکات، رفتارها و نتایج ارتباطی منطقی برقرار شود، تغییر کیفی در آهنگ بحث‌های ناظر بر این مقوله بیشتر خواهد شد. به این ترتیب بحث‌های غیرجدی کمتر و بحث‌های جدی بیشتر خواهد شد.

یک نتیجه نوعی این طرز «تحقق بخشیدن» آن است که امکان دارد گروه تمایل پیدا کند تا سراسر فراگرد را از نو بررسی کند. به ویژه، در نتیجه بحث بیشتر بین اعضاء که آگاهی بیشتری از نتایج حاصل از توجه یا عدم توجه به مسائل کسب می‌کنند، ممکن است چارچوب اولیه مسائل استراتژیک تغییر یابد.

نتیجه دیگر آگاهی از اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک از نظر پیامدهایش امکان دارد بسیار واقعی باشد. این است که تصمیم‌گیرندگان کلیدی ممکن است به این نتیجه برسند که کوشش خود را در همین نقطه خاتمه بخشند. آنها ممکن است از رسیدگی به اختلاف نظرهای موجود در مسائل استراتژیک هراسان شوند. همچنین، ممکن است تمایلی به تحمل تغییرهای مورد نیاز برای حل مسائل نداشته باشند. بروز بحران اعتماد یا آزمایش شجاعت، که به تغییر در شخصیت سازمان منجر می‌شود، امری محتمل است. اگر در تکمیل این مرحله، تصمیم‌گیرندگان کلیدی سازمان مصمم به فشار آوردن باشند، فایده نهایی بسیار مهمی به دست خواهد آمد: موقعیت سازمان تقویت خواهد شد. همانطور که شخصیت یک فرد تا حدی بر پایه طرز برخورد جدی وی با مشکلات شکل می‌گیرد،



خصلت سازمان نیز برپایه روش مقابله با مشکلات شکل خواهد گرفت.<sup>۶</sup> شخصیت قوی تنها بر اثر مقابله صادقانه و شجاعانه با مشکلات جدی ساخته می‌شوند.

### سه رویکرد به شناسایی مسئله استراتژیک

برای شناسایی مسائل استراتژیک سه رویکرد محتمل است: رویکرد مستقیم، رویکرد هدفها و رویکرد «چشم انداز موفقیت». بهترین رویکرد به خصوصیات سازمان یا جامعه بستگی دارد.

در رویکرد مستقیم-که احتمالاً سودمندترین رویکرد برای اکثر سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی است- برنامه‌ریزان مستقیماً از بررسی دستورها، رسالت سازمان و SWOT به شناسایی مسائل استراتژیک می‌پردازند. رویکرد مستقیم در صورتی بهترین است که: (۱) بر سراهدها هیچ توافقی وجود نداشته باشد، یا اهدافی که در مورد آنها توافق وجود دارد، به دلیل انتزاعی بودن، سودمند نباشند؛ (۲) هیچ گونه چشم انداز موفقیت پیشاپیش وجود نداشته باشد و تدوین چشم اندازه دیگری برپایه توافق همگانی زاییده اجماع موجود نباشد؛ (۳) در سلسله مراتب سازمانی، قدرت و اختیاری که بتواند اهداف را بر دیگر ذی‌علاقان تحمیل کند، وجود نداشته باشد؛ یا (۴) محیط آن چنان آشفته باشد که تدوین اهداف یا چشم‌انداز غیر عاقلانه به نظر برسد، و اقدام عاجل در پاسخ به مسائل فوری و مهمه مناسب‌ترین راه کار باشد.

به سخن دیگر، رویکرد مستقیم می‌تواند در محیط‌های چند حزبی بهره‌مند از هواخواهی گروهی، دارای جهت گیری سیاسی کمابیش پراکنده (وبسیاری از سازمانهای غیرانتفاعی)

تا زمانی که «ائتلاف حاکم» به اندازه کافی قدرتمند و علاقه‌مند به استفاده از این رویکرد باشد، کارساز خواهد بود. باید یک هیئت ائتلافی وجود داشته باشد که حتی اگر در مورد تدوین مجموعه فراگیری از اهداف یا یک چشم‌انداز موفقیت هم متعهد نباشند، نسبت به شناسایی و حل حداقل برخی از مسائل استراتژیک متعهد باشند. در رویکرد اهداف-که سنخیت بیشتری با نظریه برنامه‌ریزی سنتی دارد-سازمان ابتدا اهداف و مقاصد برای خود مشخص می‌کند، سپس برای نیل به این اهداف و مقاصد مسائلی را شناسایی می‌کند یا به تدوین استراتژی‌هایی می‌پردازد. برای آنکه این رویکرد کاربرد داشته باشد، باید امکان دستیابی به توافق به نسبت فراگیر و عمیق در مورد اهداف و مقاصد سازمان وجود داشته باشد، باید امکان دستیابی به توافق به نسبت فراگیر و عمیق در مورد اهداف و مقاصد سازمان وجود داشته باشد، و خود اهداف و مقاصد نیز به قدر کافی مشخص و مشروح باشند تا بتوانند رهنمودهای سودمندی در مورد تدوین استراتژی‌ها عرضه بدارند. همچنین، ای رویکرد در سازمان‌هایی که دارای ساخت سلسله مراتب باشند و تصمیم‌گیرندگان بتوانند اهداف مورد نظر را بر افرادی که برنامه‌ریزی در کار آنها تاثیر دارد، تحمیل نمایند، احتمال کاربرد بیشتری خواهد داشت.

به سخن دیگر، این رویکرد در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی که به شکل سلسله مراتب سازمان یافته، ماموریت‌های دقیق و مشخصی را تعقیب می‌کنند و دارای شمار اندکی ذی‌علاقان قدرتمند می‌باشند، کاربرد بیشتری خواهد داشت. در مقابل سازمان‌هایی با دستور کار وسیع و ذی‌علاقان قدرتمند متعدد، امکان اینکه بتوانند برای به کارگیری رویکرد هدف به شکلی کارساز به اجماع(اعم از «اجباری» یا نوع دیگر) دست یابند، بسیار

کم است. به همین دلیل بعدی به نظر می‌رسد که ان رویکرد برای جوامع عملی و کارساز باشد.

سرانجام، در رویکرد بینش موفقیت، از سازمان خواسته می‌شود که تصویر «بهترین» وضع خود را در آینده به صورتی که رسالت سازمان را تحقق بخشد و به پیروزی آن بیانجامد، ترسیم کند. در این صورت، مسائل استراتژیک در بردارنده این امر خواهند بود که اگر سازمان از حالت کنونی خود به حالت نیل به چشم‌انداز موفقیت پیش رود، در آن صورت، برپایه این چشم‌انداز چه وضعی خواهد داشت و چگونه عمل خواهد کرد. این رویکرد در صورتی سودمند خواهد بود که شناسایی مستقیم مسائل استراتژیک دشوار باشد، اگر هیچ هدف و منظوری پیشاپیش موجود نباشد، و تعیین چنین هدفها و منظورهای دشوار باشد، و اگر حدوث تغییرات زیروزبر کننده ضرور باشد. چون تصور مقدم بر ادراک است، حصول چشم‌انداز موفقیت می‌تواند مفاهیم لازم را در زمان تغییرات عمده فراهم سازد تا اعضای سازمان قادر به درک این نکته باشند که چه دگرگونی‌هایی ضرورت دارند.

چشم‌انداز موفقیت به صورتی که در این مرحله تدوین می‌یابد، بسیار نارسا تر و خلاصه‌تر از چشم‌انداز کاملتری است که در آخرین مرحله فراگرد برنامه‌ریزی استراتژیک مورد نیاز است. آنچه در اینجا مورد نیاز است، همانا یک سناریوی یک صفحه‌ای درباره وضع ایده‌آل آینده است. این رویکرد در سازمانهای غیر انتفاعی بیش از سازمانهای دولتی امکان کاربرد دارد، زیرا احتمال اینکه سازمانهای دولتی بر اثر دستورها و فرمانها گرفتار تنگنای شدید باشند بیشتر است. همچنین، این رویکرد می‌تواند برای جوامع نیز کاربرد داشته باشد، ولی تدوین استراتژیهای کارساز برای نیل به این چشم‌انداز اغلب برای جوامع بسیار دشوار

است. رویکرد مستقیم. رهنمودهایی که در سطرهای بعد آمده است می تواند برای سازمانهایی که از رویکرد مستقیم استفاده می کنند، سودمند باشد.

پس از مرور دستورها و رسالت سازمان، ضعفها، قوتها، فرصتها و تهدیدهای مربوط به آن<sup>۷</sup>، باید از اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک خواسته شود که نخست هر یک از آنان مسائل استراتژیک را با دادن پاسخ به هر مسئله و نوشتن سه پرسش روی یک برگ کاغذ، شناسایی کنند:

-مسئله چیست؟

-چه عواملی (دستورها، رسالت سازمان، عوامل داخلی و خارجی) سبب می شوند مسئله صورت استراتژیک پیدا کند؟

-در صورت کوتاهی در توجه به مسئله، چه نتایج حاصل خواهد شد؟

ممکن است بهتر باشد برای پیشنهاد کردن مسائل استراتژیک حداقل یک هفته به افراد فرصت داده شود. شناسایی مسائل استراتژیک یک هنر واقعی است و از این رو نمی توان آن را به جبر از کسی طلب کرد. ممکن است افراد برای تفکر درباره اینکه چه مسائلی واقعا استراتژیک هستند، به زمان نیاز داشته باشند. همچنین، بهترین بصیرت های فرد در لحظات غیرعادی حاصل می شوند و نه در محیط گروهی.

هر یک از مسائل استراتژیک پیشنهادی، به شکل پرسشی که سازمان بتواند در مورد آن کاری انجام دهد، مطرح خواهد شد و پس از نوشتن آنها روی اوراق بزرگ جداگانه، طوری بر دیوار نصب شود که تمام اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک بتوانند آن را از هر جا

نشسته‌اند مشاهده کنند و درباره آن بحث نمایند. این برگه‌ها را می‌توان به صورت کارتهای سفید بزرگ به کاربرد که مسائل مشابه باید در یک‌جا گروه‌بندی شوند و شاید آنها را به شکلی متفاوت روی اوراق سفیدی که برای این منظور ذخیره شده‌اند، مجدداً طراحی کرد.

زمانی که حداقل، توافق موقت برسر اینکه چه مواردی مسائل استراتژیک هستند حاصل شد، اوراق جداگانه جدیدی که روی آنها هر مسئله و پاسخ سه پرسش مورد نظر آمده باشد تهیه کنید. این برگه‌های جدید در صورت ضرورت مبنایی برای بحث بیشتر یا برای تدوین استراتژی‌هایی به منظور حل مسائل در مرحله بعد فراهم خواهند ساخت.

یکی از فنونی که سودمندی آن به اثبات رسیده، ماتریس SWOT است که شرکت معظم و چند ملیتی «فیلیپس آینده‌وون»<sup>۱</sup> واقع در هلند آن را به کار برده است (Freedman and van Ham, 1982, pp. 184). در یک سمت ماتریس دو-در-دو، نقاط قوت و ضعف و در سمت دیگر فرصتها و تهدیدها فهرست می‌شوند. سپس از اعضای تیم برنامه‌ریزی استراتژیک خواسته می‌شود که الگوها را در فقره‌هایی که در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند، شناسایی کنند. مسائلی که ترکیبی از نقاط قوت و فرصتها هستند، مسلماً به نحو خاصی مطلوب خواهند بود، زیرا سازمان در موضعی قرار دارد تا بتواند از مزیت‌های فرصتها بهره‌مند شود. در سوی دیگر، مسائلی که ترکیبی از ضعف‌ها و تهدیدها هستند، احتمالاً خطرناک می‌باشند، زیرا سازمان برای دفاع از خود در مقابل تهدیدها، از موقعیت ضعیفی برخوردار خواهد بود. مسائلی که ترکیبی از ضعف‌ها و فرصتها هستند، مشکل آفرین

خواهند بود، زیرا سازمان برای بهره‌وری از فرصت‌ها از موقعیت خوبی برخوردار نخواهد بود، در صورتی که مسائلی که نقاط قوت را با تهدیدها ترکیب می‌کند، تا زمانی که سازمان برای برخورد با تهدیدها به اندازه کافی قوی نباشد، نباید چندان مورد توجه قرار گیرند. رسالت سازمان . SWOTs باید از اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک خواسته شود تا اهدافی برای سازمان، به عنوان مبنایی جهت بحث گروهی پیشنهاد کنند. مجدداً رویه کارت سفید وسیله کارسازی برای تدوین و سازماندهی سریع مجموعه‌ای از اهداف به عنوان مبنایی برای بحث گروهی بیشتر می‌باشد. قبل از آنکه گروه بتواند در مجموعه‌ای از اهدافی که برای تدوین استراتژیها در مرحله بعد به اندازه کافی مشخص و مشروح باشند، توافق کند، برگزاری بیش از یک جلسه ضرور خواهد داشت.

اگر این رویکرد مورد استفاده قرار گیرد، ممکن است شناسایی مسائل استراتژیک ضرورتی نداشته باشد؛ در عوض ممکن است تیم برنامه‌ریزی مستقیماً به مرحله تدوین استراتژی پیش برود. در صورت شناسایی مسائل استراتژیک ممکن است پرسشهایی از این قبیل پیش آیند: چگونه باید موافقت تصمیم گیرندگان کلیدی را بر سر این مجموعه از اهداف به دست آوریم؟ چگونه باید الویتها را در بین این هدفها معین کنیم؟

یک راه جانشین برای شناسایی مجموعه اهداف سازمان، محول کردن وظیفه بررسی تصمیمها و اقدامهای گذشته به منظور آشکار ساختن اهداف دقیق سازمان به یک یا دو نفر از اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد. این رویکرد می‌تواند اجماع موجود در سازمان را بر سر اینکه اهداف آن چیست آشکار سازد. و نیز این رویکرد می‌تواند هرگونه

واگرایی بین این اجماع و دستورها، رسالت و SWOT سازمان را آشکار سازد. آشنایی با واگرایی‌ها ممکن است مسائل استراتژیک را برای سازمان مشخص کند.

رویکرد چشم انداز موفقیت. رهنمودهایی چند می‌توانند سازمانها را در تدوین «چشم انداز موفقیت» کمک کنند. پس از بررسی دستورها و رسالت سازمان و SWOTs، باید از هر عضو تیم برنامه‌ریزی استراتژیک خواسته شود سناریو یا تصویری از آنچه سازمان باید باشد، تا بتواند با موفقیت رسالت خود را تحقق بخشد و کاملاً به توان بالقوه خود دست یابد، تدوین کند. چشم اندازها نباید بیش از یک صفحه باشند، و تدوین آنها باید در عکس العمل به این دستور کار انجام پذیرد: «تصور کنید سه تا پنج سال از زمان کنونی گذشته و سازمان شما به صورتی جالب از نو تشکیل یافته و در رشته خود مقام رهبری را به چنگ آورده است. تصور کنید که شما گزارشگر یک روزنامه هستید و وظیفه دارید داستانی در مورد سازمان بنویسید. فرض کنید که شما دستورها و رسالت سازمان، خدمات، کارکنان، امور مالی، تشکیلات، مدیریت و سایر سازمان را دقیقاً بررسی کرده‌اید. هر چیزی را که مشاهده می‌کنید، در حداکثر یک صفحه توصیف کنید»<sup>۹</sup>

در مرحله بعد، اعضای تیم برنامه‌ریزی استراتژیک باید چشم‌اندازهای خود را با یکدیگر مبادله کنند. یک مامور هماهنگ کننده می‌تواند عناصر چشم انداز هر فرد را روی اوراق بزرگی یادداشت کند. در جریان فراگرد تبادل نظرها یا پس از آن، مشابهت‌ها و اختلافهای موجود باید یادداشت شوند و مورد بحث قرار گیرند. سپس باید چشم‌اندازهای

اساسی جانشین به عنوان مبنای بحث‌های بعد (احتمالاً پس از جلسه و توسط یک عضو ستادی)<sup>۱۰</sup> تنظیم شود.

در مرحله بعد، اعضای تیم برنامه ریزی استراتژیک باید هر چشم انداز یا سناریو را در ابعاد چندی که از اهمیت استراتژیک برخوردار باشند (نظیر تطبیق با دستورها و رسالت سازمان، حمایت ذی‌علاقگان و فراهم بودن منابع مالی)<sup>۱۱</sup> درجه بندی نموده و فهرستی از مزایا و معایب نسبی هر چشم انداز تهیه کنند. برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه کدام یک از چشم‌اندازها برای سازمان بهترین است، مذاکرات باید ادامه یابند.

وقتی درمورد بهترین چشم‌انداز بین تصمیم‌گیرندگان کلیدی توافق حاصل شود، تیم برنامه‌ریزی استراتژیک قادر خواهد بود مرحله بعد، یعنی مرحله تدوین استراتژی‌هایی برای دستیابی به چشم انداز را آغاز کند.

مرکز بهداشت، رویکرد چشم‌انداز موفقیت را تعقیب می‌کرد. تیم برنامه‌ریزی استراتژیک این مرکز، چهار سناریوی محتمل را شناسایی کرده بود: (۱) ادامه فعالیت مرکز به عنوان بخشی از وزارت بهداشتی شهر؛ (۲) تبدیل شدن مرکز به مرکز بهداشتی رایگان و غیرانتفاعی برای جامعه؛ (۳) تبدیل شدن مرکز به سازمان غیرانتفاعی و رایگان که همراه با مجموعه‌ای از سازمانهای بهداشتی و سازمانهای عرضه‌کننده خدمات انسانی به شکل فراگیر خدمات خود را عرضه بدارد، و (۴) تبدیل شدن مرکز به جزئی از سازمان رایگان و غیرانتفاعی تامین‌کننده خدمات بهداشتی. مدیر اجرایی مرکز بهداشت و تیم برنامه‌ریزی استراتژیک،

---

2-.....

1-.....



پس از بررسی این گزینه‌ها با توجه به الگوهای محتمل تصمیم گرفتند که گزینه دوم را تعقیب کنند.

چشم اندازی که با این رویکرد تدوین می‌شود، می‌تواند در عمل، برای سازمان، یک «استراتژی برجسته»، یعنی طرحی کلی باشد برای اینکه سازمان به چه ترتیب می‌تواند به بهترین شکل با محیط خودسازگاری یابد. بنابراین، مرحله تدوین استراتژی باید برای اجرای این استراتژی برجسته بر تکمیل جزئیات استراتژی تاکید بگذارد.

با وجود این، ممکن است تیم برنامه‌ریزی استراتژیک تصمیم گیرد پیش از تدوین استراتژیهای مشروح‌تر برای اجرا، نخست به شناسایی مسائل استراتژیک بپردازد. مسائل استراتژیک نوعاً متوجه این امر هستند که به چه ترتیب می‌توان پذیرش گسترده سازمان را از چشم انداز به دست آمده تامین نمود و چگونه می‌توان فاصله بین چشم‌انداز حاصل و وضع کنونی را پر کرد.

احتمالاً برای سازمانهای غیرانتفاعی که رسالت به دقت تعریف شده‌ای دارند، تدوین چشم‌انداز موفقیت تمام عیار (یعنی، چشم اندازی بیش از یک طرح تقریبی که در این مرحله ضرورت دارد)<sup>۱۲</sup> آسان تر از انجام دادن آن از سوی دولتهای محلی است. بر این اساس، تدوین چشم‌انداز موفقیت تفصیلی و جزء به جزء برای یک دولت یا سازمان دولتی چند کارکردی بسیار دشوار است. وجود اثر گذاری و اثر پذیران متعدد با برنامه‌های کاری متضاد، و دستورهای نوعاً متعدد و فشرده، تدوین چشم‌انداز را دشوار می‌سازد. تدوین چشم‌انداز فقط پس از آنکه یک دولت یا سازمان چند کارکردی، چندین چرخه برنامه

ریزی استراتژیک را طی کرده و از رهگذر درک عمیق و توافق کلی در مورد اینکه دولت کیست، چه وظیفه‌ای را و چرا باید انجام دهد، به دست آورده باشد امکان پذیر خواهد بود.

به سخن دیگر، یک چشم انداز موفقیت، بیش از آنکه راهنمای تدوین استراتژی باشد، احتمال دارد اجرای استراتژی‌ها را هدایت کند. افزوده براین، توافق برمسائل خط مشی‌های بنیادی منتخب-و برسر استراتژیهای موثر برای مقابله با آن مسائل و توافق درباره یک چشم‌انداز مشروح ضرورت ندارد. چون تدوین یک چشم‌انداز موفقیت ممکن است متضمن اختلاف نظر غیرضرور شود آن را می‌توان به عهده تعویق انداخت تا از انبوه تصمیم‌ها و اقدامهای تصمی گیرندگان کلیدی که هدفشان گزینش خط مشی‌های بنیادی فراروی سازمان است، بینش لازم پدید آید. در واقع اگر ثابت شود تدوین یک چشم‌انداز موفقیت ناممکن بوده یا اقدامی به غایت پریشان کننده است، امکان دارد تصمیم گیرندگان کلیدی مصمم شوند که اصولاً به چنین اقدامی مبادرت نورزند.

شایان ذکر است که سه رویکرد یاد شده درباره شناسایی مسائل استراتژیک به هم وابسته و مرتبطند. استفاده از هر یک از این رویکردها به انتخاب نقطه شروع بستگی دارد. به عنوان نمونه، یک سازمان می‌تواند مستقیماً مسائل استراتژیک را تدوین کرده و سپس در مرحله بعد می‌تواند اهداف و مقاصد برای استراتژی‌هایی که جهت مقابله با مسائل تدوین شده است، تعیین نماید. سپس رسالت سازمان، استراتژیها، اهداف و مقاصدی می‌توانند برای تدوین یک چشم‌انداز موفقیت در آخرین مرحله از فراگرد استفاده شوند. یا ممکن است سازمان چرخه‌های متعدد برنامه‌ریزی استراتژیک را به پایان رسانده و پیش از

تصمیم‌گیری درباره تدوین چشم انداز موفقیت از رویکردهای مستقیم با رویکردهای اهداف استفاده کند. یا ممکن است سازمان با رویکرد سناریو ایده‌آل کار خود را آغاز کند و پس از تکمیل تدوین استراتژی، سناریو را بسط داده و به چشم انداز موفقیت دست یابد.

## رهنمودهای فراگرد

رهنمودهای مربوط به فراگرد که در سطرهای بعد آمده است، می‌توانند هنگامی که تیم برنامه‌ریزی استراتژیک، مسائل استراتژیک را شناسایی می‌کند، سودمند باشند:

۱- دستورها، رسالت، ضعفها، قوتها، فرصتها، و تهدیدهای سازمان (یا جامعه) را مرور کنید. این عناصر داخلی و خارجی «نقشه‌ای» از سازمان را در ارتباط با محیط به دست می‌دهند. مسائل استراتژیک شامل تصمیم‌های بنیادی‌ای هستند که سازمان در مورد نحوه ارتباط با محیط مربوط با آنها مواجه است. استراتژی‌هایی که در مورد بررسی این مسائل تدوین می‌شوند، معرف این ملاحظاتند که سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد، و در ارتباط با محیط مربوط، چرا این کارها را انجام می‌دهد. ولی سرآغاز فراگرد تدوین استراتژی، تعریف مسائل استراتژیک است، و تعریف مسائل نیز با بررسی نقشه سازمان و محیط مربوط آن آغاز می‌شود.

۲- برای شناسایی مسائل استراتژیک، رویکردی متناسب با موقعیت انتخاب کنید: رویکرد مستقیم، رویکرد اهداف، یا رویکرد «چشم‌انداز موفقیت»<sup>۱۳</sup>

۳- پس از شناسایی مسائل استراتژیک، ترتیب آنها باید براساس اولویت، منطق یا نظم موقت، به عنوان پیش درآمدی برای تدوین استراتژی در مرحله بعد، معین شود. توجه تصمیم گیرندگان کلیدی منبعی است که احتمالاً در اکثر سازمانها کمترین عرضه را دارد، از این رو متمرکز ساختن این توجهات به شکل کارساز و کارآ، اهمیت زیادی دارد. مصداق‌های ترتیب انتخاب شده باید به دقت مورد توجه قرار گیرد. مثلاً امکان دارد این کار عاقلانه نباشد که تصمیم‌گیرندگان نخست به اولویت برتر توجه نمایند، به ویژه اگر تعامل قبلی آنها محدود بوده و در زمینه حل مثبت اختلاف نظرها تجربه محدود داشته باشند. در چنین اوضاع و احوالی بهترین کار آن است که فراگرد حل مسائل استراتژیک با تاکید بر مسئله‌ای که از حداقل اهمیت برخوردار است آغاز شود تا تصمیم‌گیرندگان در زمینه تعامل با یکدیگر، و برخورد با تضادها، تجربه لازم را کسب کنند، زیرا در این صورت نتایج ناشی از قصور و ناتوانی به حداقل کاهش خواهد یافت.

"دیدگاه سیاسی"

"آلیسون" (1971, pp.163-48). مشخصه‌های اصلی الگوی سیاست بورو کراتیک یا دولتی را مورد بحث قرار می‌دهد. در این الگو، تصمیم‌ها و اقدام‌های سازمانی، نتیجه فراگردهای سیاسی، فراگردهای مذاکره، و بازی قدرت‌های موجود در سازمان‌ها هستند. سازمان‌ها ترکیبی از بازیگرانی در موقعیت‌های مختلف‌اند که برای ارتقا قدرت و موقعیت خود در بازی‌ها وارد می‌شوند.

بررسی‌های دیگری که در زمینه علوم سیاسی به عمل آمده نیز برای درک فراگردهای سیاسی درون سازمانی سودمندند. دو اثری که اغلب مورد اشاره قرار می‌گیرند عبارتند از:

کتاب قدرت ریاست جمهوری نوشته نئوستاد (۱۹۶۰)<sup>۱۴</sup> و کتاب "پدیده بوروکراتیک" نوشته کروزی (۱۹۶۴)<sup>۱۵</sup> کتاب تنظیم شده از سوی رورکی (۱۹۶۵)<sup>۱۶</sup> با نام "قدرت بوروکراتیک در سیاست ملی" نیز حاوی مقالاتی است که سابقه کمک های علوم سیاسی در درک سیاست فراگرد تصمی گیری استراتژیک را نشان می دهند. دانشمندان برجسته علوم سیاسی نظیر "فلیپ سلزنیگ"، "سایمون" و "آلیسون" اثرات هیئت موکلان بر تصمی گیری اداری سازمانها، قدرت متخصصان بوروکراتیک، کشمکش های قدرت که سیاست بوروکراتیک را تشکیل می دهند، و کنترل سیاسی بوروکراسی را مورد مطالعه قرار داده اند.

### تأثیر محیط خارجی بر تصمیم گیری استراتژیک

"هنری مینتزبرگ" در کتاب خود با نام "قدرت در/و پیرامون سازمانها" (۱۹۸۳)<sup>۱۷</sup>، فهرستی خلاصه از افراد، گروه ها، و سازمان هایی که می توانند بر مدیریت استراتژیک سازمانها اثر گذارند را ارائه کرده است. وی آنها را در چهار گروه وسیع طبقه بندی می کند: "مالکان" سازمانها، "وابستگان" که با مالکان در ارتباطند، انجمن های نماینده "کارکنان"، و "اقشار متخلف مردم" که پیرامون سازمان قرار دارند.

به اعتقاد "مینتزبرگ"، مالکیت سازمانها می تواند به شکل متمرکز یا پراکنده باشد (نظیر شرکتی که در مالکیت تعدادند کی از نهادهاست، در مقابل شرکتی که افراد مختلفی مالک آن هستند)، و مالکان، می توانند عمیقاً در عملیات شرکت داشته و یا به طور نسبی

---

1. Neustads: presidential Power(1960)  
2. Croziers: The Bureaucratic Phenomenon (1964)  
3. Rourkes: Bureauratic Power in national Plitics  
4. Power in and Around Organizations: Henry Mintzberg(1983)

از عملیات منفک باشند. وقتی مالکیت متمرکز باشد و مالکان در امور مداخله داشته باشند، از قدرت بیشتری برای تصمیم گیری برخوردارند.

وابستگان معمول یک کسب و کار مشخص، معمولاً شامل عرضه کنندگان مواد اولیه، مراجعین، شرکا و رقیبان اند. سازمانهای این طبقه، اغلب به بخشی از نظام قدرت تبدیل نمی شوند. مع هذا تا حدی قدرت می یابند که می توانند داده های اساسی برای سازمانی فراهم کنند.

انجمن های کارکنان وسیله ای هستند که بر آن اساس کارکنان که معمولاً بخشی از ائتلاف درونی یک سازمان هستند، فشارهای برونی را اعمال می کنند. این انجمن ها شامل انواع اتحادیه ها و انجمن های حرفه ای اند.

اقشار مختلف یک سازمان از نظر فنی منفک ترین شکل سازمان اند. آنها را می توان در سه طبقه جای داد. اولین طبقه شامل مراقبان منافع عمومی اند (نظیر سرمقاله نویسان روزنامه ها، کشیش ها و معلمان). طبقه ی دوم شامل اشکال مختلف دولت ها است، و طبقه ی سوم مشتمل بر گروه های ذی نفع خاص است

کسانی که در صدد تاثیر گذاری بر استراتژی اند، اغلب ائتلاف تشکیل می دهند. "مینتربرگ" ائتلاف های بیرونی را به سه نوع اصلی تقسیم کرده است: با نفوذ<sup>۱۸</sup>، تقسیم شده، و منفعل. ائتلافهای بیرونی با "نفوذ" زمانی که یک فرد پر نفوذ یا زیرمجموعه ای از افراد پر نفوذ در صدد تسلط یافتن بر دیگران باشند، تشکیل می شود. این ائتلاف به صاحب نفوذ حاکم، قدرت اعمال کنترل بر تصمیم استراتژیک را میدهد. در ائتلاف تقسیم

شده، قدرت میان صاحب نفوذهای مستقل تقسیم می شود و لذا سازمان باید در قبال در خواست های متناقض عکس العمل نشان دهد. این حالت مشخصا زمینه بالقوه مناسبی برای بروز اختلاف و مانور سیاسی فراهم می سازد. سرانجام، "مینتبرگ" واژه ائتلاف بیرونی منفعل را برای اشاره به موقعیتی که در آن صاحب نفوذهای متعددی وجود دارند و قدرت هر یک بسیار کم است، استفاده می کند. در این موقعیت، مدیریت از قدرت و اختیار وسیع در جرح و تعدیل اهداف کلی برخوردار است.

دیگر محققان مدیریت استراتژیک از واژه "ذی علائگان"، برای نشان دادن کسانی که می کوشند سازمان را در جهت تطبیق با منافع خود تغییر دهند، استفاده می کنند "فریمن"، یک ذی علاقه را "گروه یا افرادی که بر موقعیت سازمان در رسیدن به اهداف اثر گذارده یا از آن متاثر می شوند" تعریف می کند. ذی علائگان مشترک سازمان ها شامل: سهام داران، عرضه کنندگان مواد اولیه، اتحادیه ها، سازمانهای دولتی، گروه های مصرف کننده، و انجمن های کارگری، هستند. ذی علائگان از مبانی قدرت مختلف، منجمله قدرت رسمی یا مبتنی بر آرا، قدرت اقتصادی، و قدرت سیاسی برخوردارند.

جامعه شناسان و متخصصان علوم سیاسی، عواملی که به صاحب نفوذ خارجی قدرت می دهند را بررسی کرده اند. "تامپسون" آنچه را که خود "چندگانگی محیط های کار" می نامد و به معنای وجود گروه های متعدد و افراد مختلف در محیط هر سازمان است که می توانند تاثیری بر اهداف، استراتژی، و رفتار سازمان داشته باشند، را توصیف می کند. "تامپسون" می گوید: درجه ی وابستگی هر سازمان به برخی عناصر محیط اش به نیاز سازمان برای منابع یا عملکردهایی که عنصر خاصی می تواند تامین کند، و به توانایی

عناصر دیگر در تامین همان منابع یا عملکردها، بستگی دارد. بنابراین، یک شرکت تولید کننده کالا تا آنجا به یک سازمان مالی وابسته است که به آن نیاز داشته باشد و نتواند آن را از سایر سازمانها تامین کند.

یک بیمارستان تا جایی وابسته به پزشکان موجود در جامعه است که بتواند بیمارانی داشته باشد. چرا که پزشکان انحصار قدرت برای معرفی بیماران به بیمارستانها را دارند. این نظریه ها، در مفاهیم مربوط به جامعه شناسی، نظیر "قانونی بودن" یا مشروعیت ریشه دارند "پارسونز" استدلال می کند که سازمانها می کوشند به شکلی عمل کنند که قانونی بودن خود را دید سازمانهایی که از نظر منابع حیاتی به آنها وابسته اند، ثابت کنند، مع هذا، این کار وقتی سازمانها تقاضاهای گوناگون و معیارهای مختلف برای ارزیابی مشروعیت داشته باشند، بسیار دشوار خواهد بود. بررسی به عمل آمده از سوی "پیگل" و "فردلندر" نشان می دهد که گروههای ذی نفع مختلف ممکن است معیارهای مختلفی برای ارزیابی مشروعیت رفتار یک سازمان داشته باشند. نتیجه تحقیقات آنها همبستگی بسیار پایینی بین ادراکات میدران از رضایت ذی علائقگان مختلف، و عملکرد سازمانهای متبوعشان را نشان می دهد.

"اریک رن من" (۱۹۷۳) اهمیت بررسی جامعه شناسانی نظیر "سلزنیک" (۱۹۴۹) را در درک چگونگی شکل گیری اهداف سازمانی در پاسخ به محیط خارجی، گوشزد می کند. وی استدلال می کند که این اصول در تعیین راهکار مناسب برای برنامه ریزی بلند مدت در یک سازمان، مهم اند. "مازولینی" (۱۹۷۹) انواع تاثیراتی که دولت ها بر استراتژی های شرکتهای تحت کنترل خود دارند را بررسی کرده است.



"موری"، بر اساس مطالعه انجام شده در یک شرکت بزرگ سازنده لوازم الکتریکی نشان م دهد برنامه های با اهمیت استراتژیک، پس از "مذاکره" با احزاب و گروه های صاحب نفوذ خارجی، و اغلب به شکل افزایش تدوین می شوند "موری" دریافت که استراتژی و طرح های پشتیبانی کننده اولیه، کاملاً عقلایی بودند، ولی گروه های فشار خارجی، پیش از به اجرا در آمدن استراتژی، تجدید نظرهای افزایشی متعددی را در آن اعمال کردند. در این بررسی نشان داده شده که قدرت مدیریت شرکت، در مقایسه با قدرت دیگر موسسات موجود در محیط شرکت بسیار کم بوده است. همچنین، تصمیم گیری نیز کاملاً چند پارچه بوده، چرا که تصویب گروه های مختلف مورد نیاز بود. این عوامل ما را در درک مشخصی افزایشی و مذاکره ای بودن تصمیم کمک می کردند.

"دیر اسمیت" و "کوالزکی" (۱۹۸۳) خاطرنشان ساخته اند که بررسی "موری" نشان می دهد، "سازمانها از طریق تبادل اطلاعات، هم بر محیط اثر می گذارند و هم از آن تاثیر می پذیرند." آنها هم چنین اظهار می دارند که این تاثیر دو جانبه یا فراگرد دیالکتیک، به مذاکره میان سازمان و عوامل موثر خارجی در مورد استانداردهای مناسب برای اندازه گیری عملکرد، منجر خواهد شد

به طور خلاصه، سازمانها با فشارهایی از سوی صاحب نفوذهای بیرونی یا ذی علاقهگان مواجه اند. این فشارها، بسته به قدرت عناصر موثر بیرونی و هماهنگی میان آنها، کما بیش شدید است. در اینجا مورد شماری از صاحب نفوذهای مشترک بحث شد و نشان داده شده که ممکن است میان تقاضاهای آنها اختلاف وجود داشته باشد. سازمانها تا جایی تقاضاهای گروه های مختلف ذی علاقه را می پذیرند که به این گروه ها "وابسته

اند". همچنین، در این بخش برخی از بررسی تاثیر عوامل بیرونی بر تصمیم گیری استراتژیک را فراهم ساخته اند نیز مورد بحث قرار داده شد در بخش بعد، راه هایی که نفوذ عامل بیرونی در ساختارهای سیاسی "درونی" انعکاس می یابد را مورد بحث قرار خواهیم داد.

### ساختارهای سیاسی درونی

چه چیزی توزیع قدرت "میان" گروه های تصمیم گیرنده در سازمانها را تعیین می کند؟ محققان عموماً دریافته اند که کنترل منابع حیاتی یا توانایی برطرف ساختن عدم اطمینان های استراتژیک، یکی از منابع قدرت در سازمانها به شمار می آید. "کروزیر"، از اولین کسانی بود که این نکته را با بررسی سازمان انحصار صنعتی فرانسه اثبات کرد. وی در این سازمان، شواهد متعددی دال بر وجود تضاد درون سازمانی یافت و نتیجه گرفت که جنگ قدرت، ریشه ی تمامی این اختلاف ها بوده است وی نظر "پارسونز" مبنی بر این که قدرت و اثرات آن بر فراگرد تصمیم گیری باید به محور اصلی نظریه سازمانی تبدیل شود را کاملاً تأیید می کند.

"کروزیر" قدرت نسبی، و مبانی قدرت چهار گروه را در شرکت بررسی کرده است: کارگران تولید، کارگران تعمیر و نگهداری، سرپرستان سطح پایین. و تیم مدیریت. وی دریافت که قدرت تیم مدیریت، به دلیل عقلایی کردن فراگرد امور، بسیار محدود بود. کروزیر، با کمال تعجب دریافت که کارگران تعمیر و نگهداری قدرت زیادی در این سیستم دارند، زیرا خرابی ماشین آلات "آخرین منبع باقی مانده عدم اطمینان در یک نظام سازمانی کاملاً یکنواخت و عادی شده"، است. رمز قدرت کارگران تعمیر و نگهداری

در این نظام آن بود که آنها راسا قادر به کنترل اطلاعات تعمیرت و نگهداری بودند و دستیابی به آنها از سوی افراد دیگر درون سازمان تقریباً ناممکن بود. کنترل انواع مختلف اطلاعات یکی از رایج ترین مبانی قدرت است که در مطالعات بعد از "کروزیر" نیز نشان داده شده است.

"هیک سون"، "هی نینگز"، "لی"، "اشنک" و "پنینگ" (۱۹۷۱)، معتقدند که قدرت افراد یا واحدهای فرعی در یک سازمان مبتنی بر توانایی آنها در برخورد با زمینه های مشکل آفرین عدم اطمینان برای سازمان است. آنها در بررسی کارخانه های مشروبات الکلی دریافتند که قدرت یک واحد فرعی به توانایی آن در افزایش قابلیت پیش بینی آینده برای سایر واحدها، اینکه تا چه حد واحدهای دیگر می توانند کار این واحد فرعی را انجام دهند، و محوریت آن در جریان کار، بستگی دارد. تمام این عوامل به واحد فرعی مورد بحث اجازه می دهند که عدم اطمینان برای دیگر واحدها را مدیریت کند.

### **انواع تجویزها برای بهبود تصمیم گیری استراتژیک**

"تعبیرهای" مختلف از تصمیم های استراتژیک را بررسی کردیم. این مطالب می تواند ما را در شناخت اختلاف های موجود پیشنهادهای ناظر بر بهبود تصمیم های استراتژیک کمک کنند. البته، ارزیابی این پیشنهادها کار بسیار دشواری است. در چند دهه گذشته، ابزار ارزیابی متفاوتی معرفی و استفاده شده اند. همچنین اختلاف پیشنهادها می تواند گیج کننده باشد. از یک سو، پیشنهادهایی تحلیلی مبتنی بر نگرش های سازمان یافته به برنامه ریزی وجود دارد که از آن جمله می توان به "ماتریس گروه مشاوره ای بوستون" اشاره کرد، که این سازمانها را براساس موقعیت کلی که در جامعه دارند به چهار

دسته زیر تقسیم می کند: گاوان شیرده، ستارگان، علائم سؤال، و سگ ها. از سوی دیگر، پیشنهادهایی در منابعی نظیر کتاب "کوئین" با نام "استراتژی هایی برای تغییر" (۱۹۸۲) و کتاب "در جستجوی کمال" نوشته "پیترز" و "واترمن" (۱۹۸۲) مطرح شده که بر بهبود فرهنگ سازمان و انگیزش کارکنان، و به حداقل رساندن اهمیت دست یابی به راه حل "درست از نظر تحلیلی" برای مشکلات استراتژیک تاکید دارند. توجه داشته باشید که چنین نیست که پیشنهادها دسته دوم فقط بر اجرا و پیشنهادها دسته اول بر تنظیم تمرکز داشته باشند. "کوئین" و همچنین "پیترز" و "واترمن"، برای تنظیم استراتژی رویکرد متفاوتی را مطرح می کنند که متاثر از تقاضاها و نیازهای کسانی است که در اجرا شرکت دارند، و به عباری در این حالت رویکردهای رسمی یا دارای ساخت فائق نیستند.

حال، با توجه به اختلاف پیشنهادها، چگونه می توان یکی را برگزید و یا آنها را با هوشیاری تلفیق کرد؟ این فصل می کوشد تا اختلافهای اساسی موجود در پیشنهادها را مشخص سازد تا امکان استفاده از آنها به شکل موثرتر فراهم شود. برای شناخت اختلاف میان تجویزهای ارائه شده برای بهبود استراتژی، ضروری است روش های معمول توصیف نتایج تصمیم ها را بشناسیم. بنابراین، مطالب سه فصل گذشته، مبنای بحث این فصل را تشکیل می دهند.

در بخشهای بعدی این فصل، پیشنهادها را ناظر بر بهبود تصمیم های استراتژیک، براساس سه رویکرد اساسی "الیسون"، به سه طبقه تقسیم خواهند شد. این پیشنهادها، فهرست کامل تمام موارد موجود در ادبیات مربوط نیستند، ولی مثال های خوبی از پیشنهاد را از

این سه دیدگاه ارائه میدهند. مثال های هر طبقه بعدا به تفصیل بررسی خواهد شد. در بخش نتیجه گیری، مدلی که دیدگاه های شناختی، سازمانی و سیاسی را تلفیق میکند تدوین خواهد شد، و برای استفاده از دیدگاه های مختلف در تصمیم گیری استراتژیک نیز پیشنهادهایی مطرح می شود.

همان طور که قبلا گفته شد، "الیسون" نشان داد که تصمیم ها را می توان به عنوان: انتخاب منطقی کل سازمان (مدل I: بازیگر عقلایی واحد) یا به عنوان محصول فراگردهای سازمانی (مدل II: فراگردهای سازمانی) و یا نتیجه مذاکرات و سازش های سیاسی (مدل III: سیاست بوروکراتیک) قلمداد نمود. به اعتقاد "الیسون"، این دیدگاهها نماینده مدل های قویا مفهومی اند که تحلیل گران برای توصیف نتایج تصمیم ها استفاده می کنند. براساس سه مدل ارائه شده از سوی "الیسون"، می تواند به سه دسته پیشنهاد اساسی برای بهبود تصمیم های استراتژیک دست یافت.

اگر تصمیم ها از دیدگاه مدل I بررسی شوند، فراگردهای شناختی تصمیم گیرندگان کلیدی مهم خواهند شد. بنابراین ارتقا آگاهی تصمیم گیرندگان از مشکلات کلیدی، و فراگردهای شناختی آنها، از اهداف فنون کمک کننده به تصمیم استراتژیک خواهند بود. بخش قابل توجهی از این فنون نیز بر فراگردهای شناختی تاکید دارند.

با وجود این، همان طور که "الیسون" خاطر نشان می سازد، فراگردهای سازمانی، و فراگردهای مذاکره سیاسی نیز می توانند در نتایج تصمیم های استراتژیک اثر داشته باشند.

اگر به تصمیم ها به عنوان نتایج فراگردهای سازمانی نگاه شود، فنون کمک کننده به تصمیم گیریها باید فراگردهای سازمان که موجب رسیدن به تصمیم ها شده اند را بهبود بخشند. پیشنهادهای منطبق با مدل I عموماً بر افزایش دقت در تحلیل اطلاعات و بر جامعیت مراحل مختلف فراگرد تصمیم تاکید دارند. فرض بر این است که جامعیت، کیفیت تصمیم را افزایش خواهد داد.

کسانی که می پندارند قدرت و فراگردهای سیاسی نتایج تصمیم ها را تعیین می کنند، مدعی اند که در ارزیابی کیفیت تصمیم باید از معیارهای سیاسی استفاده شود. مثلاً، "فریمن" معتقد است که تصمیم های با کیفیت بالا، آنهایی هستند که علائق ذی علائقان را، که قدرت اثرگذاری بر اجرای تصمی استراتژیک را دارند، برآورده سازند.<sup>۱۹</sup>

کوئین می گوید که تصمیم های با کیفیت بالا آنهایی هستند که موجب اجماع و تعهد شوند.<sup>۲۰</sup> از پیشنهادهای هنجاری منطبق با این مدل انتظار می رود که حضور ذی علائقان اصلی در تصمیم گیری را افزایش داده و امکان دست یابی به اجماع را فراهم سازند.

این طبقه بندی به این معنا نیست که هر تجویز "تنها" مبتنی بر یک مدل فراگرد تصمیم گیری است. با وجود این، هر رویکرد، اساساً یا با فراگردهای شناختی، یا با فراگردهای سازمانی، و یا با فراگردهای سیاسی ارتباط دارد.

برای کمک به مدیران جهت نشان دادن عکس العمل موثرنسبت به فشارهای محیطی ناشی از مسئولیت اجتماعی فزاینده، تکنیک ها یا استراتژی های چندی برای ترکیب

---

19-Freeman, 1984,pp.24-27

20- Quinn, 1980, P. 27

مسئولیت اجتماعی در مدیریت استراتژیک وجود دارد. "کارول" و "هی" مثال های متعددی از تلاش شرکت های دولتی برای یکی کردن، مسئولیت اجتماعی با مدیریت استراتژیکشان را مورد بحث قرار داده اند.

یکی از مثالهای خوب در مورد پیشنهاد استراتژیک بر مبنای امور سیاسی، اثر "کوئین" در مورد افزایش تدریجی منطقی است. کتاب وی با عنوان "استراتژی هایی برای تغییر" شامل تجویزهایی برای یاتر گذاری در فراگردهای اجتماعی، رفتاری و سیاسی موجود در مدیریت استراتژیک است. وی معتقد است که مدیران خوب برای تنظیم استراتژی ها از رویه های رسمی تبعیت نمی کنند. در عوض، آنها از ترکیب فنون تحلیلی و سیاسی برای ایجاد تعهد نسبت به استراتژی های مورد نظر استفاده می کنند.

دیدگاه "کوئین"، مبنایی برای شماری از پیشنهادها که در صدد تاثیر گذاری بر گروه های ذی مدخل درون فراگرد مدیریت استراتژیک هستند، فراهم کرده است. مثلاً وی استدلال می کند که گاهی اوقات، اهداف باید در عوض مشخص بودن، مبهم و کلی باشند. اهداف مشخصی که به روشنی بیان می شوند، می توانند کانونی برای مخالفت فراهم ساخته و موجد تمرکز بیش از حد و فقدان انعطاف شوند. "کوئین" پیشنهادهایی برای مدیریت رویکرد سیاسی "افزایش منطقی" در مدیریت استراتژیک عرضه داشته است. وی پیشنهاد می کند که مدیران باید: شبکه های اطلاعاتی چندی برای وسعت بخشیدن به درک مسائل ایجاد کنند، از حرکات نمادین برای ایجاد اطمینان در افراد استفاده کنند، برای تغییر استراتژی ها حمایت ها یا تعهداتی کسب کنند، ائتلاف ها را مدیریت نمایند، و مدافعین پروژه را تقویت کنند.

"کوئین" همچنین پیشنهاد می کند که مدیران باید برای ایجاد آگاهی نسبت به نیاز برای تغییر تلاش کرده و با استفاده مناسب از نمادهای درون سازمان نسبت به تغییرات، در افراد تعهد ایجاد کنند. ارزیابی تقاضاها و قدرت ذی علائگان گام اولیه و اساسی در تلاش برای مدیریت آنهاست. "شانون" ماتریس عکس العمل اجتماعی را به عنوان روشی برای نشان دادن علائق ذی علائگان مطرح می سازد<sup>۲۱</sup>. مفاهیم ارائه شده از سوی "ویلسون" نظیر شدت اشاعه و واگرایی ابزاری برای طبقه بندی تقاضاهای آینده ذی علائگان فراهم می سازند. با استفاده از این مفاهیم، می توان شدت تقاضاها در حال حاضر، و احتمال شدیدتر شدن آنها در آینده را ارزیابی کرد<sup>۲۲</sup>.

ذی علائگان در درون و همچنین بیرون از سازمان قرار دارند. ارزیابی فرهنگ سازمان روشی برای تعیین قوی ترین گروه های ذی مدخل داخلی به شمار می آید. کسانی که استراتژی ها را تدوین می کنند باید مطمئن باشند که با تقاضاهای ذی علائگان و فرهنگ سازمان منطبق باشند. "ماتریس خطرجویی فرهنگی" که به وسیله "شوارتز" و "دیویس" تدوین شده امکان ارزیابی قابلیت تطبیق میان استراتژی جدید و فرهنگ موجود شرکت را فراهم می سازد.

"مک میلان" (Mac Millan, 1978, PP.105-112) چارچوبی توصیفی برای تحلیل متحدین و مخالفان سیاسی در هر زمینه تصمیمی اساسی، و تنظیم استراتژی براساس این تحلیل، تدوین کرده است. تنظیم استراتژی سیاسی، و تنظیم استراتژی براساس این تحلیل، تدوین کرده است. تنظیم استراتژی سیاسی، متضمن انتخاب متحدان، مذاکره با

---

21- Chanon, 1979

22- Wilson, 1974



متحدان کلیدی، و تنظیم استراتژی های دفاعی و تهاجمی است. کتاب "مک میلان" از این جهت سودمند است که مسائل کلیدی که باید در برخورد با جنبه های سیاسی مدیریت استراتژیک مورد توجه قرار گیرد را خاطر نشان می سازد. مع هذا، پیشنهادهای "مک میلان" ابهام، پیچیدگی، و بی ساخت بودن تنظیم استراتژی سیاسی را به شکل کامل در نظر نمی گیرد. ارزیابی ساختارهای سیاسی درونی سازمان، که ممکن است به سرعت تغییر کند، بی نهایت دشوار است.

### استفاده ترکیبی از فنون کمک کننده به تصمیم استراتژیک

تحلیل مدیران از نارسایی های تصمیمهای خود، نوع تجویزهای هنجاری که باید برای بهبود تصمیم های آینده استفاده کند را تعیین می کند. اگر آنها احساس کنند که نارسایی ها ناشی از نارسایی های گذشته به دلیل توجه ناکافی به علائق ذی علائقان و یا نبود مهارت در مدیریت فراگردهای سیاسی بوده پیشنهادهای مدل I را انتخاب خواهند کرد. در این فصل شماری از رویکردهای ناظر بر بهبود تصمیم ها را که می توانند در رابطه با تجویزهای هنجاری هر یک از این سه مقوله سودمند باشند خلاصه کردم. این که تصور شود هر یک از این تجویزها را میتوان جانشین موارد دیگر قلمداد کرد، کاملاً اشتباه است. تمام تصمیم ها، تا حدی از فراگردهای شناختی، سازمانی و سیاسی تاثیر می گیرند. عدم توجه به این واقعیت خود می تواند یکی از علل نارسایی های تصمیم باشد. برای اطمینان از این که درک مشکلات استراتژیک به دقت صورت گرفته و مشکلات به شکل مناسب حل شوند، هر سه دیدگاه باید تلفیق شوند.

در اینجا بحث در مورد یکپارچه کرد سه دیدگاه ناظر بر تصمیم گیری استراتژیک را به پایان می رسانم تا بتوانم تجویزهای متناسب با هر دیدگاه را بررسی کنم. با وجود این، چگونگی ادغام این سه دیدگاه را در اینجا طرح خواهیم کرد. این ترکیب، زمینه مناسب برای عرضه پیشنهادهای ترکیبی در زمینه ی بهبود تصمیم های استراتژیک را فراهم خواهد ساخت.

### دیدگاه سازمانی

مطالب مربوط به دیدگاه سازمانی، فراگرد تصمیم گیری و روش تطبیق سازمانها با نیازهای جدید محیطی از طریق جریانهای چندگانه تصمیم را بررسی می کنند. این جریانهای تصمیم. از طریق تغییرهای استراتژیک و ساختاری، تطبیق های موفق یا ناموفقی با محیط به وجود می آورند.

اولین بخش مدل جریان کار محرکهای تطبیق استراتژیک اند که می توانند در قالب مشکل، فرصت یا بحران نمایان شوند. این محرک ها الزاما یک تغییر محیطی واقعی را در بر ندارند و ممکن است مدیریت تقاضاهای جدید محیطی را که هنوز عینیت پیدا نکرده اند پیش بینی نمایند که همین ها به مبنایی برای تصمیم های استراتژیک تبدیل شوند.

بنابراین، تصمیم های استراتژیک فردی در رابطه با محرک ها شکل می گیرند. این تصمیم های فردی ممکن است کاملا هماهنگ باشند، که نمونه آن در ادبیات برنامه ریزی استراتژیک پیشنهاد شده است، و یا ممکن است نسبتا مستقل و بدون ارتباط با یکدیگر باشند. که نمونه هایی از آنها در ادبیات ناظر بر فراگردهای برنامه ریزی افزایشی توصیف شده اند.

دو روش اساسی برای هماهنگی تصمیم های فردی وجود دارد. نخست، تصمیم های فردی مستقل را می توان در موقعیت استراتژیک کلی سازمان تلفیق کرد. دوم، میتوان بدوا موقعیت استراتژیک اصلی را تعیین کرد و سپس تصمیم های فردی مورد نیاز برای تعریف و اجرای موقعیت استراتژیک را اتخاذ نمود. تغییرات در ساختار بخشی از این موقعیتی استراتژیک خواهد بود.

اگر تصمیم گیری هماهنگ نشده باشد، تغییرات جزئی در استراتژی و ساختار، بدون اشاره به طرح یا موقعیت استراتژیک کلی، رخ خواهد داد. در این حالت، احتمال نبود انطباق بین استراتژی و ساختار افزایش می یابد. البته، نظام ها و ساختارهای موجود در هر مرحله از فراگرد تاثیر دارند.

چون فراگرد تصمیم گیری استراتژیک اغلب به شکل گردشی است، بازده تصمیم های استراتژیک فردی ممکن است باعث شود تا طراحان استراتژی مشکل، فرصت یا بحران اصلی را مجددا تفسیر کنند. این عمل به نوبه خود می توان به دور دیگر تصمیم گیری استراتژیک منتهی شود. نتیجه این فراگرد، تغییر استراتژیک است که می تواند بر نظام ها و ساختارهای موجود اثر گذارد.

#### دیدگاه شناختی

فراگردها و ساختارهای شناختی تصمیم گیرندگان کلیدی، تصمیم های و تطبیق های استراتژیک را به طرق مختلف تحت تاثیر قرار می دهند. برای تعریف مشکلات، فرصت ها، یا بحران های جدید ممکن است از قیاس با رخدادها و موقعیت های آشنا استفاده شود.

سوگیری های شناخت می توانند بر انتخاب قیاس ها در تعریف مشکل اثر گذارند. آنها همچنین بر: روش تنظیم مشکلات استراتژیک فردی، دامنه راهکارهای مورد نظر، و نتایج تصمیم نیز تاثیر خواهند داشت. سرانجام سوگیری های شناختی بر فرضیات استراتژیک و قالب های شناختی نیز تاثیر می گذارند. به دلیل این سوگیری ها، ممکن است فرضیات و قالب ها تمام اطلاعات مربوط را در نظر نگیرند، و به شکلی نامناسب ساده انگارانه باشند. فرضیات استراتژیک و قالب های شناختی بر تعبیر اولیه از محرک های محیط و تصمیم گیری بعدی نیز اثر خواهند داشت. افزون بر این، فرضیات و قالب ها می توانند بر روش ترکیب تصمیم های استراتژیک فردی نیز تاثیر داشته باشند. همچنین، تصمیم های استراتژیک نیز ممکن است به تعدیل فرضیا و ایجاد قالبهای جدید منتهی شوند.

#### دیدگاه سیاسی

فراگردهای سیاسی ضمن تعامل با فراگردهای شناختی آنها را در تطبیق استراتژیک شکل می دهند. ممکن است عوامل موثر خارجی محرک هایی برای تطبیق استراتژیک به وجود آورند. تعبیرهای واقعی یا پیش بینی شده در تمایلات یا تقاضاهای عوامل موثر خارجی می توانند مبنایی برای تغییر در ساختار سیاسی درونی و مبانی قدرت فراهم سازند. در مقابل، تغییر در محیط نیز ممکن است تغییراتی در قدرت این عوامل به وجود آورند که این تغییرات در ساختار سیاسی درونی نیز انعکاس خواهد داشت. اگر این ساختار نسبتا ساده و عاری از تعارض باشد، تغییر محرک های محیطی و تصمیم گیری متعاقب آن می تواند بدون مانور سیاسی مهمی رخ دهد.

با وجود این، اگر مانور سیاسی رخ ندهد، مشخصات ساختار سیاسی درونی، فراگردها و نتایج را تعیین خواهند کرد. مانور سیای بر: تصمیم گیری فردی، ترکیب این تصمیم ها در استراتژی مورد نظر، و برگردان استراتژی مورد نظر در استراتژی حاصل تاثیر دارد.

تدوین تجویزهای یکپارچه

براساس بحث پیشین مشخص است که عوامل شناختی و سیاسی می توانند فراگردهای سازمانی تصمیم گیری استراتژیک را به طرق منفی تحت تاثیر قرار دهند. عوامل شناختی، سازمانی و سیاسی ممکن است جملگی از یک جهت گیری استراتژیک برای شرکت حمایت کنند، که در این حالت تغییر جهت گیری بسیار دشوار خواهد بود. کارکنان سازمان ممکن است در ابتداتصور کنند که اهداف سیاسی آنها به وسیله جهت گیری استراتژیک مشخصی متحقق خواهد شد. با تثبیت جهت گیری استراتژیک، فراگردها و ساختارهای سازمانی خاصی توسعه خواهند یافت که از طریق تعریف نقش های سازمانی براساس جهت گیری جدید، و با فراهم آوردن اطلاعات مربوط، تقویت شده و سبب خواهد شد تا تصمیم گیرندگان، تک تک مشکلات را براساس جهت گیری استراتژیک کلی شکل دهند. با شکل گیری مفاهیم و راه حل های تصمیم گیرندگان در مورد مسائل استراتژیک کلی شکل دهند. با شکل گیری مفاهیم و راه حل های تصمیم گیرندگان در مورد مسائل استراتژیک جدید و براساس ساختارها و فراگردهای سازمانی موجود، عوامل شناختی نیز وارد بازی خواهند شد.

برای آن که بتوان جنبه های سیاسی و شناختی تصمیم گیری استراتژیک را در راستای "افزایش" در عوض "کاهش" کیفیت تصمیم ها قرار داد، یک اصل مورد نیاز است. اصلی

که من در جهت این هدف استفاده خواهم کرد، اصل "تعارض سازمان یافته" است. اختلاف میان تصمیم گیرندگان باید به روشنی تعیین و با روش سازمان یافته مورد بحث قرار گیرند.

یکی از روش های معرفی تعارض سازمان یافته، به کارگیری شکل خاصی از "مخالفت زیرکانه" برای افزایش گفت و گو و مباحثه بین گروه های مختلف ذی علاقه است. مخالفت زیرکانه متضمن ارائه رسمی یا غیررسمی نظرات مختلف در مورد مشکلات استراتژیک به مسئولان تنظیم استراتژیهاست. شواهدی وجود دارد که نشان می دهند این فراگرد درک مشکلات استراتژیک را بهبود می بخشد.<sup>۲۳</sup>

بنابراین، "مخالفت زیرکانه" یک فراگرد سازمانی است که براساس آن می توان با استفاده از منافع سیاسی ذی علاقه، فراگردهای سازمانی است که براساس آن می توان با استفاده از منابع سیاسی ذی علاقه، فراگردهای شناختی و آگاهی را بهبود بخشید. این رویکرد با موفقیت زیاد و به شکل غیررسمی در تعدادی از شرکت ها استفاده شده و لذا به یکی از فنون کمک کننده به تصمیم استراتژیک تبدیل شده است.

## تبیین تصمیمهای استراتژیک و بهبود آنها

از زمانی که در کتاب ((پیترز)) و ((واترمن)) به نام ((در جستجوی کمال)) (1982) <sup>۲۴</sup> ، فهرست شماری از ((شرکتهای برخوردار از بهترین مدیریت در آمریکا)) ارائه شده، چند مورد از این شرکت های عالی، افت عملکرد و مشکلات مالی را تجربه کرده اند. در چند سال اخیر چندین مقاله نوشته شده که هر یک توضیحاتی برای تنزل این شرکت ها از سطح عالی ارائه کرده اند. بررسی دلایل طرح شده در این مقاله ها در مورد نارسایی های استراتژیک بسیار جالب است، چرا که آنها به رویکردهای افراد در مورد تبیین نتایج تصمیم های، نگاهی موشکافه دارند. در این جا، واژه‌ی ((نارسایی استراتژیک)) به شکلی گسترده ارائه شده، و هر نوع نارسایی برای دستیابی به هدف های استراتژیک یا سازمانی را دربر می گیرد. این هدف ها می توانند شامل اهداف صریح تدوین شده از سوی شرکت، و یا هدف های کلی تمام کسب و کارها نظیر اجتناب از کاهش سودآوری باشند و سه نوع توضیح در مورد نارسایی های استراتژیک را که در یکی از مقاله ها مطرح شده، تشریح خواهد شد.

چرا شرکت های خوب استراتژی های بدون تدوین می کنند.

در شماره ۵ سال ۱۹۸۴ نشریه هفته نامه ی بازرگانی <sup>۲۵</sup>، مقاله ای تحت عنوان ((اکنون بهترین کیست؟)) منتشر شده بود که نارسایی های استراتژیک را در برخی از شرکت هایی که از سوی ((پیترز)) و ((واترمن)) به عنوان بهترین معرفی شده بودند مورد بحث قرار می

1. Pcters and waterman's book "in search of Excellence"(1982)

2. Business week

داد. این مقاله ، موفقیت های اخیر گروهی از ((بهترین شرکت ها)) شامل آتاری<sup>۲۶</sup> ، خط هوایی دلتا<sup>۲۷</sup> ، لوازم علمی دیجیتال<sup>۲۸</sup> ، هالت پاکارد<sup>۲۹</sup> ، و ابزار آلات تکزاس<sup>۳۰</sup> را توصیف می کرد . با بررسی دلایل ناظر بر نارسایی های استراتژیک این شرکت ها سه رویکرد اساسی را می توان تبیین کرد . توصیف نارسایی آتاری به این شرح است.

((آتاری آن چنان از توجه به بازار دور افتاده بود که نتوانست دریابد مشتریانش دیگر علاقه ای به بازی های ویدیویی ندارند و به سمت کامپیوترهای خانگی جلب شده اند))، و این یک سهل انکاری نابود کننده بود . (هفته نامه ی بازرگانی، سال ۱۹۸۴ ، ص ۷۷) .

درستطور بعدی مقاله، عکس العمل کند خطوط هوایی دلتا نسبت به کاهش مقررات، به نارسایی آن در تشخیص

اهمیت کامپیوتر در نظارت بر قیمت بلیط ها نسبت داده شده است (هفته نامه ی بازرگانی، سال ۱۹۸۴ ، ص ۷۸) . سرانجام ، مقاله عنوان می دارد که کاهش درآمد شرکت لوازم علمی دیجیتال ، به دلیل ناتوانی شرکت در پیش بینی اهمیت فزاینده کامپیوترهای شخصی و ایستگاه های کار نصب شونده بر روی میزها است (پیشین : ۸۶) .

هر خواننده متوجه خواهد شد که همه ی این توضیح ها ، یک دیدگاه مشترک دارند . به نظر می رسد تمام آنها چنین استدلال می کنند که روش هایی که یک سازمان درک می کند ، می فهمد و تصمیم می گیرد شبیه به روش هایی است که یک فرد به کار می گیرد

---

3. Atari  
4. Delta Airlines  
5. Digital Equipment  
6. Hewlett-Packard  
7. Texas Instruments



. مثلاً گفته شد که شرکت آتاری مرتکب یک سهل انگاری شد ، شرکت لوازم دیجیتالی ،

به دلیل

تعصبات رئیس شرکت ، قربانی نارسایی در پیش بینی گردید . به عبارت دیگر ، ابن توصیف ها ، مبتنی بر استعاره (( یک سازمان به عنوان یک فرد ))، است . البته ، می

دانیم که سازمان ها ، عقاید و احساساتی نظیر افراد ندارند . مع هذا ،

در این دیدگاه برای تبیین تصمیم های سازمانی و نارسائی های استراتژیک از روش

شهودی (یا معرفت مستقیم ) استفاده

می شود . این مجموعه توضیح ها را با مجموعه ی دوم که از دیدگاه دیگری مطرح شده ،

مقایسه کنید . این دیدگاه ابتدا شرکت ابزار آلات تکزاس را مورد بحث قرار می دهد .

((نظام مدیریت بیش از حد پیچیده ، شامل مدیریت ماتریسی و طرحهای استراتژیک

متعدد، کارفرمایی اقتصادی راتحت الشعاع قرارداده بود.به عنوان مثال ساختاردرهم ریخته

گزارش های شرکت ابزار آلات تکزاس موجب گردید تا طراحی

و تولید کالاهای جدید کلیدی نظیر کامپیوترهای بزرگ با حافظه ی زیاد ، با تأخیر بیش

از حد به جریان افتند.

توضیح ناظر بر نارسایی استراتژیک در شرکت رولون<sup>۳۱</sup> بر تکیه ی بیش از حد شرکت بر

فنون و نظام های مدرن تصمیم گیری و مدیریت تأکید دارد . ( پیشین : ۷۷-۷۸ ).

در این دو توضیح ، نارسایی به مشکلات یا نبود تناسب در نظام ها، ساختار گزارش ها ، و

روش های مورد استفاده برای تصمیم گیری نسبت داده شده است . در این دیدگاه ، به

سازمان تقریباً به عنوان ماشینی که تصمیم ها را از طریق فراگردها سازمانی ، یا ساختارهای نامناسب ، نسبت داده شده است . شرکتها به دلیل این که ماشین آلات تصمیم گیری به خوبی کار نمی کردند ، با شکست مواجه شدند . البته ، هیچ کس اعتقاد ندارد که یک سازمان (( کلمه به کلمه )) مانند یک ماشین کار می کند . با وجود این ، این استعاره برای نشان دادن کانون اصلی این دیدگاه می تواند سود مند باشد.

نقل قول بعدی ، که نارسایی شرکت لوازم علمی دیجیتالی در رسیدن به مقام برترین را بررسی میکند ، نشان گر رویکرد سوم در توضیح مسائل است . این شرکت به عنوان یک سازمان قویاً سیاسی توصیف شده که در آن (( مهم ترین چیز برای بیش تر مدیران ، گسترش دامنه ی قدرت خود بود ، و نه تولید و فروش کالاهای جدید))

دیدگاهی مشابه رامی توان در توضیح ارائه شده در زمینه ی مشکلات شرکت ((هالت پاکارد)) در بازار کامپیوتر شخصی ، مشاهده کرد . بر اساس این مقاله ، یکی از بزرگ ترین مشکلات ، نارسایی ناشی از نبود همکاری میان بخش های ((بیش از حد مستقل)) شرکت با یکدیگر است.

در این توضیحات ، سازمان با استفاده از استعاره ها و واژه های سیاسی یا مبتنی بر تضاد ، نظیر قلمرو قدرت (یاتبول) توصیف شده است . در اینجا ، سازمان به عنوان میدانی که در آن ، افراد و گروه ها برای کسب منابعی نظیر قدرت ، موقعیت ، پول با یک دیگر رقابت می کنند ، دیده شده است .

استراتژی ها نیز به وسیله ی فراگرد مذاکره و تضاد تأثیر گرفته و یا حتی تعیین می شوند. نارسایی های استراتژیک زمانی نمود می یابند که افراد یا گروه های قدرتمند

احساس می کنند منافعشان به وسیله ی استراتژی جدید تأمین نمی شود در این صورت ممکن است آنها راه اجرای استراتژی را مسدود سازند .

این رویکرد های مختلف در زمینه ی توضیح نتایج تصمیم ها ، چارچوب های متفاوتی برای پژوهش در مورد تصمیم گیری استراتژیک ، و برای تجویز های ناظر بر بهبود تصمیم های استراتژیک فراهم می سازند . تعقیب تنها یک رویکرد ، به کانون تنگی منجر می شود که برخورد مناسب با پیچیدگی مشکلات استراتژیک را برای محققان و مجریان دشوار خواهد ساخت . به عنوان مثال ، کسانی که تصمیم های استراتژیک را تلاش های عقلانی عمدی برای رسیدن به هدف های شرکت می دانند ، ممکن است به ساز و کارهای سازمانی یا فراگردهای سیاسی داخلی تأثیر گذارنده بر تصمیم های استراتژیک توجه کافی نکنند . از سوی دیگر ، کسانی که این تصمیم ها را نتایج فراگردهای مذاکرات سیاسی می دانند ، ممکن است توجه کافی به هدف های کلی شرکت و روش هایی که تصمیم های استراتژیک به تحقق اهداف منجر می شوند ، مبذول ندارند .

البته بحث قبلی در مورد رویکرد های ناظر بر تنظیم استراتژی مطلب جدیدی نیست . همچنین ، این بحث در نظر ندارد استدلال کند که تجویز های فردی بی فایده اند . بلکه نظر بر آن است که در مورد روش هایی که این تجویز ها بتوانند به شکل هوشیارانه مورد استفاده قرار گیرند ، زمینه ی مناسبی برای بحث فراهم شود .

اگر ما بخواهیم به ماوراء تجویز های ارائه شده از سوی دیدگاه های منفرد حرکت کنیم ، مربیان موجود در استراتژی بازرگانی و دیگر رشته های بازرگانی باید مدیران را به تفکر عمیق در مورد مشکلات استراتژیک خود و تدوین راه حل های استادانه تشویق کنند . ما

می توانیم با تجهیز آنها به بهترین پژوهش های جاری در زمینه تصمیم گیری استراتژیک به شکل آماده ، به آنها کمک کنیم .

این تحقیق ، تلاشی است برای ارائه ی بهترین تحقیقات جاری که در صدد درک و بهبود تصمیم گیری استراتژیک هستند . چارچوب I که برای بحث در مورد این پژوهش استفاده شده ، قویاً از کتاب گراهام آلیسون<sup>۳۲</sup> ، با عنوان ((مبنای تصمیم )) (۱۹۷۱)<sup>۳۳</sup> تأثیر گرفته است . سه رویکرد ناظر بر توصیف نارسایی های مربوط به تصمیم ، با سه مدلی که برای بررسی تصمیم ها از سوی آلیسون پیش نهاد شده ، تطبیق دارند .  
تصمیم استراتژیک چیست؟

پژوهش های ناظر بر تصمیم های استراتژیک را از این سه دیدگاه بررسی خواهیم کرد ولی پیش از این ، لازم است تصمیم های استراتژیک را تعریف کنند. تعریف واژه ((استراتژی)) با وجود استفاده ی زیاد از آن بسیار دشوار است . در واقع از این واژه ، تعریف های مختلفی ارائه شده است ( Bracker ,1980 ) ، ولی در مورد بهترین آن ، اتفاق نظر وجود ندارد.

استراتژی عبارت است از :

- تعیین اهداف و مقاصد بنیادی یک شرکت
  - انجام دادن یک سلسله اقدام ها
  - تخصیص منابع ضروری، برای اجرای این اهداف.
- ((چاندلر ۱۹۶۲ ( Chandler ,1962 )

استراتژی عبارت است از :

- دامنه ی کالا / بازار
- بردار رشد
- مزیت رقابتی
- سینر جی.

آنسوف ۱۹۶۵ ( Ansoff , 1955 )

استراتژی عبارت است از :

- الگوی منظور ها ، مقاصد ، اهداف و خط مشی های اصلی
- طرح هایی برای دست یابی به این اهداف ، که به شکلی بیان می شود که مشخص می سازد شرکت در چه کسب و کاری است ، یا باید باشد ، و شرکت در چه وضعی است و چه باید باشد .

آندرئوز ۱۹۷۱ ( Andrews , 1971 )

استراتژی شامل :

- حدود ، که ممکن است بر اساس تطبیق های کالا / بازار و گستره های جغرافیایی تعیین شود .

- به کارگویی مجدد منابع و صلاحیت های بارز .

- مزیت رقابتی .

- سینر جی

در سه سطح سازمانی (۱) شرکت ، (۲) کسب و کار ، و (۳) کاکردی می باشد .

هوفروشنندل ، ۱۹۷۸ ( Hofer and Schendel , 1978 )

استراتژی :

- الگوی تصمیم ها در شرکتی است که منظورها ، مقاصد و اهداف خود را شکل می دهد و آشکار می سازد .
- خط مشی های اصلی و طرح های لازم برای دستیابی به این اهداف را تولید می کند .
- کسب و کاری را که شرکت مایل است در آن باشد ، و نوع سازمان اقتصادی و انسانی که در نظر است ، را تعریف می کند .

کریستنسن ، آندرئوز ، و باور ۱۹۷۳

( Christensen , Andrews , and Bower , 1973 )

استراتژی الگویی در جریان تصمیم هاست .

مینتز برگ ۱۹۷۸ ( Mintzberg , 1978 )

ممکن است احتمال ارائه تعریفی مختصر ، روشن و دقیق از استراتژی ، متضمن تمامی عناصر اصلی آن ، وجود نداشته باشد . با وجود این سعی خواهد شد تا ویژگی های اصلی تصمیم های استراتژیک را بر شمرده و جوهی که آنها را از دیگر انواع تصمیم متمایز می سازند ، ارائه شوند .

نخست ، تصمیم های استراتژیک ، (( فاقد ساخت )) و (( نامتعارف )) اند . هر تصمیم ، چیزی منحصر به فرد است و نمی توان آن را در ضوابط تصمیم های ساده قرار داد . بنابر این ، تصمیم در مورد دوباره پر کردن انبار ، که می تواند با استفاده از یک

فرمول اتخاذ شود ، یک تصمیم استراتژیک نیست . از سوی دیگر ، تصمیم شرکت ابزار علمی دیجیتال برای ورود به بازار کامپیوتر شخصی ، تصمیم استراتژیک است . دوم ، تصمیم های استراتژیک آنهایی هستند که بر سازمان ، ((اهمیت ویژه ای )) دارند . تصمیم هایی که شامل بکارگیری منابع زیاد بوده و احتمال مناقع یا ضرر های عمده در نتیجه ی اتخاذ آنها وجود داشته باشد .تصمیم گیری در مورد استخدام کارمند ساعتی را نمی توان استراتژیک محسوب کرد . ولی تصمیم شرکت ابزار آلات تکزاس در زمینه توسعه کامپیوتر خانگی ، استراتژیک است .

سر انجام،تصمیم های استراتژیک عموماً بسیار (( پیچیده )) اند . در واقع این جنبه است که آنها را به موضوعی جالب برای مطالعه تبدیل می کند . مدل های هنجاری فراگرد تصمیم استراتژیک (مثلاً مدلی که به وسیله ی اشتاینر در سال ۱۹۷۹ طراحی شد ) استدلال میکنند که این تصمیم ها باید مبتنی بر توجه به روندهای وسیع محیطی ، پویایی های رقابتی یک صنعت ، توانمندی ها و ضعف های شرکت در هر یک از زمینه های کارکردی ، و ارزشهای مدیریت باشند.تدوین استراتژی سازگار با تمامی این عامل ها واقعاً کار بسیار پیچیده ای است .

### سه دیدگاه در مورد تصمیم گیری استراتژیک

تصمیم های استراتژیک را می توان از طریق سه مدل کلی مورد استفاده از سوی (( آلیسون )) برای توصیف تصمیم های دولت ، نظیر آنچه در جریان بحران موشکی کوبا اتخاذ شد ،درک کرد .

در ساده ترین شکل و در حد نهایی ، مدل A در این فرض استوار است که

سازمانها مانند افراد خردمندانه عمل می کنند ، و آلیسون عملکرد سازمانها را بر مبنای اهداف پذیرفته شده توصیف می کند<sup>۳۴</sup> .

این برداشت ، با برداشت سایمون از (( انسان اقتصادی )) که (( کاملاً عقلایی )) است و از نتایج حاصل از تمام راه کارهای محتمل آگاهی (( کامل )) دارد شباهت دارد<sup>۳۵</sup> . باوجود این ، همانطور که آلیسون خاطر نشان می سازد ، در این مدل موارد مختلفی دیده می شوند که احتمالاً بسیار واقع گرایانه ترند . در برخی موارد ، (( خصوصیات شخصی یا تمایلات روانشناسانه علت یا دولت )) و (( تمایلات آن برای درک ( و نادیده گرفتن ) دامنه دقیق راهکارها مورد توجه است .

جنبه ی اساسی این مدل ، تلقی تصمیم ها به عنوان محصول (( عقلایی آگاهانه )) است . آلیسون می گوید که در مدل AA ، تصمیم ها ، نتایج انتخاب عمدی نیستند ، بل باید به عنوان ((بازده )) فراگردهای سازمانی به آنها نگاه شود . وی برخی از اصول اساسی این مدل را خلاصه می کند .

نخست آن که بسیاری از تصمیم های سازمانی نتیجه رویه ها و برنامه

های عملکرد استاندارد هستند . وقتی این تصمیم ها را نتوان با این رویه ها متحقق ساخت ، جست و جو برای راه حل های دیگر از (( الگوهای )) خاصی تبعیت می کند که متأثر از امور جاری سازمانی هستند . دوم ، ((تطبیق سازمانی )) تغییراتی در ساخت ها و امور جاری به وجود آورده و سپس و تصمیم ها اثر می گذارد . سرانجام ، علی رقم تأثیر

---

34- Allison , 1971 , PP , 15-20

35- Simon , 1976 , PP . 79 – 84



فراگردهای سازمانی، رهبران یا مدیران اجرایی میتوانند در جهت گیری تصمیم ها اثر بگذارند. مع هذا، این تأثیرات بسیار محدود تر از کنترل کامل اند و تنها از طریق فراگردهای سازمانی قابل اعمال هستند.

بر اساس مدل AAA آلیسون یا (( الگوی سیاست بوروکراتیک ))<sup>۳۶</sup> به تصمیم ها به عنوان پیامد بازی های سیاسی، یا به عنوان (( برابری مذاکره میان افراد )) نگاه می شود. تشریح یک تصمیم در این مدل متضمن ((به نمایش در آوردن بازی - اقسام - کانال، موقعیت ها، بازیگران، اولویت های آن ها، کشمکش ها - که به عنوان یک برآیند اقدام مورد نظر را باعث می شوند))، است.

برخی از پژوهش های مدیریت استراتژیک منطبق با سه مدل (( آلیسون )) را فهرست کرده است این فهرست متضمن همه ی تحقیقات مربوط به هر دیدگاه نیست. برای هر طبقه شمار اندکی از مطالعات انتخاب شده است تا به وضوح نقاط برخورد تحقیق را در هر یک از دیدگاه ها نشان دهد.

برای انتخاب های موثر استراتژی رهنمودهایی از سوی برخی نظریه پردازان دانشگاه هاروارد که روش بررسی موردی را در پژوهش خود تعقیب می کنند، ارائه شده است. برخی از بهترین مثال های این رهنمودها از سوی آندروز ( ۱۹۷۱ ) آنسوف (۱۹۶۵) و تیلز (۱۹۶۳) عرضه شده است.

پژوهش های بسیاری در این رابطه وجود دارند که برای کمک به استراتژیست ها در تصمیم گیری های عقلایی تر صورت گرفته اند این پژوهش می کوشد

تا مقتضیاتی را که مدیران در تنظیم استراتژی ها باید رعایت کنند مشخص سازد . چون بررسی های بسیار خوبی از این پژوهش موجود است .

پایگاه اطلاعاتی (( تاثیر سود استراتژی های بازار ))<sup>۳۷</sup> بوسیله ی برنامه ریزی استراتژیک اداره می شود و شامل اطلاعاتی بیش از ۱۵۰۰ نوع کالا و خدمات در متجاوز از ۱۵۰ شرکت بر مبنای عوامل مؤثر بر جریان نقدینگی و نرخ سود ، است ( Schoeffler , 1977 ) . عوامل مورد نظر شامل مواردی نظیر سهم کسب و کار و بازار ، نرخ معرفی کالاهای جدید ، هزینه های تبلیغاتی و تراکم سرمایه جدا اند . پژوهش گرانی که از این پایگاه اطلاعاتی استفاده می کنند ، عواملی را بر می گزینند که احساس می کنند موفقیت استراتژیک را سبب خواهند شد .

این تحقیق رهنمودهای کلی برای کمک به مدیران در تنظیم استراتژی مؤثر را فراهم می سازد .

افراد دیگر با مطالعه اطلاعات آماری و تاریخ شرکت ها می کوشند پیشنهادهایی برای تنظیم انواع خاصی از استراتژی ، در موقعیت های مشخص تدوین کنند . به عنوان مثال ، هار یگان<sup>۳۸</sup> پیشنهاد هایی برای تنظیم استراتژی هایی در زمینه کسب و کارهای در حال تنزل ( ۱۹۲۰ ) برای هموردی عمودی ( ۱۹۸۳ ) و برای سرمایه گذاری های مشترک تدوین کرده بود . هاتن ، شندلر ، و کوپر ( ۱۹۷۸ )<sup>۳۹</sup> در مطالعه ی

---

2. Profit Impact of Market Strategies  
3. Harrigan  
4. Hatten , Schendler , and Cooper (1978)

صنعت آب جو سازی با استفاده از اطلاعات مالی پایگاه اطلاعاتی کامپوستات<sup>۴۰</sup> و دیگر منابع اطلاعاتی ، عوامل موفقیت استراتژیک برای این صنعت را مشخص کردند.

تمام این تحقیقات مبتنی بر این فرض است که مدیران می توانند از این اطلاعات برای تصمیم گیری های عقلایی استفاده کنند با وجود این ، تحقیقی که در زیر مورد بحث قرار خواهد گرفت ، اشاره دارد بر این که محدودیت های شناختی<sup>۴۱</sup> می توانند بر تلاش های مدیران در تصمیم گیری عقلایی تأثیر گذارند .

### محدودیت های شناختی

محدودیت های شناختی تصمیم گیرندگان کلیدی ، توان آن ها را برای انتخاب استراتژیک عقلایی تحت تأثیر قرار می دهد . شناخت تصمیم گیرندگان کلیدی در پژوهش های مربوط به مدیریت استراتژیک بسیار مورد توجه است این امر تا حدی از تشخیص رو به رشد اهمیت ادراکات تصمیم گیرندگان کلیدی در بررسی ارتباط میان محیط ، استراتژی و ساختار سر چشمه می گیرد .

مطالعات متعددی این تشخیص را مورد بحث قرار داده اند . (( لورنس )) و (( لورش ))<sup>۴۲</sup> در کتابشان به نام ((سازمان و محیط<sup>۴۳</sup> ، بررسی ادراکات مدیران ارشد در سه صنعت را به عنوان بهترین روش تعریف نامعلومی محیط برای این صنایع معرفی کرده اند . آنها سپس از این معیار ادراکی به عنوان مبنایی برای تعمیم نظر خود در مورد روابط میان محیط ، استراتژی و ساختار سازمانی ، استفاده کرده اند . (( آندرسون )) و ((

---

5. Compustat

1. Cognitive Limits

2. Lawrence and Lorsch

3. Organization and Environment

بین)) (۱۹۷۵)<sup>۴۴</sup> خاطر نشان می سازند که عوامل ذهنی افراد بر ادراکات محیطی و سازمانی، و در نتیجه بر تنظیم استراتژی تأثیر می گذارند. تمایز قائل شده بین استراتژی های (( مورد نظر )) و (( به دست آمده )) از سوی مینتزرگ، بر اهمیت بررسی ادراکات، شناخت ها، و نیت تصمیم گیرندگان کلیدی تأکید دارد. ادراکات و شناخت های مدیران می تواند به تحقق استراتژی مورد نظر که با استراتژی که نهایتاً ظاهر می شود، تشابه اندکی دارد، کمک کند. پژوهش گران احتمالاً مایلند تا از شرایطی که مانع از تحقق استراتژی ها شده آگاهی یابند.

در بررسی طولی تغییر استراتژی در یک زنجیره فروشگاه خرده فروشی، (( مینتزرگ )) و (( واترز )) (۱۹۸۲) به این نتیجه رسیدند که در روش تعیین استراتژی بر اساس کار فرمایی اقتصادی، تدوین استراتژی جدید نوعاً توسط (( یک فرد آگاه و مطلع )) صورت می گیرد. آن ها چنین نتیجه گرفتند که به این دلیل است که روش کار فرمایی اقتصادی<sup>۴۵</sup> در مرکز برجسته ترین موفقیت های شرکت قرار دارد. بررسی شناخت های استراتژیست ها اطلاعاتی در مورد طرز کار این مغزهای آگاه، و بنابراین، عواملی که به برخی از برجسته ترین موفقیت های شرکت ها کمک می کنند (و همچنین برخی نارسایی های استراتژیک جزئی) فراهم میسازد. (( هامبریک )) و (( میسون )) (۱۹۸۴) خاطر نشان می سازند که تصمیم گیری استراتژیک متأثر از قالب های شناختی<sup>۴۶</sup> و فراگردهای تصمیم اعضا ((سطح بالای)) سازمانی است.

---

4. Anderson and Paine  
5. Entrepreneurial Mode  
6. Cognitive Frames (or maps)

سر انجام ، تحقیق در مورد نحوه ی تشخیص مسئله ی استراتژیک،تنظیم

مشکل ،و فراگردهای تصمیم ، نیاز به آزمایش شناخت طراحان استراتژی را مورد تأکید

قرار می دهد. به :

(Dutton , Fahey , and Narayana , 1983 ; Lyles , 1981 ; Mazolini , 1981 , and Mintzberg , Raisinghani , and Theoret, 1976) .

((دوتون)) و همکارانش استدلال می کنند که مفاهیم ، عقاید ،وفرضیات، و برداشت های

علت و معلولی طراحان استراتژی نحوه ی تنظیم مسائل استراتژیک را تعیین خواهند کرد

((لیلز))متذکر می شود که ((ذهنیت)) جزیی از فراگرد تعریف مشکل است و استدلال

می کند که تعریف مشکلات از سوی استراتژیست ها به وسیله ی گذشته ی آنها هدایت

می شود .

با مشخص شدن اهمیت شناخت ها ، پژوهش گران گسترش نقش خود در مدیریت

استراتژیک را آغاز کردند . در این بخش ،تحقیقات صورت گرفته بر روی پنج عنوان

مشخص در زمینه شناخت استراتژی خلاصه خواهد شد . این عناوین شامل اکتشافات و

سو گیری های شناختی<sup>۴۷</sup> ، غالب های شناختی ، فرضیات استراتژیک ، قیاس و استعاره

و اختلاف های فردی ، هستند .

## پژوهش در شناخت استراتژیک

مفهوم ساده سازی شناختی ، نقطه ی شروع مفیدی در تجزیه و تحلیل فراگرد های

شناختی است . ((سایمون)) در بحث خود پیرامون ((فرد گرایی محدود)) که استدلال

می کند تصمیم گیرندگان باید هنگام برخورد با مشکلات پیچیده مدل های ذهنی ساده ای به وجود آورند ، زمینه ی مناسبی برای طرز عمل ساده سازی فراهم کرده است .

بسیاری از اوقات ، بین (( حداکثر کردن ))<sup>۴۸</sup> و (( رضامندی ))<sup>۴۹</sup> ( یافتن بهترین راه حل در مقابل راه حل صرفاً رضایت بخش ) تمیز قایل می شوند و چنین استدلال می شود که عوامل شناختی ، سیاسی و سازمانی در تمام تصمیم گیران در رضا مندی تاثیر دارد . با وجود این ما باید برای این واقعیت ساده که مدیران اغلب حداکثر کردن را دنبال می کنند ، بیاندیشیم .

((میسون)) و ((میت راف)) (۱۹۸۱) و دیگران در یافتند که مشکلات

استراتژیک ، حداقل در تعریف بی نهایت پیچیده اند . چگونه استراتژیست ها با توان مندی محدود پردازش اطلاعات می توانند مشکلات استراتژیک را با این پیچیده گی ، درک کنند ؟

تلاش طراحان استراتژی برای درک مشکلات پیچیده می تواند ((سو

گیری های ))<sup>۵۰</sup> موجود در (( فرضیات استراتژیک )) آن ها را مشخص سازد . بنابر این

فرضیات استراتژیک ، مبنایی برای ((چارچوب مرجع )) یا (( طرح واره ای ))<sup>۵۱</sup> فراهم می

سازند که تصمیم گیرندگان از طریق آن ها مشکلات استراتژیک پیچیده را نشان می

دهند . (( قیاس و استعاره ))<sup>۵۲</sup> ابزار هایی هستند که با استفاده از آن ها می توان غالب

های شناختی و طرح واره ها را از گروهی مشکلات ، در مشکلات استراتژیک جدید به کار

- 
2. Maximizing
  3. Satisficing
  4. Biases
  5. Schemata
  6. Analogy and Metaphor

گرفت . اگر نتوان با مشکلات استراتژیک از طریق قیاس برخورد کرد ، ممکن است یک تشخیص پیچیده صورت گیرد . بنابراین ، می توان از روش اکتشافی و سو گیری ها در تدوین فرضیات جدید استفاده کرد . ((اختلاف های فردی )) بر روش نفوذ عوامل شناخت و نتایج تصمیم ها تاثیر دارند.

## روش های اکتشافی و سو گیری های شناختی

ادبیات ناظر بر نظریه تصمیم رفتاری ، مطالب کافی برای بررسی روش های اکتشافی و سو گیری های شناختی در مدیریت استراتژیک را فراهم می سازد . پژوهش گران اخیراً چنین استدلال می کنند که سو گیری های تصمیمی مشخص شده در زمینه های آزمایشگاهی ممکن است بر تصمیم گیری استراتژیک نیز تاثیر گذارند .

( Barmes , 1984; Chittipeddi and Gioia, 1983; )

Schwenk, 1984; Duhaime and Schwenk, 1985

تا کنون فهرست های متعددی از روش های اکتشافی و سو گیری های تدوین شده و نمونه هایی از آن را می توان در بررسی های محققین مختلف مشاهده کرد ( به عنوان مثال به بررسی های این افراد می توان اشاره کرد :

( Hogarth (1980) ; Hogarth and Makridakis (1981); Slovic, Fischhoff, and Lichtenstein (1977); Taylor (1975); ) .

پژوهش گران شماری از روش های اکتشافی یا قوانین سر انگشتی را که تصمیم گیران برای ساده ترین مشکلات پیچیده استفاده می کنند ، و شماری از سو گیری ها در تصمیم را که می توانند بر تصمیم های استراتژیک تاثیر داشته باشند را مشخص کرده اند

((تور سکی)) و ((کافمن)) و دیگر نظریه پردازان رفتاری تصمیم خاطر

نشان کرده اند که روش های اکتشافی می توانند میان بره های موثری برای پردازش

اطلاعات فراهم سازند. همان طور که آن ها گفته اند به طور کلی روش های اکتشافی

کاملاً سود مندند، ولی گاهی اوقات به اشتباهات شدید و سیستماتیک منجر می شوند.

برای نشان دادن ماهیت قواعد کلی و سو گیری ها، مثالی را در این جا بررسی می کنیم.

تصمیم های استراتژیک اغلب به وسیله ی قضاوت در مورد احتمال انواع

خاصی از تغییرات در محیط تحت تأثیر قرار می گیرند. یکی از قواعد کلی که ممکن

است بر قضاوت احتمالی تأثیر گذارد، قاعده ی ((در دسترس بودن))<sup>۵۳</sup> است با استفاده

از این امر، اگر به یاد آوردن تاریخ واقعه های گذشته آسان باشد، تصمیم گیرندگان به

این قضاوت خواهند رسید که وقوع رخداد در آینده محتمل است. به عبارت دیگر،

قضاوت در مورد احتمال یک رویداد مبتنی بر ((موجود بودن)) واقعه های گذشته در

ذهن است. اساساً به یاد آوردن رویدادهایی که تکرر وقوع آنها زیاد است در مقایسه با

رخدادهای با تکرر کمتر، آسان تر است، و به این دلیل ((موجود بودن)) روش خوبی

برای قضاوت در مورد احتمال است با وجود این، چیزهای دیگری علاوه بر کثرت وقوع

می تواند موجود بودن انواع خاصی از رویدادها را در ذهن افزایش دهد. وقایع شگرف

حتی اگر کثرت وقوع آن ها کم هم باشد، یاد آوریشان ساده تر است. به این دلیل قاعده

موجود بودن ممکن است قضاوت در مورد احتمال ها را منحرف سازد.



سو گیری ای که ممکن است در تصمیم های استراتژیک اثر گذارد  
(خطای کنترل)) است. این سو گیری می تواند در عرض یابی افراد از شانس موفقیت  
شان در حوادث خاطره آمیز اثر گذارد. ((لانگر)) در شش بررسی نشان داده است که  
وقتی افراد تصمیمات متعددی با انتظار موفقیت بالا تر از احتمال واقعی اتخاذ می کنند،  
همین انتظار احتمال وقوع آن تصمیم ها را افزایش داده و تضمین می کند. این افراد  
تمایل دارند مهارت خود یا تاثیری که در نتیجه تصمیم دارند را بیش از واقعیت تخمین  
بزنند

((لانگر)) استدلال می کند که به دلیل روش جمع آوری اطلاعات، ما در  
معرض خطای کنترل فردی هستیم.

وی خاطر نشان می سازد که چون مردم دائماً به دنبال راه هایی برای  
کنترل نتایج در محیط هستند، فرضیاتی در مورد تاثیر اقدامات خود بر این نتایج درست  
می کنند. به نظر وی آن ها ((اطلاعاتی را جستجو می کنند که فرضیاتشان را تایید می  
کند، حال آن که نا خواسته شواهد مخالف را نادیده می گیرند)). این نوع جستجو برای  
کسب اطلاعات خطای کنترل شخصی را تقویت می کند.

اکثر روش های اکتشافی و سو گیری هایی که در آزمون های آزمایشگاهی  
مشخص شده اند، از وظایف نسبتاً دارای ساخت استفاده می کنند. از این رو، پژوهش  
گران مدیریت استراتژیک کوشیده اند تا مثال هایی از عملکرد سو گیری ها در تصمیم  
های استراتژیک واقعی را مشخص سازند. کانون فرا گرد های ساده سازی که از حمایت  
آزمایشگاهی و میدانی برخوردارند، باید فرصت تعیین فرا گرد هایی که فقط به وسیله ی

زمینه های غیر طبیعی آزمایشگاهی یا فراگرد های سیاسی درون سازمانها تولید می شوند، افزایش دهند احتمال این که سو گیری های چند گانه بر تصمیم های استراتژیک تاثیر گذارند نیز وجود دارد. شوانک (۱۹۷۶)<sup>۵۴</sup> این را که چگونه برخی از سو گیری ها ممکن است با هم تعامل داشته و یک دیگر را تقویت کنند نشان داده است. به عنوان مثال سو گیری ((در دست رس بودن)) ممکن است خطای کنترل در مدیران موفق را افزایش دهد. ممکن است تجربه های موفق گذشته این مدیران کاملاً در ذهنشان باشد، و بنابراین وقتی آن ها شانس های موفقیت خود در مورد یک استراتژیک جدید را ارزیابی می کنند این تجارب راحت تر به یاد شان می آید.

### فرضیات استراتژیک، غالب های ادراکی، و طرح واره ها

اثرات روش های اکتشافی و سو گیری ها را می توان در فرضیات تصمیم گیرندگان در مورد مشکلات استراتژیک مشاهده کرد. ((میسون)) و ((میت راف)) (۱۹۸۱) استدلال می کنند که فرضیات، عناصر اصلی چارچوب مرجع یا جهان بینی طراح استراتژی اند کتاب آن ها، تحلیل خوبی از فرضیات استراتژیک را ارائه می دهد. به عقیده آن ها مشکلات استراتژیک، متضمن پیچیدگی سازمان یافته اند، به عبارت دیگر، متغیر های مشکلات به نحوی با هم پیوستگی متقابل دارند که راه حل برخی مشکلات، باعث ایجاد مشکلات دیگر می شوند. فرضیاتی در مورد این چنین مشکلات ضروری اند، زیرا خط مشی گذاران باید در نبود اطمینان نیز دست به اقدام بزنند.

(( شری و استاوا)) و ((دواتون)) (۱۹۸۳)، بحث مفصلی در مورد تدوین

فرضیات استراتژیک ارائه می دهند. میسون (۱۹۶۹) مثال هایی از فرضیات استراتژیک را که بر طرح گسترش بین المللی شرکت بزرگ سازنده لوازم سایند تاکید دارند، عرضه می دارد. سه مورد از فرضیات برای ارائه ایده ای روشنتر از ماهیت فرضیات استراتژیک در زیر آورده شده:

۱- رقبای ما کمیت مدار و گسترش دهنده اند. آن ها قیمت ها را خواهند شکست.

۲- مشتریان ما، محافظه کارند و به کندی تغییر می یابند.

۳- فرصت های یکی شدن موجود است و داوطلبان ادغام نیز پذیرا هستند

تمام این فرضیات با رفتار گروهها یا افرادی که برای موفقیت استراتژی

مهم اند، و کسانی که ((سهمی)) در نتیجه استراتژی دارند، سرو کار دارند. فریمن

(۱۹۸۴) این افراد و گروهها را ((ذی علائگان))<sup>۵۵</sup> می نامند. ((میسون)) و ((میتراف))

استدلال می کنند که اغلب فرضیات، ویژگی های شخصیتی ذی علائگان هستند که

باید به عنوان قضایایی برای به پیش راندن یک استراتژی یا خط مشی، فرض شوند.

فرضیات استراتژی، مبنای ((چارچوب های مرجع)) مدیران ارشد را شکل می دهند.

((شریو استاوا)) و ((میت راف)) (۱۹۸۳) استدلال می کنند که تجزیه و تحلیل

این ((چارچوب های مرجع)) برای درک چگونگی تنظیم مشکلات می توانند سود مند

باشند. دو مفهوم از ادبیات روانشناسی شناختی (نقشه های شناختی و طرح واره ها) در

ارتباط با چارچوب مشکلات استراتژیک مورد بحث قرار خواهند گرفت.

نقشه های شناختی<sup>۵۶</sup>. واژه ی نقشه شناختی اولین بار به وسیله ی ((تولمان))<sup>۵۷</sup>

در بحث آموزش حیوانات و انسان های آزمایشگاهی استفاده شد. نقشه های شناختی شامل مفاهیمی در مورد جنبه های مختلف محیط تصمیم و عقاید موجود در مورد روابط علت و معلولی میان آن ها است این نقشه ها مانند عدسی های درون نگری که تصمیم گیرندگان را در انتخاب جنبه های خاص یک مسئله به عنوان جنبه های مهم برای تشخیص، کمک می کنند به کار گرفته می شوند.

آکسل رود (۱۹۷۶)<sup>۵۸</sup> روش هایی برای نشان دادن نقشه های شناختی به شکل

نمودار طراحی نمود. چون نقشه های شناختی، اغلب برای نشان دادن جهان بینی افراد استفاده می شوند، می توانند برای ارائه فرضیات مشترک میان گروه تصمیم گیرندگان استراتژیک به کار گرفته شوند. ((آکسل رود)) خاطر نشان می سازد که هدف از ترسیم نقشه شناختی نشان دادن کل نظام اعتقادی یک فرد نیست. بل، این نقشه عقاید کلی را نسبت به دامنه یک تصمیم یا خط مشی، نشان می دهد.

این نقشه ها شامل متغیر های مرتبط با شکل همراه با خط های مربوط کننده آن

ها و مثبت و منفی های کنار خط ها، است. خط ها نشان دهنده روابط علی هستند که به نظر تصمیم گیرندگان بین متغیر ها وجود دارند. علامت های مثبت و منفی به ترتیب نشان دهنده روابط مثبت و منفی اند. آکسل رود، هم چنین علامت رمزی خاصی برای نشان دادن روابط پیچیده تر انتخاب کرده و قواعد ریاضی برای انجام دادن پیش بینی هایی از آن ها نیز تدوین کرده است.

---

2. Cognitive Maps  
3. Tolman (1948)  
4. Axelrod (1976)

((ویک)) (۱۹۷۹) و ((بوگون))، ((ویک)) و ((بین خورست)) (۱۹۷۷) استدلال می کنند که نقشه های شناختی ممکن است کنکاش اطلاعات در سازمان ها را هدایت کرده و می توانند در سطوح مختلف سازمانی نیز وجود داشته باشند . آن ها به وسیله اعضاء سازمان کشف یا استنباط می شوند و به عنوان مبنایی برای عمل مورد استفاده قرار می گیرند . نقشه های شناختی ممکن است از مدارک مربوط به تصمیم های خاص یا از مصاحبه های دقیق با تصمیم گیرندگان به دست آیند . ((بوگون)) (۱۹۸۳) روشی به نام ((تکنیک خود پرسشی)) برای طراحی این نقشه ها می دهند

((آکسل رود)) ، نقشه های شناختی را به عنوان مدل هایی توصیفی می

بیند که می تواند طرقی را که افراد ، گذشته را توصیف کرده ، آینده را پیش بینی نموده و خط مشی هایی در زمان حال انتخاب می کنند را توضیح دهند . وی در این رابطه چندین مطالعه ی تجربی را در زمینه های سیاست خارجی روابط بین المللی ، ریاست جمهوری ، و بحران انرژی ارائه می دهد . در آن ها نقشه های شناختی تصمیم گیرندگان کلیدی از گفته های آن ها در مورد ارزش ها و عقاید ملی ترسیم شده بود و توانسته بودند رفتار آینده آن ها را با دقت پیش بینی کنند ((فورد)) و ((هگارتی)) اختلاف های میان نقشه های شناختی مدیران پاره وقت و تمام وقت را آزمایش کرده و مسائل پژوهشی چندی که با ترسیم نقشه شناختی ارتباط دارند را مطرح کردند انتخابهای استراتژیک بر اساس روش مفهوم سازی محیط و صنعت از سوی طراحان استراتژی تامین می شوند و ترسیم نقشه های شناختی به عنوان روش سود مندی برای نشان دادن درک طراحان استراتژی از نیروهای محیطی و صنعت شناخته شده است . یکی از تحقیقات ، ساده

انگاری ها و سو گیری ها را در نقشه های مدیران از صنایع مشخص کرده است بنا بر این نوع تجزیه و تحلیل می تواند پژوهشی مبتنی بر ارزیابی ((عینی)) عوامل صنعت به عنوان شاخص های استراتژی را تکمیل کنند ((روز)) استدلال کرده که نقشه های شناختی تصمیم گیرندگان عموماً متضمن شماری ساده سازی هاست . گر چه ممکن است اهداف چندگانه ای با هر مشکلی مشخص مربوط باشند، ولی اهداف معدودی در این نقشه ها مشاهده میشود گر چه ممکن است زنجیره های طولانی علی توجیح شوند. سرانجام ، رابطه دو جانبه میان متغیرها به ندرت بخشی از این نقشه ها را تشکیل می دهند در عوض تصمیم گیرندگان تمایل دارند بر اساس روابط علت و معلولی یک سویه بیاندیشند .

## طرح واژه ها<sup>۵۹</sup>

واژه ((طرح واژه)) گاهی اوقات در ارتباط با نقشه های شناختی استفاده می شوند . از تعریف این دو واژه در ادبیات مربوط ، تمیز بین نقشه ها شناختی و طرح واژه ، کاملاً روشن نیست . با وجود این ، به طور کلی ، طرح واژه ی وسیع تری است. نقشه شناختی را می توان به عنوان نوع خاصی طرح یا بخش وسیع تر تعریف کرد . طرح واژه را می توان نمود های شناختی صفات و روابط میان آن ها که نظیر های اجتماعی شعور را تشکیل می دهند و به عنوان ساخت های فعال شناختی که مشکلات را شکل می دهند ، تعریف کرد .

((تیلور)) و ((کراکر)) (۱۹۸۳) استدلال می کنند که طرح واره ها ، مفاهیم

مجردی هستند که افراد نسبت به جهان اجتماعی دارند ، و طرح واره ها بیش تر تدوین شده را می توان در مورد مشکلات جدید به کار برد . ((چیتی پدی)) و ((جیو ایا))<sup>۶</sup> عنوان می کنند که طرح واره ها بوسیله ی رویه های موجود در زمینه ی حل مشکل ایجاد می شود و قالب هایی برای مشکلات فراهم می سازند که گسترش تلاش ذهنی مورد نیاز از سوی تصمیم گیرندگان برای تشخیص کامل تمامی عناصر مشکل جدید استراتژیک را غیر ضروری می سازند.

نتیجه آن که، محدودیت های شناختی انسان باعث سو گیری هایی در تدوین فرضیات استراتژیک شده و ممکن است به ساده سازی در طرح استراتژیک منجر شوند . هنگامی که طرح واره های موجود تصمیم گیرندگان برای تشخیص و غالب بندی مشکلات استراتژیک جدید استفاده می شود این سو گیری ها و ساده سازی ها بر تصمیم های استراتژیک اثر می گذارند . تجزیه و تحلیل طرح واره های استراتژیک مدیران به توضیح انتخاب های استراتژیک در پاسخ به نیرو های محیطی و صنعتی کمک می کنند . استفاده از طرح واره های موجود برای تشخیص مشکلات جدید را، از طریق بحث زیر در مورد قیاس بهتر می توان درک کرد.

#### قیاس در تشخیص

هر مشکل استراتژیک ، از جهاتی منحصر به فرد است با وجود این ، وقتی تصمیم گیران یک مشکل استراتژیک را تشخیص می دهند ، یا چار چوب آن را ترسیم

می کنند ، ممکن است به تجارب موقعیت هایی که به نظر شبیه اند بر خورد کنند.این  
(موقعیت های مشابه ممکن است از منابع نسبتاً مستقیم (نظیر تصمیم های استراتژیک  
قبلی) و یا از منابع نسبتاً خیالی (نظیر مسابقات ورزشی) ناشی شوند. پژوهش در مورد  
قیاس و استعاره در تصمیم گیری استراتژیک انتقال طرح واره را از یک دامنه به دامنه  
دیگر بررسی می کند.

((ایزبرگ)) مثال های جالبی از استفاده از قیاس و استعاره در تعریف

رسالت های سازمانی و تدوین مشکلات عرضه می دارد . وی در یافت که مدیران از طریق  
مقایسه ی یک مسئله استراتژیک جاری با مسئله ای که سازمانی خاص و به روشی  
مشخص با آن برخورد کرده ، معانی جدیدی ایجاد کرده اند . مثلاً یکی از بانک ها غالباً از  
تجربه همبرگر فروشی های زنجیره ای مک دو نالد به عنوان روشی برای درک این که  
چگونه استاندارد کردن شعبات می تواند ابزار بازار یابی قدرتمندی باشد ، استفاده می  
کرد . وقی بحث توانایی بانک در زمینه ی رقابت با دیگر بانک ها ، و هم چنین توان آن  
در جمع کردن کارکنان خود حول یک هدف مشترک مطرح می شد مدیر بانک غالباً  
قیاس با ارتش متوسل می شد . یکی از بخش های همین بانگ نیز بعضاً نظام نظارتی  
خود را با آن چه در شرکت بین المللی تلفن و تلگراف حاکم بود ، مقایسه می کرد .

افزودن براین ، ((ایزبرگ)) دریافت که مدیران یک شرکت دارو سازی،

برای درک رخدادهای شگرف ، آن ها را به تجربه های قبلی خود ، نظیر هجوم به انجمن  
دوستی ، مربوط می ساختند زمانی که بازی گران سازمانی در صدد درک موقعیتی مبهم  
یا نو هستند ، از فرا گرد طرح موارد مشابه (قیاس ها) بسیار استفاده می شود.



قیاس ها ، زمانی که اعضاء سازمان در مورد آن ها اتفاق نظر داشته باشند ، می توانند صورت بندی مشکلات استراتژیک را شکل دهند . ساپینزا (۱۹۸۳)<sup>۱</sup> تدوین قیاس های مشترکی که به شکل بندی تصمیم های استراتژیک کمک می کنند را مورد بررسی قرار داده است این فرا گرد متضمن ایجاد فرهنگ کلامی مشترک بین تصمیم گیرندگان از طریق بررسی مشکلات ، و پدیداری تصورات مشترک بین گروه در زمینه تعریف مشکلات است.

پژوهش گرانی که تصمیم گیری دولت را بررسی می کنند ، از کاربرد های قیاس که می توانند برای محققان مدیریت استراتژیک سود مند باشند ، آگاهی کامل دارند ((اشتاین اداری))<sup>۲</sup> (۱۹۷۶) نوشته ((سایمون)) تعقیب کرد . نوشته های ((مارچ و سایمون)) (۱۹۵۸) و ((کریت و مارچ)) به شناخت جنبه های اساسی این دید گاه کمک کرده است .

تنی چند از پژوهش گران مدیریت استراتژیک استدلال می کنند که فرا گرد ها ، برنامه ها و ساخت های سازمانی نتایج تصمیم های استراتژیک را تعیین می کنند با وجود این همه ی محققان توافق دارند که این عوامل می توانند بر تصمیم گیری استراتژیک ((تأثیر)) گذارند . محققان بررسی کننده این دید گاه از طریق مطالعه ی الگو های تصمیم گیری استراتژیک و تطبیق های استراتژیک و ساختاری ، اطلاعاتی در مورد این عوامل فرا هم کرده اند .

---

1.Sapienza (1983)

2. Administrative Behavior

محققین مدیریت استراتژیک به سه عنوان متناسب با دید گاه فراگردهای

سازمانی ((آلیسون)) توجه کافی مبذول داشته اند . اولین عنوان با آن چه وی آن را  
الگوهای جستجو برای راه حل ها می نامد ، سر کار دارد .

عنوان دوم با روش هایی که برآن اساس ممکن است نظام ها (مثلاً نظام  
های ارزش یابی و پاداش و نظام های برنامه ریزی استراتژیک ) و ساخت های سازمانی بر  
تصمیم های استراتژیک اثر گذارند ، سرو کار دارد . این پژوهش به کسب آگاهی از عوامل  
سازمانی تعیین کننده خصوصیات فراگردهای تصمیم در یک شرکت کمک می کند.

عنوان سوم با ((فراگرد تطبیق استراتژیک و ساختاری با تغییر محیطی ))

ارتباط دارد . پژوهش گران این مقوله ، در عوض تأکید در صرف تصمیم های استراتژیک  
، با تطبیق های گسترده ای که ممکن است متضمن بسیاری تغییرات استراتژیک و  
ساختاری باشند ، سرو کار دارند.

### مدل سازی تصمیم استراتژیک

پژوهش در مورد این عنوان با طرق سازمان یافتن اقدامات حل مشکل در

تصمیماتی که متضمن شرکت کنندگان چند گانه و چار چوب های بلند مدت هستند  
سرو کار دارد بسیاری از پژوهش گران در یافتند که اقدام تصمیم گیری طی مراحل چند  
گانه ،(نظیر تنظیم مشکل ، تولید راه حل و انتخاب) با رفت و برگشت بسیار بین مراحل  
صورت می گیرد . با وجود این برخی نظریه پردازان سازمانی روش مرحله ای را زیر سوال  
برده و فراگرد تصمیمگیری را نسبتاً بی نظم و بی هدف تصویر کرده اند .

آن دسته از شرکت کنندگان در تصمیم گیری که از سوابق ذهنی خود استفاده می کنند اغلب برای مطالعه فراگردهای تصمیم گیری سازمانی از منابع اطلاعاتی استفاده کرده اند . در این حالت اطلاعات آرشیوی و مشاهده میدانی به دو دلیل استفاده محدودی دارند : (۱) فراگردهای تصمیم گیری سازمانی اغلب رد پای کمی در سوابق بایگانی سازمانی بر جا می گذارند ، و (۲) ناظران بیرونی که با جزییات تصمیم آشنایی ندارند نمی توانند برای ایجاد مدل دقیق فراگرد ، اطلاعات کافی از مشاهدات خود برداشت کنند.

یکی از ویژگی های بارز مدل های مبتنی بر سوابق ذهنی شرکت کنندگان ، این فرض است که تصمیم گیری به شکل مرحله ای انجام می شود - یعنی در هر مقطع از فراگرد تصمیم ، نوع خاصی از فعالیت های تصمیمی بر دیگران فائق می شود . دیگر جنبه مهم این مدل ها این است که تصمیم گیری ((دارای مقصد و هدف مدار)) است .

پژوهش گران متعددی توصیف تصمیم گیرندگان از تصمیمات سازمانی که خود زی مدخل بوده اند را جمع آوری کرده اند . مدل های توصیفی فراگرد تصمیم گیری از این طریق سوابق ذهنی شرکت کنندگان طراحی شده اند نوعاً متوالی بوده و شامل تعداد مختلفی از مراحل یا گام ها و همچنین حلقه های باز خوری هستند که باعث می شوند اقدام ناظر بر تصمیم بین مراحل گردش داشته باشد مثال های ذکر شده شامل فهرست کاملی از همه ی مدل های فراگرد تصمیم در ادبیات مربوط نیستند با وجود این ، بحث های مربوط به مدل های بدیل عمده را می توان در بررسی های انجام

شده مشاهده کرد . پاندز (۱۹۶۹)<sup>۶۳</sup> برای طراحی مدل کلاسیک خود در مورد فراگرد مشکل یابی / حل مشکل غالباً از داده های حاصل از مصاحبه با تصمیم گیرندگان سازمانی استفاده کرد این مدل شامل مراحل زیر است و این ویژگی را دارد که اقلام تصمیم گیری می تواند از آخرین مرحله به اولین مرحله رفت و برگشت داشته باشد :

- ۱- یک مدل انتخاب کنید .
- ۲- آن را با واقعیت مقایسه کنید.
- ۳- اختلاف ها را برگزینید .
- ۴- اختلاف ها را مشخص کنید .
- ۵- عمل کننده های مختلف را مورد رسیدگی قرار دهید .
- ۶- نتایج عمل کننده ها را ارزیابی کنید .
- ۷- عمل کننده ها را قانونی کنید.

((پاندز)) نشان داده است که علاوه بر استفاده از سابقه ذهنی شرکت کنندگان ، وی هم چنین جلسه هایی را نیز برای تعیین مشکل ، پیش بینی کرده است .

((وینتزرگ)) و همکارانش (۱۹۷۶) مدل متوالی و گردش فراگرد تصمیم

گیری سازمانی را طراحی کرده اند که متضمن تأکید قوی بر تعیین ، تشخیص و تنظیم مشکل است .

مدل آن ها شامل مراحل و مرتبه های زیر است :

الف - مرحله تعیین هویت

۱- مرتبه ی تایید تصمیم : فرصت ها ، مشکلات ، و بحران ها ی مورد شناسایی

قرار گرفته و اقدام مربوط به تصمیم را موجب می شوند

۲- مرتبه ی تشخیص : اطلاعات مربوط به فرصت ها، مشکلات و بحران ها جمع

آوری و مشکلات با وضوح بیشتر تعیین می شوند.

ب-مرحله تدوین

۳- مرتبه ی جستجو: تصمیم گیرندگان سازمانی از طریق انجام دادن فعالیت

هایی در صدد ارائه راه حل های جانشین برای مشکلات بر می آیند.

۴- مرتبه ی طراحی : راه حل های آماده ای که شناسایی می شوند برای

متناسب شدن با مشکلی خاص تعدیل می شوند ، یا راه حل های جدیدی طراحی می

شوند.

ج-مرحله گزینش

۵-مرتبه ی غربال کردن : این مرتبه ، زمانی که مرتبه جستجو ، بدیل هایی

بیش از آنچه بتوان دقیقاً ارزیابی کرد ، تولید نماید ، صورت می گیرد . راه حل های بدیل

به سرعت غربال می شوند و نا شدنی ترین ها حذف می شوند.

۶-مرتبه ی ارزیابی - انتخاب : یک راه حل از طریق فراگرد تجزیه و تحلیل و داوری ، یا

از طریق فراگرد مذاکره میان تصمیم گیرندگان انتخاب می شود .

۸- مرتبه ی اعطای اختیار : وقتی فرد تصمیم گیرنده از اختیار لازم برای وا

داشتن سازمان به ایفای مجموعه اقدامات مورد نیاز برخوردار نباشد ، تصمیم باید به

سمت سلسله مراتب احاله شود تا به سطحی برسد که در آن اختیار ضروری وجود داشته باشد.

افزون بر این ، این مدل فراگرد های گردش را که بر اساس آن ها تصمیم گیرندگان می توانند در صورت ضرورت به مراحل قبل باز گشت کنند را توصیف می کند . عوامل پویایی موجود در محیط تصمیم گیری می توانند فراگرد تصمیم را کند کرده یا سرعت بخشند ، و نیز می توانند تصمیم گیران را به تکرار سیکل ها وا دارند .

تحقیقات بعدی که سوابق ذهنی شرکت کنندگان را مد نظر قرار داده اند ، ضمن تایید مدل های گردش ، در صدد بررسی تفصیلی آن ها نیز بر آمده اند . بررسی به عمل آمده از سوی لیلز<sup>۶۴</sup> (۱۹۸۱) مشتمل بر مصاحبه با سی وسه مدیر اجرایی بوده که به طراحی مدلی زنجیره ای و گردش با تاکید و شناخت تصمیم و مراتب تشخیص مرحله تعیین هویت ، منجر شده . مدل ((لیلز)) متضمن مراحل فرعی آگاهی / تصور ، آغاز کار ، جمع آوری اطلاعات ، و تجزیه و تحلیل ، و هم چنین حلقه های متعدد بازخور است . فاهی (۱۹۸۱) در بررسی تصمیمات ناظر بر مدیریت انرژی در شرکت بزرگی با بخش های مختلف ، به سه مرحله ی اصلی پی برد : (۱) تدوین اهداف و مقاصد کلی شرکت (۲) تدوین طرح های تفصیلی بخش های و (۳) تدوین برنامه هایی اجرایی . نات (۱۹۸۴)<sup>۶۵</sup> در بررسی فراگردهای تصمیم گیری در سازمان های خدماتی ، مراحل : تنظیم مفاهیم و تصورات مورد نظر ، بیان تفصیلی مفاهیم ، ارزیابی و اجراء را مشاهده کرده است . گر چه ممکن است همه تصمیم گیرندگان همزمان در فعالیت تصمیمی مشابهی

---

1. Lyles(1981)

2. Nutt(1984)

در گیر نباشند ، ولی این مراحل تأکید اصلی فعالیت سازمانی را در هر مقطع مشخص می سازد

(( وایت ))(۱۹۷۲) ((کوهن))، ((مارچ والسن)) (۱۹۷۲) و آندرسن

(۱۹۸۳) مدل های دیگری بر اساس اطلاعات آرشیوی بررسی میدانی ، و تجزیه و تحلیل

مسائل مطروح در جلسات، طراحی کرده اند . این مدل ها ، شباهت کمی با انواع مدل

های که در بالا مورد بحث قرار گرفته اند دارند میان مدل های فراگرد تصمیم گیری

مبتنی بر سوابق ذهنی شرکت کنندگان در تصمیم ، و مدل های مبتنی بر مدارک

آرشیوی ، صورت مذاکرات جلسات ، یا بررسی های میدانی ، دو اختلاف وجود دارد .

اولین اختلاف بین این دو نوع مدل ناظر بر ماهیت و یا چگونگی فراگرد تصمیم گیری

است مدل هایی نظیر آنچه توسط ((پاندز)) (۱۹۶۹) ((مینتزرگ)) و همکارانش (۱۹۷۶)

و ((لینز)) (۱۹۸۱) طراحی شده ، مبین فراگرد های تصمیم گیری با مراحل متمایز و

متعددند کسانی که مدل های مبتنی بر سوابق ذهنی را طراحی کرده اند معتقد نیستند

که تصمیم گیری سازمانی ساده یا با نظم است زیرا آن ها تلویحاً بر این اشاره دارند که :

(۱) در هر مقطع از فراگرد تصمیم ، یک نوع فعالیت بر دیگر فعالیت ها فائق می شود ، و

(۲) توجه تصمیم گیرندگان در یک زمان تنها در یک مرحله معطوف می شود این مدل

ها ، با آنچه ((ویته)) (۱۹۷۲)<sup>۶۶</sup> عنوان می دارد و مبتنی بر بررسی اسناد مکاتباتی شرکت

در زمینه ی تصمیم برای خرید سیستم های پردازش الکترونیکی داده ها (کامپیوتر) است

، تناقض دارد . وی هیچگونه شواهدی مبنی بر اینکه تصمیم گیرندگان در هر مقطع از

فراگرد تصمیم بر یک نوع فعالیت تصمیمی خاص متمرکز می شوند مشاهده نکرد . در عوض ، وی دریافت که فراگرد تصمیم گیری چهار نوع فعالیت مربوط به تصمیم ( جمع آوری اطلاعات ، تدوین راه کارهای مختلف ، ارزیابی راه کارها و انتخاب یک راه کار ) به شکل ((همزمان)) و با تکرار تقریباً برابر رخ می دهند سطح فعالیت کلی در ابتدای فراگرد بسیار بالا است ، و در پایان و درست پیش از انتخاب ، بین مقاطع مختلف ، سطح فعالیت نسبتاً پایین است (( ویت استدلال می کند که تصمیم گیرندگان نمی توانند بدون تدوین و ارزیابی همزمان راه کارها به جمع آوری اطلاعات بپردازند .

از تحلیل به عمل آمده توسط (( آندرسن )) (۱۹۸۳) <sup>۶۷</sup> در مورد چهار جلسه ملاقات کمیته اجرایی شورای امنیت ملی برای بررسی بحران موشکی ۱۹۶۳ کوبا نتیجه مشابهی بدست آمد ((آندرسن ))، ((برهان مرحله ای )) که در هر مرحله یک نوع فعالیت مربوط به تصمیم فائق است را تأیید نمی کند . بنابراین این نتایج با نتایج حاصل از تحلیل ویت منطبق اند .

دومین اختلاف عمده بین مدل های تصمیم گیری مبتنی بر سوابق ذهنی افراد و مدل های مبتنی بر دیگر منتبع اطلاعاتی ، به بیهدفی یا (( چرائی )) فراگرد تصمیم گیری مربوط می شود . مینتز برگ و همکارانش از طریق مدل های شامل نمودار جریان کار، به این نتیجه رسیدند که اقدام مربوط به تصمیم به شکل زنجیره ای رخ می دهد با هدف سایر فعالیت ها نظیر جمع آوری اطلاعات و ارائه راهکارهای مختلف رسیدن



به (( یک تصمیم )) است . این امر به معنای آن است که فراگرد ،هدف مدار و متضمن مقصود است .

مشکلات ، فرصت ها ، یا بحران ها آغاز شده است ، و آیا اعضاء سطح بالای سازمان مسؤولیت آغاز فراگرد را قبول کرده اند یا اعضاء سطح پایین ؟ ) ، (۲) نقش اهداف ( اهداف چه کسانی و چه نوع هدف هایی باید بوسیله ی فراگرد تصمیم گیری متحقق گردد ؟ ) ، (۳) رابطه ی میان ابزار و اهداف ( آیا ابزار مورد استفاده برای دست یابی به اهداف تاثیر قابل توجهی برخوردار خواهند داشت ؟ ) ، (۴) توضیح اقدام های استراتژیک ( فراگرد های سازمانی و سیاسی چه اثری بر نتایج تصمیم خواهد داشت ؟ ) ، (۵) جامعیت فراگرد تصمیم گیری ( چه عواملی مانع اولیه برابر تحقیق جامعیت رابه وجودخواهندآورد ؟ ) ، (۶) جامعیت در یک پارچه کردن تصمیم ها و سطح یک پارچگی به دست آمده چیست ؟ )

((فردریک سون )) دوازده قضیه در مورد اثرات تمرکز گرایی و پیچیدگی

بر فراگرد تصمیم استراتژیک تدوین کرده است . این قضایا ، اکثراً به شکل تجربی مورد آزمایش قرار گرفته اند . تحقیق های صورت گرفته در مورد اثرات نظام ها و ساختار بر تصمیم گیری استراتژیک نسبتاً پراکنده اند . در واقع ، عناوین مورد بحث در این بخش مبین برخی از امید بخش ترین زمینه های تحقیقات آینده اند با وجود این می توان بر اساس قضایای (( فردریک سون )) برخی نتایج کلی در مورد چگونگی اثر گذاری ساختار بر تصمیم های استراتژیک تدوین کرد . ساختار ، ادراکات تصمیم گیرندگان سازمانی را مشروط می کند و ممکن است امکان استفاده از برخی رویکرد های تصمیم

گیری را متحمل تر سازد. هر چه تمرکز گرایي در سازمان بیشتر باشد، احتمال این که فراگرد تصمیم اثر گذار تر و عمداً منطقی باشد، بیشتر است هر چه رسمی گرایي بیشتر باشد، احتمال افزایشی بودن فراگرد تصمیم و استفاده از روش های اجرایی استاندارد بیشتر خواهد بود و هر چه پیچیدگی بیشتر باشد احتمال این که تصمیم نتیجه فراگرد های مذاکره باشد، بیشتر خواهد بود.

به طور خلاصه، نظام های برنامه ریزی، ارزش یابی و پاداش و ساختار سازمان می توانند بر فراگردهای تصمیم اثر گذارند پس از بررسی این مطالب، مناسب است فراگرد تطبیق استراتژیک و ساختاری نیز مورد توجه قرار گیرد.

### **فراگردهای تطبیق استراتژیک و ساختاری**

تصمیم های استراتژیک متعدد فردی، وضعیت استراتژیک یک کسب و کار را شکل می دهند. گر چه ممکن است تصمیم های استراتژیک فردی عقلایی و هدف مدار باشند، ولی فراگرد عملی تطبیق می تواند بدون داشتن اهداف فراگیر، وبه شکلی افزایشی رخ دهد. اگر اهداف فراگیر وجود داشته باشد، ممکن است مبنای استراتژی ((مورد نظر)) مدیریت ارشد را شکل دهند و با وجود این، در طی فراگرد تطبیق استراتژی تعدیل خواهند شد. استراتژی که در نهایت ((تحقق)) می یابد، ممکن است با استراتژی ((مورد نظر)) کاملاً تطابق داشته باشد. واژه ی ((تطبیق)) به تغییرات دراستراتژی و ساختار در جهت بهبود تناسب شرکت با محیط مربوط اشاره دارد.

کوئین (۱۹۸۰) توصیفی از فراگرد تطبیق از طریق ((روش افزایشی منطقی))<sup>۶۸</sup> ارائه می دهد. ((کوئین)) بر اساس کتاب لیند بلوم (۱۹۵۹)<sup>۶۹</sup>، تغییر استراتژیک در تعدادی از شرکت های با مدیریت خوب را آزمایش کرده و به این نتیجه رسید که آنها از ((نظام فرعی متفاوتی برای تنظیم استراتژی هر طبقه ی عمده از مسائل استراتژیک)) استفاده می کنند. بررسی ((کوئین)) اشاره دارد بر این که فراگردهای تصمیم فردی به شکلی که ((مینتزبرگ)) توصیف می کند نشان دهنده جریان فعالیت های فردی است که در نهایت با هم جمع شده و استراتژی کلی یک شرکت را شکل می دهند.

تطبیق استراتژیک، مانند یک فراگرد یکنواخت رخ نمی دهد و ممکن است با الزامات جدید محیطی، از طریق اعمال تغییرات جزئی در رویه ها و به شکل موقت برخورد شود. پس از چند دوره ثبات نسبی و انقطاع تغییرات ((انقلابی)) در استراتژی اصلی شرکت رخ می دهد.

((مینتزبرگ)) و ((واترز)) در ۱۹۸۲ در توصیف خود از فراگرد تغییر استراتژیک در یکی از فروشگاه های زنجیره ای کانادا، از بررسی قبلی ((مینتزبرگ)) استفاده کردند. در طی چند دهه، رویکرد این سازمان نسبت به استراتژی سازی، از روش کار فرمایی اقتصادی که در آن استراتژی سازی زیر نظر یک رهبر قوی انجام می شود، به روش برنامه ریزی که تحلیل رسمی وجه غالب آن است، تغییر شکل داده است. نتایج آنها نظر ((میلر)) و ((فریزن)) مبنی بر اینکه تغییرات بزرگ در استراتژی ها با

---

1. Logical Incrementalism  
2. Lindblom (1959)

تکرار نسبتاً کم در (( فواصل کوتاه )) و با وقفه های طولانی بین (( فواصل )) رخ می دهند را تأیید می کند.

گاهی اوقات تغییرات ساختار سازمانی از تغییرات حاصل در استراتژی تبعیت می کنند. اثر پیشگام ((چندلر)) تمام تحقیقات اخیر در مورد این مسئله را تحت تاثیر قرار داده است. وقتی شرکت ها رشد کرده و استراتژی هایشان پیچیده تر می شود، ساختار آنها به سمت تمایز بیشتر سوق می یابد. ((مینتزبرگ)) و ((واترز)) این نکته را در بحث خود پیرامون تغییرات ساختاری توأم با رشد در یک فروشگاه زنجیره ای خرده فروشی نشان داده اند<sup>۷۰</sup>. آنها در یافتند که ساختار شرکت از یک ساختار ساده غیر رسمی حاصل از سازمان دهی وظیفه ای و با درستکاری فزاینده سلسله مراتب و ستاد پشتیبانی از طریق بخش بندی کامل، ناشی شده است.

با وجود این، تغییرات ساختاری همواره در افزایش های کوچک رخ نمی دهد. ((میلر)) و ((فریزن)) (۱۹۸۲)، با استفاده از داده های پرسش نامه تکمیل شده از موقعیت شرکت های کانادایی و استرالیایی و تاریخچه های موردی شرکت های آمریکایی، انواع مختلف تغییرهای ساختاری را بررسی کرده اند. آنها از این اطلاعات برای آزمایش قضایای مربوط به اثر بخشی نسبی رویکرد ((مقداری)) در مقابل رویکرد ((افزایش تدریجی)) در تغییر استفاده کرده اند.

نتیجه حاصل آن بود که شرکت های موفق عموماً درصد بالایی از تغییرات

افراطی (مقداری) در متغیرهای ساختاری دارند تا شرکت های نا موفق... احتمال اعمال تغییر افزایشی ساختاری در شرکت های با عملکرد بال، بسیار کم است.

در نتیجه، بررسی این محققین نشان می دهد که تطبیق استراتژیک و ساختاری در قبال تغییرات محیطی فراگرد یکنواختی نیست. این بی حرکتی سازمانی از هزینه و مشکل نهفته در تغییر روش ها، نظام ها و ساختارناشی می شود. در واقع، نتایج بررسی ((میلر)) و ((فریزن)) (۱۹۸۲) نشان می دهد که تغییرات مقداری گسترده در عوض تغییرات افزایشی کوچک می تواند به عملکرد سازمانی سطح بالاتر مربوط باشد. احتمالاً مؤثرترین راه برای غلبه بر بی حرکتی سازمانی، از طریق تغییرات مکرر وسیع امکان پذیر است.

این نتایج تا حدی با برخی تجویزهای هنجاری که تغییرات بالنسبه دائمی استراتژیک و ساختاری را برای تطبیق با محیط هایبیا تغییرات سریع توصیه می کند، تناقض دارند. این تغییرات مستمر ممکن است برای شرکت ها مخرب باشد و حتی به عملکرد پایین تر آنها نیز منجر شود، پیشنهادهای ناظر بر تغییرات مستمر در جهت گیری استراتژیک، اهمیت کافی برای عوامل سازمانی و موانع مشخص شده در درون دیدگاه سازمانی قائل نمی شود.

استراتژی عبارت است از تمام چیزهای لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف یک سازمان

ریچارد پاسگال

سازمان ها همواره در همه جا درصدد تغییر در روش های کار خود ، به منظور رقابت بیشتر می باشند. تحول بزرگ و عمده ای در سال ۱۹۹۰ در مدیریت رخ داد که ناشی از مضایق و تنگناهای سریعی بوده که در محیط سازمانی پیش آمده بود .

نخستین شیوه استفاده از فرصت های رقابتی ، اداره هر چه موثرتر موقیتهای رقابتی است . توسعه و تکیل استراتژی های منابع انسانی این اطمینان را بوجود آورده است که عملیات مربوط به مدیریت منابع انسانی با ضرورت های رقابتی در یک راستا قرار گیرند و باید در استراتژی ای سازمان منعکس گردد . برای توفیق در بازار ، سازمان ها در صدد ارائه بهترین خدمات به مشتریان خود هستند ، می خواهند امکانات تازه ای را برای کارکنانشان فراهم سازند ، دست به ابداع و نو آوری می زنند ، و تغییرات را از طریق کار گروهی و تعاون اداره می نمایند . بسیاری نیز در صدد اداره امور با تعداد کارکنان کمتری هستند ، عده کمی هم سطوح مدیریت سازمان خود را کاهش می دهند ، و تعدادی نیز به وظایف مدیریت انعطاف می بخشند. مدیران ارشد سازمان از اهمیت کارکنان به عنوان یکی از ارقام عمده دارائی نیک آگاهند ، و بخوبی می دانند که مدیریت تغییر از طریق کارکنان ممکن می گردد . آنها اکثر با قاطیت ر مورد ارزشها ، نگرشها ، ماموریت ، و استراتژی های سازمان صحبت می کنند . و می خواهند که مدیرانشان آن چیز را انجام دهند که واقعا درست است . بررسی های مکرر نشان داده است. مدیران ارشد به عملیات مربوط به منابع انسانی به این خاطر که برای انجام کارهای مهم می باشد توجه داشته و می خواهند که مدیران و بخش کارگزینی نیز باین امر توجه لازم را بنمایند .

با این همه شکافی میان گفته و عمل بسیاری از سازمان ها وجود دارد . برای بسیاری از سازمان ها تغییر در شیوه اداره امور کارکنان مشکل است . تمایل به حفظ وضع موجود وظایف ربوط به منابع انسانی ، خط مشی ها و برنامه های عادی مربوط به منابع انسانی همیشه با دیگر عملیات سازمان هماهنگ و همسو نیست . بسیاری از این نوع فعالیت ها به سادگی شرکت را از رقابت با دیگر سازمان ها دور نگهداشته و فرصت رقابت را از آن ها می گیرد .

استراتژی منابع انسانی از آن رو مهم است که مدیریت را قادر می سازد تا (( کارکنان را با اقدامات سازمان )) مرتبط سازد . در این جا سعی می شود تا به مطالب زیر پرداخته شود :

- استراتژی های منابع انسانی چگونه تنظیم و اجرا می شود ؟
  - چرا استراتژی منابع انسانی مهم است ؟
  - مفهوم انعطاف پذیری سازمان و اثر آن بر مدیریت منابع انسانی چیست ؟
- نگاهی به فرایند

توسعه و تکمیل استراتژی های منابع انسانی در ارتباط با استراتژی های سازمانی ، خود یک فرایند است ، استراتژی های منابع انسانی استراتژی های مدیریت هستند ، که همچون دیگر استراتژی ها توسط مدیران اجرایی به اجرا در می آیند. تلویحا و یا تصریحا به آن ها به عنوان جنبه مهمی از استراتژی های سازمانی نگاه می شود .

مدیران و کارکنان مسئول منابع انسانی استراتژی های منابع انسانی را از طریق فعالیت های جاری همچون : طراحی سازمان ، تعیین نیاز کارگزینی، پرورش توانایی ها (

**جهت خرید فایل word به سایت [www.kandoo.cn.com](http://www.kandoo.cn.com) مراجعه کنید  
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید**

مدیریت استعداد ها )، اجرای علیات ، عملیات ارزشیابی ، اقدامات مربوط به شناخت و

آگاهی ، به اجرا در می آورند .

تلاش در راه اداره امور منابع انسانی این اطمینان را می دهد که تمام فعالیت ها بر

اساس نیاز ها متمرکز می باشند . تمام فعالیت های منابع انسانی باید بعنوان یک سیستم

با یکدیگر هم خوانی داشته و با استراتژی های منابع انسانی در یک جهت قرار داشته با

شند . این استراتژی ها نیز بنوبه خود باید در راستای استراتژی سازمانی قرار گیرند .



مدیران به اهمیت وظایف مربوط به منابع انسانی در سازمان خود پی برده اند . این امر مستلزم ارزیابی فرصت ها و تهدید ها می است که در اثر تغییرات محیطی و ضعف و قوت های سازمان بوجود می آید . اقدامات و وظایف مذکور حاصل از ارزیابی تغییرات بعمل آمده ، از جمله تغییرات در استراتژی های سازمان و هدف های آن ، تکنولوژی جدید ، تجمیع و افراز صنایع ، تغییر در خواسته های مشتریان ، تجدید ساختار ، تغییرات در ترکیب نیروی کار ، و یکپارچگی سازمانها می باشد .

حساسیت و فوریت تغییرات حدزیدی بستگی به ضروریات پنهان در استراتژی های سازمان دارد . در برخی شرکت ها عملیات منابع انسانی در شمار برنامه های استراتژیک سازمان و به همراه سایر عملیات از قبیل عملیات مالی ، تولید ، بازاریابی و سایر موارد قرار دارد . تغییرات قاعدتا مربوط به دوره های زمانی بلند مدت می شود ، همچنین مستلزم ساختار سازمانی جدید است ، برنامه های جدید پاداش بر مبنای انگیزش را می طلبد ، کاهش کارکنان یا هزینه های مربوط را لازم دارد و بالاخره آموزش مهارت های جدید را ضروری می سازد . در برخی سازمان ها تاکید بر سایر زمینه های عملیاتی جدای از مدیریت منابع انسانی دارند . در این گونه سازمان ها ، مدیران به کارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی بعنوان امری جداگانه و مستقل می نگرند . آنها به کاربرد های استراتژی های سازمانی ، اقداماتی که از غیر شرایط خارجی ناشی می شود ، و کارهایی که به مسایل داخلی سازمان و مدیریت مربوط می گردد ، توجه دارند . سازمان های

مذکور استراتژی های منابع انسانی را بعنوان شرایط متغیر توسعه داده و به اجرا در می آورند .

مدیران از استراتژی های منابع انسانی بعنوان راهنمای خود استفاده می کنند .  
استراتژی ها بسته به رش اجرائشان ممکن است کم و بیش تلویحی و پنهان باشند ، کوتاه مدت و بلند مدت باشند و عام و خاص باشند ، با این همه ، استراتژی ها طرح های هادی را برای اداره امور کارکنان در یک سازمان انعطاف پذیر مشخص و تعریف می کنند .

بسیاری از استراتژی ها یی که خوب تهیه شده بعلت عدم هماهنگی با عملیات مدیریت ، تاثیر نا چیزی دارند . برنامه به عنوان راهنمای عمل نیاز به برقراری ارتباط ، درک و پذیرش دارند . مدیران ، کارکنان ، و سایر دست اندر کاران ( مثل فروشندگان ، توزیع کنندگان ، پیمان کاران ) باید در ارزش ها ، دیدگاهها و ماموریت سازمان همانطور که در استراتژی های سازمان منعکس است ، سهیم باشند . در نهایت استراتژی ها باید تبدیل به هدفهای سازمانی شده و بر حسب واحد ها و افراد سازمانی تقسیم بندی شود .

ایجاد سازمان:

لازم است استراتژی ها با روش اداره سازمان تغییر یابند . توان اداره تغییرات بستگی به روشی دارد که سازمان ، سازماندهی و تامین نیرو انسانی می شود . هر چه این روش ها انعطاف پذیر زباشند ، سازمان هم باید مستمر خود را بهسازی نموده و توانائیش را برای انجام عملیات توسعه بخشد . گفته رایحی است که (( مسئواین آی . بی . ام . IBM می گویند ، اگر سازمان طی دو سال بدون تغییر باقی بماند ، خیلی خوب است )) البته

ساختار و نیرو انسانی دو بعد اصلی سازماندهی می باشند . سازمان سطوح و پیچیدگی ساختار سازمانی را کاهش می دهند تا بدین وسیله تفویض اختیار و ابداع و نوآوری را تقویت نمایند . مشاغل نیز اغلب انعطاف پذیر هستند . سازمان ها مسئولیت های شغلی و فعالیت ها را به منظور تطبیق با تغییرات درنیازهای سازمانی ، توانائی ها و ظرفیت های کارکنان تغییر می دهند . آنها معتقدند که این عوامل موجب نوآوری و انعطاف پذیری در امور می شود . نقش های مدیران در اثر شرایط متغیر می یابد. بسیاری از سازمان ها برای انعطاف پذیر بودن بیشتر ارتباطات غیر رسمی مستقیم و عرضی (در مقابل ارتباطات رسمی وعمودی ناشی از سلسله مراتب سازمان رسمی ) را تقویت می نمایند ارتباطات نیز از انعطاف پذیری بیشتری برخوردارند. تابتوانند به کارکنان و مدیران اطلاعات مورد نیاز برای انجام کارها و آگاه سازی آنان را در اختیار قرار دهند . سازمان ها فرآیندهای جدیدی را برای دخالت دادن کارکنان در ارتباطات و تصمیم گیری ها تدارک می بینند .

وقتی استراتژی ها تغییر می یابد ساختار نیز باید تغییر یابد . طراحی سازمان برای انطباق با نیازهای متغیر نیازمند تجدید نظر و برنامه ریزی ساختار سازمان رسمی است . مثل ، نقش ها ، مسئولیت ها و روابط . همچنین فرایندی که کارها از طریق آن انجام می گیرند ( مثل : تخصص ، اتخاذ و تصویب ، شبکه ارتباطات ، و کار گروهی ) بویژه طرح وظایف مدیریت که مستلزم تجدید نظر و تغییر است بسیاری از شرکت ها و سازمان ها استراتژی منابع انسانی را مترادف با استخدام انعطاف پذیر می داند . این استراتژیها متمرکز بر استخدام ، نگه داری ، و پرورش استعدادهایی است که مهارت های عمده و

حساس محسوب میشود آنها نیازهای گوناگون نیروی انسانی را به صورت ثابت ، موقت و نیمه موقت ، تامین می کند . و کارهایی که در زمره کارهای مستمر شرکت قرار ندارند را از طریق پیمان کاری به انجام میرسانند .

## ۲- اداره امور منابع سیاسی

اداره امور منابع انسانی یک وظیفه صفی برای مدیریت است . این وظیفه مدیریت است که محتوای استراتژی آن را تعیین نماید ، سازمان را بنا نهد ، توانایی هایی را پرورش دهد و عملیات را اداره کند . برای ایفای وظیفه منابع انسانی مدیران را قادر می سازد که این مهم را به انجام رسانند و بدنبال بهسازی مستمر هر یک از این زمینه ها که در موفقیت مجموعه نقشی حساس دارند ، باشند . سازمان ها به جستجوی اعمال قابل انعطاف تر در جهت بهره برداری از استعدادها در شرایط مختلف و در حال تغییر هستند . واحد منابع انسانی خود را با کارآیی و انعطاف پذیری عمل می کند ، کار برد تکنولوژی پرورش و ارائه اطلاعات را موجب می گردد و باعث استفاده بیشتر از توانایی های کارکنان می گردد .

بر این اساس ، نقشهای مربوط به اداره امور منابع انسانی برای مدیران و کارشناسان منابع انسانی اصلاح گردیده و آنها اکنون دستیار و شریک مدیران در تنظیم و اجرای استراتژی هایی منابع انسانی می باشند . در سازمان های انعطاف پذیر ، واحد های منابع انسانی اعضاء پور انرژی و توانمند گروه های مدیریت هستند .

آنها با مدیران همکاری می کنند تا اقدامات مهم منابع انسانی را مشخص و معلوم نمایند .

با این حال بسیاری از کارکنان منابع انسانی همچون مدیران هنوز به تغییری که در  
بینش آنها ایجاد

شده پی نبرده اند . آنها همچنان به وظایف گذشته خو گرفته اند یعنی به آن چیزهایی  
که به آنها علاقمند شده اند و آنها را خوب انجام می دهند . بسیاری از کارکنان امور  
پرسنلی فاقد تجربه ، دانش و مهارت لازم برای کار خود هستند .  
گرچه مانند سایر وظایف کار گزینی بسیاری از وظایف مذکور کاهش یافته و به صورت  
غیر متمرکز به اجرا در می آید با اینحال هنوز حجم عظیمی از امور جاری و خدماتی  
پرسنلی در این قسمت انجام می شود . و بالاخره اینکه بسیاری از مدیران به وظایف کار  
گزینی به عنوان خدمات پشتیبانی نگاه میکنند ، وظایفی که در حاشیه فرایند مدیریت  
قرار دارد تا در متن وظایف مدیران .

### ۳- ضرورت استراتژی منابع انسانی

سازمان ها در تلاش برای رساندن و حفظ سازمان خویش به لبه دنیایی هستند که در  
حال تغییر سریع است . این تلاش شامل تلاش برای رشد و هماهنگی با تغییرات بازار ،  
ارائه تکنولوژی جدید ، دستیابی به قیمت های پایین و حفظ آن ، بهسازی کیفیت  
محصولات و خدمات ، و حفظ تعادل و توازن سازمان است .

تحقیق این مساعی سازمانی بستگی به استعداد ، انرژی و عمل کرد کارکنان دارد این که  
استراتژی های سازمان تا چه حد مؤثر بوده اند تا حد زیادی بستگی به مدیریت منابع  
انسانی دارد . کتاب حاضر میتواند مورد استفاده کلیه کارکنان مدیر و غیر مدیر گیرد .  
ضمناً افراد دیگری نیز به این فرایند کمک می کنند، از قبیل پیمانکاران سازمان ، توزیع

کنندگان و غیره زیرا کمتر کسانی هستند که کاری را در سازمان انجام دهند و از کارکنان آن سازمان محسوب نشوند، چه مستقیم و چه غیر مستقیم سازمان ها به اقدامات منابع انسانی به عنوان مساعی مهمی که برای نیل به تغییرات مورد نظر صورت می گیرد قطعیت و تحقق می بخشند، اقدامات و استراتژی های منابع انسانی مستقیماً با استراتژی ها و عملیات سازمان مرتبط هستند.

#### ۴- محتوای استراتژیک

بسیاری از شرکت ها دارای استراتژی های سازمانی هستند که مشخص کننده برنامه های رشد، توسعه و بهره مندی از آنها ست. آنها همچنین دارای انواع استراتژی های خدماتی یا تولیدی از قبیل: مدیریت مالی، مدیریت تولید و بازار یابی، ساخت و تکنولوژی، مدیریت مواد، و مدیریت اطلاعات میباشند. این استراتژی ها تعیین می کنند چگونه یک سازمان موقعیت لازم را از نظر رقابت بدست می آورد و حفظ می کند. ((کسی می تواند برای فردایش استراتژی داشته باشد که بتواند چشم انداز آینده را ببیند، آینده ای که احتمالاً در آن بیشترین تغییرات رخ خواهد داد. استراتژی می تواند یک سازمان خصوصی یا دولتی را قادر نماید تا از امتیازات نادیده و غیر قابل رویت بهره برداری نماید.))

برنامه ریزی استراتژیک، به عنوان تنظیم بخشی از مدیریت استراتژیک، به بررسی عوامل داخلی و خارجی مرتبط با محیط سازمان در وضع موجود می پردازد، نتایج حاصل منجر به تعریفی از سازمان، مأموریت، دیدگاه، اهداف استراتژیک، اهداف عملیاتی و برنامه های اجرایی سازمان می گردد.

هر چه شرایط با سرعت بیشتری تغییر کنند ، برنامه ریزی استراتژیک آزمایشی تر ، کوتاه مدت تر و عملگرا تر می گردد . برنامه ریزی بعنوان ابزار محرک اندیشه و بحث، دارای ارزش بیشتری نسبت به فرایند تعیین اهداف بلند مدت و دوره های عملیات است . ارزش برنامه ریزی استراتژیک بیشتر در این است که وسیله ای برای فرایند تعریف و تشخیص باشد و لازم است که توجه مدیریت را به نگرش بلند مدت ، استراتژیک و ارزشهای حاکم بر سازمان جلب نموده و آن را پرورش داد . در این طریق، فرایند مذکور به مدیران کمک می کند ، تا در باره تغییرات بلند مدت که بر عملیات کوتاه مدت اثر می گذارند بیاندیشند . استراتژی ها خطوط راهنمایی هستند برای کمک به شناخت سازمان و اهمیت دادن به تغییرات مهم و فرصت های بزرگ و در نتیجه بهره برداری از آنها .

استراتژی های منابع انسانی مشخص می کند که چگونه یک شرکت افرادش را برای نیل به هدفهای سازمانی اداره می کند همچون هر استراتژی ، استراتژی منابع انسانی یک برنامه توجیهی برای مواجهه با تغییرات است ، این استراتژی چشم اندازی از عملیات لازم برای اخذ و نگهداری از فرصتهای رقابتی با استفاده از مدیریت منابع انسانی است . که خود تاکید می کند و بر اولویت مدیریت کارکنان در محیطی متغیر .

با استفاده از استراتژی منابع انسانی ، مدیران و کارکنان منابع انسانی مشترکان به بیان و حل مسائل مربوط به کارکنان می پردازند . فرایند برنامه ریزی ارزشهای تعریف شده توسط مدیران را به آن می افزاید . این امر به مدیران کمک می کند تا اولویتهای تعیین کنند و تصویری از چگونگی اداره کارکنان را ارائه نمایند .

استراتژی های منابع انسانی موجب ایجاد پایه ای برای بحث و توافق میان مدیران واحدها بر سر اولویتها ، فعالیتها و تخصص زمان و منابع می گردد . زمانی که برنامه ریزی استراتژیک سازمان مورد استفاده قرار گیرد . استراتژی های منابع انسانی نیز به عنوان بخشی از این فرایند به کار می آیند و توسعه میابند .

استراتژی منابع انسانی به تمرکز ، تحرک و جهت بخشی تمام فعالیتهای منابع انسانی از طریق اثر پذیری مستقیم از فعالیتهای منابع انسانی پرداخته و مفهومی واحد را برای مدیریت بوجود می آورد .

استراتژی منابع انسانی افکار و اعمال مدیریت را در اداره امور منابع انسانی در یک راستا قرار می دهد . استراتژی منابع انسانی همچنین مشخص می سازد که چگونه اداره امور منابع انسانی به فرایندی منطقی ، یکپارچه و متکی بر استراتژی منجر می شود . استراتژی منابع انسانی از تنظیم استراتژی منابع انسانی فراتررفته و مشخص می سازد که چگونه مدیران ، منابع انسانی را برای کسب نتایج بهتر اداره کنند .

در اینجا به بیان اقدامات منابع انسانی در راستای استراتژی منابع انسانی می پردازیم .  
مدیریت رشد و تغییر : بسیاری از سازمانها با رشد سریع و تغییر سازمانی بویژه در عرصه جهانی مواجهند . لذا استراتژی های سازمانی آنها مستلزم توسعه واحدهای سازمانی و سوق دادن عملیات سازمانی به طریق مشارکت در شرایط رقابتی و پاسخ گویی به پیچیدگی های فرایند سازمانی است . عملیات منابع انسانی این استراتژی ها اغلب متمرکز بر کارکنان و تغییر در روش اداره امور کارکنان است



۱- تکنولوژی جدید: جهت گیری شرکتهای تولیدی متمرکز بر پذیرش تکنولوژی و محصولات جدید است. استراتژی های انسانی باید تبدیل به عملیات تولیدی کوتاه مدت،

مهندسی

شبیه سازی، و کاربرد تکنولوژی جدید از قبیل سیستم های کارشناسی، هوش مصنوعی، فیبرهای نوری و طراحی و تولید به کمک کامپیوترها و ربات ها گردد. عملیات منابع انسانی اساسا تجدید مهارتهای نیروی کار است. استراتژی های منابع انسانی تعیین کننده ضروریات مورد نیاز برای تغییر در نحوه استخدام، آموزش و پرورش، کار گروهی و تکنولوژی، تغییرات سازمانی و پرسنلی، مدیریت پروژه و همبستگی میان واحد و ارزیابی مهارتهای افراد و پرورش استعدادهای مورد نیاز است.

۲- نگهداری هزینه ها در سطح پایین: برای بسیاری از سازمان ها تولید به قیمت ارزان یک هدف عمده است. برای آنها، هزینه های مستقیم تولید کمتر، تقلیل هزینه هاسی غیر مستقیم یا بالاسری، یا اجتناب از افزایش هزینه ها در آینده نکات عمده ای هستند. عملیات منابع انسانی مربوط به اقدامات فوق می توانند: کاهش و حفظ هزینه های پرسنلی مربوط، پذیرش برنامه های پرداخت بر اساس کارکرد، بهبود کارایی و بهره وری، اجتناب از هزینه های مربوط به دعاوی و درخواست های مکرر باشد. یک هزینه کننده عمده مداوم در جستجوی بهبود هزینه های تولید است. در موارد بسیاری کاهش هزینه ها تا میزان ۲۵٪ از طریق ایجاد تغییراتی در سازمان و کارکنان مشاهده شده است.

۳- بهبود کیفیت ارج نهادن به ارزش یا کیفیت کالاها و خدمات هدف عمده بسیاری از سازمانها برای توفیق در رقابت است. سازمانها اقدامات مربوط را در این زمینه انجام

میدهند ، به دنبال بهبود مستمر کیفیت تولیدات و خدمات هستند ، و زنجیره ارزشی هر یک از فروشندگان و توزیع کنندگان را تقویت میکنند . برای چنین سازمان هایی عملیات اصلی منابع انسانی عبارت است از بهبود اثر بخشی سازمانی استراتژی های سازمان ، شامل مرتب ساختن کارها (ساختار ،اختیارات ،فعالیت ها )در جهت تقویت مدیریت برای کیفیت بخشیدن به عملیات جذب و نگهداری استعدادهای مورد نیاز ،بهبود اثر بخشی گروهی و ایجاد شرایطی که در آن کارکنان خود را با تغییرات منتقل و هماهنگ نموده تا از ارزشها و نگرشهای سازمان حمایت نمایند .

سازمانها اغلب فرایند (( مدیریت کیفیت جامع )) را برای پاسخ گویی وسیع به این خواست پذیرفته اند .

۴- تعادل میان استقلال و هم افزائی برخی سازمان ها : برخی سازمان ها بصورت مراکز تجاری درصد کسب منفعت ، و افزایش رقابت در بازار های مختلف هستند . در عین حال آنها در صدد حفظ ارزش هایی هستند که توسط همه سازمان ها در جامعه بوجود آمده است . یعنی هم قبول مسئولیت واحد تحت نظر خودشان و هم مسئولیت پذیری اجتماعی . اولین اقدامی که در این زمینه مربوط به منابع انسانی میشود انعطاف پذیر ساختن کارهاست .

استراتژی ها اصولا شامل روشن سازی فلسفه و خط مشی مدیریت ، توسعه برنامه های جبران خدمات انعطاف پذیر و قابل قبول ، تقویت توانایی های مدیریتی برای ایجاد گروه های کار و اثر بخشی سازمانی است .

برنامه ریزی منابع انسانی از زمان پیدایش سازمان های صنعتی مدرن تاکنون همواره یکی از وظایف مدیریت بوده است . آلفری مارشال اقتصاد دان مشهور در سال ۱۸۹۰ خاطر نشان می سازد (( مسئول یک سازمان بایستی مطمئن باشد که مدیران ، کارکنان و سرپرستان متناسب با کارها هستند و کارها را به خوبی انجام میدهند )) تقسیم کار ، تخصص گرایی ، سازماندهی بر حسب سطوح سازمانی ، ساده کردن کارها و استفاده از استانداردهایی برای انتخاب کارکنان و اندازه گیری عملیاتشان همگی اصولی هستند که از عوایل پیدایش مدیریت صنعتی به کار برده شده اند . از آنها همچنین در سازمان های غیر صنعتی بزرگ مثل سازمان های مذهبی ، دولتی و نظامی استفاده شده است برنامه ریزی کارکنان در مقایسه با تکنیک های نسبتا اشتباهی که امروزه در دسترس مدیران است نظریه جدیدی است که در نتیجه تحولات طولانی گذشته می باشد . این نوع برنامه ریزی در دهه های پیش با برنامه ریزی کوتاه مدت عملیاتی و با ساده شروع شده است . تکنیک های بکار برده شده توسط مدیران در واقع دنباله روی از همان تکنیک ها و روی دادهای عصر پیدایش صنعت است . مثلا در نخستین بخش قرن حاضر تمرکز برنامه ریزی نیرو انسانی بر تولید ساعتی کارگران بود . و یا در اوایل کار بر روان شناسی صنعتی ، هدف از بهبود کارایی در مهندسی کار بهبود بهره وری و گرایش به عملکرد های عینی در عمور ارکنان بود . (Ling 1965 – Y o der . 1953 –Merrill.1959)

طی جنگ جهانی دوم و سالهای بعد از آن نیز تمرکز بر بهرهوری کارکنان بود . همچنین توجه زیاد به امکان دست یابی به مدیران شایسته موجب کمبود شدیدی در یافتن استعداد های مورد نیاز برای تولید کالاها و خدمات گردید . تکنولوژی های جدید و

توجه به جنبه های رفتاری کار نیز بر پیچیدگی وظایف برنامه ریزی نیروی انسانی می افزاید .

در تحولات بعدی برنامه ریزی نیروی انسانی ، بعنوان سیستمی که سازمان را با محیطش مرتبط می ساخت نگریده می شد . در آن زمان برنامه ریزی منابع انسانی به این صورت ترسیم می شد که شرکتها نیازهای آینده شان را به نیروی انسانی پیشبینی می کردند ، عرضه داخلی نیروی انسانی سازمانشان را برای پاسخ گویی به این نیازها ، پیش بینی می نمودند بر این اساس شکاف میان آنچه که نیاز هست و آنچه که دسترس است را مشخص می ساختند : سپس برنامه ریزان نیروی انسانی ، برنامه هایی را برای کارمند یابی ، انتخاب ، و جایگزینی کارکنان جدید تهیه کردند ، برنامه هایی را برای آموزش و بهسازی تدارک می دیدند و ارتقاء ها و انتقالات لازم را پیش بینی می نمودند ، (

wikstrom, 1971 و 1968 و Heneman and seltzir و 1967 و Geisler 1972 و Burack and

walker در سالهای ۱۹۷۰ جنبه های تازه ای از برنامه ریزی منابع انسانی ظاهر شد در

حالی که اکثر سازمان ها از رویه های پیشین پیروی می کردند ، برخی از آنها ابزارهای جدیدی را تجربه می کردند . همچون ، برنامه ریزی مسیر شغلی Planingcareer ،

تحلیل فعالیت Activity Analysis و با زسازی تصویر کار Reshaqing work در این

سالها اصطلاحات برنامه ریزی (( نیروی انسانی )) Maan qower planning جای خود

را به برنامه ریزی (( منابع انسانی )) Hvman Resources planning داد . اصطلاح ((

برنامه ریزی منابع انسانی )) حکایت از بینش وسیع تری نسبت به ایجاد تعادل بین

عرضه و تقاضا یا پیش بینی های کمی می کرد . اصطلاح جدید توجه خود را از بینش

فرایندی، در عین توجه به اهمیت آنها، به دیدی جامع تر یعنی مواجهه یکجا با پیش بینی نیازها و طراحی برنامه معطوف داشت. همچنین اصطلاح (( منابع انسانی )) بعنوان روش مناسبی برای به حد اقل رشناندن توجه به مفهوم رایج نیروی انسانی و تاکید بر دیدگاه مثبت به پرسنل بعنوان منبع اصلی سازمان شناخته شد.

بسیاری از تکنیکها سالهاست که در برنامه ریزی منابع انسانی مورد استفاده قرار می یزند و اصطلاحاتی طی سالها تحقیق و کاربرد در آنها بعمل آمده است. اما برنامه ریزی منابع انسانی نه مجموعه تکنیکهای معین است و نه عملیات مرتبط با آن. بلکه امکاناتی است برای کمک به مدیران در پیش بینی و مواجهه با نیازهای متغییر مربوط به آموزش، خروج از خدمت، و تجهیز افراد. مثلاً یک بررسی از عملیات برنامه ریزی نیروی انسانی در ۷۷۵ بخش و ایالت در آمریکا نشان می دهد که برخی سازمانها سیستم های برنامه ریزی نیروی انسانی را طوری طراحی و اجرا کرده اند که موجب ابداعاتی در مدیریت گردیده است ( District of Clumbia 1973 )

یک برنامه ریزی منابع انسانی از کجا شروع می شود؟ جنبه های بسیاری برای شروع برنامه ریزی منابع انسانی در یک سازمان وجود دارد. جنبه هایی که ممکن است موجب اتلاف وقت و مساعی شو و کلاً نامناسب باشند اما از آنجا که نیازهای مختلف برنامه ریزی منابع انسانی از منابع داخلی سازمان و بر اثر فشارهای خارجی تامین می شود. نخستین گام، سنجش وزن نیازهای مختلف و تعیین اولویت های نسبی آنها از نظر مدیریت است. هیچ سازمانی نمی تواند همه چیز را فوراً انجام دهد. و هیچ سازمانی هم نمی تواند به جنبه های منابع انسانی اش یکجا پاسخ دهد.

برخی نیروهای جبری هستند ، از قبیل توافق های کاری ، قوانین و تقاضاهای اتحادیه ای . کمبود نیروی کار فشارهای اقتصادی برای کاهش کارکنان ، تغییرات تکنولوژیکی و نظرات اجتماعی در حال تغییر که با قدرت بر سازمانها اثر می گذارند . سازمانی ممکن است نسبت به سازمانهای دیگر در بکار گماری نیروی انسانی متخصص مشکلات بیشتری داشته باشد ، دیگری ممکن است مشکل کارمند یابی داشته باشد. اما این امر برایش مسئله چنان مهمی نباشد . البته تنها سازمانهایی که زیر فشار هستند درگیر می باشند و سایرین تنها به این نکات توجه می نمایند .

حتی فشار های رقابتی بر سر پرسنل با یکدیگر تفاوت دارد چنانچه برخی سازمانها و صنایع نسبت به برخی دیگر در مقابل رقابت حساس ترند . یا کمبود مهندسی نفت بخصوص در میان خانمها ، تنها مربوط به معدود سازمانهایی می شود که برای جذب آنها رقابت میکنند . یا مشکل جذب و نگهداری کارکنان دفتری تنها به سازمانهایی مربوط می شود که کارهایشان در محیطهای شهری متمرکز است .

برخی سازمان ها در حدی از سود دهی قرار دارند که میتوانند منابع انسانی را بدون تهیه برنامه تامین نمایند . سازمان های انتفاعی ، شرکت های نفتی ، و سایر مؤسسات سرمایه طلب ، امکانات پول خود را کمتر صرف برنامه های منابع انسانی می کنند . زیرا هزینه های پرسنلی آنها نسبت به سایر هزینه ها بسیار اندک هستند . سازمان های کوچکی که سریعاً رشد یابند نیز به برنامه های نیروی انسانی توجه داند ، تا بتوانند استعداد های مورد نیاز را پرورش دهند . در مورد اول نیازهای منابع انسانی و هزینه های مربوط به آن

در مجموعه عملیات سازمان چندان مهم به نظر نمیرسد، اما در موارد بعدی به نظر می

رسد که منابع انسانی عامل اصلی در تعیین روند رشد و بهره وری سازمان باشد.

فعالیت های برنامه ریزی منابع انسانی :

#### الف - تنظیم استراتژی های منابع انسانی

۱- پیشنهاد هدف های برنامه ریزی نیروی انسانی

۲- پیشنهاد روش ها و استراتژی ها

۳- حمایت از استراتژی ها

۴- تعیین منابع و اعمال مورد نیاز ذیربط

۵- تعیین اولویت ها

#### ب - برقراری و حفظ رابطه با مدیران

برقراری و حفظ رابطه کاری با مدیران

به عنوان مراجع

۱- درخواست رسمی برای جلب حمایت مدیران از

پروژه ها و برنامه های ویژه

۲- مشورت با مدیران در مورد روش ها و نحوه ها اجرای

برنامه ریزی منابع انسانی

۳- تشریح توصیه ها برای جلب پذیرش آنها

۴- مشورت با مدیران برای خصوص مسائل سازمانی و

منابع انسانی

۵- آماده گی سالانه برای ارائه شرایط و برنامه های آینده

۶- مشارکت در کمیته ها یا همکاری با نیرو های

مرتبط با منابع انسانی

۷- آموزش و راهنمایی دیگران در برنامه ریزی منابع انسانی

۸- رابطه متقابل با سازمان های دولتی ، دانشگاهی و سایر

دست اندر کاران برنامه ریزی منابع انسانی

۹- اثر بر تغییرات سازمانی و طراحی شغل

ج - فعالیت های حرفه ای شخصی

۱- میزان سازماندهی کارها و فعالیت های فردی

۲- میزان آگاهی سازی مدیران و سر پرستان از

فعالیت های شما و نتایجی که بدست آورده اند.

۳- مطالعه مطالب منتشر شده در خصوص مفاهیم،

تئوری ها و روش های برنامه ریزی منابع انسانی

۴- حضور در برنامه ها و جلسات تشکیل شده مرتبط با

برنامه ریزی منابع انسانی

۵- نوشتن یاد داشت ها یا اطلاعیه ها

۶- حفظ تعادل برنامه ریزی منابع انسانی در دیگر سازمان ها

۷- شرکت در جلیات و برنامه های خارج از سازمان

بعنوان یک سخنران



۸- مرتبط ساختن تحقیقات HRP با پیشرفت تکنولوژی موجود

۹- نوشتن مقالات ، مطالب یا کتاب هایی در مورد HRP

۵- اداره عملیات برنامه ریزی منابع انسانی

۱- سرپرستی همکاران برنامه

۲- بکار گماری و سازماندهی

۳- تهیه طرحها و تعیین اولویت انجام کار ها

۴- تهیه بودجه و برنامه برا فعالیت های منابع انسانی

۵- تشخیص منابع بر حسب فعالیت ها

( پول ، زمان کامپیوتر ، کارکنان )

۶- عقد قرارداد با مشاوران

۷- نظارت بر کارمشاوران طرف قرارداد

۸- تهیه بودجه و برنامه پیشنهادی

۹- تفسیر آمار و اطلاعات مربوط به هزینه ها و نتایج حاصل

۱۰- نگهداری اطلاعات مربوط به هزینه های برنامه و

میزان پیشرفت برنامه

ه - جمع آوری و تحلیل اطلاعات

۱- طراحی و پرورش سیستم های اطلاعاتی

۲- تشخیص نیازها از طریق مباحثات و جلسات گروهی

۳- ذخیره سازی ، تحلیل و اصلاح اطلاعات

- ۴- ارزشیابی نتایج بدست آمده
- ۵- برگزاری مصاحبه های مربوط به تحلیل نیازها
- ۶- تشجیص لزوم اجرای سایر برنامه های پرسنلی
- ۷- مراعات نمودار های سازمانی و دستور العمل ها
- ۸- ارزشیابی شرایط منابع انسانی و تحصیلات متقاضیان همکار  
و - طراحی و استفاده از سیستم های پیشبینی

۱- طراحی و اجرای سیستم و فنون برنامه ریزی

منابع انسانی

۲- طراحی سیستم های پیشبینی

۳- پیش بینی نیازها ( نیازهای نیروی انسانی )

۴- تهیه گزارش هایی از قبیل پیشبینی های مشترک

برای مدیران

۵- تحلیل و پیشبینی ورود و خروج از خدمت

۶- تحلیل قرارداد های استخدای

۷- پیشی بینی اثر تغییرات منابع انسانی بر برنامه ها

و نیازهای سازمان

۸- پیش بینی اثرات EEO ویا اثر عملیات

۹- تحلیل و پیش بینی عرضه و تقاضای نیروی کار

در ارتباط با ابزار کار

ز - مدیریت بهبود توانایی های کارکنان

۱- تحلیل برنامه های بهسازی کارکنان و طرح های

جایگزینی مدیریت برای تشخیص نیازهای برنامه ای

۲- طراحی و اجرای سیستم های لازم برای برنامه ریزی

طرحهای جانشینی مدیریت

۳- طراحی و اجرای سیستم های لازم برای تجارت و

آثار مدیریت

۴- طراحی و اجرای سیستم های نقل و انتقالات و

ارتقاء های درون سازمان

۵- طراحی و اجرای سیستم های ارزیابی و اقدامات مدیریت

۶- استفاده و نگهداری از داده های ارزیابی

۷- جاری نگهداشتن طرحهای جانشینی

۸- شناخت نامزدهای مشاغل

۹- طراحی و اجرای سیستم های ارزیابی مدیریت

۱۰- راهنمایی و مشاوره کارکنان

۱۱- اصلاح طرح های بهسازی کارکنان

۱۲- نگهداری و اداره اطلاعات مربوط به نیاز های

شغلی و مسیر سابقه خدمتی برای مشاغل

۱۳- اجرای برنامه های کاهش هزینه از طریق تعلیق

و اخراج ( تعدیل نیروی انسانی

ح- سایر فعالیت ها

- ۱- کارمند یابی و استخدام
- ۲- ارزیابی کارکنان
- ۳- بهسازی سازمانی ( کارگروهی )
- ۴- خط مشی های پرسنلی
- ۵- اخراج کارکنان
- ۶- اجرای آموزش
- ۷- تحقیقات پرسنلی
- ۸- اجرای EEO/AA ( مربوط به فرصت های شغلی مساوی و برنامه های عملی مربوط )
- ۹- سایر فعالیت های پرسنلی
- ۱۰- مدیریت حقوق و دستمزد
- ۱۱- مشاوره خارجی
- ۱۲- سایر فعالیت های غیر پرسنلی  
( مثل : مدیریت ، بازار یابی ، تدارکات )
- ۱۳- تامین منافع کارکنان
- ۱۴- روابط کار
- ۱۵- بهداشت و ایمنی

به گفته پیتر دراگر ضروری است تا در برنامه ریزی استراتژیک سوال کنیم :

(( کار ما چیست ؟ )) (( چه خواهد شد ؟ )) و (( چه باید باشد )) باتوجه به پرسش آخر

است که کارها از شکل جاری آن ، یعنی آنچه که هست به کلی تغییر خواهد کرد .  
(دراگر ۱۹۷۴)

منابع طبیعی ، امکانات فنی ، طرحها و محصولات ، سهم و موقعیت بازار ، سرمایه پولی  
همگی در برنامه ریزی استراتژیک مورد توجه قرار می گیرند . در حالی که منابع انسانی  
کمتر از موارد فوق مورد توجه قرار می گیرند . توجه به نیازهای منابع انسانی معمولا  
بوسیله بودجه و برنامه یا تحلیل ها و برنامه ریزی هایی که بوسیله متخصصین پرسنلی در  
برنامه هایی چون آموزش و استخدام صورت می گیرد ، محدود می شود . تجارب برنامه  
ریزی و اطلاعات منتشر شده حکایت از این دارد که نیاز های منابع انسانی بوسیله برنامه  
ها و استراتژی های سازمانی تعیین می شوند . اما اغلب اثری که منابع انسانی بر سازمان  
خواهد گذاشت مورد توجه واقع نمی شود . اغلب سازمان ها در دستیابی به هدف های  
خود بهای کمی به منابع انسانی می دهند . مدیران عالی سازمان Executives معتقدند  
که پرسنل مورد نیاز را همیشه می توان از بازار کار تامین کرد زیرا تامین نیروی کار از  
داخل به تنهایی کفایت نمی کند . برنامه ریزان سازمان بیشتر به جنبه های مالی و بازار  
یابی برنامه ریزی توجه دارند ، یعنی همان چیزهایی که در تخصص خود آموخته اند .  
متخصصان امور کارکنان Personnel Professionals و حتی متخصصان برنامه ریزی منابع  
انسانی (که به ندرت با برنامه ریزان سازمان در ارتباط هستند ) اغلب از فرایند های

مرتبط با برنامه ریزی سازمان بی اطلاع هستند که در نتیجه در برقراری ارتباط بین

برنامه ریزی منابع انسانی و برنامه ریزی استراتژیک سازمان دچار اشکال می باشند .

مخاطرات نادیده گرفتن این چنین روابطی عظیم هستند . مثلا فرض کنید یک شرکت

تولید مواد شیمیایی بسرعت خود را برای تولید محصول جدیدی تجهیز کند و کارخانه

های موجود را برای پاسخگویی به نیاز خود گسترش دهد . بدون اینکه برای تامین

مدیران واجد شرایط مورد نیاز خود برنامه ریزی بنماید. مسلما به علت عدم کفایت

تجارب و ورزیدگی های لازم در تامین پرسنل خود با مشکلات مواجه می شود .

از دیدگاه مثبت قضیه می توان کارخانه ای را مثال زد که تامین نیازهای خود به مدیران

جدید کارخانه و پرسنل فنی ارشد را از طریق گردش شغلی کارکنان میان بخش های

مختلف کارخانه و واحد های ستادی پیش بینی می نماید تا بوسیله نیازهای نیروی انسانی

برنامه ریزی شده خود را تامین کند . یا مثلا یک بانک که برای تامین تقاضای نیروی کار

، واحد های خود را بعنوان یک پروژه در برنامه های سازمان در نظر می گیرد و مدیران

اداری را به تناسب برنامه های بلند مدت خویش پرورش می دهد . پست ها در شعب

برای اجرای برنامه های سازمانی خاص مستقر می شوند . درست مثل سازمانی که برای

بازاریابی بخشی از محصولاتش برنامه ریزی می نماید.

## ۲- هدفها و منافع

سازمانها عموماً پیش‌بینی نیازهای انسانی را اساس استخدام، تجدید تخصیص‌های پرسنلی و ارتقاءها و برنامه‌های آموزشی سالانه قرار می‌دهند. تنها افق برنامه‌های سالانه در مقایسه با برنامه‌های دراز مدت محدود است. برنامه‌هایی برای: تجهیزاتی جدید، محصولات جدید، گسترش یا تغییر تدریجی نیازهای تخصصی و یا برنامه‌ریزی منافع انسانی مشتمل بر بهسازی طولانی مدت کارکنان و برنامه‌ریزی بلند مدت برای تجهیز و کنترل منابع انسانی سازمان است.

نیاز به دیدگاه استراتژیک در برنامه‌ریزی منابع انسانی در یک شرکت تولیدی چنین بیان شده است:

همانطور که سازمان رشد می‌کند و پیچیده‌تر می‌شود نیاز به برنامه‌ای منظم برای تامین افراد مورد نیاز در اداره سازمان محسوس‌تر می‌شود. فقدان استعدادها ممکن است موجب محدود شدن استمرار رشد سازمان شود. این کمبود آغاز برنامه‌ریزی و بهسازی همه جانبه کارکنان است.

در شرکت مذکور فواید برنامه‌ریزی طولانی مدت منابع انسانی بشرح زیر ذکر شده است:

- ۱- درک مطلوب از کاربری منابع انسانی در استراتژی‌های سازمان.
- ۲- استخدام استعدادها با تجربه از دانشگاهها، بازار کار در رابطه با نیازهای پرسنلی.
- ۳- برنامه‌ریزی پیشرونده تخصیص منابع انسانی و سایر عملیات بهسازی از قبیل حرکت‌های موازی برای توسعه چشم‌اندازهای طولانی مدت مدیریت.

۴- تحلیل و کنترل هزینه‌های پرسنلی مربوط، از طریق عرضه معیارهای عینی مرتبط با پرداخت، گردش موجودی، جایگزینی، آموزش و سایر هزینه‌ها.

به هدف‌های فوق می‌توان از طریق برنامه‌ریزی‌های کوتاه مدت دست یافت. مرتبط ساختن گام‌های مذکور با برنامه‌ریزی استراتژیک گام بعدی در برنامه‌ریزی منابع انسانی سازمان است.

۳- برنامه‌ریزی استراتژیک چیست؟

برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فرایند تعیین هدف‌های سازمان و اتخاذ تصمیم در خصوص برنامه‌های جامع عملیاتی که منجر به دستیابی به هدف‌های مذکور می‌گردد. در یک شرکت بزرگ نفتی که مورد بررسی قرار گرفته برنامه‌ریزی استراتژیک شامل موارد زیر است:

۱- تنظیم هدف‌ها و استراتژی‌های عملیاتی سازمان و بخش‌های آن (دستورالعمل‌های مربوط به شناخت هدف)

۲- انتخاب ترکیب مناسبی از سازمان که مجموعه عملیات را تنظیم نموده و هدف‌ها و مفاهیم آن را منعکس نماید.

۳- تعیین ساختار سازمانی، فرایندها و روابط متناسب که منعکس کننده ترکیب برگزیده فوق باشد.

۴- تهیه استراتژی‌های توسعه‌ای مناسب برای اجرای هدف‌ها و توجیه مجموعه کارهای انتخاب شده درون ساختارهای سازمانی

۵- تهیه برنامه‌هایی برای اجرای استراتژی‌ها.



برنامه‌ریزی استراتژیک نباید با برنامه‌های کوتاه مدت عملیاتی یا تاکتیکی تضاد داشته باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط به تصمیماتی می‌شود که هدف آنها ایجاد تغییر عمده‌ای در جهت رشد است برای مثال، یک شرکت ممکن است خطوط تولید یا اجزاء کاریش را باین علت که با هدفهای کلی یا برنامه سازمان مرتبط نیستند تجدید نماید.

(Ansoff 1965 Acoff 1970, Forange and Vancil 1976)

تصمیمات برنامه‌ریزی استراتژیک شامل تعهدات عمده‌ای در مورد پیش‌بینی منابع می‌باشد که ممکن است حاصل جهشی ناگهانی در امور سازمان یا تغییراتی اصولی باشد. از آن جا که فرضیات چنین برنامه‌ریزی باید در مورد آینده‌های غیر قابل پیش‌بینی باشد (که در آن منابع لازم چندان مشخص نیست) برنامه‌ریزی استراتژیک باریسک زیادی مواجه است. در نتیجه بسیار پیچیده و تصنعی است و نسبت به برنامه‌های اجرایی کوتاه مدت قطعیت کمتری دارد. به طور کلی این برنامه‌ها نه تنها شامل توجه به یک، بلکه چندین موضوع در مورد محیط آینده سازمان و توجه به شقوق مختلف عملیات می‌گردد. از طرف دیگر برنامه‌های عملیاتی محیط سازمانی را به طور مستمر تصویر می‌نمایند و تنها به تغییراتی توجه دارند که بعنوان تاکتیکهای این عملیات محسوب می‌شوند، مثل: کارآیی تولید، تنظیم سیستمها و عملیات جاری، تعدیل سطوح فعالیتهای سازمانی در پاسخ به خواستههای مشتریان یا دیگر تقاضاها و اصلاح محصولات، تبلیغات، خدمات یا سایر فرایندهای سازمانی، تفاوت اصلی در درجه تغییرات ناشی از برنامه‌ریزی و درجه تاثیر آن بر برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

## ۵- مراحل برنامه ریزی استراتژیک

در مدیریت مراحل هر کار جدید باسانی بدعت گذارده نمی شود. بنابراین برنامه ریزی استراتژیک نیز متشکل از گامهای معمول جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و بازنگری منظم توسط مدیریت می باشد.

اجزاء مهم برنامه ریزی استراتژیک و آثار بالقوه آن بر برنامه ریزی منابع انسانی بشرح

زیر است:

۱- تعریف فلسفه سازمان: بعنوان نخستین گام، سؤالات اساسی در رابطه با ماهیت وجودی سازمان مطرح می شود: چرا سازمان بوجود آمده است؟ سهم و نقش آن چیست و چه می تواند باشد؟ انگیزه های موجود یا ارزشهای مورد قبول مالکان یا مدیران اصلی سازمان کدام است؟ برای مثال در یک کارخانه تولید تجهیزات الکترونیکی به علت ماهیت پویا بودن این صنعت فراهم ساختن فرصت های شغلی و ارتقاء برای کارکنان یکی از مهمترین مقاصد بقاء آن و در نتیجه راهنمایی برای رشد و تغییرات آینده اش است. میزان وابستگی و نیاز جامعه به سازمان یک عامل تاثیر گذار بر افکار مدیران سازمان است.

۲- تصویر شرایط محیطی: در این جا این پرسش مطرح است: ((چه تغییرات اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی و سیاسی اتفاق می افتد که فرصتها و تهدیدها را بوجود می آورد))؟ مثلا عرضه نیروی کار، تقاضاهای قانونی و مشروع موثر بر سیاستها و عملیات منابع انسانی و تغییرات سریع تکنولوژی ممکن است اثر مهمی بر سازمان داشته باشد. سؤالات دیگر این است نیروهای رقیب کدامند؟ استراتژیهای آنها چیست؟ حتی استراتژیهای

منابع انسانی سایر سازمانها ممکن است جهات آینده یک سازمان را تحت تاثیر قرار

دهد(مثل توانایی یک موسسه رقیب در جذب و نگهداری بهترین استعدادها)

۳-ارزشیابی نقاط قوت و ضعف: سؤال بعدی که مطرح می شود این است: چه عواملی

ممکن است دوره های عمل آینده را محدود یا تقویت نماید؟ عوامل منابع انسانی همچون

نیروی کار مجرب، مدیران فوق العاده متخصص، فقدان استعدادهایی با توانایی بالا و

خطاهای گذشته در خصوص عدم پرورش مدیر از جمله مسائل رایجی هستند که ممکن

است برنامه ریزی استراتژیک را تحت تاثیر قرار دهند.

۴-اجرای هدفها: سؤالهای مهم بعدی عبارتند از اینکه: هدف از فروش، سود، و برگشت

سرمایه چیست؟ معیارهای زمانی تحقق این هدفها کدامند؟ اغلب ساختار سازمانی و

سبک های مدیریتی سازمان در راستای هدفهایش قرار ندارند. و در جائیکه این تعهد

وجود ندارد استراتژیها دچار مشکل می شود. هدفهای کیفی مهم به آسانی راه تحقق

هدفهای کمی اندازه گیری شده و تعریف شده و حتی استراتژیک راکه بفرآوانی موجب

تغییراتی در کیفیت خدمات، ودیریت، تحقیقات و توسعه می شود، نشان می دهد.

۵-استراتژیهای توسعه: یافتن پاسخ برای این سؤالات مهم است که: چه اعمالی را

سازمان باید برای رسیدن به هدفهایش دنبال کند؟ چه تغییراتی در ساختار و فرایندهای

مدیریت و پرسنل مورد نیاز است؟ در اینجا تمرکز بر برنامه ریزی تامین نیروی انسانی،

تخصیص، پرورش، تجهیز و استفاده از فرصتها است، به منظور داشتن کاکنان مناسب

در آینده؛ تا بدینوسیله برنامه ریزی منابع انسانی مستقیما با فرایند برنامه ریزی استراتژیک

مرتبط می شود.

## ۵- سه سطح برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی منابع انسانی منطقی است. برخی فرایند برنامه‌ریزی سازمان است. برخی سازمان‌ها فکر می‌کنند که برنامه و بودجه سالانه همه آن چیزهایی است که آنها نیاز دارند، به ویژه برنامه‌ریزی نیروی انسانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک برای این سازمان‌ها به معنای برنامه‌ریزی عملیاتی بزرگ است. آنها چنین می‌گویند:

((هر فردی را که نیاز داریم می‌توانیم هر وقت که لازم باشد استخدام کنیم. برای مواقعی، مانند احداث ساختمان، خرده فروشی، یا مهندسی پروژه، زمان برنامه‌ریزی نیروی انسانی لزوماً کوتاه است. اما حتی در چنین سازمان‌ها هم استعدادهایی چون مهندسی، مدیریتی، و دیگر مهارت‌های مورد نیاز که منبث از اهداف استراتژیک هستند؛ ممکن است باسانی در بازار کار قابل دسترس نباشند و نیازمند زمان برای استخدام یا پرورش آنها باشد.

بطور مثال نیروی انسانی مورد نیاز دانشگاه‌ها همیشه در بازار در دسترس نیست یا اینکه نمی‌توان آنها را در عرض یک سال پرورش داد. بلکه آنها را در یک برنامه‌ریزی استراتژیک پیش‌بینی کرد و در برنامه‌های عملیاتی اجرا کرد. البته فعالیت‌های آموزشی و بهسازی کوتاه مدتی هم هستند که تهیه و تامین هزینه می‌شوند؛ بدون اینکه محتوای استراتژیک داشته باشند. یعنی معلوم باشد در راستای تحقق کدام هدفها انجام می‌شود بدون فایده یا کم‌فایده به پرورش توانایی‌های کارکنان یا استعدادهای مورد نیاز سازمان به اجرا در می‌آیند. اتصال برنامه‌ریزی منابع انسانی به برنامه‌ریزی استراتژیک مستلزم توجه به تغییرات عوده در سازمان و اقدامات حساس است.

## ۶- اثر منابع انسانی

توان یک سازمان در رسیدن به هدفهای استراتژیکی اش به سه طریق تحت تاثیر منابع

انسانی است:

- هزینه‌ها

- توان کار موثر

- توان پذیرش کارهای جدید و عملیات متغییر

عوامل تشکیل دهنده این سه اثر منابع انسانی بعنوان ئسیله برای کمک به برنامه‌ریزان و

مدیران عالی سازمان که به ارتباط برنامه‌ریزی منابع انسانی با هدفهای استراتژیکی

می‌اندیشند، مفید است. این عوامل همچنین بعنوان عوامل اصلی که در برگیرنده روشهای

کلی برقراری ارتباط میان دو فرایند برنامه‌ریزی می‌باشند مورد استفاده قرار می‌گیرند.

هزینه‌های پرسنلی در بسیاری از سازمان‌ها سهم مهمی دارا هستند، اغلب در

صورت‌های مالی سرفصل‌های سرمایه پولی یا هزینه کار او مواد طبقه‌بندی میشود. کنترل

هزینه‌های سرمایه‌ای تجهیزات و مواد بعلت کمیابی و تورم مشکل است. از این رو کنترل

حقوق و مزایا Compensation and Benefits و نوع و تعداد کارکنان مرکز توجه مدیریت

است. به عنوان مثال، یک مؤسسه تولیدی بزرگ کارخانه‌ای در اروپا به نشانه گامی در

جهت افزایش نفوذ خود تاسیس کرد. اما وقتی کارخانه تاسیس شد، متوجه شدند که در

محل مدیر و متخصص یافت نمی‌شود. ضمن اینکه هزینه‌های نگهداری متخصصین

آمریکایی در محل بسیار بالا بود. علاوه بر اینکه آن افراد به علت عدم شناخت کافی از

بازار، زبان یا آداب و رسوم محلی به اندازه کافی مفید نبودند. بعد از پنج سال کارخانه به

علت مشکلات مدیریتی به یک شرکت اروپائی فروخته شد. (Jamesw. Walker 1992) این مثال اهمیت گروه دوم از عوامل یعنی منابع انسانی را بر روی برنامه‌های سازمان نشان می‌دهد. استعدادها و مساعی کارکنان می‌تواند اثر فراوانی بر بهره‌وری سازمانی، شایستگی‌های مدیریتی، ثبات سازمان، روابط خارجی، پذیرش تغییر، و سایر تغییرات حمایتی از هدفهای استراتژیک یک سازمان داشته باشد. لزوم چنین تلاشهایی برای یک سازمان مسلم است، از این رو سازمان‌هایی که در فرایند رشد و تغییر شکست می‌خورند عموماً سازمان‌هایی هستند که فاقد حمایت نیروی انسانی خود هستند. بطور مثال یک کارخانه الکترونیک وقتی سوابق رشد و ابداعات خود را بررسی کرد، آن را عمدتاً در ارتباط با کیفیت انگیزش کارکنانش دید. یا در یک شرکت نفتی تصور مثبت از ((اثر کارکنان)) به عنوان روشی برای برانگیختن تفکر مدیریت نسبت به منابع انسانی در ارتباط با برنامه‌های سازمان مورد استفاده قرار گرفت.

در این شرکت اثر منابع انسانی به‌مراه تکنولوژی، سرمایه و منابع طبیعی از طریق ((تحلیل بر مبنای صفر))<sup>۱</sup> سنجیده شده است. در این روش ((فرض می‌کنیم هیچ اثری در هیچ زمینه‌ای از مدیریت منابع انسانی مشاهده نمی‌شود. بعد از طریق فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک عوامل هزینه و سود بالقوه را برحسب ارزش آنها می‌سنجیم. اگر پی بردیم برنامه ریزی منابع انسانی هیچ ارتباطی با برنامه‌ریزی استراتژیک ندارد، دیگر نیازی به بررسی و توجه بیشتر به موضوع نیست)). در حال حاضر فرض صفر مورد توجه مدیران قرار گرفته است. و در بررسی نیازهای انسانی بخش مهمی از برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانها را تشکیل می‌دهد.

## ۷- روشهای اجرایی

حال پرسش این است چه فنون خاصی برای این نوع از تحلیل و برنامه ریزی می توان بکار برد؟ سازمان ها چگونه روشهای برنامه ریزی را در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک به اجرا در آورده اند؟ باید اذعان کرد کمتر سازمانی در این مورد تجربه داشته است. اغلب سازمانها برنامه ریزی منابع انسانی خود را به پیش بینی کوتاه محدود می کنند. با اینحال برنامه ریزی طولانی مدت متمرکز بر موضوعات منابع انسانی بروشنی توسط جند شرکت بزرگ خارجی مورد استفاده قرار گرفته است. روشهای مذکور اغلب به مدیریت در تحلیل برنامه ها و فعالیتهای سازمان و بررسی اطلاعات مربوط به منابع انسانی (مثل پیش بینی خروج از خدمت، انتقال، بقاء و غیره) کمک می نمایند. اما مسؤلیت مقدماتی برای تشخیص خواستها و تغییرات بوجود آمده در نیازهای سازمان مرتبط با استراتژی های آن به عهده مدیران اجرایی است. در برخی موارد برنامه ریزی کارگزینی های سازمان نیز استفاده قرار گرفته و به عملیات برنامه ریزی منابع کمک می کند.

در آغاز معمولا کارها محدود است اما توجه مدیریت را به خود جلب می کند بتدریج در سالهای بعد وقتی که مدیران با چنین برنامه ریزی خو گرفتند در فرایند برنامه ریزی عمق به وجود می آید.

سازمانها سالهاست که در برنامه ریزی و بودجه بندی مالی، تخصیص سرمایه و سایر فرایندهای برنامه ریزی حرفه ای شده اند. اما پذیرش روشهای جدید ((برنامه ریزی کارکنان)) همچنان کند پیش می رود. همانطور که یکی از مدیران عالی اشاره می کند: ((این اولین باری است که ما تفکرمان را درباره نیازهای طولانی مدت به منابع انسانی بر

روی می آوریم. مدیران ما هنوز عادت به پاسخ دادن به سؤالاتی از این قبیل نکرده‌اند اما

فکر می‌کنم آنها کار خوبی را شروع کرده‌اند))

مرکز استراتژیهای عمده

عملیات استراتژیکی برنامه‌ریزی شده فعالیتها یا برنامه‌های اجرایی مربوط

۱- تقاضا برای استعدادهای مدیریتی و حرفهای ناشی از استراتژی‌های در حال تغییر

سازمان که مستلزم بهبود کیفیت بهره‌وری مدیریت و کارکنان است.

الف- خاتمه دادن به کار کارکنان با بازدهی کم ۲- تاکید بیشتر بر

برنامه خاتمه خدمت کار

کنان بر اساس مطلوبیت نهایی کارکنان Marginality Satisfactory Performers

۱- تهیه برنامه‌هایی به منظور اطمینان کارکنان

که به شکلی مناسب

ب- انگیزش کارکنان با بازدهی بالا

در یک برنامه انگیزشی برای

جبران خدمت پاداش

داده می‌شود

۲- اجرای برنامه انگیزش بلند مدت



جهت خرید فایل word به سایت [www.kandoocn.com](http://www.kandoocn.com) مراجعه کنید  
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

۱- تهیه برنامه هماهنگ برای جستجو ، استخدام

ج- افزایش میزان توانایی های مدیریتی و انتصاب مدیران

۲- گسترش برنامه آموزشی

مدیریت تا حد ۷۰۰

مدیر و سرپرست

تنظیم برنامه آماده سازی

۱-

مدیران برای

بازنشستگی

۲- ارائه خطوط

د- تاثیر طرح های بازنشستگی

راهنمای ارزیابی به مدیران،

مربوط به سنجش

سن و قدرت کارکنان و

استفاده از خاتمه

خدمت بجای بازنشستگی

زودرس

۲- تاثیر هزینه های نیروی انسانی که سریعاً افزایش می یابند.

۱- کاستن از مقررات مربوط به امنیت شغلی

۲- مذاکره در خصوص کاهش پرسنل و بهبود

بهره‌وری

تعیین چارچوب و

الف- هزینه‌های کار ساعتی

اطلاعات لازم برای جلسات

برنامه‌ریزی به منظور

جلوگیری از اتلاف وقت

۳- کاهش نرخ حوادث به ۱۰٪، و لزوما کاهش

هزینه‌های مربوط

۱- ارائه برنامه مزایای متغییر بر اساس شاخص (به منظور عرضه مکانیزم کنترل هزینه)

۲- بیمه به عنوان پسانداز دوران خدمت

۳- شناخت مکانیزم جبران خدمت به عنوان وسیله ارائه خدمات بهتر به کارکنان

۴- اصلاح فلسفه جبران خدمت

۵- اجرای سیستم

ب- هزینه‌های پرداخت حقوق و مزایا

اطلاع رسانی و کنترل نیروی

انسانی برای استفاده در

تغییرات پرسنلی

۶- تهیه روش تجدید تخصیص متمرکز

گسترش برنامه‌های نظر خواهی و تعقیب

برنامه‌های ارتباطی، به منظور کشف و برقراری همبستگی بین واحدها در عین قبول

مشکلات

اتحادیه گرایی که ممکن است پدید آید

۳- مدیریت اثر عوامل خارجی

۱-تهیه برنامه آموزش برای

مدیران به منظور

اداره موارد داوری و حسابرسیهای

مربوط به

فرصتهای برابر

استخدامی Equal Employment

Opportunity(EEO)

۲- اجرای برنامه کنترل

الف- مدیریت دعاوی حقوقی

مواد سمی در بخشهای

مختلف سازمان

۳- انجام اقدامات مربوط به مطالعات امکان سنجی و ارزشیابی هزینه‌های کاهش سرو

صدا

ب- برنامه‌های مربوط به فرصتهای شغلی مساوی Affirmative Action Programs

برنامه‌ریزی

۱- اطلاعات لازم برای پیش‌بینی نیازهای پرسنلی

برای پیش‌بینی تقاضای نیروی انسانی و تطبیق آن با عرضه، احتیاج به موارد زیر است:

اطلاع از هدف‌های آینده، شاخص‌های مورد استفاده برای پیش‌بینی مثل درآمدها و انواع

افزایش دارائی، ستاده‌ها، انواع حجم‌ها از قبیل حج دادو ستد، حجم موجودی‌های

غیرنقدی و غیره

- طرح تشکیلاتی

- اطلاع از فعالیتها و نیازها

- ارزشیابی تغییرات فنی و بهره‌وری

۲- مراحل پیش‌بینی

۱- نخستین گام پیش‌بینی، درک شرایط خارجی و سازمانی مؤثر بر نیازهای آینده تامین

نیروی انسانی است. که عبارتند از استراتژی‌های منابع انسانی، طرح تشکیلاتی آینده،

استراتژی درونی و بیرونی سازمان.

۲- دومین گام طراحی نیازهای نیروی انسانی آینده است. که مستلزم بررسی اثر عوامل محرک نیروی کار و به تبع آن نیاز به نیروی انسانی است. این عوامل شامل شاخص‌های شغلی مانند پروژه‌ها، حجم‌های مختلف فروش و از این قبیل به علاوه تغییر در خدمات به مشتریان یا تغییر شرایط کیفی آن‌ها. در این موارد استفاده از تکنیک‌های پیش‌بینی بسیاری امکان‌پذیر است.

۳- مرحله بعدی طراحی نیروهای انسانی قابل دسترس است. که از طریق تحلیل وضع موجود عرضه نیروی انسانی، تصویر گذشته تغییر در این عرضه (همچون تحرک نیروی انسانی) و حدس‌های منطقی مربوط به تغییرات آینده، باین ترتیب مدیران می‌توانند توان دستیابی به نیروی انسانی سازمان را طراحی نمایند. این پیش‌بینی اساساً در قالب نیازهای برنامه‌ریزی شده آینده به عنوان تحلیل عرضه نیروی انسانی انجام می‌گیرد. که بکار تطابق تقاضای برنامه‌ریزی شده با عرضه برنامه‌ریزی شده می‌آید. نتایج حاصل نیاز به منابع انسانی را تعیین می‌کند و عملیات کارگزینی لازم از جمله کارمندیابی را مشخص می‌نماید. حال سؤال این است در این فرایند چه مقدار قضاوت مدیریتی و چه مقدار علم نیاز است؟ فنون پیش‌بینی نیاز به نیروی انسانی از بسیار ابتدائی و ذهنی تا بسیار پیچیده و کیفی در نوسان است. برای بسیاری از سازمانها ساده‌ترین مدلها مناسب هستند. در حالی که برای برخی سازمان‌های (مثل ارتش و خطوط هوایمائی) استفاده از مدل‌های پیش‌بینی بسیار پیچیده در برنامه‌ریزی منابع مورد نیاز است. تکنیک‌های مورد استفاده بایستی متناسب با شرایط نیازها، اطلاعات قابل دسترس و سبک مدیریت سازمان باشد.

### ۳- روشهای طراحی تقاضای نیروی انسانی آینده سازمان

شیوه‌های تعیین روابط میان نیاز به منابع انسانی و متغیرهای تعیین کننده آن عبارتند از:

۱- پیش‌بینی افزایشی

۲- پیش‌بینی از پایین به بالا

۳- پیش‌بینی بر مبنای داوری

۴- تحلیل نسبت و گرایش

۵- تحلیل رگرسیون

۶- روابط معین بر اساس تغییرات

۷- سایر تکنیک‌ها مثل: تکنیک دلفی

۸- مدل اقتصادسنجی

۹- تحلیل سری‌های زمانی

### ۴- به هنگام نگاه‌داری نیازهای جاری

رایج‌ترین روش پیش‌بینی اساس قرار دادن امور استخدامی جاری و اعمال تغییراتی همچون: افزایش تعداد کارکنان، انتقالات، یا حذف پست‌ها. سازمان موجود، با سطوح مختلف و مسئولیت و مجموعه پست‌ها محل مناسبی است برای شروع تحلیل نیازهای استخدامی، حتی برای سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیر هستند و تقاضاهای استخدامی خود را دائما تغییر می‌دهند، نیز این بهترین شروع می‌باشد.

بسیاری از سازمانها تعداد رسمی پست‌ها، کنترل مستمر افزایش کارکنان و اصلاح پست‌ها و ساختار سازمان را برای به روز نگه‌داری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌دهند. در این گونه موارد مدیران عالی یا (کمیت‌ه و واحد سازمانی خاص) تغییرات سازمانی و پست‌های جدید و افزایش کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهند. هرگاه پستی بلا تصدی شد، بررسی می‌شود که آیا ابقاء آن ضرورت دارد یا خیر. این رویه استراتژی ((تغییر بر مبنای صفر<sup>۷۱</sup> را در برنامه‌ریزی نیازهای منابع انسانی توصیه می‌کند؛ که مستلزم اصلاح پست‌های جدید یا جایگزینی افراد بر مبنای پیشنهادهای ارائه شده توسط مدیران بخش است.

رویه مشابه دیگر که تا حدی قاطعیت کمتری دارد، عبارت است از پذیرش یا تصویب پست‌های جدید، تغییرات سازمانی، استخدام‌ها می‌توانند یک سیستم اطلاعات منابع انسانی (H.R.I.S) را به عنوان یک شاخص خودکار برای بودجه ارائه نماید.

روشهای بودجه‌ای اغلب پست‌های مصوب موجود یا آینده نزدیک را تعیین می‌کنند. درست مثل بقیه اقلام هزینه موجود در بودجه. اگر هزینه‌های پرسنلی تنها بر حسب واحد پول و بدون اطلاعات کامل از کارکنان، پیش‌بینی شود، نیاز به اطلاعات تکمیلی پست به پست برای کامل کردن جزئیات است، برخی سازمان‌ها مقدار کارکنان را از طریق شماره پست یا کد کنترل می‌نمایند. تصویب پست‌ها بایستی از طریق فرایند بودجه‌ای و اضافه کردن پست جدید صورت گیرد. این روش ضمناً تغییرات در کارکنان را به علت استفاده از استخدام‌های موقت، روش استخدام دو تایی double Occupancy Staffing

---

<sup>71</sup> - Zero Change

(یعنی دو فرد در یک شغل که یکی از آنها مشغول کار و دیگری مشغول یادگیری است و منتظر ورود بکار)، و انتظار برای ارتقاء<sup>۷۲</sup> به حداقل می‌رساند.

برخی سازمان‌ها بیش از آنکه کارکنان خود را از طریق واحدهای سازمانی کنترل نمایند، به گروه‌بندی‌های شغلی یا گروه‌های اشتغال توجه دارند. مثل نسبت پست‌های دفتری و پشتیبانی به پستهای حرفه‌ای - تخصصی و مدیریتی که می‌تواند، به عنوان راهنمایی برای کارمندیابی بکار رود. در برخی سازمانها مثل IBM تصویب پست‌های مهندسی یا سایر تخصصها بستگی به امکانات موجود در زمینه دسترسی به کارکنان و نیز وسعت سازمانی در این گروه از مشاغل دارد.

#### ۵- پیش‌بینی از پایین به بالا Bottom-UP Forecasts

برای تعیین نیازهای آینده باید تصمیم گرفت. برای این منظور ممکن است تحلیلهای ریاضی اطلاعات مفید باشد، اما در نهایت مشخص کردن این که ((چگونه باید کارمندیابی نمود)) بستگی به داوری مدیریت دارد که به عنوان راهنمای عمل آینده است.

روش ابتدائی و رایج عبارت است از برآورد از پایین به بالا که معمولا با روش کنترل پست‌ها و بودجه (همانطور که قبلا توضیح داده شد) مرتبط می‌شود. در بسیاری از موارد این حدس‌های روشن‌گر<sup>۷۳</sup> طرحهای رسمی نیستند بلکه پستهای رسمی واقعی و تغییر در عناوین یا محتوای آنها، امکان استخدام و پست‌های بلاتصدی را عرضه میدارند. مدیر در یک واحد محلی آگاه‌ترین فرد برای داوری در مورد نیازهای پرسنلی مربوط به واحد

---

<sup>72</sup> - Upward drift

<sup>73</sup> - enlightened guesses



سازمانی خود است، در رابطه با هدف‌های آن واحد. کیفیت داوری بستگی به برآورد مدیر و کاربرد اطلاعات دارد که از طریق پیش‌بینی پرورش یافته است و آنرا تقویت می‌نماید.

روش پرسش و یافتن<sup>۷۴</sup> اغلب برای پیش‌بینی نیازهای سازمان کافی است، بویژه جایی که عملیات ثابت و نیازهای استخدامی چندان متنوع نیستند. این روش شامل گردآوری برآوردهای مبتنی بر قضاوت مدیران واحدها و یکپارچه کردن آنها به صورت یک پیش‌بینی کلی است. تعدیلاتی نیز از طریق تجدید نظر توسط مدیران و تحلیل یکپارچه آنها صورت می‌گیرد. اگر برخی از پیشنهادهای ارائه شده از طرف مدیران واحدها مورد موافقت قرار نگیرد از مجموعه پیشنهادهای جدا و برای مدیر مربوط باز گردانده می‌شود.

روش مذکور روشی رسمی و سیستماتیک در برنامه‌ریزی نیروی انسانی بشمار می‌آید

اما تا حد زیادی متکی بر داوری ذهنی و آگاهی مدیران واحد است ((پرسش The asking در این روش شامل موارد زیر است:

- پست‌های جدید مورد نیاز
- پست‌هایی که حذف یا بلا تصدی شده‌اند
- تغییرات در پست‌های موجود
- استخدام‌های دوگانه (ثابت و موقت برای کارهای دائم و موقت)، اضافه کار مورد انتظار و غیره
- مکان‌های خالی ناشی از طی دوره توجیهی توسط کارکنان جدید یا دوره‌های آموزشی در زمان خاتمه و شروع پروژه‌ها و غیره

<sup>74</sup> - The ask and Findout method

- نوسان های کاری طی دوره های برنامه ریزی
  - اثر بودجه ای (یا هزینه های) تغییرات
  - تغییرات در مشاغل سرپرستی و پشتیبانی، کارکنان پیمانی،  
و غیره
- با تعدیل جدول کارکنان موجود، پیش بینی کارکنان هر واحد بدست می آید. این جدول امکان پیش بینی و شاخصی را برای برنامه ریزی آینده بر حسب سطح و نوع مشاغل هر واحد عرضه می دارد.

### ۶- استفاده از محرکه ها Divers برای تعیین تقاضا

- برخی عوامل موجب روشن شدن فعالیتها یا تعیین حجم و مقدار کار می شوند و بهمین علت نیازهای استخدامی را تعیین می کنند. علت این است که این عوامل مستقیماً مربوط به ماهیت اصلی سازمان می گردند. متغیرهای مشابهی برای برنامه ریزی عملیاتی در سازمان بکار می روند مثل: کالاهای تولید شده یا کارکرد حسابها، مسافت طی شده، فروش (بر حسب واحد پول) عامل مفیدی برای پیش بینی نیست زیرا اثر آن غیر مستقیم است، تحت تاثیر تغییرات قیمت قرار می گیرد (مثل اثر تورم) که متاثر از نرخ ارزهای خارجی و سایر عوامل مشابه است، عوامل مؤثر در امور استخدامی بشرح زیر است:
- تغییرات در تولید بر حسب، درآمد، واحد یا حجم تولید یا فروش، پروژه های اجرا شده، تغییر شکل مواد اولیه و غیره

- تغییرات در کیفیت، کمیت و زمان خدمات
- تغییرات در حجم، مدت و کیفیت رابطه با مشتری
- سرمایه‌گذاری‌های جدید در تجهیزات، امکانات، تکنولوژی و غیره

نیازهای استخدامی را می‌توان از طریق اعمال مستقیم محرکه‌های Divers ذکر شده تعیین نمود. گسترش فعالیت‌های سازمان، تحصیلات جدید، تجهیزات جدید، تجدید ساختار سازمانی یا سایر عوامل نیز ممکن است مستقیماً نیازهای استخدامی برای طرح‌های پروژه‌ای خاص که هر یک برای کار معینی طراحی و تعیین منابع شده‌اند، را معین می‌کند.

بطور مثال در یک بخش تولیدی و مهندسی از یک شرکت داروئی، تیمی از کارکنان ستاد و مدیران اجرائی به تجدید نظر در عوامل مؤثر بر نیازهای آینده استخدامی پرداختند و نخست برنامه یک و بعد دو ساله سازمان را ارائه نمودند. اثر هر عامل بوسیله گروه مورد بحث قرار گرفت، و هر جا که وارده اضافی به سیستم لازم می‌آمد یا تفاوت‌هایی در نظرها ایجاد می‌شد یا نیاز به تحلیل داشت، جلسات بحث گروهی تشکیل می‌شد.

در عملکردهای خدماتی (در مقابل عملکردهای تولیدی) همچون سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، امور عمومی، یا خدمات اداری، محرکه‌های ایجاد تقاضای نیازهای خدماتی هستند. این محرکه‌ها اغلب بوسیله مجریان یا استفاده‌کننده‌هایشان تعیین می‌گردند. باین ترتیب، حجم کار مورد نیاز بستگی به متغیرهایی دارد که می‌تواند مورد بررسی قرار گرفته و مستقیماً به مورد اجرا گذارده شود. مثل سطح و مقدار خدمات، سرعت یا زمان

خدمت، و هزینه خدمات، در مجموع لازم است که عرضه کنندگان خدمات با استفاده از خدمات به مثابه مشتری رفتار کنند. در این روش نیازها بستگی به برنامه ریزی قبلی دارد. امروزه این تکنیک به لحاظ وضوح، منطقی و علمی بودنش مورد توجه بسیاری از شرکتهاست. رابطه مستقیم علت و معلولی محرکهها و نیازهای استخدامی برای مدیران روشن است و امکان تعدیل آن با استفاده از قضاوت آنان وجود دارد. از آنجا که برای بروز نگهداری برنامه ارزیابی مجدد، بازنگری و اصلاح در محرکهها لازم میباشد، این تکنیک امکان تطبیق سریع با مدل برنامه ریزی مورد نظر را دارد.

این مدل در عین حال برنامه ریزی منابع انسانی را مستقیماً به برنامه ریزی عملیات و سرمایه مرتبط می سازد.

## ۷- استفاده از نسبتها و تحلیل رگرسیون

نسبتهای ساده و گرایشها برای دورههای برنامه ریزی کوتاه مدت و در شرایطی که عملیات ایستا، تغییرات کند، فعالیتها نرمال و نسبتهای گذشته اثر زیادی بر امور استخدامی آینده دارد مفید می باشند. مثلاً شرکتهایی که مدتهاست افزایش پستهای سازمانیشان به نسبت افزایش مشتریان، حجم بازار، بازار بالقوه، یا حجم فروش هر نمایندگی فروش می باشد.

نیازهای استخدامی متناسب با میزان و افزایش حجم آن است. اما افزایش تولید به میزان ۳۰٪ معنایش لزوماً این نیست که نیاز به ۳۰٪ افزایش تعداد کارکنان است. از این رو مقاصد و هدفهای بهبود بهره وری را می توان تنها به عنوان متغیرهای پیش بینی نیازهای استخدامی به شمار آورد. کار سنجی به روشن سازی این نسبتها که چه بوده اند و

چه باید باشند به عنوان استانداردهای استخدامی کمک می کند با اینحال نسبتهای ساده در مورد پستهای کارمندی و عملیاتی کاربرد بیشتری دارند تا در مورد مدیریتی و فنی و تخصصی.

تحلیل رگسیون یا همبستگی یکی از رایجترین و در عین حال شناخته شدهترین فنون اندازه گیری درجه روابط میان دو متغیر است. رگسیون چند متغیره امکان ارائه الگوهای چند متغیره بطور همزمان دارد. از این تکنیک اغلب برای پیش بینی منابع انسانی وقتی استفاده می شود که بدانیم نیازهای استخدامی آینده بستگی به برخی شاخص های بازده، درآمد و غیره که قابل اندازه گیری می باشند دارد. وقتی ما بتوانیم رابطه بین امور استخدامی و سایر عوامل را به صورت کمی درآوریم، اساس برای پیش بینی درست را در دست داریم.

نتایج رگسیون لزوماً آینده مطلوب یا بهینه سطوح را عرضه نمی دارد. بلکه سطوحی را که خط مشیها و عملیات گذشته بر آن نهاده شده را ارائه می نماید.

این چنین تحلیلی جایی که نیازهای استخدامی مستقیماً با سایر عوامل قابل اندازه گیری مثل تولید، فروش و هزینه واحد در ارتباط هستند و با تغییرات آنها تغییر می یابند بیشترین کاربرد را دارد. با این حال روابط ساده اغلب برای تجزیه مشکل هستند و بسیاری از برنامه ریزان در میان روابط استخدامی با استفاده از آنها دچار خطا شده اند. تجلیل چند متغیر Multi-Variate Analysis کاربرد وسیعی در برنامه ریزی منابع انسانی ندارد و فاقد مزیت یک فن برنامه ریزی انتزاعی است درست مثل جعبه سیاه

هواپیما Black Box که مدیر نمی تواند منطق مربوط به نیازهای استخدامی آینده را در درون آن براحتی مشاهده نماید.

این تکنیک اساس اطلاعاتی تکمیلی و مفیدی را برای کمک به قضاوت مدیر درباره نیازهای استخدامی آینده عرضه می دارد. ارزش واقعی آن ممکن است به مفید بودنش در تعیین و تعریف سطوح مختلف امور استخدامی به عنوان بیان اهداف استخدامی باشد؛ یا تعیین قاطع اعداد و ارقام پیش بینی. تحلیل رگسیون امکان آگاه سازی مدیریت از کاربردهای منابع انسانی در رابطه با تولید، فروش و سایر طرحهای عملیاتی دارد.

## ۸- بهبود کاربرد امور استخدامی

به هنگام تغییر سریع باید مرتباً به دنبال فرصتها برای بهسازی امور کارکنان رفت، بجای این که عملیات گذشته را دنبال نمود. کارهای خاصی برای ایجاد تفکر خلاق در کارگزینی و عملکرد آن لازم است. و آن عبارت است از اصلاح هزینه های مربوط به کارکنان، سطوح و ترتیب کارکنان، و کاربرد مؤثر استعدادهای کارکنان. ممکن است تعداد افراد حقوق بگیر نتواند مستقیماً تواناییهای مورد استفاده برای دستیابی به هدفهای سازمانی را منعکس نماید. برای استفاده از هزینه ها و بهره برداری بهتر از نیروهای انسانی مدیران بایستی روشهای تجهیز و بهره برداری کامل از کارکنان را مورد بررسی قرار دهند.

برای بررسی بهره برداری از استعدادها، باید توجه را بر فعالیتهای کاری متمرکز نمود  
و نه تعداد کارکنان، برای کاهش نیازهای استخدامی باید فعالیتهای کاری را کاهش داد،  
حذف کرد، یا آنها را کارآمدتر کرد. این سؤالات در این زمینه مطرح است:

- چگونه میتوان کار را ساده کرد؟
- چگونه میتوان برای استفاده کارآمدتر از استعداد کار را تجدید آرایش و تجدید ساختار نمود؟
- چه فعالیتهایی را میتوان حذف، تثبیت خودکار یا ترکیب نمود؟
- چه کارهایی را میتوان توسط دیگران با هزینه کمتر انجام داد؟
- چگونه میتوان از مهارتها کارآمدتر استفاده کرد؟
- چه مهارتهایی را باید برای بهبود کاربری اضافه نمود یا بر آنها تاکید کرد؟

سؤالات فوق از طریق تحلیل فعالیتهای انجام شده (وقت مصرف شده توسط کارکنان) مطرح میگردد. مدیران ممکن است دانش و نظریات مستقیمی در مورد این موقعیتها داشته باشند. بعلاوه میتوان اطلاعات را از فعالیتهای واقعی در حین اجراء بوسیله استفاده از پرسشنامه های نیمرخ فعالیت یا تحلیلهای گروهی جمع آوری و تحلیل کرد. این عمل مشخص میکند که افراد واقعا چه کارهایی انجام میدهند و برای بهسازی چگونه از فرصتها بهره برداری میکنند.

یکی از اطلاعاتی که باید جمع‌آوری شود اطلاعات در خصوص قلمروهای خالی سازمانی Orgaization Slacks یعنی مهارتها و زمانی است که برای دستیابی به هدفها سازمانی از آن استفاده نشده است. مثل کارهای ستادی و پشتیبانی در سازمان که میتوان آنها را در یکدیگر ادغام نمود. از نظر تشکیلاتی گاه دیده میشود که برخی متخصصین کارهای تخصصی انجام میدهند. مثل مهندسی که ۲۰٪ از وقت خود را صرف کارهای دفتری و اداری میکند. میتوان اموری این چنین را به بخش دفتری سپرد تا از تخصص فرد مذکور حداکثر بهره برداری را کرد. و باین ترتیب نیاز سازمان را به نیروی انسانی متخصص کاهش داد.

انتصاب افراد را باید مورد بررسی قرار داد. ببینیم آیا افراد گماشته شده به مشاغل واجد شرایط احراز میباشند. که هر دو این حالت برای استفاده از مهارتها و استعدادها هزینه زا و غیر منطقی است. لذا توجه به شرایط احراز در انتصابات امری حیاتی و مهم است.

مدیران همچنین در جستجوی تعیین فعالیتهایی هستند که در دیگر قسمتهای سازمان انجام میشوند و دوباره کاری محسوب میشوند. فعالیتهایی که میتوان آنها را در هم ادغام و در نتیجه موجب کاهش کار و کارکنان مربوط به آن شد.

این فرایند در نخستین سطح مدیریت قرار دارد، جاییکه مدیران ستادهای Outputs حاصل از کارکنانشان (با استفاده از پرسشنامه های نیمرخ فعالیت Activity Profile questionnaire و سایر اطلاعات مربوط به محرکه های استخدامی و تغییرات آنها، تغییرات سازمانی برنامه‌ریزی شده، و تغییرات خالص در امور کارکنان) را مورد بررسی قرار میدهند.



سپس آنها سؤالات برنامه ریزی شده، و تغییرات خالص در امور کارکنان(را مورد بررسی

قرار میدهند. سپس آنها سؤالات برنامه ریزی منابع انسانی فوق را تنظیم میکنند.

این برنامه های مقدماتی و بخشی منابع انسانی در مرحله بعدی مورد بررسی و

بازنگری قرار میگیرد، مرحله های که در آن هر مدیر یک نیروی انسانی منسجم برای

قسمت خود آماده نموده است. این برنامه های بخشی در داخل واحد سازمانی بزرگتر

جمع بندی و سرانجام بخشی از برنامه کلی سازمان را تشکیل میدهند. مطالبی که در این

برنامه ها آمدهاند در سطوح مدیریتی مربوط اصلاح و مرتب شدهاند. به عنوان مثال

مدیران بخشها استخدام مجدد و طراحی شغل را در درون واحدهایشان اصلاح و مرتب

کردهاند، در حالیکه تکرارها و تداخلات را با دیگر بخشها از طریق بحث و گفتگو با

مدیران آنها یا مدیر قسمتها از میان بردهاند.

مثلا یک مؤسسه داروئی با محدود کردن افزایشهای پرداختی به پرسنل و مدیریت

دقیق ضایعات، موفق به کاهش مداوم و تدریجی پرداختی سرانه به کارکنان در کل

گردید. این فرایند متمرکز بود بر کاربرد اصلاح شده کارکنان به عنوان راهی برای اجتناب

از کاهش بودجه های هزینه پرسنلی. سازمان بایستی در صدد تاکید بر عملیات صرفه

جوئی در کار، گردش خطی عملیات، آشنا سازی کارکنان موجود با این فرایندهای اصلاح

شده باشد. با استفاده از این روش شرکت از برنامه های کاهش کارکنان و برنامه هایی

مثل: تعلیق layoffs بازنشستگی داوطلبانه Open Window rewtirement اجتناب کرد. باین

ترتیب تامین شغلی به گونه سنتی آن حفظ شد. زیرا مدیران سازمان معتقد به پرورش

حس وفاداری و انگیزش در کار بودند. استخدام از خارج محدود به مواردی شد که

مهارت‌های ویژه‌های مورد نیاز بود. تکیه این فرایند توجه به کارکنان موقت و انجام کارهای پیمانکاری است. بسیاری از سازمانهای انعطاف پذیر امور استخدامی سایه‌های Shadow Staffing دارند. یعنی نیروی کارشان از کارکنان دائمی تامین نمیشود یا بخشی از بودجه آنها را حساب سرانه head count کارکنان دائم تشکیل نمی دهد. وقتی حساب سرانه به عنوان تنها مرکز توجه به اثر بخشی هزینه عملیات. نگاهی به محرکه های کلی کار امکان توجه به تمام منابع را میدهد. بنابراین برنامه ها شامل حساب سرانه، هزینه های کارکنان دائمی، استفاده از کارکنان موقت و هزینه های مربوط، استفاده از پیمانکاران و هزینه‌های مربوط میشوند. در این جا کار کار است، هزینه هزینه است، نفرت نفرت است، بدون توجه به محل استقرار آنها.

## ۹- طراحی نحوه دسترسی به استعدادها

طراحی امان دسترسی به استعدادها در آینده مستلزم بررسی جریانهای گردش کارکنان در درونت سازمان در زمانهای خاص است. کارکنان در یک سازمان با بالا، هم عرض و بیرون از سازمان حرکت میکنند.

## ۱۰- موجودی

شرط اولیه برای پیشبینی عرضه و تقاضای استعدادهای آینده اطلاع از موجودی استعدادهای درون سازمان است. بسیاری از مدیران احساس میکنند که تصویر و ایده

خوب و مطلوبی از استعدادهایی که در اختیار دارند و نحوه استفاده از آنها را دارند. اما این دانش همیشه بروز و کامل نیست و اطلاعات به شکلی هم نیستند که قابل جمع آوری و استفاده برای پیش بینی نیازهای آینده باشند.

سازمانها اساسا اطلاعات پرسنلی را به عنوان بخشی از سیستم پرداخت یا قسمتی از موجودی تصویر کلی از کمیت و کیفیت منابع انسانی در یک سازمان را عرضه میدارد. موجودی راهنمایی است برای برنامه ریزی نیازهای آینده برنامه ریزی، نشان دادن مشکلات بالقوه و اقدامات مربوط به آینده امور استخدامی که فرضیات معقولی را درباره کاهش و جذب کارکنان در آینده توصیه میکنند. برای پیشبینی، اطلاعات زیر مفید است تا بتوان از طریق آنها برنامه‌ها را برای پاسخگویی به نیازهای آینده تنظیم کرد:

- اطلاعات مربوط به پستهای سازمانی مثل: عنوان پست، شماره پست، واحد سازمانی، رتبه یا سطح حقوقی و غیره
- اطلاعات مربوط به خدمات پرسنل شامل: نوع خدمات به سازمان - مدت تصدی پست
- اطلاعات شخصی مانند: سن، جنس، کد استخدامی - سطح تحصیلیو غیره
- اطلاعات ارزشیابی شایستگی مانند: نمره ارزشیابی، آمادگی برای ارتقاء و غیره
- سابقه شغلی مانند: مشاغل قبلی، گردش شغلی بین واحدهای سازمانی در سازمانهای انعطاف پذیر امروزی برخی اوقات حتی تعریفی از وضع

موجود امور استخدامی آنها مشکل است. لذا برای اینکه نیازهای مربوط به موجودی

انسانی بتوان مشخص نمود باید موارد زیر را معلوم کرد:

- کارکنان موقت (یا پاره وقت) که دائمی شده‌اند

- کارکنان دائمی که موقت، یا پاره وقت شده یا تغییر وضعیت داده‌اند.

مثلا سازمان را ترک کرده یا در مرخصی بسر می‌برند یا غایب هستند.

روش معمول، برنامه ریزی نیازها اتکاء بر کارکنان تمام وقت دائم یا پیمانی است. در

حالی که استفاده از اشکال انعطاف پذیر کار، افزایش روزافزونی می‌آید، برخی شرکتها

اساس برنامه ریزی خود را بر اشکال تمام وقت بنا می‌نهند. لذا موجودی کارکنان بایستی

منعکس کننده این واقعیت باشد که برخی کارکنان نیمه وقت هستند، و پستهایی را که

نیمه وقت یا مشترک بین دو یا چند نفر است اشغال کرده‌اند.

## ۱۱- خروج از خدمت Turnover

دلیل اولیه تغییر در عرضه استعدادها در هر سازمان فرسایش Attrition است. هرکس

سازمان را به علتی ترک می‌گوید: خاتمه خدمت غیر اختیاری (برای بدست آوردن مشاغل

دیگر، ادامه تحصیل و غیره) خاتمه خدمت غیر اختیاری (حذف کار از مجموعه سازمان،

کاهش کارکنان، یا خاتمه خدمت به علت قابل قبول نبودن عملکرد فرد، مقررات

انضباطی و غیره) و سایر دلایل (از قبیل بازنشستگی، مرگ، از کارافتادگی)

خروج از خدمت turnover را معمولا نسبت تعداد جداشدگان از خدمت به میانگین

تعداد کارکنان طی یک دوره معین بر حسب درصد تعریف کرده‌اند. که شامل تمام

جداییهای دائمی اختیاری و غیر اختیاری بدون در نظر گرفتن کارکنانی که موقتا یا برای مدت نامشخصی از خدمت غایب شدهاند، میباشد. در مطالعات انجام شده در آمریکا نرخهای کلی خروج در سازمانها از ۱۰ یا کمتر از ۱۰۰ درصد و بیشتر گزارش شده است البته نرخهای خروج بر حسب نوع صنعت، نوع شغل و اشتغال، طول خدمت، و غیره تفاوت میکند. هزینه خروج خدمت در هر سازمان، هزینه های جدا شدن، جایگزینی، آموزش و غیره است. طبق محاسبات انجام شده هزینه خروج از خدمت یک برنامه نویس کامپیوتر برای سازمان ۲۰۰۰۰ دلار برآورد شده است. هزینه برای متخصصین و مدیران بیشتر است. بر این هزینهها کاهش بهره وری را طی دوره جابجایی میتوان افزود (Blacke, 1989; Slee, 1985; Mereer, 1985). برای کنترل خروج لازم است که عوامل مربوط به نرخهای بالای خروج را مشخص و اصلاح کنیم. علل متعددی توسط شرکتهای و از طریق تحقیق اعلام شده که عبارتند از: فرصتهای ارتقا، همگانی، مزایای قابل پرداخت، رضایت از سرپرست و همکاران، رضایت از کار (شامل تکراری بودن کار، استقلال، مسئولیت و عوامل شخصی مثل سن، کوتاهی طول خدمت، اشتیاق شخصی، عدم ثبات) البته علل مذکور بر اساس موقعیت بهتر قابل ارزیابی است (Jenkins, 1988, Mobley, 1982, Watts & White, 1988). خروج اختیاری بر اساس نرخهای خروج گذشته پیش بینی شده، که منعکس کننده دانش مدیریت در خصوص شرایط متغییری همچون نرخهای پرداخت و شرایط اقتصادی است. برای طرح ریزی خروج ممکن است گرایشها را برای مناطق یا گروههای شغلی خاصی مورد بررسی قرار داد. نرخهای مشخص شده به عنوان پارامترهایی برای پیشبینی امکان دسترسی در دوره های بعد بکار گرفته شدهاند.

معمولا خروج غیر داوطلبانه از خدمت از الگوی معینی تبعیت میکند که منتج از اعمال مدیریت است. کمتر کارکنانی هستند که علت خاتمه آنها یکسان باشد. کاهش در تعداد کارکنان رویدادهای خاصی هستند که قابلیت پیش بینی دارند، مشروط بر آنکه طرحهای مدیریت شناخته شده باشند.

کاهشهای ناشی از مرگ، از کارافتادگی، و بازنشستگی معمولا بوسیله بررسی ویژگیهای جمعیتی (مثل توزیع سنی، طول خدمت) گروههای خاص کارکنان و کاهشهای ناشی از تجربیات سالهای اخیر، برآورد میشود. جایی که تعداد کارکنان زیاد است کاهشها را میتوان با استفاده از جدولی که بر اساس تجارب گذشته تنظیم شده و مورد استفاده طرحهای صندوق بازنشستگی و مخابرات بیمه شدگان، تهیه شده. محاسبه نمود. همچنین جداول سادهای هستند که ((احتمال کاهش سالانه)) را بر اساس سن و جنس کارکنان ارائه میکنند.

## ۱۲- جابجائیهای داخلی Internal Movement

در پیشبینی امکانات دسترسی به استعدادها لازم است نیازهای جابجائی داخلی مورد بررسی قرار گیرد. یعنی بینیم چگونه کارکنان به سازمان وارد می شوند، بالا می روند و از سازمان خارج می شوند. وقتی بخش بندی اطلاعات بر حسب سطوح، گروههای اشتغال یا واحدهای سازمانی انجام گرفت، امکان بررسی جابجائیها و طراحی جابجائیهای آینده و مسیرهای حرکت فراهم می گردد.

یکی از راههای پیشبینی حرکتیهای داخلی این است که از مدیر هر واحد بخواهیم که مسیرهای ارتقاء بدهد و در درون واحد در گذشته و احتمال وقوع آنها را در آینده

(شامل راه‌های جدید پیشنهاد منابع مختلف استعدادها) بیان دارد. این امر ممکن است شامل پست‌هایی نیز گردد که ترجیح داده می‌شود از بازار کار خارج از سازمان تامین شود.

بعد از تهیه موجودی کارکنان و اطلاعات مربوط به استخدام‌های گذشته، جابجائی‌ها و فرسایش‌ها، قدم بعدی در پیش‌بینی منابع انسانی طراحی تغییرات موجودی نیروی انسانی آینده است. این امر مستلزم اصلاح و تعدیل جدول کارکنان جاری از طریق انعکاس تغییرات برآورده شده در آینده است. تغییراتی راجع به ارتقاءها، نقل و انتقال، افزایش از طریق وارد شدن کارکنان دیگر واحدها به واحد مورد نظر یا بالعکس، رفتن کارکنان به واحدهای دیگر.

این تغییرات برآورد شده ممکن است برای پیش‌بینی یکساله نیروی انسانی قابل دسترسی مورد استفاده قرار گیرد. همین برآورده‌ها را می‌توان برای دو یا سه سال یا بیشتر طراحی کرد، اما نتایج حاصل از دقت و اطمینان کمتری برخوردار خواهد بود. روش اصلی اصلاح و تعدیل اطلاعات پرسنلی جاری بشرح زیر است:

- تعیین تعداد کارکنان موجود که احتمال خروج آنها کمتر است
- اگر استخدام یا ارتقائی پیش نیاید خالص نیاز به نسبت تقاضا چه خواهد بود؟
- تعیین تقاضا برای استعدادها که باید از جابجائی بر اساس مسیرها و استخدام‌های خارجی تامین شود.

در این رویه تجربی و عملی تعداد افرادی که استخدام یا جابجا شده‌اند مستقیماً از نیازهای اعلام شده توسط مدیریت بدست می‌آید. این روش رایجترین روش پیش‌بینی مورد استفاده در سازمانها امروزی است.

### ۱۳- روشهای سنتی برنامه‌ریزی

تکنیک‌های مدل‌سازی در تحلیل یا شبیه‌سازی گردش کار و نیازهای منابع انسانی مورد استفاده می‌باشند. مدلها در بررسی گردش کار استعدادهای در یک سازمان به عنوان یک سیستم عمل می‌کنند و امکان مقایسه استعدادهای موجود با تقاضای برنامه‌ریزی شده را فراهم می‌کنند. مدلها مقدماتاً به عنوان ابزاری برای مدیر در تشریح و شبیه‌سازی در برنامه‌ریزی منابع انسانی بخدمت گرفته می‌شود. مثلاً یک مؤسسه عمده مدل‌سازی آمار فعالیتها (بهترین برآوردها) را از تقاضا و عرضه استعدادهای برای سالهای آینده به مدیران عرضه داشت. در مدل‌سازی مذکور از تکنیکهای آماری استاندارد استفاده شده است. (Batholomew, 1982, Makridakis, Wheelright, & Mc Gee, 1978, Willis, 1987)

(امروزه از مدل در اصل برای نشان دادن تصویرهایی از امور استخدامی استفاده می‌شود). (بیشتر برای خلق سناریوهای مختلف). مدیران می‌توانند پیشنهادها را بررسی کرده و از میان آنها واقعی‌ترین و عملی‌ترین آنها را برای نیازهای برنامه‌ریزی خود برگزینند. فنون شبیه‌سازی این امر را ممکن می‌سازد که اهمیت نسبی عوامل که بر نیازها و امکان دستیابی به منابع انسانی اثر می‌گذارند را مورد ارزشیابی قرار دهند. مدل‌سازی مدیران را قادر می‌سازد که جنبه‌هایی از سیستم را که آنها قادر به مشاهده مستقیم‌شان نیستند را استخراج و مشاهده نمایند. جنبه‌های مثل: الگوهای حرکت



کارکنان میان مجموعه‌های مختلف شغلی یک سازمان در طی زمان معین و نیز عکسالعمل‌های عرض نیروی کار داخلی در مقابل تغییرات در خط‌مشی‌های مدیریت و تصمیمات استخدامی.

از طریق مدلسازی، می‌توانند اجرای سیاست‌های گذشته و اثرات سازمانی آن بر عرضه و تقاضای استعدادها در آینده مورد بررسی قرار دهند. همچنین اثر تغییر در خط‌مشی‌ها، عملیات کارگزینی و بهسازی و پرورش، و تغییرات سازمانی را می‌توان بررسی نموده و در تنظیم طرح‌های منابع انسانی مورد توجه قرار داد. مدلسازی ابزار نیرومند و ارزشمندی برای اجرای این وظیفه مشکل مدیریت است. نظر به اهمیت مدلسازی در برنامه‌ریزی منابع انسانی. علاوه بر مدل‌های پیش‌گفته، دو نوع مدل اساسی اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرند را در اینجا معرفی می‌نمائیم:

- مدل مبتنی بر عرضه Supply push Model

مدل مبتنی بر تقاضا Demand Pull Model

در مدل اول نرخ‌های پیشین حرکت میان واحدها و سطوح سازمانی، مبنایی برای طراحی حرکت‌های آینده هستند. و مدل بعدی بر تحلیل حرکت میان سطوح ایجاد شده بوسیله پست‌های بالاتری، یا تجدید نظر شده استوار است. در زیر شرح خلاصه آنها آمده است.

#### ۱۴- مدل‌های مبتنی بر عرضه Supply Push Model

در این مدل حرکت کارکنان سازمان از روش برنامه‌ریزی پایین به بالا Bottom-UP استفاده می‌شود، فرض بر اینست که کارکنان از مشاغل فعلیشان حرکت می‌کنند (وادار به حرکت می‌شوند) به طرف سایر مشاغل از طریق ارتقاء، و حرکت‌های عرضی، یا از طریق

خاتمه به خدماتها به خارج از سازمان می‌روند. این حرکت کارکنان بوسیله نرخهایی که بر

اساس تجارب گذشته یا حدسیات و داوریهها پایه‌گذاری شده است تعیین می‌گردد.

این مدل تشکیل شده است از یک ماتریس. مسلماً چنین ماتریسی دو بعدی خواهد

بود. که ستونهای Columns آنرا پروژه‌ها، وظایف یا واحدهای سازمانی تشکیل می‌دهند

وسطرهای Rows آنرا میزان و درجه حقوق یا رتبه‌ها و سطوح سازمانی می‌سازند. تعداد

کارکنان موجود، برای هر سلول از محل تلاقی سطر و ستون (Cell) مشخص می‌گردد. این

ماتریس باید شبیه همان ماتریسی باشد که در پیش‌بینی تقاضا برای استخدام مورد

استفاده قرار گرفته است.

اگر به امکان حرکت کارکنان از یک سلول به سلول دیگر یا خروج همزمان از سازمان

نگاه کنیم. ما ماتریس یا جدولی از نرخهای نقل و انتقال یا احتمالات به وجود آورده‌ایم.

این جدول حرکت را از زمانی به زمان دیگر در سیستم نشان می‌دهد که اساسی است

برای پیش‌بینی. اگر احتمال تغییرات را براساس داوری مدیریت تعدیل کنیم یک مدل

شبیه سازی انعطاف‌پذیر خواهیم داشت. در این جا طرح ریزی‌ها به عوض تکیه بر رفتار

گذشته سیستم بر فرضیات بنا نهاده می‌شود. در واقع در برخی مدلها همه نرخها ممکن

است تغییر کند، که به این ترتیب پیش‌بینی‌ها مبتنی بر حدسهای خاصی خواهد بود.

استفاده از احتمال تغییرات در یک ماتریس، به ما نشان می‌دهد که یک کارمند در

یک موقعیت مشخص باقی می‌ماند و یا در آینده به طرف موقعیتهای دیگری حرکت

می‌کند. به بیان ساده‌تر، برای هر سلول ماتریس، تعداد کارکنانی که:

سازمان را به هر دلیل ترک کرده‌اند

-

- به پستی دیگر ارتقاء یافته‌اند

- هم عرض و به طرف پایین حرکت کرده‌اند

- از پستی دیگر به این پست آمده‌اند

- از خارج به سازمان وارد شده‌اند

را محاسبه می‌کند.

این مدل اضافه و کم‌شدن از هر سلول (منظور موقعیت و پست سازمانی است) را انجام

می‌دهد و تعداد کارکنانی که در یک سلول قرار می‌گیرند را تعیین می‌کند. در مقایسه

این مدل با فرایند مارکف که شرح آن داده شد می‌توان گفت که فرایند مارکف Markov

واقعی شامل ویژگیهای ریاضی معینی می‌باشد. از جمله استقلال مقولات شغلی، امکانات

نقل و انتقال مستمر، و دوره‌های پیش‌بینی معین و طولانی مدت. اما از آنجا که در فرایند

مارکف اغلب کاربردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی برای چند دوره انجام می‌گیرد لذا طبقه

بندی‌ها ممکن است تا حدی تصنعی باشد، بهتر است از مدل‌های احتمالی یا شبیه سازی

(مدل‌های مبتنی بر عرضه Supply Push Models) استفاده کرد.

در اینجا به یکباره تمام محاسبات انجام می‌شود و موجودی آینده استعدادهای برای

تمام خانه‌ها (Cells) کامل می‌گردد. نتایج را می‌توان با تقاضا مقایسه نمود. به این ترتیب

نیازهای برنامه‌ریزی شده آینده برای هر خانه و اضافات و کسری‌های هر سلول یا خانه

معین می‌گردد. امروزه تمام مدل‌های مبتنی بر عرضه دارای این ویژگی هستند. در

بسیاری موارد، عرضه تقاضا را جوابگو نیست و تعداد استخدامها، خاتمه خدمتها و

تحرکهای شغلی، را بایستی تعدیل نمود. این فرایند اصولاً چرخه‌های متفاوتی را دنبال می‌کند تا آنجا که استراتژی استخدامی برتر مشخص گردد.

### ۱۵- مدل‌های مبتنی بر تقاضا Demand Pull Model

این مدل دارای تفاوتی بارز با دیگر مدل‌هاست. به این ترتیب که اگر ارتقائی صورت می‌گیرد تنها به این منظور است که پستهایی را که خالی می‌شوند پر کنند و این جریان پر و خالی شدن جریانی مستمر است. در مدل مبتنی بر تقاضا جریانهای استخدامی به عنوان پرکننده‌های پستهای خالی در نظر گرفته می‌شود. این پستهای خالی وقتی توسط سطوح پایین سازمانی تکمیل شدند، موجب بالا کشیدن پرسنل در سیستم از پیش تعیین شده می‌گردند.

نتیجه این عملیات تشکیل زنجیری است که در آن فردی برای تکمیل یک پست خالی حرکت می‌کند، در عین حال که مکان خالی دیگری را برای فرد دیگری فراهم می‌سازد. حرکت تنها وقتی رخ می‌دهد که یک مکان خالی بخواهد پر شود، این مکانهای خالی به نوبه خود وقتی به وجود می‌آیند که کارکنان پست خود را به منظور ارتقاء به پست بالاتر، انتقال به پست دیگر و یا بر اثر خاتمه خدمت ترک کنند و یا اینکه پست جدیدی بر اثر گسترش سازمانی ایجاد گردد. البته از طرفی هم همانگونه که در سازمانها اتفاق می‌افتد، تعداد پستهای مدیریت و امکانات اشغال آنها ممکن است کاهش یابد و علت این امر هم حذف پاره‌ای پستهای سازمانی و تمایل به تبدیل نمودارهای سازمانی بلند به نمودارهای سازمانی مسطح است.

اینگونه مدل‌های تکراری Renewal Models مانند سایر مدل‌ها کاربرد وسیعی نیافته‌اند. اما به علت اینکه مدیران این امکان را می‌دهند که تحرکات پرسنلی را تعیین و مشخص نماید کاربرد آنها در حال افزایش است. در مدل‌های مبتنی بر الگوهای حرکتی زمانی (مدل مبتنی بر عرضه) حرکت و استخدام بر اساس نرخهای زمانی قرار دارند. جدیدترین کاربرد اینگونه مدل‌ها توسط هرسیون وایت Harrison White صورت گرفت. که یک سری از این مدل‌ها را برای تحلیل امکان تکمیل و اندازه‌گیری زنجیره‌های خالی بکار برد. کاربرد مدل‌های او برای یک دوره پنجاه ساله حرکت روحانیون در سه کلیسای ملی نشان داد که سوابق شغلی یک فرد مستقل از سوابق شغلی دیگران در یک سازمان عمل نمی‌کند (White 1970)

این نوع مدل بویژه در پیش‌بینی امکانات ارتقاء شغلی مفید است. ضمناً در تعیین هدفهای برنامه‌های عملی در رابطه با امکانات واقعی ارتقاء و نقل و انتقال که واقعی و قابل دسترسی هستند دارای اهمیت می‌باشند. این مدل همچنین به تعیین مکان‌هایی که دارای بنیست‌های بزرگ هستند کمک می‌کند. از این‌رو می‌توان اقدامات اصلاحی را در جهت افزایش تحرک استعدادها در مواقع رشد و تغییر کند انجام داد.

جهت خرید فایل word به سایت [www.kandoocn.com](http://www.kandoocn.com) مراجعه کنید  
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1  
Directory:  
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application  
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm  
Title:  
Subject:  
Author: mahdi  
Keywords:  
Comments:  
Creation Date: 3/18/2012 11:20:00 PM  
Change Number: 1  
Last Saved On:  
Last Saved By: H.H  
Total Editing Time: 1 Minute  
Last Printed On: 3/18/2012 11:20:00 PM  
As of Last Complete Printing  
Number of Pages: 205  
Number of Words: 35,250 (approx.)  
Number of Characters: 200,925 (approx.)