

فهرست مطالب

فصل اول

5	مقدمه
6	تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک
7	استراتژی
9	نکات مهم در رابطه با دانش استراتژیک
9	اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک
10	ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک
11	مزایای مدیریت استراتژیک
14	الگوی جامع مدیریت استراتژیک
14	فرآیند مدیریت استراتژیک
14	تحلیل وضعیت
14	تدوین استراتژی
15	اجرای استراتژی
17	وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی
17	ارزیابی استراتژی
18	بررسی و انتخاب استراتژی
19	چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی
20	ویژگیهای تصمیمهای استراتژیک
20	موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک
21	بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک
21	خطای مرگبار شماره 1
21	خطای مرگبار شماره 2

22	خطای مرگبار شماره 3
22	خطای مرگبار شماره 4
22	خطای مرگبار 5
22	خطای مرگبار 6
23	خطای مرگبار 7
	فصل دوم
25	برنامه استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت
26	فرآیند برنامه ریزی
26	رسالت
27	اهداف یا مقاصد
27	ویژگی های اهداف خوب
28	انواع اهداف از نظر ماهیت
29	تصمیم گیری
29	تعریف تصمیم گیری
29	طبقه بندی تصمیمات
31	فرآیند تصمیم گیری
31	نمودار فرآیند تصمیم گیری
31	قانون
32	سطوح برنامه ریزی
32	برنامه ریزی از طریق مدیریت اهداف
33	فرآیند مدیریت براساس اهداف
34	برقراری اهداف و برنامه های بلند مدت
34	مزایای برنامه های MBO
36	برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) در شرکت جنرال الکتریک

36	جنرال الکتریک
38	سطوح برنامه ریزی استراتژیک
39	فرآیند برنامه ریزی استراتژیک
39	ارزیابی سازمانی و محیطی
40	تعیین هدف یا جهت
40	ویژگی های اهداف استراتژیک
41	SBU
41	ماتریس BCG
41	استقرار SBU ها بر روی ماتریس
42	مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل BCG
43	سیکل عمر محصول
44	مهم ترین ابزارهای برنامه ریزی
44	نمودار گانت (GANTT CHART)
46	روش علمی تیلور (زمانسنجی – تعیین زمان استاندارد)
47	کارائی
47	ضریب عملکرد (Rating)
48	طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد
48	مراحل عملیاتی طرح های طبقه بندی مشاغل
	فصل سوم
52	استراتژی اثر بخش
52	استراتژی و برنامه
53	گری حامل
54	ساختار تحلیلی استراتژی
55	فرصت یابی

57 تحلیل کلوگاه ها
59 راه یابی استراتژیک
60 تکوین استراتژی
60 استراتژی اثربخش
62 نتیجه

فصل اول

مقدمه

سرعت سرسام آور تغییرات در دنیای کنونی بدین معناست که روش های متداول مدیریت نمی توانند مناسب تغییرات باشند هنگامیکه تغییرات جزئی بود می توانستیم از تجربه استفاده کنیم ولی هنگامیکه تصمیمات جنبه استراتژیک دارند و نتایج بسیار عمده و غیر قابل برگشت هستند نمی توان از تصمیم گیری های مبتنی بر قضاوت های شهودی و تجربه مبتنی بر فلسفه های مدیریت استفاده کرد بنابراین فرایند مدیریت استراتژیک تلاشی است برای تهیه نسخه دوم از آنچه در مغز انسان بسیار باهوش و نخبه می گذرد یعنی کسی که دارای درک مستقیم از امورات و دانش اطلاعات را با تجزیه و تحلیل های علمی در هم می آمیزد، تغییرات را شناسایی کرده و بقای سازمان در عرصه رقابتها و کشمکشها را فراهم می نماید.

توسعه بر مبنای هر کدام از الگو های موجود، بدون توجه و در اختیار گرفتن یک فرآیند برنامه ریزی شده و مدیریت شده امری محال و غیر ممکن است. بهینه سازی استانداردهای زندگی در جامعه و کار در سازمان مستلزم بهبود و ارتقاء کیفیت مدیریت در سازمان های اقتصادی و اجتماعی است. و برای رسیدن به چنین موقعیتی ناچار از بهینه سازی و اصلاح ساختار بینشی، دانشی و عملی در مقوله مدیریت هستیم تا بتوانیم بهره وری را افزایش دهیم و از ظرفیت ها، فرصت ها و امکانات موجود کالا و خدمات بیشتری را تولید نماییم و موقعیت های اقتصادی بیشتر و بهتری را برای کشور یا سازمان خود فراهم سازیم.

الگوی توسعه بر مبنای دانایی محوری در سال های اخیر به عنوان الگوی برتر دنیا شناخته شده است و بیشتر کشورها سعی می کنند با شناسایی این الگو آن را پیاده سازی کنند. آنچه که در مدیریت کلان یک کشور و یا سازمان نسبت به مقوله دانایی محوری بیش از هر چیز خودنمایی می کند توانایی به کار گیری و بهره وری از دانش به عنوان اصلی ترین سرمایه ملی و سازمانی

است. با رسیدن به این بینش با مقوله جدیدی به نام مدیریت دانش مواجه خواهیم بود با توجه به رسالت اصلی سازمان ها که بر مبنای توسعه کسب و کار و توسعه اقتصادی است مدیران ارشد سازمان ها وظیفه دارند میان دو مقوله مدیریت دانش سازمان و اقتصاد رابطه مناسبی را پیدا کنند. به عبارت بهتر مدیران باید بتوانند با دارایی های موجود خود بهترین راه حل های ممکن که منجر به موفقیت های اقتصادی می شود را پیدا کنند و در بازار رقابتی از حداقل فرصت ها، حداکثر موفقیت ها را بسازند.

تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

تعاریف مختلف و گاه ناسازگاری از استراتژی و مدیریت استراتژیک ارائه شده است. به تعبیر یکی از متخصصان مدیریت این عبارات مانند «هنر» است که وقتی آنها را می بینیم تشخیص دادن آنها آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم خیلی مشکل به نظر می رسد.

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

همانطور که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تأکید می شود که عبارتند از هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای.

در تعریفی دیگر : تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست.

بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی ها و در نهایت کنترل فعالیت های انجام شده را در بر می گیرد.

استراتژی

بد نیست ابتدا به ریشه لغوی استراتژی اشاره شود. واژه استراتژی (Strategy) از ریشه یونانی strategema به معنای فرمانده ارتش، مرکب از stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن، هدایت، تطبیق و هماهنگ سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می شود: «استراتژی (Strategy) مجموعه ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب و کاری (Business) و چه نوع سازمانی فعالیت می کنیم و یا می خواهیم فعالیت نماییم.»

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند:

- چه اهدافی باید محقق گردد
 - روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد
 - چگونه برای بهره برداری از فرصت های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت هایی انجام گیرد.
- آنچه که یک استراتژی را اثربخش می سازد و سبب تمایز بین استراتژی ها و استراتژیست ها با یکدیگر می شود درونمایه اصلی آن است. درونمایه اصلی استراتژی به تشخیص فرصتها و چگونگی بهره برداری از آنها باز میگردد.
- استراتژی موضوعی در کنار دهها موضوع دیگر سازمان نیست استراتژی موضوعی محوری است که جهت گیری همه برنامه ها دیگر را تعیین میکند.

تعریف دیگری هم از استراتژی می توان ارائه کرد: « استراتژی یک برنامه واحد ، همه جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود».

سپس نظریه پردازن علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده اند. استراتژی تعیین کننده زمینه های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وادار می دارد. آنسوف (Ansoff) به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود.

شاندلر (1962, Chandler) استراتژی را به این صورت تعریف می کند:

استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد.

اندروز (Andrews, 1971) می گوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد،

اهداف، خط مشی های اصلی و طرحهایی جهت دستیابی به اهداف.

میتزبرگ (Mintzberg) تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی

عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه

استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می کنند.

متنبرگ (تفکر استراتژیک): برنامه ریزی یک فرایند تحلیلی است و اصولاً "فرایندهای تحلیلی نمی توانند استراتژیهای اثربخش خلق کنند. استراتژی حاصل سنتز خلاقانه ذهنی میباشد.

هامل (عزم استراتژیک): بجای پیش بینی آینده باید آنرا خلق کرد.

نکات مهم در رابطه با دانش استراتژیک

مایکل پورتر: استراتژی صرفاً "بهرتر کار کردن نیست، بلکه انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها با طریقی متفاوت است.

روشهای دیروز هرچند در زمان خود موفقیت آمیز بوده باشند الزاماً "امروزه اثر بخش نخواهد بود. دلیل این امر تحولات محیطی می باشد.

اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

استراتژیست ها: افرادی که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می باشند و دارای عنوانهای مختلف شغلی مثل مدیرعامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه یا موسسه کارآفرین و... در هر سازمان می باشند. استراتژیست ها دارای سه مسئولیت اصلی هستند که عبارتست از:

1. ایجاد بستری برای تغییر

2. ایجاد تعهد و احساس مالکیت

3. ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری

استراتژیت ها به سبب فلسفه های شخصی به برخی از استراتژیها هیچگونه توجهی ندارند و از نظر نگرش ، ارزش ، اصول اخلاقی ، خطر پذیری ، توجه به مسئولیتهای اجتماعی ، توجه به نوآوری و هدفهای بلندمدت یا کوتاه مدت و شیوه های مدیریت با هم متفاوتند.

فرصتها و تهدیدهای خارجی: مقصود از فرصتها و تهدیدات خارجی ، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی ، فرهنگی ، بوم شناسی ، محیطی ، سیاسی ، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که می توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند و به میزان زیادی نیز خارج از کنترل سازمانها هستند.

هدفهای بلند مدت : دوره های بلند مدت که معمولاً بیش از یکسال است و تعیین هدفهای ضروری آن از جمله ملزومات موفقیت سازمان و تعیین کننده مسیر می باشد. این اهداف به صورت نتیجه های خاصی است، که سازمان می کوشد در تأمین مأموریت خود بدست آورد.

استراتژی ها : ابزاری هستند که شرکت به آن وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست می یابد.

هدفهای سالانه: این اهداف نیز از هدفهای کوتاه مدتی هستند که باید قابل لمس باشند و به صورت کمی قابل قیاس بوده و چالشگر واقعی و سازگار با هدفهای اولویت بندی شده باشد.

سیاست ها: ابزاری هستند که می توان به وسیله آن به هدفهای سالانه دست یافت و مقصود از آن ، رهنمودها ، مقررات و رویه هایی است که برای دستیابی به هدفها اعلام و رعایت می شود

سه مرحله عمده در مدیریت استراتژیک عبارتند از : تدوین استراتژی ؛ اجرای استراتژی ؛ ارزیابی استراتژی

ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می توان به ضرورت استفاده از آن پی برد. با توجه به تغییرات محیطی که در حال حاضر شتاب زیادی به خود گرفته است و پیچیده شدن تصمیمات

سازمانی، لزوم بکارگیری برنامه‌ای جامع برای مواجهه با اینگونه مسائل بیشتر از گذشته ملموس می‌شود. این برنامه چیزی جز برنامه استراتژیک نیست. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسائل سازمانهای امروزی است. پایه های مدیریت استراتژیک بر اساس میزان درکی است که مدیران از شرکت‌های رقیب، بازارها، قیمت‌ها، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین‌کنندگان موفقیت تجاری در دنیای امروز است. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود.

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد.

از نظر تاریخی، منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این بوده است که به سازمان کمک می‌کند از مجرای استفاده نمودن از روش منظم تر، معقول تر و منطقی تر راه‌ها یا گزینه‌های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی‌های بهتری را تدوین نماید. تردیدی نیست که این یکی از منافع اصلی مدیریت استراتژیک است ولی نتیجه تحقیقات کنونی نشان می‌دهد که این فرایند می‌تواند در مدیریت استراتژیک نقش مهم‌تری ایفا کنند. مدیران و کارکنان از طریق درگیر شدن در این فرایند خود را متعهد به حمایت از سازمان می‌نمایند. یکی دیگر از مهمترین منافع مدیریت استراتژیک این است که موجب تفاهم و تعهد هر چه بیشتر مدیران و کارکنان می‌شود. یکی از

منافع بزرگ مدیریت استراتژیک این است که موجب فرصتی می‌شود تا به کارکنان تفویض اختیار شود. تفویض اختیار عملی است که به وسیله آن کارکنان تشویق و ترغیب می‌شوند در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال‌پردازی را تمرین نمایند و بدین گونه اثر بخشی آنها افزایش خواهد یافت.

طبق پژوهشهای انجام گرفته، مزایایی برای تفکر استراتژیک و تعهد عمیق به فرایند مدیریت استراتژیک وجود دارد از جمله تفکر و تعهد استراتژیک شامل موارد زیر است.

سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، راهنمایی و هدایت می‌کند.

شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصتهای جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می‌کند.

منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می‌کند.

کلیه تصمیم‌گیری‌های مدیران را در زمینه استراتژی در کل سازمان هماهنگ می‌نماید.

سازمان را قادر می‌سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی و آینده ساز (Proactive) تبدیل کند.

مزایای فوق سازمان را قادر می‌نماید به جای آنکه صرفاً پاسخگوی نیروهای رقابتی بوده و در مقابل شرایط متغیر حاکم بر خود واکنش نشان دهد، خود بر آنها تأثیر بگذارد.

گرین لی بر این باور است که مدیریت استراتژیک:

1. باعث می‌شود که سازمانها از فرصتها آگاهی یافته آنها را بشناسند و اولویت بندی و بهره برداری نمایند.

2. به شرکت دیدگاهی عینی می‌دهد تا از آن زاویه به مسایل مدیریت نگاه کنند.

3. برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعالیتهای، چارچوبی مناسب ارائه می نماید.
 4. اثرات شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل می رساند.
 5. موجب می شود تصمیمات به گونه ای گرفته شود که هدفهای بلند مدت و پیش بینی شده مورد حمایت بیشتر قرار گیرند.
 6. این امکان را به سازمانها می دهد که منابع را به شیوه ای اثربخش تر به فرصتهای شناخته شده تخصیص دهند.
 7. باعث می شود تا وقت کمتری صرف اصلاح خطاها شود.
 8. چاره جویی های موثری برای ایجاد ارتباط بین کارکنان و شرکتها ایجاد میکند.
 9. به سازمان کمک می کند با افراد هماهنگ شوند.
 10. مسئولیتهای را به صورتی مشخص تر تعیین می کند.
 11. آینده نگری را تقویت می کند.
 12. روشهای انسجام یافته تری برای حل مسائل و سود جستن از فرصتها ایجاد می کند.
 13. موجب تقویت و نگرش خوش بینانه نسبت به تغییر می شود.
 14. باعث می شود مدیریت شرکت دارای نوعی نظم و رسمیت گردد.
- اهمیت مأموریت سازمان در مدیریت استراتژیک به شیوه ای بسیار مستند مورد تأیید قرار گرفته است. تحقیقی که بتازگی بر روی مأموریت 500 شرکت منتخب فورچون انجام شد و آنها را از نظر عملکرد عالی و عملکرد ضعیف با هم مقایسه نمود، به این نتیجه رسید که شرکتهایی که دارای عملکرد عالی بودند مأموریت سازمانی آنها به صورتی جامع مستند شده بود.

الگوی جامع مدیریت استراتژیک

می توان به وسیله یک الگوی جامع فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل مورد مطالعه قرارداد البته این الگو موقعیت را تضمین نمی کند ولی برای تدوین استراتژی ها و اجرا و ارزیابی آن روش روشن علمی ارائه می نماید.

فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان به چهار مرحله تقسیم کرد:

• تحلیل وضعیت

• تدوین استراتژی

• اجرای استراتژی

• ارزیابی استراتژی

تحلیل وضعیت

• اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم انداز سازمان (چه می خواهیم باشیم)

• تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت های سازمان

• تجزیه و تحلیل محیط خارجی

تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل های مختلفی که در بحث های مدیریت استراتژیک آمده است و با توجه به نتایج بدست

آمده در تحلیل وضعیت که در مرحله اول آمده است استراتژی برتر را انتخاب می‌کنیم. در این مرحله باید مدیران میانی و حتی رده پائین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند.

تدوین استراتژی نیازمند شناخت است: 1- شناخت محیط 2- شناخت کسب و کار 3- شناخت سازمان.

شناخت باید بر مبنای واقعیت‌های عینی باشد نه تصورات ذهنی.

علل عمده شکست استراتژی بنا کردن آن بر مبنای تصورات ذهنی می‌باشد.

اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها
- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی
- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان اجرای موفقیت آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیاز دارد.
- اجرای استراتژی مستلزم تجدید نظر و تحول سازمانی متناسب با استراتژی تدوین شده می‌باشد.
- هر استراتژی برای محیط خاصی طراحی شده است و تغییرات محیطی استراتژی میبایست مستمرا" مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت نیاز اصلاح شود.
- جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:
- الف) مهارت تعامل (Intracating skill): که عبارتست از توانایی اداره کردن افراد طی اجرای

استراتژی. مدیرانی که ترس ها و ناامیدی های سایرین در رابطه با اجرای یک استراتژی جدید را درک می کنند، آمادگی این را دارند که بهترین اجرا کننده باشند. این مدیران تأکیدشان بر اعضای سازمان و گفتگو برای یافتن بهترین روش به اجرا درآوردن استراتژی است.

ب) مهارت تخصیص (Allocating skill): که عبارتست از توانایی تهیه و تدارک منابع سازمانی ضروری برای اجرای یک استراتژی. مجریان موفق استراتژی ها دارای استعداد زیادی در برنامه ریزی امور، بودجه بندی مالی و زمانی و تخصیص سایر منابع بحرانی می باشند.

ج) مهارت نظارت (monitoring skill) (): که عبارتست از توانایی استفاده از اطلاعات برای مشخص کردن این امر که آیا مانعی بر سر اجرای استراتژی به وجود آمده است یا خیر. مجریان استراتژی ها در صورتی موفق می شوند که سیستم های بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند.

د) مهارت های سازمانده (Organising skill): که عبارتست از توانایی ایجاد یک شبکه از افراد در سرتاسر سازمان که می توانند به هنگام بروز مشکل در اجرای استراتژی، به حل آن مشکل کمک کنند. مجریان موفق این شبکه را طوری طراحی می کنند تا افرادی را که در بر می گیرند، بتوانند از عهده انواع خاصی از مشکلات قابل پیش بینی برآیند.

به طور کلی، اجرای موفقیت آمیز یک استراتژی نیازمند افراد کارآمد، تخصیص منابع موردنیاز، نظارت بر روند اجرا و حل به موقع مشکلات برخاسته طی اجرا می باشند و شاید بتوان گفت که

تجربه ثابت کرده است که دانستن اینکه چه افرادی می توانند مشکلات را حل کنند و قادرند به محض بروز مشکلات به رفع آنها پردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی

1. در مرحله تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار میگیرند.
2. اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل
3. در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تأکید میشود.
4. در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید میشود.
5. اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است.
6. اصولاً اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است.
7. تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارتهای تحلیلی است.
8. اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارتهای رهبری است.
9. تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است.
10. اجرای استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده زیادی از افراد است.

ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدفها، استراتژی اجرا شده، باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد. فرایند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می شود که نتایجی مهم و بلند مدت به بار خواهد آورد. تصمیمات نادرست می تواند ضربه های شدید و خسارات جبران ناپذیر به بار آورد و

شرکت نیز مسیر رفته را نمی تواند باز گردد و یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین بیشتر استراتژیست ها، اتفاق نظر دارند که از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان ، ارزیابی استراتژی از اهمیت بالایی برخوردار است. اهمیت ارزیابی به هنگام مشکلات به اقدامات اصلاحی منجر می شود و سه نوع فعالیت اصولی در پی خواهد داشت.

ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می شود:

• بررسی مبانی اصلی استراتژی های شرکت

• مقایسه نتیجه های مورد انتظار با نتیجه های واقعی

• انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می آید باید به گونه ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند.

بررسی و انتخاب استراتژی

استراتژیست ها هیچ گاه به همه گزینه ها و راههای امکان پذیر که به نفع سازمان هستند را مورد توجه قرار نخواهند داد. زیرا بی نهایت راه عملی وجود دارد که مورد استفاده قرار می گیرند. آنها مجموعه ای از استراتژی های جذاب و قابل اجرا را مورد توجه قرار می دهند که باید مزایا و مضرات و منافع آن را مشخص نمود. همه کسانی که در بررسی و انتخاب استراتژی ها مشارکت می کنند باید اطلاعات حاصل از بررسی های داخلی و خارجی سازمان را در اختیار داشته باشند. آگاهی از این اطلاعات و اشراف به مأموریت سازمان به مشارکت کنندگان کمک می کند که استراتژی های خاصی را که در ذهن خود دارند شفاف گردانند و این شیوه موجب تقویت خلاقیت خواهد شد.

در گرد همایی های پیاپی باید کارکنان و مدیران در باره استراتژی های گوناگون به بحث و بررسی بپردازند و اولویتها باید بدین گونه تعیین شوند:

1. باید به اجرا درآید.

2. میتوان آنرا به اجرا درآورد

3. احتمالاً به اجرا در می آید.

4. به طور حتم باید به اجرا درآید. (در این صورت فهرستی از اولویتها به همراه استدلال گروه لازم خواهد بود.)

چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله اول: مرحله ورودی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ماتریس بررسی رقابت

ماتریس تهدیدات، فرصتها، نقاط ضعف و قوت

مرحله دوم: مرحله مقایسه ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

ماتریس گروه مشاوران داخلی و خارجی

ماتریس اصلی

مرحله سوم: مرحله تصمیم گیری: ماتریس برنامه استراتژیک کمی

ویژگیهای تصمیمهای استراتژیک

نادر بودن : تصمیمهای استراتژیک اتفاقی هستند و مشخصاً " سابقه ای برای پیگیری و دنبال کردن ندارند .

نتیجه محور بودن : تصمیمهای استراتژیک منابع قابل توجهی را جذب می کنند و تعهد جدی سازمان را می طلبند .

هدایتگر بدون : تصمیمهای استراتژیک را میتوان در تصمیمهای کم اهمیت تر و انتخاب اقدامات بعدی در سازمان ، مورد توجه و استفاده قرار داد .

موانع و مشکلات طراحی برنامه های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمان ها که این فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان ها تمایل چندانی به ایجاد و توسعه روندهای مدیریت استراتژیک از خود نشان ندهند که مهمترین آنها عبارتند از:

- عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان
- خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان
- توجه مدیران به حفظ وضع موجود
- درهم آمیختگی دشواری های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری های عملکرد روزانه
- کامیابی های گذشته سازمان
- اشتباه تلقی کردن هر گونه تغییر در رابطه با هر چه در گذشته در سازمان انجام گرفته است
- نارسایی در کاربرد وظایف فوری

بررسی موانع اجرای برنامه‌های استراتژیک

یکی از پژوهشگران مدیریت استراتژیک، در مقاله‌ای تحت عنوان «هفت خطای مرگبار استراتژیک» به بیان خطاها و مشکلات رایج در زمینه اجرای استراتژی می‌پردازد:

خطای مرگبار شماره 1

استراتژی ارزش اجرا ندارد :

استراتژی ارزش اجرا کردن را دارد که قدرت الهام‌دهی داشته باشد و به کارکنان کمک کند تا دریابند وظایفشان چگونه با استراتژی مرتبط می‌شود، به عنوان راهنمایی برای اولویت بندی تصمیمات بکار رود و در کارکنان برای تسهیل ارتباطات ایجاد بصیرت نماید.

خطای مرگبار شماره 2

کارکنان در مورد اینکه استراتژی چگونه اجرا خواهد شد روشن نیستند :

در این مورد تعدادی موضوع مهم هستند که باید در ابتدا مشخص شوند. این موضوعات عبارتند از:

- اولویت‌ها: اولویت‌های شما چیست؟
- جدول زمانی: اجرای استراتژی با چه سرعتی باید پیش برود.
- تأثیرات: استراتژی، چه تأثیری بر فعالیت‌های شما می‌گذارد.
- مشارکت: چه کسانی بایستی مشارکت داشته باشند و در چه زمانی.
- مخاطرات: مخاطراتی که مانع اجرای استراتژی هستند را شناسایی و آنها را کاهش دهید.

خطای مرگبار شماره 3

مشتريان و کارکنان، استراتژی‌ها را به طور کامل در نیافته‌اند :

برنامه اجرای استراتژی باید شامل یک برنامه ارتباطات باشد که مشخص کند به چه افرادی و تا چه اندازه باید در مورد استراتژی توضیح داده شود.

خطای مرگبار شماره 4

مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است :

کارکنان باید به منظور اجرای استراتژی کاملاً تفهیم شده و مسئولیت‌های خاص هر یک به آنان واگذار شود. هر چه تعداد افرادی که بطور مستقیم در فرایند اجرا مشارکت داده می‌شوند بیشتر باشد بهتر است.

خطای مرگبار 5

مدیر عامل و مدیران ارشد به هنگام شروع اجرا، از صحنه خارج می‌شوند

غالباً، سطح علاقه مدیران ارشد پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن کاهش می‌یابد. اگر کارکنان احساس کنند که مدیریت ارشد کاملاً نسبت به استراتژی متعهد نیستند علاقه آنان نیز کاهش می‌یابد.

خطای مرگبار 6

عدم تشخیص موانع

برنامه‌ها هیچگاه دقیقاً اجرا نمی‌شوند. سازمان‌ها در یک محیط پویا و متغیر فعالیت می‌کنند لذا حوادث پیش بینی نشده ممکن است در طول اجرا سر بر آورند. باید این موانع، تشخیص داده

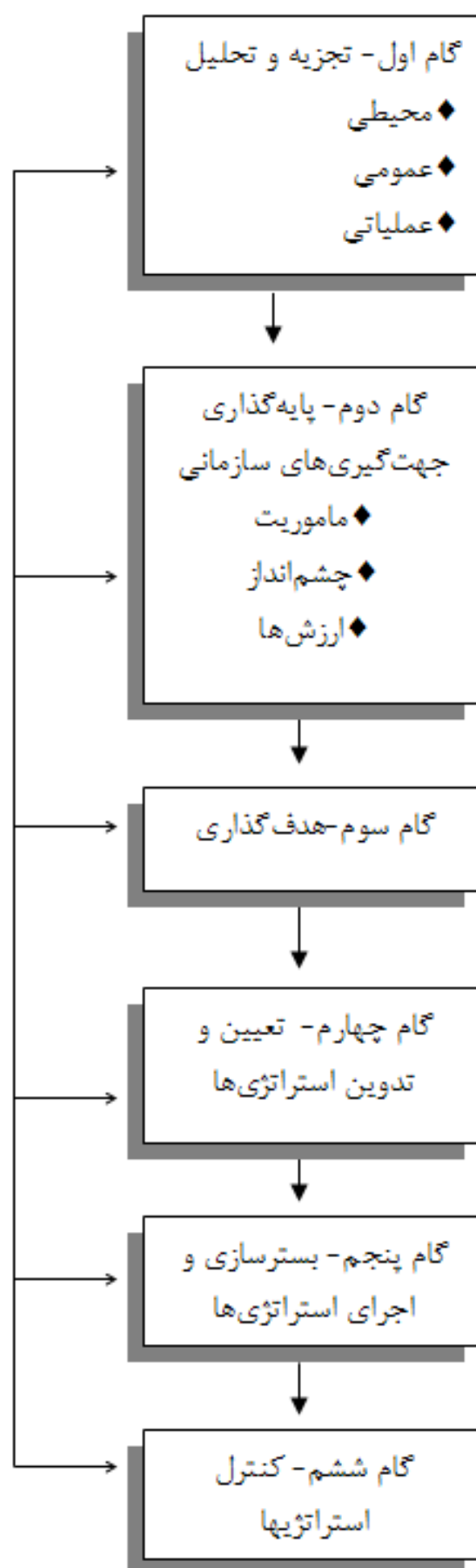
شوند و زمانی که این بحران‌ها و عدم اطمینان‌ها به وقوع می‌پیوندند، کارکنان باید برای ایجاد راه‌حل‌هایی خلاقانه در جهت غلبه بر این موانع تشویق شوند.

خطای مرگبار 7

فراموش کردن کسب و کار

یک مخاطره دیگر عبارت است از این که تدوین و اجرای استراتژی تمام توجه مدیران ارشد را به خود جلب نماید و آنان فراموش کنند که کسب و کاری دارند که باید به اداره آن پردازند.

شکل ۱-مراحل فرایند استراتژیک



فصل دوم

برنامه استراتژیک و کاربرد آن در مدیریت

در مرحله برنامه ریزی استراتژیک هدف اصلی فرموله کردن استراتژی طی فازبندی زیر می باشد.

فرموله کردن استراتژی ها

فاز اول ورود داده ها : که شامل بررسی فضای داخلی سازمان (IFE) ، بررسی محیط خارجی (EFE) و وضعیت رقابتی شرکت (CPM) می باشد .

فاز دوم تلفیق داده ها : مدل‌هایی که با استفاده از آن استراتژی های ممکن تعیین می گردد .

• IEM : ماتریس عوامل داخلی خارجی .

• SWOT : ماتریس تلفیق نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها .

• GSM : ماتریس استراتژی های اصلی .

• BCG : ماتریس گروه مشاورین بوستن .

• SPACE : ماتریس ارزیابی و موقعیت استراتژیک .

• مک کنزی / GE : مدل جذابیت صنعت (بازار) – تسلط بر بازار .

THE SHELL / DPM MODEL

THE PRODUCT - MARKET EVOLUTION PORTFOLIO MODEL : مدل

تورفولیوی تکامل محصول – بازار .

THE ADL LIFE – CYCLE MODEL مدل ای دی ال – دوره عمر .

THE RISK – RETURN MODEL : مدل ریسک – بازده .

فاز سوم انتخاب استراتژی ممکن : در این فاز بهترین استراتژی یا استراتژی ها انتخاب می گردد .
در این مرحله مدل QSPM جهت کمی کردن اطلاعات فاز تلفیق داده ها تشریح خواهد شد

فرآیند برنامه ریزی

برنامه ریز ممکن است مدیریت یک شرکت یک سرپرست و یا مدیر یک تجارتخانه ی کوچک باشد

فرآیند برنامه ریزی: یک نگاه کلی

برنامه ریزی موثر و کارآمد می تواند تاثیر در بهره وری مدیران در کلیه سطوح سازمان داشته باشد.

برنامه ریزی عبارت است از: فرآیند تصمیم گیری از قبل (پیشاپیش)

درمورد اینکه چه باید انجام بشود، چرا باید انجام بگیرد، چگونه انجام بشود، درچه زمانی وچه مکانی؟ و آنگاه نتایج حاصله چه باشد.

رسالت

علت و فلسفه ی وجودی سازمان و مقصود از تداوم آن را رسالت گویند.

بطورمثال بیانیه ی رسالت اعلام شده شرکت هالیدی عبارتست از اینکه مردم در تمام دنیا احساس شادی و آرامش کنند. این شرکت خودش را نه فقط زنجیرازمتل بلکه بعنوان بزرگترین شرکت پذیرایی کننده و مهمان نواز جهان می داند. مدیران سازمان هالیدی می دانند که کسب سود از این کار همان تداوم ضمنی رسالت سازمان آن هاست. واضح است که شرکت برای تامین نیازمندی های خود باید کسب سود نماید اما بیانیه ی رسالت اعلام شده هنوز برای راهنمایی کارکنان درکل سازمان مورد استفاده قرار می گیرد.

اهداف یا مقاصد

هنگامی که رسالت سازمان مشخص گردید اهداف ویژه می تواند تعیین شود. اهداف نتایج مورد نظر و مطلوب هر فعالیتی است. اهداف می بایستی درهریک از سطوح مدیریتی در سازمان برقرار شود. و در هر حال اهداف سطوح پایین سازمان باید با اهداف سطح بالای سازمان هماهنگی داشته باشد.

ویژگی های اهداف خوب

اهداف بایستی دارای چهار ویژگی اساسی زیر باشند:

1. مکتوب باشند.
 2. قابل اندازه گیری باشند.
 3. زمان تحقق آنها صریح باشد.
 4. درعین اینکه قابل حصول هستند دستیابی به آنها به آسانی میسر نباشد.
- مکتوب نمودن اهداف فهم و تعهد نسبت به آن را افزایش می دهد. زمانیکه اهداف مکتوب هستند احتمال وجود سردر گمی بسیار کمتر است. قابلیت اندازه گیری نشان دهنده ی این است که اهداف بایستی تاجایی که ممکن است کمی شوند. اینکه هدف ما افزایش سود به میزان 10 درصد در خلال مدتی معین باشد بسیار بهتر خواهد بود تا اینکه فقط بگوییم ((ما میخواهیم سود را افزایش دهیم)) دراین صورت یک درصد افزایش سود می تواند هدف بعدی باشد.

انواع اهداف از نظر ماهيت

ايجاد هدف مخصوصی برای سازمان و واحدهای زیرمجموعه ای آن وظیفه ی ساده ای نیست . عوامل خارجی متعددی بر روی سازمان معمولاً دارای شماری از اهداف است که اهمیت هر کدام بر حسب تاثیر عامل یا گروهی از عوامل محیطی خاص متفاوت است . حداقل سه نوع از اهداف می تواند مورد شناسایی و تعریف قرار بگیرد:

* اهداف اقتصادی : بقاء . سود ورشد

* اهداف اجتماعی (خدماتی): ایجاد منافع برای اجتماع

* اهداف شخصی : اهداف اشخاص و گروههای داخل سازمان

اهداف اجتماعی

انواع اهداف از نظر زمان

اهداف از نظر زمانی به چهار طبقه زیر تقسیم می شوند:

1- اهداف کوتاه مدت: هر هدف که براساس امکانات پیش بینی شده و موجود ظرف مدت یک سال قابل حصول باشد

2- اهداف میان مدت: مجموعه هر سه تا پنج هدف کوتاه مدت یک ساله که براساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد

3- اهداف بلند مدت : مجموعه هر دو یا سه هدف میان مدت که براساس امکانات پیش بینی شده و موجود قابل حصول باشد

4- اهداف بنیادین (رسالت سازمانی): مجموعه هر دو یا سه هدف بلندمدت که براساس امکانات پیش بینی شده و قابل حصول باشد .

بنابراین مرجع تعیین و برقراری اهداف سازمان براساس کارشناسی صورت گرفته و توجه به عواملی از قبیل نیروی انسانی، سرمایه (بودجه)، تکنولوژی، منابع طبیعی، وضعیت عملیاتی، وضعیت فنی، استراتژی های مورد نظر که همگی عوامل درون سازمان تاثیرگذار از جمله: تحولات اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، ارزشها و، ابتدائاً مدت زمان حصول اهداف بنیادین را مشخص و این مبنا تقسیم بندی زمانی به اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت را انجام می دهد.

تصمیم گیری

با توجه به تعریف فوق از برنامه ریزی مشاهده می شود که جوهر تمامی فعالیت های هر مدیریتی و بویژه مدیریتی که اداره ی امور عملیات اصلی سازمان را به عهده دارد ((تصمیم گیری)) است. تصمیم گیری از اجزاء جدانشدنی مدیریت در تعیین خط مشی ها در برنامه ریزی در تدوین هدفها در سازماندهی تولید یا خدمات در هماهنگی بین تولید یا خدمات اصلی و سایر واحدها در کنترل و ارزیابی و در تمامی افعال و اعمال مدیریت به شمار رفته و رکن اساسی است.

تعریف تصمیم گیری

تصمیم گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راههای مختلف. همانطور که از این تعریف استفاده می شود کار اصلی تصمیم گیرنده دریافت راههای مختلف ممکن نتایج ناشی از هر یک و انتخاب بهتر از میان آنهاست. اگر او بتواند این انتخاب را به نحو درست و مطلوبی انجام بدهد تصمیم های او موثر و سازنده خواهد بود.

طبقه بندی تصمیمات

طبقه بندی تصمیمات کار مدیر و تحلیلگر را در انتخاب مدلهای و معیارها و شیوه های اخذ تصمیم ساده می کند. طبقه بندی تصمیمات از نظر میزان اطمینان تصمیمات را می توان به سه دسته

تقسیم نمود:

1- تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل

2- تصمیم گیری در شرایط ریسک (مخاطره)

3- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان

تصمیم گیری تحت شرایط اطمینان کامل

زمانی که تصمیم گیرنده با اطمینان کامل می داند که نتیجه یا نتایج حاصل از هر شق ممکن و یا هر عمل چیست و در چه شرایطی اتفاق خواهد افتاد او از نظر تصمیم گیری در شرایط اطمینان کامل قرار دارد.

مثال: یک موسسه ی تولیدی که می تواند یکی از چهار نوع کالای مختلف A, B, C, D را در خط تولید خود قرار دهد تصمیم دارد آن نوع تولیدی را انتخاب نماید که سود 5 سال آینده موسسه را به حداکثر برساند. براساس بررسی ها و تجزیه و تحلیل های انجام شده هزینه ها و درآمدها برای هریک از کالاهای چهار گانه محاسبه و سود دهی آنها در پنج سال آینده به شرح جدول زیر تعیین شده است:

نوع کالا (طرق مختلف) سود در 5 سال آینده (بر حسب 1000 میلیون ریال)

900A

1200B*

800C

1050D

جدول میزان سوددهی

به طوری که جدول نشان می دهد کالای B بیشترین سود را در 5 سال آینده نصیب موسسه تولیدی می نماید و از آنجایی که مدیریت تولید نسبت به وقوع این نتایج اطمینان کامل دارد (مثلا قیمت های تضمینی از طرف دولت) و معیار تصمیم گیری هم سوددهی حداکثر است کالای (B) را انتخاب خواهد کرد. در چنین شرایطی تصمیم گیری با اطمینان کامل انجام گرفته است.

فرآیند تصمیم گیری

فرآیند تصمیم گیری را شامل 6 مرحله در قالب نمودار صفحه بعد می توان خلاصه نمود:

نمودار فرآیند تصمیم گیری

قانون

یک قانون یک راهنمای مخصوص و مشروحي است که برای جهت شروع به کار و یا محدود کردن عملی به طریق نسبتا دقیقی بیان می شود.

مثلا ممکن است قانونی وجود داشته باشد که مستلزم پوشیدن کلاه های خشن و

سخت در فضای کاری خاصی باشد. روشها و قوانین ممکن است به عنوان یک تعریف مفهوم نسبتا یکسانی را داشته باشند. گاهی اتفاق افتاده که در مرحله ای یک روش واقعا به صورت یک قانون درآید.

سیاست ها ؛ روش ها و قوانین برای راهنمایی اعمال و اجرائیات در جهت نیل به اهداف طراحی می شوند . چنانچه مطمئن شویم اشخاصی که کارها میدهند در جهت اهداف بوده و آنها را کاملا فهمیده اند ممکن است کمتر به سیاست ها روشها و قوانین نیاز باشد . بعلاوه واضح است که

گاهی اهداف مبهم و قابل بحث اند . بنابراین همگی سازمان ها نیازمند سیاست ها و روش ها و قوانینی هستند که قابل تعریف و قابل فهم تر از اهدافی باشند که بار مبنای آنها شکل گرفته اند.

سطوح برنامه ریزی

برنامه ریزی در هر سطحی از سازمان وجود دارد. در سطح مدیریت ارشد عمدتاً مربوط به برنامه ریزی استراتژیک بوده که مقاصد کلی سازمان را در برمی گیرد.

برنامه های استراتژیک بایستی به طرح های عملی و اجرایی جزئی یا برنامه های تاکتیکی تقسیم شوند. در اصل این طرح ها برای تکمیل و اجرای طرح های وسیع تر مدیریت عالی وضع شده اند. آنها اغلب به موارد وظیفه ای محدود همچون فروش، مالی، تولید و پرسنلی مربوط می شوند.

همچنین طرح ها و برنامه های عملیاتی نسبت به برنامه های استراتژیک کوتاه مدت تر می باشند. نهایتاً مدیران مسئول انجام برنامه های عملیاتی، مدیران میانی یا سطح پایین تری نسبت به مدیران ارشد سازمان هستند.

برنامه ریزی از طریق مدیریت اهداف

در خلال دو دهه ی گذشته کمتر توسعه و پیشرفت در تئوری و عمل مدیریت به اندازه مدیریت اهداف جلب توجه و کاربرد داشته است.

مدیریت عملی موثر تاکید بر برقراری و کسب اهداف قابل اندازه گیری دارد .

مدیریت به وسیله اهداف (MBO=ManagementByObjectives) یک فلسفه ی مدیریتی است که به ایجاد اهداف مورد توافق توسط مدیران ارشد و میانی و کاربرد این اهداف به عنوان اساس اقدامات انگیزشی، ابداعی و کنترلی تکیه می کند. علاوه بر آن مدیریت به وسیله ی هدف طریق اندیشیدن به نتایج قابل حصول را ارائه می نماید و مدیریت را وادار

می کند تا برنامه ریزی شفاهی را انجام دهد. نه پاسخی ساده یا عکس العمل براساس حدس و گمان مدیریت به وسیله ی هدف طریق منطقی و سیستماتیک تری برای مدیریت فراهم

می کند و از کمک به شیوه های ((مدیریت بحران)) و یا ((گره گشایی)) و یا ((غافلگیری)) جلوگیری می کند .

این شیوه ی مدیریت به نتایج و پیشرفت های قابل اندازه گیری تاکید داشته و ممکن است به پیشرفت هایی در زمینه ی کارآیی و سودمندی فردی سازمانی منتهی شود. چنین شیوه ای بر نتایج پیشرفت های قابل اندازه گیری تاکید داشته و ممکن است به پیشرفت هایی در زمینه ی کارآیی و سودمندی فردی و سازمانی منتهی شود. این شیوه به نسبت زیادی بستگی به شرکت فعال در هدف گذاری در تمامی سطوح مدیریت دارد.

آقای جرج ادیورن (George Odiorne)

آقای جرج یکی از موافقین اولیه ی مدیریت براساس اهداف مدعی است که باید اقدامات ویژه ای جهت پرهیز از ((دام شغلی)) صورت گیرد .

او توصیف می کند که بعضی از مدیران و کارکنان آن چنان گرفتار انجام وظایف و فعالیت خود می شوند که نمی دانند برای چه هدفی فعالیت می کنند.

در نتیجه چنین افرادی اغلب وجود و حضور را از طریق صرف انرژی و کار پر زحمتی که انجام می دهند مورد تایید و موجه می دانند بدون اینکه از خود سوال کنند آیا کار آنها نتیجه ی اثربخشی برای سازمان داشته است یا خیر؟

فرآیند مدیریت براساس اهداف

مدیریت براساس هدف مستلزم حمایت و تعهد مدیران ارشد سازمان است.

و متضمن چهار گام اساسی به شرح زیر :

1- حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت براساس هدف

2- برقراری اهداف و برنامه های بلند مدت

3- برقراری اهداف سازمانی کوتاه مدت ویژه

4- برقراری اهداف عملکرد فردی و استانداردها

*حمایت و تعهد مدیران ارشد به مدیریت براساس هدف

یک برنامه MBO مستلزم حمایت پر شور مدیران ارشد است. به علت عدم تعهد مدیران سطح بالاست که یک برنامه های MBO موفق نمی گردد. برای اینکه MBO موثر واقع شود بایستی مدیریت ارشد موافق اصول آن باشد. MBO به روش مشارکتی در مدیریت تاکید داشته و مستلزم دخالت دادن همه ی مدیران در تمامی سطوح است. مدیر عامل باید اعتماد به زیردستان داشته باشد و شخصاً متعهد و معتقد به سبک مدیریت و مشارکتی باشد. مدیریت ارشد نمی توان MBO را با یک دستور معرفی کند. مدیران سطوح پایین تر همچنین باید متقاعد به مزایای این سیستم بوده و تمایل به شرکت آگاهانه در فرآیند آن داشته باشند.

برقراری اهداف و برنامه های بلند مدت

یک وظیفه اصلی MBO توسعه اهداف و برنامه های بلند مدت است.

برنامه های بلند مدت از طریق ملاحظات سنجیده ی رسالت سازمان توسعه یافته و تکمیل می گردد.

مزایای برنامه های MBO

1- نتایج بهتر در کلیه سطوح مدیریت و سطوح اجرایی بالاتر سازمان

- 2- فراهم آوردن یک سیستم برنامه ریزی کلی موثر MBO
 - 3- مدیران را مجبور می کند که اولویتها را برقرار و استانداردها قابل اندازه گیری عملکرد را مشخص کنند.
 - 4- روشن شدن مقررات ویژه مسئولیتها و توانیها و اختیارات کارکنان.
 - 5- تشویق و ایجاد انگیزه مشارکت انفرادی کارمندان و مدیران در برقراری اهداف
 - 6- MBO در فرآیند کنترل سهولت ایجاد می کند.
 - 7- MBO یک فرصت طلایی را برای خط مشی توسعه جهت مدیران و کارکنان فراهم می کند.
- * نتایج بهتر در کلیه سطوح مدیریت و سطوح اجزائی بالاتر سازمان به طوری که مدیریت را ملزم میکند که عمل برنامه ریزی را گسترش داده و منابع لازم را بررسی می کند. * فراهم آوردن یک سیستم برنامه ریزی کلی موثر MBO به مدیران کمک می کند که مدیریت را از بحران و آتش بازی دور کنند.
- * مدیران را مجبور میکند که اولویت ها را برقرار و استنداردها و اهداف قابل اندازه گیری عملکرد را مشخص کنند MBO فرآیند برنامه ریزی را تسریع میکند⁰ به جای اینکه بگوید ((حداکثر تلاش خود را بکن)) یا ((عجله کن)) اهداف خاص برنامه ریزی خاص را ایجاد می کند.
- این چنین برنامه ریزی واقعی تر است زیرا برنامه مستلزم مرور بازبینی براساس جدول زمان بندی شده است. کارکنان مطمئن می شوند که می توانند منابعی را به دست آورند که لازم برای اجرای هدف است و موانع اجراء بحث و مرتفع می گردد. یک نوع برنامه ریزی زنجیروار منطقی قبل از انجام هر عمل شروع می شود.

برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) در شرکت جنرال الکتریک

جنرال الکتریک

جنرال الکتریک ابتدائاً با تجهیزات عمده موتورهای الکتریکی و لوازم روشنایی معروف شده است. اما شرکت مذکور همچنین به ساختن موتورهای جت اقلام الکترونیکی تجهیزات پزشکی و حتی ارائه خدمات مالی مشغول شد. به طوری که در سال 1984 جنرال الکتریک در نزدیک به چهل نوع فعالیت اشتغال داشت. هنگامی که جک ولچ (Jack Welch) در سال 1981 به عنوان رئیس و مدیر عامل شرکت منصوب گردید این تنوع در تولیدات را مشکل عمده شرکت تشخیص داد. او استدلال می کرد که برای یک شرکت ممکن نیست که بتواند در انواع فعالیت های مختلف نقش رهبری را ایفاء نماید.

فقط شانزده رشته فعالیت شرکت 92 درصد سود سال 1983 و 87 درصد فروش آن را تشکیل می داد که هر کدام از این رشته ها جنرال الکتریک یکی از رقبای عمده محسوب می گردید. در حوزه ی بیست و چند رشته فعالیت دیگر اگرچه بعضاً در حال رشد سریع بوده ولیکن حالت برتر نداشت.

به مدیران ارشد شرکت های ضعیف اخطار داده شد که یا ایفاگر نقش برتر در رشته ی خود باشند یا اینکه شرکت آنها فروخته شده و یا تعطیل خواهد شد. طرح آقای جک ولچ روشن بود: شرکت ها را از مجریان با کارآیی پایین نجات و تمام استعداد مدیریت و منابع مالی روی شرکت های دیگر گروه جنرال الکتریک متمرکز نماید.

تا سال 1984 بخش وسایل کوچک و واحد های جنبی که سیستم های تهویه تولید می نمود فروخته شدند.

تعدادی از فعالیت های تجاری نامرتبط مانند واحد انتشارات (واحد سخن پراکنی) در معرفی فروش گذاشته شدند.

در هر رشته ی فعالیت آقای جک ولچ و ستادش می کوشیدند تا منابع در جاهایی که بالاترین بازدهی را دارد اختصاص یابد. در سال 1983 سرمایه گذاری در طرح جدید به 1/9 میلیون دلار بالغ گردید که 20 درصد بیشتر از سال قبل آن بود و شرکت مبلغ بزرگ 2 میلیون دلار ی را خرج تحقیق و توسعه نمود.

شرکت جنرال الکتریک به دلیل کمبود سرمایه با 3 میلیون دلار وجه نقد شروع به فعالیت نمود و قصد داشت تا میزان 5 میلیون دلار تا پایان سال آن را افزایش دهد.

اما به دلیل اینکه نرخ بهره در سطح نرخ جاری بود تسریعی در سرمایه گذاری مجدد در ماشین آلات و تجهیزات به عمل نیامد.

در حالیکه جنرال الکتریک به جستجو برای خرید شرکتها ادامه می داد تنها در صورت استثنایی بودن معامله علاقه مندی نشان می داد. و هنگامی که به خانواده جنرال الکتریک پیوستند همانند سایر فعالیتهای جنرال الکتریک به صورت همسانی با آنها برخورد می شد. در 48 سالگی آقای جک ولچ به مدت 3 سال زمام امور شرکت را به عهده داشته است. او مدعی است که فقط 15 درصد آنچه را که می خواسته برای شرکت جنرال الکتریک به اجرا درآورد به آن دست یافته است. آقای جک ولچ هدف شرکت را اینچنین بیان می کند: ((ما شرکتی بودیم که به اعتبار معروف بودیم و هم اکنون شرکتی با اعتبار همراه با پتاسیل فزاینده شناسایی میشویم.

جنرال الکتریک مدت مدیدی به عنوان رهبر برنامه ریزی استراتژیک شناخته شده است. آقای جک ولچ معتقد است که سهام عادی جنرال الکتریک یک سرمایه گذاری مطمئن و لیکن با پتاسیل کم رشد می شود. او انتظار دارد فرصت سودآوری سهامداران را بدون کاهش اطمینان سهام بهبود بخشد.

بخشی از برنامه ی استراتژیک وی برای چنین کاری تمرکز دادن روی رشته ی فعالیتهای است که جنرال الکتریک رهبری بازار آنها را به عهده دارد و حذف بخش های ضعیف می باشد.

سطوح برنامه ریزی استراتژیک

1- برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت

2- برنامه ریزی استراتژیک در سطح واحد تجاری

3- برنامه ریزی استراتژیک در سطح وظیفه ای (عملیاتی)

* برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت عبارت است از: فرآیند تعریف مشخصه ی کلی و مقصود سازمان فعالیت های تجاری که در آنها وارد خواهد شد و یا آنها را ترک خواهد کرد و چگونگی تخصیص منابع شرکت به آن فعالیتها. برنامه ریزان سطح شرکتی در صدد پاسخ به سوالات زیر خواهند بود:

* مقاصد سازمان کدامند؟

* سازمان چگونه تصویر می شود؟

* سازمان انتظار دارد اعضایش چه ایده آلهای و فلسفه هایی را داشته باشند؟

* فعالیت یا فعالیت های تجاری سازمان کدامند؟

* چگونه منابع سازمان می تواند به بهترین طریق به کار گرفته شود تا اهداف شرکت تحقق یابد؟

با مراجعه به نمودار برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت مسئولیت اولیه ی مدیران ارشد سازمان شبیه جک ولچ و زیردستان بلاواسطه اش در شرکت جنرال الکتریک می باشد. کانون اصلی توجه در این سطح عبارت از فرموله نمودن استراتژیها جهت رسیدن به رسالت سازمانی

است. رسالت سازمانی عبارت است از مقاصد مستمر سازمان و به طور خلاصه آنچه که باید انجام بگیرد.

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک

1. تعیین رسالت سازمانی
2. بی سازمان و محیط آن
3. وضع اهداف ویژه یا جهت دهی
4. تعیین استراتژی‌هایی که تحقق اهداف را تأمین نماید

ارزیابی سازمانی و محیطی

زمانی که رسالت تعیین گردید سازمان باید از لحاظ نقاط قوت و ضعف تهدیدها و فرصت‌هایی محیطی مورد ارزیابی قرار گیرد. اهداف ویژه می‌تواند وضع و استراتژی‌ها برای تحقق اهداف توسعه یابد. مثلاً در اوایل دهه ی 1980 شرکت ((بیک)) (Bic Corporation) از طریق ارزیابی محیطی برای فروش تیغ اصلاح‌های بی خطر یکبار مصرف موقعیت مناسبی را بدست آورد. ارزیابی سازمان آشکار ساخت که بیک برای تولید انبوه تیغ‌های دسته پلاستیکی کوچک از هر شرکت دیگر آمریکایی توانایی بیشتری دارد. شرکت اهداف فروش تولید و سود را تنظیم و استراتژی‌ها را طراحی نمود و سریعاً در عرضه ی تیغ‌های بی خطر یک بار مصرف فروشنده پیش‌تاز جهان گردید.

ایجاد برنامه‌های استراتژیک دربردارنده جریان اطلاعات از سازمان و محیط آن است. از داخل اطلاعات مربوط به شایستگی‌ها و صلاحیت‌های سازمانی و نقاط قوت و ضعف بدست می‌آید و پژوهش‌های محیطی به استراتژیست‌های سازمانی اجازه می‌دهد تا تهدیدها و فرصت‌ها را هم چون محدودیت‌ها معلوم نمایند. به طور خلاصه کار در مرحله برنامه ریزی عبارت است از توسعه

استراتژی هایی که نقاط قوت شرکت را افزایش داده و نقاط ضعف را به حداقل رساند تا فرصت ها را به چنگ آورده و تهدیدها را مانع شود.

تعیین هدف یا جهت

بیان صریح و شفاف اهداف و هدایت تمامی فعالیت ها برای حصول آنها تنها راه رسیدن به مدیریت استراتژیک نیست حتی در زمان های مطمئن برای بعضی از سازمان ها بهترین راه نمی باشد. ولی به هر حال از زمانیکه پیتراکر (Pitar Drucker) در سالهای 1950 مدیریت بر مبنای اهداف را ابداع نموده به طور کلی پذیرفته شده که به کارگیری اهداف فرآیند مدیریت را بهبود می بخشد. این مطلب در سطح ارشد مدیریت استراتژیک اهمیت کمتر از دونده ای که آرزوی بالا بردن رکد جهانی را در سر دارد نخواهد داشت.

ویژگی های اهداف استراتژیک

اهداف باید مشکل ولی قابل حصول باشد. اگر دونده فوق الذکر توانایی دویدن نزدیک سرعت رکود جهانی را داشته باشد لیکن بخواهد پیمودن یک مایل را در 5 دقیقه به عنوان هدف تعیین کند به آسانی این هدف قابل حصول خواهد بود. به هر حال دونده احتمالا با سرعت حداکثر نخواهد دوید.

از طرف دیگر هدف پیمودن یک مایل در 3 دقیقه باشد هیچکس در دنیا نخواهد توانست نزدیک آن شود. و هر کس تلاش کند خسته شده و به نتیجه نخواهد رسید.

اهداف شرکت نیز بایستی فرصت معقول و منطقی برای انجام داشته باشند برای پرهیز از بی نتیجه بودن احتمال انجام آن نبایستی صفر باشد و برای اجتناب از کارآیی پایین نیز احتمال موفقیت آن نباید تقریبا صفر در صد باشد.

همچنین به یاد داریم که اهداف لازم است صریح و کمی و قابل اندازه گیری باشد. هدف ((به حداکثر رساندن سود)) کمترین راهنمایی را به همراه داشته و کلی گویی است. به دست آوردن 1/2 میلیون دلار سود و یا افزایش سود تا 5

درصد نسبت به سطح سود سال قبل یک هدف مشخص است. هرچه اهداف مشخص تر باشند استراتژیهای طراحی به منظور دستیابی به آنها مشخص تر خواهد بود.

SBU

در خلال سالهای 1970 کوشش هایی برای درک فرآیند مدیریت استراتژیک در سطوح شرکتی انجام گرفت. تحقیقات اخیر نشان می دهد که نیم یا بیش از نیمی از بزرگترین شرکتهای آمریکایی نوعی برنامه ریزی مالی تجاری را به طور رسمی تمرین می کنند. اکثر آنها از یک دیاگرام در بعدی برای نمایش خصوصیات متعدد گروههای تجاری استراتژیک (یا SBU ها) استفاده می کنند.

ماتریس BCG

بهترین راه شناخته شده انجام این کار توسط گروه مشاورین بوستون (BCG)

انجام گردیده است. ماتریس هر دایره روی ماتریس BCG نماینده ی SBU متفاوت

است. اگرچه ماتریس فرآیند برنامه ریزی استراتژیک را خیلی ساده می نماید لیکن برای موسسات پیچیده ای همچون جنرال میلز با 40 واحد تجاری استراتژیک دیاگرام بسیار شلوقی را درست می کند.

استقرار SBU ها بر روی ماتریس

ماتریس در رابطه با هر SBU سه چیز را نشان می دهد. اول مساحت هر دایره متناسب با درآمد حاصل از فروش قسمت های مختلف تجاری می باشد. مثلاً A -

SBU در مقایسه دارای بالاترین فروش نسبت به سایر **SBU** ها می باشد 0 همچنین **E-SBU** کمترین میزان فروش در کل حجم فروش موسسه را دارا می باشد.

موقعیت نسبی یک دایره در امتداد محور افقی توسط سهم بازار **SBU** مربوط در مقایسه با بزرگترین شرکت رقیب خود تعیین می گردد. برای مثال در تجارت کامپیوترهای شخصی شرکت اپل فروش بسیار بزرگی متجاوز از 500000 واحد داشته است لیکن در مقایسه با **IBM** که رقیب اصلی او می باشد کمتر از نیمی از فروش **IBM** را دارد. لذا **IBM** از نظر تجارت کامپیوترهای شخصی در منتهی الیه سمت چپ ماتریس **BCG** قرار می گیرد در حالیکه اپل در سمت راست ماتریس قرار دارد.

محور عمودی ماتریس **BCG** نرخ رشد بازار را و نه نرخ رشد فروش هر واحد تجاری را اندازه گیری می کند. هر واحد تجاری که سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص می دهد به طور کلی سریعتر از خود بازار رشد می کند.

نرخ رشد تجارت کامپیوترهای شخصی آی بی ام اخیرا از 30 درصد در سال نیز تجاوز کرده است با وجود این شرکت آی بی ام بر روی ماتریس بر حسب رشد کل بازار کامپیوترهای شخصی حدود 20 درصد در سال را نشان می دهد.

مفاهیم و نتایج تجزیه و تحلیل **BCG**

استراتژیست سازمانی که روش ماتریس **BCG** را به کار می برد باید این سوال را بکند که مفاهیم استراتژیک برای شرکت به عنوان یک کل چیست؟ تجزیه و تحلیل **BCG** در مورد تخصیص منابع و وضعیت **SBU** های مختلف چه می گوید؟ اول اینکه طرفداران **BCG** اعتقاد دارند که جریان نقدی کل شرکت بایستی متعادل شود. سپس بایستی به اندازه ی کافی گاوهای شیرده در شرکت وجود داشته باشد تا نیازهای نقدی ((ستاره ها)) و علامت های سوال را که امیدواری بیشتری به آنها وجود دارد را تامین نماید. دوم اینکه **BCG** به وضوح چنین القاء می کند که

مقعیته‌ها (بر روی ماتریس BCG) مشخص‌کننده استراتژیهای معینی می‌باشد. فروش یا تصفیه تجارت‌هایی در ناحیه ی ((سگها)) و شاید در گاوهای شیرده ضعیف قرار می‌گیرند توصیه می‌شود.

رشد طریق صحیحی است که برای علامت سوال و ستاره‌ها وجود دارد و باید تلاش نمود تا سرمایه‌گذاری را از ((گاوهای شیرده)) برگشت داد.

بعضی از محققین تصور می‌کنند که تخصیص منابع کاربرد با اهمیت لیکن مورد غفلت قرار گرفته از ماتریس BCG می‌باشد. به عبارت دیگر آنها تصویری می‌کنند که تحلیل ماتریس BCG نبایستی محدود به تصمیمات خرید و فروش و یا سرمایه‌گذاری و عدم سرمایه‌گذاری باشد بلکه لازم برای توزیع وجوه در داخل شرکت نیز به کار رود.

سیکل عمر محصول

الگوی فروش که همه محصولات از آن تبعیت می‌کند شامل مراحل: آشنایی (معرفی)، رشد، بلوغ و افول می‌باشد به عنوان سیکل عمر محصول نامیده شده است. استراتژیست‌های شرکت که برای ثبات و پایداری در فروش و درآمد اهمیت قائل هستند تمایل به ایجاد تنوع در تجارت دارند. اما برای بدست آوردن حداکثر سود از تنوع خواهی تمایل به تعادل و موازنه ی بیشتر محصولات و خدمات در طول مراحل مراحل سیکل عمر محصول دارند.

مطمئناً هر محصولی بایستی مراحل سیکل عمر محصول را طی کند. لیکن بعضی از محصولات تجدید حیات پیدا می‌کند مثلاً چند سال پیش جوش شیرین آرم و هامر که درست در مرحله ی افول سیکل عمر محصول بود در اثر تبلیغ سراسری ملی تجدید حیات نمود و باعث افزایش در مصرف آن گردید. با وجود این برای اکثر محصولات سیکل عمر محصول نسبتاً با تغییراتی صرفاً در طول مراحل مختلف و مقدار فروش و سود حاصله در هر مرحله سازگاری دارد.

به همین دلیل بسیاری از شرکتها به ویژه شرکتهای تولید کننده کالاهای مصرفی تلاش می کنند تعداد معینی از محصولات یا خدمات در هر مرحله از سیکل عمر محصول در همه زمان ها داشته باشند.

همین که محصولی به مرحله ی افول می رسد دیگری در حال رشد فروش قرار گیرد و شرکت منبع پایداری از سود محصولاتی که در مرحله ی بلوغ قرار دارند در اختیار داشته باشد.

مهم ترین ابزارهای برنامه ریزی

نمودار گانت (GANTT CHART)

در غالب روش های برنامه ریزی و بویژه برنامه ریزی تولید بکار گرفتن نمودار در جهات مختلف فهم بیشتر، سرعت عمل، کنترل بهتر عملیات و کاربرد

توسط کارکنان غیر متخصص بسیار سودمند می باشد زیرا نمودارها در مقایسه با نوشتارهای عریض و طویل و توصیفی مطالب بیشتری را در فضای کمتری بیان می کنند. نمودارهای گوناگون وجود دارد که نمودار گانت اساس بسیاری از جدیدترین آنهاست.

این نمودار که در اثنای جنگ جهانی اول توسط هانری.ال. گانت.

(Henry.L.Gantt) ابداع گردید در فاصله ی بین دو جنگ جهانی و قبل از اینکه

روش های ((برت)) و ((سی.پی.ام)) در اواسط آن قرن به وجود آیند کاربردی

گسترده و شهرتی عالمگیر یافت و همچنان یکی از بهترین ابزارهای تصویری در برنامه ریزی است.

نمودار که برای زمانبندی انجام وظایف بکار گرفته می شود بر مبنای دو محور

عمودی و افقی به شرح زیر تشکیل می گردد:

1- محور عمودی که مراحل انجام کار را تا حد ممکن بر حسب تقدم و تاخر وظایف منعکس می کند.

2- محور افقی که زمان را بر حسب ماه یا هفته یا روز و یا ساعت منعکس می سازد.

فرض کنید می خواهیم تولید یک گروه از قطعات یا محصولات را که طی 3 مرحله انجام می گیرد زمانبندی کنیم. براساس فوق مراحل ساخت بر روی عمودی و زمان بر حسب واحد مورد نظر مانند روز بر روی محور افقی نشان داده می شود.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 روز/مرحله

مرحله 1

مرحله 2

مرحله 3

نمودار گانت

- مطابق شکل زمان برنامه ریزی شده برای اجرای هر مرحله به وسیله ی یک کروشه ی افقی مشخص می شود.

- هنگام اجرای برنامه زمان حاضر را به وسیله یک فلش در بالای نمودار مشخص می کنیم.

- پیشرفت تولید (عملیات) را با رسم خط یا میله ی دیگری در داخل کروشه

نشان می دهیم.

شکل نشان دهنده یک پروژه ی 3 مرحله ای در پایان روز هفتم آن است.

زمانهای برنامه ریزی شده به قرار زیر هستند:

- مرحله ی اول 3 روز

- مرحله ی دوم 4 روز

- مرحله ی سوم 3 روز

اما میله ها نشان می دهند که فقط مرحله ی اول و نیمی از مرحله ی دوم کامل شده است لیکن بر طبق برنامه تا کنون باید مرحله ی دوم نیز به اتمام رسیده باشد بنابراین دیده می شود که ما عملاً از برنامه عقب هستیم. این مثال ساده نشان می دهد که چگونه برنامه و پیشرفت واقعی کار را توأم می توان بر روی یک نمودار نشان داد. توجه داشته باشید که نسبت طول میله به طول کروش در هر مرحله نشان دهنده ی میزان کار انجام شده مربوط به آن مرحله می باشد.

مثلاً اگر طول میله مساوی طول کروش باشد به این معنی است که کار آن مرحله تمام شده است و اگر طول میله نصف طول کروش باشد به این معنی است که تنها نیمی از کارهای آن مرحله انجام شده است.

روش علمی تیلور (زمانسنجی - تعیین زمان استاندارد)

هدف اصلی مدیریت علمی تیلور افزایش کارائی بود. او نیل به این هدف را بدون در اختیار داشتن نیروی انسانی ممکن نمی دانست. یافتن بهترین راه برای انجام دادن هر کار (The one Best way) اساس حرکتش را شکل داد. تیلور اعتقاد داشت برای انجام دادن هر کار همیشه راه بهتری وجود دارد، از اینرو چنانچه عملیات و شیوه های مختلف انجام آنها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد می توان به یک بهترین و کوتاهترین راه انجام کار دست یافت. همچنین تیلور علاوه بر یافتن بهترین و کوتاهترین راه انجام کار، بکارگیری مناسب ابزار کار و شایسته ترین افراد در هر

مورد با توجه به ماهیت کار را توصیه می کرد و معتقد بود که انجام اقدامات مزبور و پیروی از اصول مدیریت علمی موجب افزایش کارایی می گردد.

منظور از اصول کارایی از دیدگاه تیلور کلاسیک ها و از جمله آقای تیلور تحقق هدفهای سازمان با حداقل هزینه و جلوگیری از عواقب نامطلوب است. کارایی را می توان در قالب رابطه زیر تعریف نمود:

کارایی

و ستاده ها همان ستانده ها یا بازده عملیات و یا محصول و میوه ناشی از بکارگیری ترکیبی مشخص از داده ها (از نظر کمی و کیفی) است.

ضریب عملکرد (Rating)

چنانچه کاری را چند بار در حین عمل مشاهده کرده و با کرنومتر زمان سنجی کنیم زمانهایی که هر دفعه بدست می آوریم ممکن است با توجه به سرعتی که کارگر هر بار دارد با یکدیگر تفاوت قابل ملاحظه ای داشته باشد. وقتی کارگر سریع کار می کند احتمالا زمان خیلی کمتر از زمانی است که وی آرام کار مد کند و لذا برای تعیین زمان نرمال که نشان دهنده ی سرعت طبیعی انجام کار است ناچار به تعدیل زمان مشاهده ای هستیم. این تعدیل به وسیله ی ضریبی به نام ((ضریب عملکرد)) صورت می گیرد. اگر کاری در طی انجام آن از نزدیک مشاهده شود می توان در مورد سرعت شاغل آن قضاوت نمود که با سرعت یا آهسته یا متوسط و یا طور دیگری کار می کند و این قضاوت بستگی به سرعتی که ما آنرا طبیعی و معقول فرض می کنیم دارد. برای اینکه قضاوتی که می شود

منطقی باشد بایستی از نوعی مقیاس استفاده نمود. یک مقیاس متداول مقیاس صفرصد (100-0) است که در آن صفر نشان دهنده ی عدم انجام هر گونه کاری و 100 نشان دهنده سرعت طبیعی

انجام کار می باشد. براین اساس گروه کارشناسان، کار را از نزدیک مشاهده نموده وهریک به صورت جداگانه ومخفی سرعت انجام آن را بر حسب یکی از شماره های این مقیاس تعیین نموده وسپس متوسط آن را مشخص می نمایند لذا سرعت خیلی کم کار ممکن است حدود 50 و سرعت زیاد کار حدود 125 باشد.

طبقه بندی مشاغل - طراحی سیستم پرداخت حقوق و دستمزد

اهداف کلی طبقه بندی مشاغل عبارت اند از:

- سپردن کار به کاردان
- پرداخت مزد عادلانه ومساوی برای کار مشابه در شرایط کاری یکسان
- ایجاد نظم و هماهنگی و سرعت عمل در اداره ی امور استخدام کارکنان و کمک به مدیریت در حل مسائل
- رعایت شرایط احراز شغل،مرتبط با وظایف و مسئولیت ها
- یکنواخت نمودن مرز شغل کلیه ی شاغلین یک گروه شغلی در چهار چوب یک جدول مزد.

مراحل عملیاتی طرح های طبقه بندی مشاغل

الف: تهیه ی نمودار سازمانی

ب: جمع آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها

ج: تهیه ی شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغل

د: تهیه ی جدول مزد ولیست تطبیق

الف) تهیه ی نمودار سازمانی

نمودار سازمانی از نقطه نظر تهیه ی طرح طبقه بندی مشاغل بایستی حاوی نکات زیر باشد:

سلسله مراتب سازمانی را مشخص نموده و تعیین نماید که هر شغل تحت نظارت و سرپرستی چه شغلی قرار داشته و نیز چه مشاغلی را تحت نظارت دارد.

تعداد پست های سازمانی هر شغل را بطور مشخص و برابر نیاز سازمان و مطابق نظر مدیریت تعیین نماید.

ضوابطی که از سوی وزارت کار و امور اجتماعی و یا سازمان اموراداری و استخدامی کشور، الزامی اعلام گردیده است در آن رعایت شده باشد.

ب) جمع آوری اطلاعات شغلی و تجزیه و تحلیل آنها

در تهیه ی و تنظیم شناسنامه های شغلی مشاغل مورد ارزیابی ضرورت دارد اطلاعات کامل و جامعی در ارتباط با خصوصیات هر شغل از طریق یکی از روش های مشاهده، مصاحبه، پرسشنامه، بررسی سوابق گذشته و یا ترکیبی از دو یا چند روش بدست آورد. به طوری که این اطلاعات بدست آمده بتواند کلیه عوامل موجود در شغل را کاملاً روشن و مشخص سازد. این عمل را تجزیه و تحلیل شغل و یا کار شکافی گویند.

برای اینکه عمل جمع آوری اطلاعات در خصوص شغل و تجزیه و تحلیل آنها با سهولت انجام شده و نیز مفید و قابل استفاده باشد، پاسخ پرسش های پنجگانه ی زیر منظور فوق را تامین می کند:

- چه کاری انجام می شود؟
- چگونه کار انجام می شود؟
- چه مسئولیت هایی در شغل مورد نظر وجود دارد؟

- چه مهارت ها و توانایی هایی برای انجام کار لازم است ؟

منابع سه گانه ی تامین اطلاعات لازم برای کار شکافی عبارتند از:

1- شاغلین پست ها و مشاغل سازمانی که عملاً وظایف و مأموریت های محوله را انجام می دهند.

2- سرپرستان بلاواسطه و یا اشخاصی که مستقیماً با شغل مورد نظر در تماس هستند.

3- مدیران اجرایی که نظارت غیر مستقیم روی انجام فعالیت ها دارند.

ج) تهیه ی شناسنامه های شغلی و ارزیابی مشاغل

پس از جمع آوری پاسخ سوالات پنجگانه برای هریک از مشاغل سازمان در مرحله ی جمع آوری اطلاعات شغلی هم اکنون می توان شناسنامه ی شغلی را تهیه و تنظیم نمود تا مبنای ارزیابی شغل قرار گیرد.

بنابراین یک شناسنامه ی شغلی شامل مواردی از قبیل: شرح وظایف مستمر روزانه به تفکیک و جزووظایف ادواری (هفتگی، ماهیانه، سالیانه)

مسئولیت های محوله به تفکیک بر حسب نوع آن مانند سرپرستی، مالی،

ایمنی دیگران و ... و با تعیین درجه ی اهمیت آن، شرایط احراز شغل،

کوشش های فکری و جسمی، شرایط محیط کار و خطرات ناشی از آن، مهارتها و قابلیت های مورد لزوم برای تصدی شغل و ... می باشد.

روش های مختلفی برای ارزیابی مشاغل وجود دارد که بهترین، منطقی ترین و عملی ترین آن روش امتیازی است.

ارزشیابی مشاغل به روش امتیازی در 4 مرحله به ترتیب زیر انجام می گیرد:

1-تنظیم آئین نامه امتیازات:این آئین نامه ضوابطی را برای ارزشیابی عوامل تشکیل دهنده هر شغل فراهم می کند.

2-تنظیم مشخصات هر شغل بصورت استاندارد و یکنواخت :این مشخصات بر مبنای شرح و شرایط احراز مشاغل تنظیم می گردد.

3-اختصاص دادن امتیاز به هر یک از عوامل قید شده در هر شغل با استفاده از آئین نامه امتیازات و تعیین مجموع امتیازات هر شغل

4-تعیین موقعیت نسبی هر شغل نسبت به بقیه مشاغل

در تنظیم آئین نامه امتیازات مراحل بایستی طبق نمودار صورت گیرد

فصل سوم

استراتژی اثر بخش

امروز همه مدیران با رویکرد استراتژی آشنا هستند، ولی هرکس به تعبیر خاص خود پای بند است. تجارب شخصی متفاوت و مشاهدات گوناگون نیز به این "چند مفهومی" دامن زده است. همه این مفاهیم و تعبیر در نهایت با یک سوال اساسی مواجه است: آیا استراتژی می تواند اسباب برتری در میدانهای رقابتی باشد؟

"استراتژی اثربخش" یک نگرش جدید است که بیش از روشهای اجرایی به "دیدگاه سازی" استراتژیک می پردازد. این نگرش تلاش دارد تا نشان دهد استراتژی تحول آفرین تنها در سایه یک مجاهده هوشیارانه میسر است. این هشیاری و جهاد رامی بایستی با سازوکارهای "فرصت جویی" و "راهکاریابی" استراتژیک تحقق بخشید.

استراتژی و برنامه

"برنامه"، پیش بینی اقداماتی است که برای دستیابی به هدف خاصی انجام می گیرد. پیش رانه برنامه ها "زمان" است و این با استراتژی که با "فرصت" به پیش رانده می شود ماهیتها متفاوت است. بدین ترتیب مقایسه استراتژی با برنامه ریزی درازمدت اصولا امری بی معناست. برنامه ریزی یک فرایند است که با یک ترتیب منطقی و به صورت گام به گام اهداف موردنظر را دنبال می کند درحالی که استراتژی اصولا یک فرایند نیست. استراتژی با بروز فرصتها معنا می یابند و با ازبین رفتن آنها معنای خود را از دست می دهد.

بنابراین دیگر چیزی به نام برنامه ریزی استراتژیک وجود ندارد. برنامه، برنامه است و استراتژی استراتژی. مادامی که اقدامات خود را برمبنای پیش بینی آینده متکی ساخته و اقدامات لازم برای تحقق آن را در ابعاد زمانی متفاوت پنج ساله، سالیانه، فصلی و ماهیانه برآورد و تنظیم کنید، این

کار یک برنامه ریزی است ، حتی اگر عوامل مساعد و نامساعد "موافق و مخالف" داخل و خارج سازمان را تحت عناوینی مانند فرصت ، تهدید، قوت و ضعف در جدولی نوشته و در برنامه ریزی خود لحاظ کرده باشید. و هنگامی که صرفنظر از آهنگ زمانی ، صرفاً با درک یک "فرصت" حرکتی برای تحقق منافع آن آغاز شود، اقدامات شما ماهیتاً یک استراتژی است حتی اگر از ابزاری مانند جدول SWOT و BCG استفاده نشده باشد.

گری هامل

"G.HAMEL" یک استراتژیست برجسته و مشاور شرکت نوکیاست . وی در مقاله خودمی نویسد: "برنامه ریزی یک فرایند است و فرایندها نمی توانند استراتژی تولید کنند". وی کار خود در شرکت نوکیا را "استراتژیک کردن" "STRATEGIZING" شرکت می داند و به شدت از اینکه آن را برنامه ریزی استراتژیک بخواند پرهیز دارد. بسیاری از نظریه پردازان برجسته استراتژی همچون مینتزبرگ

"H.MINTZBERG" و کوئین | "J.B QUINN" نیز در ماهیت غیرفرایندی استراتژی با "هامل" هم نظر هستند. استراتژی اثربخش با کشف فرصتهای استراتژیک آغاز می شود و با ازبین رفتن و یا به ثمر رسیدن آن نیز ازبین می رود. این دوران ممکن است کوتاه "حتی کوتاهتر از برنامه سالیانه" باشد و ممکن است متناسب با نوع فرصت ، سالیان دراز به طول انجامد.

با وجود این ، استراتژی برای ظهور، رشد و اثربخشی نیازمند "برنامه" است . هیچ سازمانی نمی تواند صرفاً با استراتژی اداره شود. برنامه ریزی ، زیربنای اداره سازمانهاست و چنانچه این امر با سازوکار "فرصت یابی" استراتژیک توأم باشد، یک رویکرد مناسب و قابل توصیه حاصل می شود

در این رویکرد سازمان درعین حال که برای بهبود کیفیت عملکرد خود برنامه ریزی کرده است "a"، برای تشخیص فرصتهای استراتژیک نیز تلاش می کند "b"، هرگاه این فرصت درک شد

"C" استراتژی برای به فعلیت رساندن منافع بالقوه نهفته در فرصت فعال می شود و در صورت موفقیت "اثربخشی"، سازمان در سطح کاملاً متفاوتی از گذشته به کار می پردازد. سطحی که هیچگاه از دیدگاه برنامه ریزی قابل تصور نبوده است. ایده فتوکپی الکترواستاتیک "زیراکس" خارج از شرکت زیراکس متولد شد، ولی تنها شرکت زیراکس بود که این فرصت را شناخت و با خرید ایده، طراحی و ارائه دستگاههای فتوکپی خشک، این بازار گسترده که تا آن زمان به طور سنتی در اختیار شرکت M3 بود را به تصرف کامل خود درآورد. استفاده از فرصت اینترنت "INTERNET" توسط جف بزوس "J.BEZOS" و تاسیس اولین شرکت فروشنده کتاب از طریق اینترنت را نیز می توان نمونه دیگری از این امر به شمار آورد. "2" اینگونه مثالها بی شمارند. مهم درک این مفهوم است که پیش رانه استراتژی "برخلاف برنامه" فرصتها هستند. فرصتها درونمایه اصلی استراتژی هستند و بدون آن هیچ تحولی در کار نخواهد بود. در تفکر استراتژیک باید به دنبال فرصتها بود. فرصتهایی که برای سازمان منافع کثیری را به همراه داشته باشد. "3"

ساختار تحلیلی استراتژی

ما برای اینکه به بررسی چگونگی تکوین استراتژی بپردازیم به ساختاری نیاز داریم که آن را ساختار تحلیلی می نامیم. این نامگذاری از آن جهت ضروری است که با ساختار حقیقی استراتژی متمایز شود و توجه داشته باشیم که ارائه این ساختار صرفاً به منظور ایجاد قدرت تحلیل است. این کار همانند تلاشی است که برای تشریح ساختار داخلی اتم انجام می دهیم و در آن چند توپ گرد را در مرکز "نوترونها و پروتونها" و چند توپ کوچکتر "الکترونها" را در مدار می گذاریم و سپس به تحلیل چگونگی امر می پردازیم، حال آنکه خود می دانیم حقیقت این گونه نیست. ما در اینجا ساختاری را برای تحلیل کارکرد استراتژی ارائه می دهیم و ساختار حقیقی استراتژی "تأحیدی که درک کرده ایم" در بخش آخر مقاله "تکوین استراتژی" ارائه می شود.

ساختار تحلیلی استراتژی از سه بخش اصلی تشکیل می شود: فرصت یابی استراتژیک ، تحلیل گلوگاهها و راه یابی استراتژیک .

مرحله فرصت یابی با یک پدیده ذهنی "SUBJECTIVE" و یا عینی "OBJECTIVE" آغاز و سبب می شود تا "برخی" از افراد و یا سازمانها به فرصتهایی در پیرامون خود آگاه گردند. این آگاهی در صورت اهمیت ، در کانون توجه آنان جای گرفته و به موضوعات استراتژیک بدل می شود. موضوعات استراتژیک آنهایی هستند که در صورت تحقق ، منافع کثیری را متوجه سازمان خواهند ساخت ولی تحقق این منافع معمولاً با موانعی همراه است . برخی از این موانع در دستیابی به منافع نهفته در فرصتها نقش اساسی داشته و در عین حال مرتفع کردن آنها با پیچیدگی و دشواری همراه است . این موانع "عوامل تعیین کننده موفقیت"

"CRITICAL SUCCESS FACTORS = CSF" هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع می بایستی آنها را مرتفع سازد. تشخیص این عوامل "CSF" در مرحله "تحلیل گلوگاه" و رفع آن در مرحله "راه یابی استراتژیک" انجام می شود. بدین ترتیب کارکرد اصلی استراتژی که کشف فرصت و رفع موانع دستیابی به منافع نهفته در آن است صورت می پذیرد. تحلیل هریک از این مراحل برای ما شناخت بیشتر چگونگی کار و همچنین توصیه هایی اثربخش را به همراه دارد.

فرصت یابی

فرصت چیست ؟ فرصت برقراری شرایط خاصی است که در آن منفعت بالقوه ای وجود دارد. این امر با فراهم شدن عوامل بروز منفعت به طور ناقص رخ می دهد، به نحوی که با کامل کردن این عوامل "کارکرد استراتژی" منافع موردنظر فعلیت می یابد. فرصتها چگونه درک می شوند؟ درک فرصت ، از یک پدیده تحریک کننده ذهن آغاز می گردد. این پدیده خود می تواند ذهنی و یا به صورت عینی باشد. درواقع بسیاری از پدیده ها در بطن خود حاوی پیام هایی از "فرصت" هستند ولیکن ما از درک آن ناتوان هستیم . هر روز هزاران "سیب" از درخت فرو می افتد، آنچه

کمیاب است نگاه "نیوتونی" است. فرصتها همواره و همه جا حضور دارند، چرا ما آنها را درک نمی کنیم؟ زیرا ذهن ما نسبت به آنها حساس نیست. مادامی که فردی درصدد تغییر شغل نباشد، به آگهیهای کاریابی روزنامه هاتوجهی نمی کند، اگرچه ممکن است برای وی نیز فرصتهایی وجود داشته باشد. هنگامی که قصد خرید خودرویی را نداشته باشید نیز در مطالعه روزنامه به صفحات فروش خودرو "که یقیناً در آن فرصتهایی وجود دارد" توجه نمی کنید. "4" اولین لازمه فرصت یابی، حساسیت ذهن است. "پاسخ" از آن کسانی است که سوال دارند. ذهن بی سوال نمی تواند فرصتهای پیرامون خود را درک کند. چگونه می توان فضای ذهنی را نسبت به پدیده های فرصت ساز حساس کرد؟ چگونه نیوتون پیام نهفته در پدیده سقوط سیب را درک می کند و میلیونها نفر دیگر از درک آن ناتوانند؟ واقعیت این است که ما درمورد چگونگی این امر چیز زیادی نمی دانیم ولی به نظر می رسد احساس امنیت، رضایت از وضع موجود و احساس پایداری، ذهن را نسبت به عوامل تحریک کننده کور می کند و برعکس احساس تعارض، نارضایتی از وضع موجود و طلب وضع مطلوب، ذهن را برای درک فرصتهای گشاید. امروزه بسیاری از مشاوران، اداره سازمان در شرایط پایداری کامل را یک آفت می دانند و بر این باورند که سازمانها در شرایط پایداری بحرانی بهتر عمل می کنند. آنها برای دستیابی به این شرایط ترکیبی از عوامل پایدارکننده "مدیران" و عوامل ناپایدارکننده "کارآفرینان" را برای اداره سازمان توصیه می کنند. این امر در انتخاب مدیران ارشد سازمان "هیئت مدیره" یافته مهمی محسوب می شود. تغییر مدیران عامل "موفق" دل بسته به کامیابی های گذشته نیز در همین راستا و به عنوان اقدامی برای ایجاد "پتانسیل" بین وضع موجود "حتی موفق" و وضعیت بهتر به شمار می آید.

علاوه بر حساسیت ذهنی، برای درک فرصتها، انسان می بایستی در معرض پدیده ها قرار داشته باشد. جغرافیای بروز پدیده ها در جهان یکسان نیست و استراتژیست برای درک فرصتهای تحول ساز می بایستی ذهن خود را در تعامل با پدیده های مرتبط باکسب و کار قرار دهد. حضور در محافل حرفه ای، حضور در نمایشگاهها، سمینارها و سایر محیطهای پدیده ساز توصیه موثری برای

فرصت یابی است . استخراج "فرصتها" از درون "پدیده ها" لازمه دیگر مرحله فرصت یابی است . برای این امر ذهن می بایستی قابلیت تفسیر پدیده ها و کشف فرصتهای نهفته در آن را دارا باشد و این امر مستلزم شناخت دقیق قواعدبازی است . بدون شناخت دقیق قواعدبازی نمی توان پدیده ها را به درستی تفسیر کرد و فرصتهای آن را شناخت .

این مفاهیم به ما نشان می دهد که فرصتها در پدیده ها نهفته اند و انسان می تواند باملاحظه "عامل تحریک ذهنی" و تفسیر پدیده ها، پیام آنها "فرصتها" را دریابد. این مفاهیم سه توصیه مهم به همراه خود دارند. توصیه هایی که برای فرصت یابی اثربخش کارسازاست :

ذهن خود را نسبت به موضوعات حساس کنید "سوال سازی ، پایداری بحرانی ،نارضایتی از وضع موجود، در جستجوی وضع بهتر"؛

خود را در معرض پدیده ها قرار دهید "حضور زیاد در محافل حرفه ای"؛

ذهن خود را غنی کنید "درک قواعدبازی" .

هنگامی که فرصت درک شد و منافع آن درحدی بود که سازمان را درجهت دستیابی به آن انگیزه مند کند گام بعدی آغاز خواهدشد.

تحلیل گلوگاه ها

دستیابی به منافع نهفته در فرصت به ملزوماتی نیاز دارد. برخی از این ملزومات در سازمان مهیاست و جزو قابلیتهای فعلی اوست "برای مثال نقدینگی ، اعتبار، تکنولوژی خاص و...". برخی از قابلیتهای موجود کلیدی هستند. قابلیتهای کلیدی "5" توانمندیهای سازمان در رابطه با عوامل تعیین کننده موفقیت "CSF" است . توانمندی "نقاط قوت" در غیر موضوع CSF ها، "قابلیت کلیدی" محسوب نمی شود زیرا دستیابی به آن برای همه امکان پذیر است .

برای به فعلیت رساندن منافع نهفته در فرصت لازم است تا سایر ملزومات آن نیز فراهم گردد. تامین برخی از این کمبودها ساده و امکان پذیر است ولی برخی دیگر صعب الحصول هستند. این دسته آخر مهمترین موانع دستیابی سازمان به منافع استراتژیک است و گلوگاه های اصلی کار را تشکیل می دهد. گلوگاه های اصلی هر سازمان "دردستایی به اهداف استراتژیک" نیز CSF های آن سازمان را تعیین می کند. این روش تحلیلی کمک می کند که CSF های سازمان مشخص شود. CSF ها گلوگاه های اصلی سازمان دردستایی به اهداف استراتژیک آن هستند. برای تعیین FSC ها، لازم است تا مراحل زیر گام به گام پیموده شود:

عوامل موثر در تحقق منافع نهفته در فرصت را شناسایی کنید. این کار می تواند به روشهای عینی "الگو برداری و اقتباس از دیگر فعالیتهای مشابه" و یا روشهای مفهومی و ذهنی "مدل سازی نظری ، تمثیل ، استقراء و حتی مکاشفه" صورت پذیرد. نتیجه این گام فهرستی از ملزومات اساسی برای دستیابی به منافع نهفته در فرصت "اهداف استراتژیک" است .

این فهرست را به دو گروه "موجود" و "غیرموجود" تقسیم کنید؛

فهرست عوامل غیرموجود را برحسب سهولت دستیابی به دو گروه دیگر تقسیم کنید. عواملی که دستیابی به آنها برای سازمان به سادگی امکان پذیر است را کنار بگذارید و حالا فهرستی از گلوگاه ها "CSF ها" را در اختیار دارید.

این فهرست حتی صرفنظر از مباحث بعدی برای سازمانها ارزشمند است و می تواند محورهای اساسی صرف منابع "مالی و غیرمالی" سازمان را نشان دهد. این شناخت ، سازمان را از صرف همگن منابع بر روی کلیه موضوعات ، به تمرکز منابع بر موضوعات اساسی سازمان "موضوعات استراتژیک" متوجه می کند و این پیام اصلی استراتژی است . در دنیای مادی ، محدودیت منابع یک واقعیت غیرقابل انکار است و صرف منابع محدود متوجه موضوعات غیراصلی ، نتیجه اش واگذار کردن میدان رقابت به سازمانی است که منابع خود را متوجه موضوعات اصلی کرده است .

راه یابی استراتژیک

گلوگاه "CSF" ها حاصل عدم انطباق "MISMATCHNESS" قابلیت‌های اساسی سازمان و قواعد است. آنجا که قواعد، قابلیت‌هایی را برای دستیابی به منافع استراتژیک تعیین می‌کند که سازمان فاقد آن است گلوگاه ها شکل می‌گیرند. دستیابی به منافع استراتژیک در گرو سازگاری "MATCHNESS" بین این دو "قابلیت‌ها و قواعد" است و "راه یابی" استراتژیک این نقش را برعهده دارد. راه یابی استراتژیک به دو صورت میسر می‌گردد:

الف - سازگار کردن قابلیت‌ها با قواعد: در این رویکرد سازمان توسعه قابلیت‌های خود براساس قواعد را دنبال کرده و راهکار استراتژیک "STRATEGIC SOLUTION" در این راستا انتخاب می‌شود. این رویکرد "قاعده روی" خوانده می‌شود زیرا راهکار استراتژیک در فضای قواعد حاکم جستجو می‌شود.

ب - سازگار کردن قواعد با قابلیت‌ها: در این رویکرد سازمان به جای قاعده روی، "قاعده شکنی" کرده و تلاش می‌کند تا قواعد متناسب با قابلیت‌های خود را بر عرصه رقابت حاکم سازد. این کار پیچیده است ولی در فضای رقابتی بسیار کارساز است و اوج اثربخشی استراتژیک را متجلی می‌کند.

"BETAMAX" در مقابل "VHS" نمونه بارزی از انتخاب استراتژی قاعده گذاری

"RULE-SETTING" به جای قاعده روی "RULE-FOLLOWING" است.

فرصت یابی، تحلیل گلوگاه ها و راه یابی استراتژیک، سه مرحله اصلی تکوین استراتژی و رسیدن به راهکارهای اثربخش استراتژیک است ولی آیا در عمل کار به همین ترتیب انجام می‌شود؟ به هیچ وجه اینگونه نیست!

تکوین استراتژی

هیچ "فرصتی" وجود ندارد که در کنار خود "راهکار" و در نتیجه "گلوگاه" هایی را به همراه نداشته باشد. این سه، ذرات بنیادین استراتژی هستند که به همراه هم مفهوم می یابند. همان ابتدا که فرصتی را تشخیص می دهید، بدون تردید راهکاری برای درک منافع آن نیز در ذهن شما وجود دارد. تفاوت آنچه در ابتدای امر به عنوان "تشخیص فرصت" تلقی می شود تا آنچه در انتها به عنوان "راهکار استراتژیک" به شمار می آید در میزان منافع و قطعیت آن است. در بدو امر، میزان منافع و قطعیت منافع کمتر از آن است که مبنای اقدامات اجرایی "پیاده سازی استراتژی" قرار گیرد و از سویی بیشتر از آن است که بتواند به فراموشی سپرده شود "مرحله A|در شکل 4" آنچه حالت اولیه استراتژی "هسته استراتژی" را به راهکار استراتژی می رساند توسعه آن در ابعاد منافع و قطعیت "افزایش منافع و کاهش ریسک" است. استراتژی در بدو تولد معمولاً مبهم است و منافع کم و ریسک بالایی را به همراه دارد. این ویژگیها در روند تکوین به سمت شفافیت و وضوح بیشتر، منافع حداکثر و ریسک حداقل رانده می شوند.

برای این روند تکوینی کرارا گلوگاه ها، راهکارها و حتی فرصت موردبازنگری قرار می گیرد و در ابعاد منافع و قطعیت بهبود می یابد تا به حداقل قابل قبول برای اجرا برسد

خصوصیات این رفتار تا حد زیادی به خصوصیات استراتژیست بستگی دارد. ریسک پذیری استراتژیست و حداقل منافع قابل قبول برای او و گذشت زمان، که شرایط را تغییر می دهد نقطه پایان این دوره تکوین را تعیین می کند. در این نقطه، راهکار استراتژیک یا به اجرا گذاشته می شود و یا به کنار نهاده می شود و جستجو برای فرصت دیگر و استراتژی دیگری آغاز می گردد.

استراتژی اثربخش

چرا این رویکرد استراتژی اثربخش است؟ زیرا بر جوهره استراتژی استوار گردیده است. مفاهیم اصلی استراتژی در این رویکرد به الگوهای تحلیلی و کارکردی تبدیل شده اند و ابعاد مهمی از

رفتار استراتژی را بیان می دارند. از دید کاربردی ، استراتژی اثربخش به اندازه رویکردهای کلاسیک "روش هاروارد، روش BCG، روش IEM و..." صریح ، روشن و گام به گام نیست . از دید ما استراتژی باید همین گونه باشد. رویکرد استراتژی اثربخش به جای یک دستورالعمل فرایندی ، یک نگرش استراتژیک و خطوط راهنمایی برای بهره گیری از این نگرش را ارائه می کند. به کارگیری این ابزار پیچیده تر ولی اثربخش تر و کارسازتر به نظر می رسد. "در دنیای رقابتی هیچ چیز سهل الوصولی مزیت آور نیست "

نتیجه

اگرچه فرایند تدوین و استراتژی از هم مستقل می باشند. ولی از نظر ویژگی ها با هم متفاوتند. تدوین استراتژی نمی تواند به شیوه موفقیت آمیزی این تضمین را به شرکت بدهد که این استراتژی به شیوه موفقیت آمیزی به اجرا در خواهد آمد. در یک کلام تدوین استراتژی یعنی "ایجاد تغییر" که در این مورد اتفاق نظر زیادی وجود دارد. کار واقعی زمانی آغاز میشود که استراتژی ها تدوین شده باشند و برای اجرا کاملاً مورد حمایت مدیر و کارکنان باشد و در این فرایند نظم و انضباط خاصی برقرار باشد. گاهی موضوع وحشتناک این است که امکان دارد یک نفر به تنهایی بتواند همه تلاشهایی را که در اجرای استراتژی انجام می شود را با شکست مواجه کند.

در اجرای استراتژی مسئله مهم مدیریت را که باید مورد توجه قرار داد از این قرار می باشند:

- تطبیق دادن ساختار با استراتژی

- مرتبط ساختن عملکرد و حقوق با استراتژی

- مدیریت مقاومت در مقابل تغییر

- نظارت بر روابط سیاسی

- ایجاد فرهنگ پشتیبانی از استراتژی

- به کارگیری فرایند های مناسب تولید (عملیات)

- مدیریت منابع انسانی

همه سازمانها به هنگام اجرای استراتژی باید تعیین هدفهای سالیانه، تدوین سیاستها و تخصیص منابع را در اولویت قرار دهند. با توجه به اندازه بزرگی و نوع سازمان بسیاری از سایر مسائل مدیریت هم (در اجرای موفقیت آمیز استراتژی) از اهمیت بالایی برخوردارند