

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

موسسه آموزش عالی آزاد

فن پردازان



مدیریت استراتژیک

STRATEGIC MANAGEMENT





دوره آموزشی مدیریت استراتژیک



موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

عنوان: دوره ی آموزشی مدیریت استراتژیک

مولف: شورای تحقیق و پژوهش موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

چاپ: پاییز ۱۳۹۵

آدرس وب سایت: www.fanpardazan.com

آدرس پست الکترونیکی: info@fanpardazan.com

آدرس و تلفن: اصفهان ، اصفهان ، خیابان فرایبورگ ، نبش کوچه چهاردهم ، موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان

۰۳۱-۹۵۰۲۰۲۶۴-۶۵

کلیه حقوق این اثر متعلق به موسسه آموزش عالی آزاد فن پردازان است و متخلفین طبق قوانین مدنی تحت پیگرد قانونی قرار میگیرند

فهرست مطالب

فصل اول.....	۱
آشنایی با مدیریت استراتژیک.....	۱
مدیریت استراتژیک.....	۲
تاریخچه و مفاهیم مدیریت استراتژیک.....	۳
اهداف استراتژی ها.....	۴
تعریف اهداف استراتژیک.....	۴
انواع استراتژی ها.....	۵
نسبی بودن توصیه های انتخاب استراتژی ها.....	۱۰
استراتژی های نظامی نوین.....	۱۰
انقلاب صنعتی.....	۱۰
دوران تولید انبوه.....	۱۱
دوران جنگ جهانی دوم و پس از آن.....	۱۱
عصر فراصنعتی.....	۱۲
آشنایی با استراتژی.....	۱۲
ضرورت های استفاده از مدیریت استراتژیک.....	۱۴
فرایند مدیریت استراتژیک.....	۱۴
موانع و مشکلات طراحی برنامه های استراتژیک.....	۱۵
بررسی موانع اجرای برنامه های استراتژیک.....	۱۶
ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک.....	۱۷
مزایای مدیریت استراتژیک.....	۱۸
تدوین استراتژی.....	۲۰
اجرای استراتژی.....	۲۰
ارزیابی استراتژی.....	۲۲
بررسی و انتخاب استراتژی.....	۲۳
چارچوبی جامع برای تدوین استراتژی.....	۲۳
استراتژی و برنامه.....	۲۴
ساختار تحلیلی استراتژی.....	۲۵
راه یابی استراتژیک.....	۲۹
تکوین استراتژی.....	۲۹
استراتژی اثربخش.....	۳۰

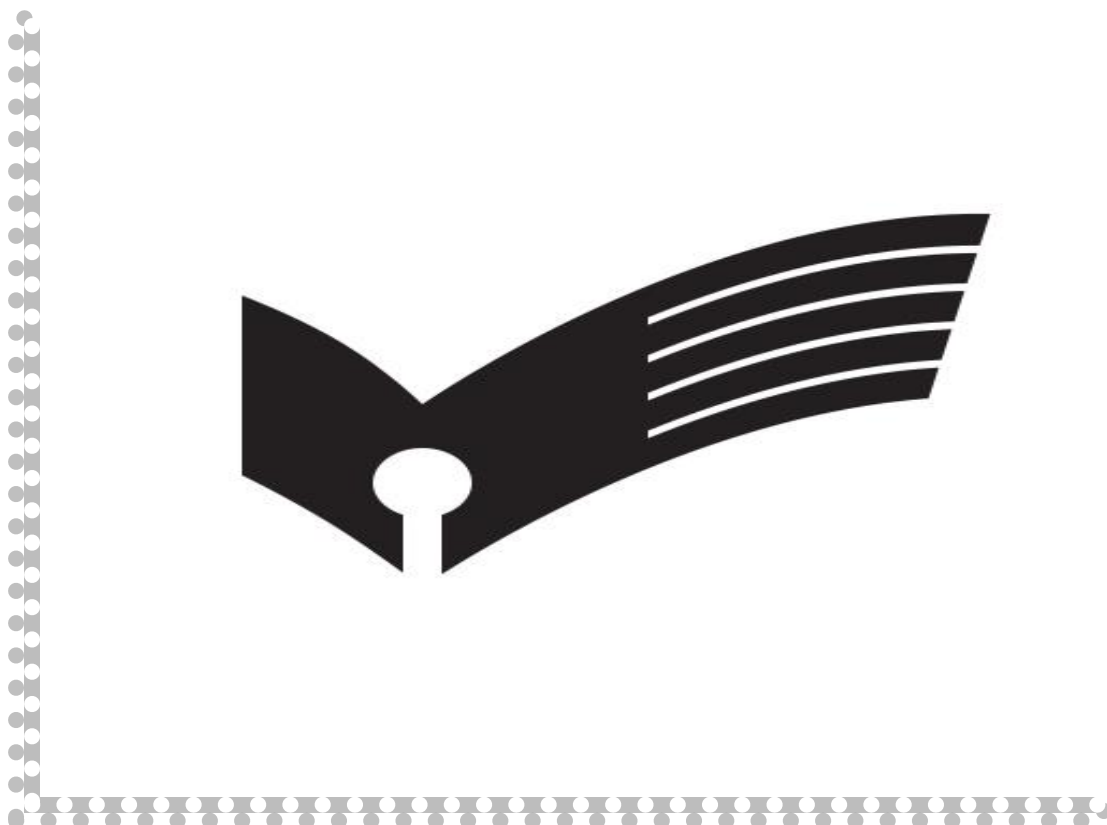
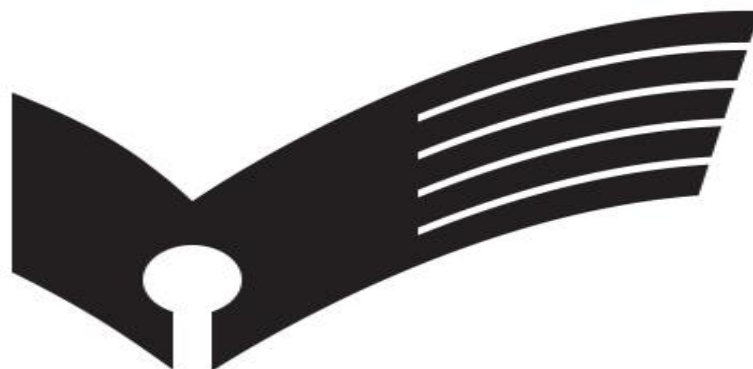
۳۱	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی مدیریت استراتژیک
۳۶	هفت اصل کلیدی در تفکر استراتژیک
۴۳	الگوی جامع مدیریت استراتژیک
۴۵	فصل دوم
۴۵	تحلیل استراتژیک
۴۶	تحلیل SW-T
۴۶	چهارچوب تحلیلی ساختار، رفتار و بازدهی
۴۷	ماتریس ADL
۴۷	تحلیل پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر (Porter's Five Competitive Forces)
۴۸	تحلیل منحنی های هزینه صنعت (Industry Cost Curves)
۴۹	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک
۴۹	تحلیل PEST
۵۰	تحلیل اندازه و سهم بازار (Market Size and Market Share Analysis)
۵۱	تحلیل ارزش چرخه عمر (Customer Life Time Value Analysis)
۵۲	منحنی عرضه و تقاضا (Supply and Demand Curves)
۵۲	نقشه گشت و گذار مشتری (Customer Journey Map)
۵۳	تحلیل زنجیره ارزش (Value Chain Analysis)
۵۴	تحلیل افق های سه گانه (Three Horizons)
۵۵	ماتریس سیاست های جهت دهی
۵۶	ماتریس گروه مشاوران بوستون (Boston Consulting Group Matrix)
۵۷	ماتریس استراتژی رشد آنسوف (Ansoff Growth Strategy Matrix)
۵۸	ماتریس هم خانوادگی (Familiarity Matrix)
۶۱	فصل سوم
۶۱	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف استراتژیک سازمان
۶۳	تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی
۶۴	ارزیابی و مدیریت عملکرد
۶۴	ارتقاء فرهنگ سازمانی
۶۵	پیوند میان برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی
۶۷	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
۷۰	استراتژی منابع انسانی
۷۲	فعالیت های کلیدی HRM

۷۴.....	مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی.....
۷۴.....	مدل فیلیپس.....
۷۵.....	مدل نقاط مرجع استراتژیک.....
۷۵.....	مدل LENS.....
۷۵.....	مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم‌ها).....
۷۶.....	مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی.....
۷۸.....	الگوهای استراتژیک منابع انسانی.....
۷۹.....	عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی.....
۸۱.....	مفهوم طرح‌ریزی استراتژیک منابع انسانی.....
۸۲.....	مزایای طرح‌ریزی استراتژیک.....
۸۵.....	پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژیهای کلی و کلان سازمان.....
۸۷.....	برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی.....
۹۷.....	فصل چهارم.....
۹۷.....	مدیریت بحران و استراتژیک.....
۹۹.....	آشنایی با بحران.....
۱۰۰.....	جو حاکم در شرایط بحرانی.....
۱۰۱.....	تصمیم‌گیری در بحران.....
۱۰۳.....	تجسم و پیش‌بینی بحران.....
۱۰۴.....	مدیریت بحران.....
۱۰۶.....	کنترل برنامه‌ریزی شده بحران.....
۱۰۸.....	نمونه‌ای از بحرانها.....
۱۱۰.....	پیشنهادهای ممکن در بحران.....
۱۱۱.....	مدیریت بحران ، رهیافتی استراتژیک.....
۱۱۳.....	مدیریت در آشوب و پیچیدگی.....
۱۱۳.....	شیوه‌های مدیریت بحران.....
۱۱۴.....	تعریف بحران.....
۱۱۵.....	تعریف بحران سیستماتیک.....
۱۱۶.....	برخی تعاریف بحران.....
۱۱۶.....	دیدگاه‌های بحران.....
۱۱۷.....	دلایل نگرش مثبت به بحران.....
۱۱۸.....	مشخصه‌های موقعیت بحرانی.....

۱۱۹		مشخصه های بحران
۱۱۹		تفاوت بحران و فوریت
۱۲۰		طبقه بندی انواع بحران
۱۲۰		انواع بحران از نظر هدایت و کنترل
۱۲۱		اهداف مدیریت بحران
۱۲۱		پیشگیری قبل از بحران
۱۲۴		موقعیتهای بحرانی در سازمان
۱۲۵		برنامه ریزی و مدیریت بحران
۱۲۶		مدیریت بحران و سازمانها
۱۲۸		ارتباطات و استراتژی در مدیریت بحران
۱۳۲		مفهوم مدیریت بحران
۱۳۳		آسیب شناسی رفع بحرانها
۱۳۴		تفاوتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران
۱۳۶		شباهتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران
۱۳۹		فصل پنجم
۱۳۹		مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات
۱۴۰		مدیریت
۱۴۰		استراتژی یک مفهوم چند بعدی
۱۴۳		فناوری اطلاعات در سازمان
۱۴۵		سیستم های اطلاعات
۱۴۶		مدیریت دانش
۱۴۷		سیستم های مدیریت پشتیبانی تصمیم
۱۴۸		بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان مزیت استراتژیک
۱۵۰		تاثیرات IT
۱۵۰		هماهنگی استراتژیک
۱۵۱		مدیریت استراتژیک تهمین امنیت فناوری اطلاعات
۱۵۲		مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات
۱۵۴		بررسی انواع متدولوژی های برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعات
۱۵۵		روش مک لین و سدن برای برنامه ریزی IT
۱۵۶		متدولوژی یکپارچه برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعاتی مین و همکاران
۱۶۰		منابع

فصل اول

آشنایی با مدیریت استراتژیک





مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک چیست و بکارگیری آن چه ضرورت‌هایی دارد؟ آیا تا به حال از خود پرسیده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تاسف بار تنزل یافته‌اند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین‌الملل رسیده‌اند؟ آیا در این مورد فکر کرده‌اید که چرا برخی از موسسات نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و در مقابل برخی از سازمان‌ها طعم تلخ شکست را چشیده و از ادامه راه باز می‌مانند؟ به عقیده بسیاری از متخصصان علم مدیریت، پاسخ بسیاری از اینگونه سوالات را باید در مفاهیمی به نام استراتژی و مدیریت استراتژیک جستجو کرد.

تاکنون 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 آن را می‌بینیم تشخیص دادن آن آسان است اما وقتی در پی تعریف کردن و توضیح دادن آنیم بسیار مشکل به نظر می‌رسد؛ با همه اینها سعی کرده‌ایم تا تعاریفی که جوهره کلیه مفاهیم را دارا باشد ارائه دهیم.

مدیریت استراتژیک بین‌المللی

استراتژی ای که از راه آن شرکت کالا یا خدمات خود را خارج از بازار داخلی می‌فروشد

دلایل و ضرورت های داشتن استراتژی بین الملل

- بازارهای بین الملل فرصت‌های جدید بالقوه‌ای را به وجود می‌آورند
- گسترش بازارهای جدید چرخه عمر محصول را زیاد می‌کند.
- منابع مورد نیاز به دست می‌آیند.
- تقاضای بالقوه بیشتری برای محصول به وجود می‌آید.





تاریخچه و مفاهیم مدیریت استراتژیک

دسته بندی کلیات طرح ریزی و مدیریت استراتژیک از حوزه مدیریت استراتژیک به لحاظ ریشه شناسی، واژه ی "راهبرد (استراتژی/Strategy) مشتق از کلمه یونانی "استراتگوس/Strategus" و مرکب از دو لغت "استراتوس/Stratus" یعنی قشون و "آگاس/Agaugus" یعنی راهنما و به معنای فرمانده است. در یونان قدیم، فنون یا نقشه هایی که یونانیان و همچنین رومیان برای کسب پیروزی در جنگ به کار می بردند "استراتژوم/Strategum" نامیده می شد.

در کل استراتژی به معنی راهکار، ترفند، طرح و نقشه و راهبرد است. یعنی اینکه با توجه به جمیع شرایط و توانمندی ها و فرصتها و تهدیدات، چگونه و از چه راهی برای رسیدن به هدف باید اقدام کنیم.

از جنبه تاریخی این مفهوم در ابتدا در جنگ ها بکار می رفت که بر روی نمودار، تاریخچه آن بصورت زیر است :

-استراتژی های نظامی اولیه

۴۰۰ سال قبل از میلاد یکی از فرماندهان جنگی چینی به اسم سان تزو (Sun Tz) کتابی نوشت به اسم هنر جنگ. در این کتاب او کلی ترفند و اصول برای غلبه بر دشمن در شرایط مختلف ارائه داد که شاید بتوان آن را اولین اثر مکتوب استراتژی به حساب آورد.

برخی از استراتژی های ارائه شده در این کتاب عبارتند از :

__ مقهور ساختن دشمن بدون جنگیدن، اوج هنر است.

__ در اراضی پراکنده ساز ننگید، در نقاط بین مرزی توقف نکنید، در اراضی مرکزی با کشورهای همسایه هم پیمان شوید، در اراضی گود دست به تصرف بزنید

__ اگر از لحاظ تعداد نیروها نسبت به دشمن ده به یک هستید او را محاصره کنید. اگر قدرت شما پنج برابر دشمن است به او حمله کنید. اگر قدرتتان دو برابر دشمن است او را پراکنده کنید. اگر از نظر تعداد نیرو با دشمن برابرید، سعی کنید او را درگیر کنید. اگر از لحاظ تعداد نیروها از دشمن ضعیفتر هستید قدرت عقب نشینی داشته باشید و اگر در همه زمینه ها قدرت برابری با دشمن را ندارید سعی کنید او را اغفال کنید.



اهداف استراتژی ها

اهداف به نتایجی گفته می شود که در محدوده زمانی معین آرزوی تحقق آن ویا رسیدن به آن مورد خواست است. زمانی که هدف مشخص شد به رفتارهای ما جهت می دهد.

اهداف موسسه دربردارنده یک ماهیت اجتماعی و مواردی درجهت آینده است که سازمان به طوریکپارچه سعی دارد آنرا تحقق بخشد.

اهداف موسسه را مدیران عالی سازمان تعیین کرده وبا قابل قبول بودن از سوی همه اعضای سازمان می توانند تحقق یابند.

در تقسیم بندی دیگری براساس زمانبندی اهداف را به صورت زیر تعریف می کنند

۱- اهداف بلند مدت: تحقق این اهداف نیاز به زمانی نسبتاً طولانی دارد. در بعضی منابع زمان لازم برای تحقق این اهداف را حدود ۱۰ سال وبیشتر ذکر کرده اند.

۲- اهداف میان مدت: اهدافی هستند که معمولاً در یک زمانبندی چهار یا پنج ساله باید محقق شوند

۳- اهداف کوتاه مدت: تحقق این اهداف نیز به حداقل دو سال زمان نیاز دارد. بهر حال مسلماً این زمانبندی را می توان منعطف فرض کرد و برحسب ضرورت، اندکی در آن دخل وتصرف نمود.

تعریف اهداف استراتژیک:

اهداف استراتژیک بیانگر نتایجی است که موسسه تحقق بخشیدن به آن را در دراز مدت هدف قرار داده و اجرای عملیات موسسه را که معطوف به آینده است شکل داده و جهت می بخشد.

ویژگیهای اهداف استراتژیک:

۱- دراز مدت و نسبت به شرایط بیرونی قابل تنظیم هستند

۲- به تمامی سازمان جهت می دهند.

۳- در هر سطح سازمان استانداردهای موفقیت مطلوب را تشکیل می دهند و کنترل آنها را بر مدیریت آسان می سازد.

۴- اولویتهای دراز مدت سازمان را آشکار می کند.





انواع استراتژی ها

استراتژی ها ، در دسته های کلی ذیل ، طبقه بندی می گردند :

۱. استراتژی های یکپارچگی یا ادغام

۲. استراتژی های تمرکز

۳. استراتژی های تنوع

۴. استراتژی های تدافعی

هر کدام از دسته های کلی فوق ، استراتژی های دیگری را شامل می شوند که هر یک را به صورت جداگانه ، توضیح خواهیم داد .

۱ – استراتژی های یکپارچگی یا ادغام

در دنیای کسب و کار یکی از استراتژی های رایج برای توسعه و رشد شرکت ها ، ادغام با دیگر شرکت ها است. این استراتژی در دنیا آنقدر متداول و مرسوم است که کمتر صنعت و شرکتی است که می تواند خود را از آن مصون تلقی کند .

تصاحب ، ادغام و ترکیب مفاهیمی هستند که با تفاوت هایی در شکل اجرا ، این استراتژی را شکل می دهند . به عنوان مثال در ادغام ، شخصیت حقوقی شرکت خریدار ، حفظ شده اما شرکت هدف به عنوان یک واحد کسب و کار به فعالیت خود ادامه داده ولی شخصیت حقوقی آن حذف می گردد یا تصاحب ، می تواند خرید سهام یا دارایی ها را شامل شود .

در یک تقسیم بندی دیگر ، خریداران به خریداران استراتژیک و مالی تقسیم بندی می شوند . خریداران مالی ، شرکت ها را برای سرمایه گذاری مالی و استفاده از فرصت های سرمایه گذاری ، تصاحب می کنند . خریداران استراتژیک ، شرکت هدف را برای توسعه و بقای کسب و کار خود ، به تصاحب در می آورند . در یک تقسیم بندی دیگر توسط محققین ، رفتار تصاحب کنندگان به دو دسته تهاجمی و دوستانه تقسیم می شود .

در استراتژی های یکپارچگی ، یک شرکت می کوشد تا توزیع کنندگان ، عوامل و نمایندگی های فروش ، تأمین کنندگان مواد اولیه ، پیمانکاران و یا شرکت های رقیب را ، تحت کنترل و مالکیت خود ، در آورد . استراتژی های یکپارچگی ، خود نیز به سه دسته استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا ، استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین ، استراتژی یکپارچگی افقی تقسیم بندی می شود که انواع آن را توضیح خواهیم داد .

الف – استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا Forward Integration





معنا و مفهوم استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا ، این است که شرکت با خریدن و به تملک خود درآوردن شرکت های توزیع ، پخش و فروش ، می کوشد بر مراحل پس از تولید محصول که تحت عنوان کلی توزیع و فروش ، نامیده می شوند ، تسلط پیدا کرده و کنترل خود را بر این قسمت ، افزایش دهد . اگر زنجیره تولید یک محصول یا ارائه خدمات را شامل مراحل

۱ - بررسی و تحلیل بازار و نیازهای مشتریان

۲ - طراحی محصول / خدمت

۳ - تأمین ، تدارکات و خرید

۴ - تولید / عملیات / ارائه خدمت

۵ - بازاریابی

۶ - توزیع

۷ - فروش

۸ - خدمات پس از فروش

بدانیم ، شرکت یا سازمانی که از استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا ، استفاده می کند ، سعی می کند بر دانه های بیشتری از این زنجیره ، تسلط پیدا کرده و توان تأثیر گذاری مستقیم و کنترل مؤثرتری بر مراحل بالاتر و انتهای زنجیره داشته باشد .

همانطور که در بالا گفتیم و دوباره نیز خاطر نشان می کنیم ، عواملی که باعث می شود تا یک سازمان ، برخی از این استراتژی ها را به عنوان برنامه های استراتژیک خود در نظر بگیرد ، در مطلب " رهنمودهایی برای استراتژی ها " آمده است . به همین خاطر ، علل انتخاب استراتژی ها را در اینجا ذکر نمی کنیم .

هنگامی که شرکتی ، این استراتژی را انتخاب می کند و به کار می گیرد ، باعث می شود که واسطه ها ، توزیع کنندگان و فروشندگانی که در شبکه توزیع و فروش قرار گرفته اند ، حذف شوند ، گردش موجودی های شرکت ، افزایش یابد ، مدیریت موجودی تسهیل گردد و شرکت بتواند در قیمت گذاری محصولات ، آزادانه تر عمل کند . تصور کنید یک شرکت تولید کننده مواد غذایی به جای اینکه محصولات تولیدی خود مانند رب گوجه فرنگی را به عمده فروشان بفروشد و آنها نیز با سیستم های انبارداری و توزیع خود ، محصولات را به فروشگاه های بزرگ و یا خرده فروشان عرضه کنند تا توسط آن ها به دست مصرف کننده نهایی برسد ، خود در استان ها و شهرهای مختلف کشور ، شرکت های عمده فروشی را بخرد و فعالیت های توزیع و فروش را خود به دست گیرد .

طبیعی و منطقی است که شرکت مورد نظر ما با در اختیار داشتن چنین سیستم توزیع و فروش گسترده ای ، مزیت های رقابتی قابل توجهی مانند آنچه در ذیل آمده است ، را کسب خواهد کرد :



سودی را که تاکنون عمده فروشان کسب می کردند ، نصیب خود شرکت می شود می تواند از تمام یا بخشی از سود مرحله ی توزیع ، صرفنظر کرده و در ارائه محصول خود با قیمت مناسب تر نسبت به رقبا ، اقدام نماید تا جهت افزایش فروش ، کسب سهم بیشتری از بازار و عقب راندن رقبا عمل نماید با در اختیار داشتن اطلاعات واقعی ، موثق و به روز از موجودی محصولات خود ، مدیریت موجودی موثرتری را ، اعمال نماید

از پیگیری های زیاد و فرسایشی جهت دریافت مطالبات و یا تأخیر و تعویق در آن ها خلاص می شود با در دست گرفتن سیستم توزیع ، محصولات خود را نسبت به رقبایی که کنترلی بر سیستم توزیع ندارند ، در شرایط بهتری عرضه کند و مشکلاتی را در راه توزیع محصولات رقبا ، ایجاد کند با نزدیک تر شدن به بازار مصرف ، مشتری و مصرف کننده نهایی ، بازخوردی دقیق تر و اطلاعاتی ارزشمند از شرایط بازار ، سلائق و خواسته ها و نیازهای مشتریان به دست آورده و در تحلیل بازار و استفاده از اطلاعاتی که از تحقیق در بازار ، به دست آورده ، جهت انجام تغییرات و اجرای اقدامات اصلاحی مناسب در راستای منطبق کردن و نزدیک تر کردن ویژگی ها و خصوصیات محصول خود با آن چه که در بازار مصرف ، مورد نیاز است و خواهان دارد ، فعالیت های سریع تر ، کارا تر و اثربخش تری را طرح ریزی نموده و به عرصه اجرا در آورد . و بسیاری مزایای دیگر

مشخص است که به دست آوردن مزیت های رقابتی و سوسه کننده و چشمگیر فوق ، نیازمند صرف انرژی ، هزینه و منابع و امکانات زیاد در بستری مساعد و مناسب می باشد . توجه داشته باشید که یک عامل و شرط مهم ، این است که شرکتی که می خواهد دست به اجرای این استراتژی بزند ، دارای بنیه مالی مناسبی باشد ، عامل دیگر ، توان مدیریتی ، تخصصی و کارشناسی بالای شرکت می باشد که بتواند این استراتژی را به خوبی برنامه ریزی کرده و سازمان هایی را که تحت تملک خود در می آورد ، به صورت مناسبی مدیریت نماید .

ب - استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین Backward Integration

تمامی شرکت ها ، جهت تولید محصول ، نیازمند مواد اولیه می باشند تا طی فرآیندهای ساخت و دارای ارزش افزوده ، مواد اولیه و کالاهای ورودی را تبدیل به محصولی نمایند که مشتری بابت خرید و دریافت آن ، بهای مناسبی راپردازد .

شرکتی که استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین را انتخاب می کند و به کار می بندد ، سعی می کند ، شرکت یا شرکت های تأمین کننده مواد اولیه مورد نیاز خود را خریده و تحت مالکیت در آورد . جهت تشریح این استراتژی ، شرکتی را در نظر بگیرید که موتور خودرویی مانند پراید را تولید می کند . این شرکت قطعات متنوع و گوناگون موتور را از تولید کنندگان این قطعات ، خریداری و تأمین می کند ، که اصطلاحاً به آن شرکت ها ،





قطعه ساز می گوئیم . یک شرکت ، بلوک سیلندر پراید را تولید و عرضه می کند و دیگران ، قطعات سرسیلندر ، بوش ، یاتاقان ، میل لنگ ، میل سوپاپ ، شاتون و . . . را . اگر شرکت اصلی تولید کننده مجموعه موتور پراید . یک شرکت تولید کننده بلوک سیلندر پراید را خریداری و تصاحب کند ، استراتژی عمودی به پایین را اجرا کرده است .

در مثالی دیگر ، شرکتی را تصور نمایید که یخچال فریزر ، تولید می کند ، اگر این شرکت ، یک واحد تولید کننده کمپرسور یخچال فریزر را تحت مالکیت خود در آورد ، او نیز استراتژی عمودی به پایین را اجرا نموده است . زنجیره تأمین یک محصول را که در بالا ، ملاحظه نمودید ، در اجرای این استراتژی ، سازمان ها ، سعی می کنند شرکت هایی را که در مراحل قبل تر از خودشان قرار دارند را خریده و تحت کنترل خود در آورند . در مورد انتخاب این استراتژی توسط یک شرکت ، عوامل بسیاری تأثیرگذارند و می توان میاخذ بسیاری را در مورد این موضوع ، مطرح نمود .

همانطور که گفتیم در اینجا ، انتخاب یا عدم انتخاب یک استراتژی خاص را توصیه نمی کنم و هدف نیز ، ارزش گذاری استراتژی ها ، نمی باشد زیرا فرآیند مدیریت استراتژیک و بالاخص انتخاب استراتژی ها ، با توجه به شرایط و وضعیت سازمان و محیط و بازاری که سازمان در آن قرار دارد ، انجام می شود و نمی توان بطور کلی گفت که این استراتژی ، خوب و موثر و آن یکی ، نامناسب و ناکارآمد است .

اما در مورد استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین ، صحبت ، فراوان است . شاید شما نیز با رویکرد عمومی سازمان ها چه در عرصه جهانی و بین المللی و چه در سطح کشور خودمان به برون سپاری ، آشنا باشید . در این دوره زمانی ، صاحب نظران بنام مدیریت ، به هر چه سبکبارتر شدن سازمان ها برای حرکت آن ها به سمت سازمان چابک و انعطاف پذیر ، تأکید فراوان می نمایند تا سازمان ها و شرکت ها بتوانند به سرعت و با کمترین هزینه در قبال بازار و محیطی که شرایط آن و خواسته های مشتریان آن به سرعت در حال تغییر است را هماهنگ سازند .

حتی با در نظر گرفتن اقبال عمومی سازمان ها به برون سپاری نیز نمی توان گفت که استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین ، اقدامی مناسب نمی باشد . چه آنکه ممکن است در برخی شرایط که آنها را در مطلب " رهنمودهایی برای اجرای استراتژی ها " آورده ام ، برای سازمانی ، مفید و موثر باشد . نکته دیگر در مورد ارتباط سازمان با تأمین کنندگان خود و رویکردی که باید در پیش بگیرد آن است که تا همین چندی پیش ، با رواج بیشتر و حتی در زمان فعلی اما کمتر ، سازمان ها ، سعی می کردند با برقراری رابطه با تعداد زیادی تأمین کننده و با ایجاد رقابت بین آنها ، مواد و کالاهای مورد نیاز خود را با پایین ترین قیمت ، تهیه کنند اما گسترش و رواج سیستم های مدیریت کیفیت و توسعه رویکردی که سازمان های ژاپنی و بالاخص ، تویوتا نسبت به تأمین



کنندگان خود در پیش گرفته اند ، این مسأله یعنی رابطه با تعداد زیاد تأمین کنندگان ، کمرنگ شده است و شرکت ها در پی آنند که روابط بلند مدت و پایدار با تأمین کنندگان خود برقرار کنند و از این رهگذر مایحتاج خود را با کیفیت بالاتر و تطابق بیشتر با خواسته ها و ویژگی های فنی مورد نظر سازمان ، تهیه نمایند . رابطه ای که بر پایه منافع متقابل تأمین کننده و سازمان بنا شده و یک بازی برد - برد ، برای دو طرف محسوب می گردد . تأمین کننده با اطمینان خاطر بیشتر به جهت اعتماد سازمان مشتری ، تسهیلات ، تجهیزات و نیروی انسانی خود را جهت هر چه بیشتر برآورده کردن خواسته های کیفی ، کمی و قیمتی مشتری ، سازماندهی و مدیریت می نماید ، این رویکرد به عنوان یکی از اصول هشتگانه مدیریت کیفیت ، یکی از مفاهیم اصلی مدیریت کیفیت جامع TQM و یکی از توصیه های اصلی دکتر دمینگ نیز می باشد .

این استراتژی اما در برخی موارد بسیار مناسب و اثر بخش می باشد . مخصوصاً در مواقعی که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود ، اعتماد کافی نداشته باشد ، تأمین کنندگان ، قیمت مواد اولیه را بسیار بالا منظور می کنند و یا نمی توانند میزان مورد نیاز مواد اولیه و یا مواد اولیه را با کیفیت مناسب در اختیار شرکت قرار دهند . مشابه آنچه که در مورد شرایط لازم برای دست زدن به اجرای استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا گفتیم شرکت بایستی توان مالی و مدیریتی لازم و کافی برای مدیریت سازمان های دیگر ، یعنی شرکت های تأمین کننده ای را که تحت تملک خود در آورده را داشته باشد .

اجرای این استراتژی به صورت مناسب و با در نظر گرفتن عوامل موثر ، منجر به کسب مزیت های رقابتی ذیل برای سازمان می شود :

اطمینان خاطر از تهیه و تأمین و در دسترس بودن مواد اولیه به لحاظ کمی و کیفی
کسب سود در صنعت و زمینه ای که تاکنون نصیب تأمین کننده می گردید
تسلط بر بازار مواد اولیه و امکان کنترل رقبا

به کارگیری استراتژی رهبری هزینه ، شرکت می تواند از بخشی از سود حاصل از فروش مواد اولیه ، صرفنظر کرده و قیمت محصول نهایی خود را جهت افزایش نفوذ و سهم خود در بازار ، کاهش دهد

پ - استراتژی یکپارچگی افقی Horizontal Integration

این استراتژی به این معنا می باشد که سازمانی، شرکت های رقیب خود را خریده و تحت مالکیت خود در می آورد . یک شرکت تولید کننده مواد غذایی که محصولی مانند ماکارونی ، تولید می کند را تصور کنید که یک کارخانه تولید ماکارونی دیگر را تصاحب می نماید مثلاً شرکت تک ماکارون ، شرکت زر ماکارون را خریداری نماید . این استراتژی ، عمدتاً در مواقعی توسط یک شرکت اتخاذ می گردد که زمینه ای که در آن فعالیت می نماید ، روبه رشد باشد و آن صنعت ، سود آور بوده و در حال توسعه باشد .





نسبی بودن توصیه های انتخاب استراتژی ها

مطالب و نکاتی که در این قسمت ارائه می گردد به صورت راهنمایی بوده و رویکردی استاندارد نمی باشد. قطعی نیست که در صورتی که سازمانی که دارای نقاط قوت است و فرصت هایی را پیش روی خود دارد، حتما استراتژی های یکپارچگی و یا تمرکز را برگزیند اما به هر حال، خطوط راهنمایی وجود دارند که شما را در ایجاد و تدوین استراتژی ها کمک کرده تا راهبردهایی را که برای سازمان، مفید و موثر می باشند را برگزینید. این توصیه ها و برخی دلایل به کارگیری آن ها را به همراه شما بررسی می کنیم.

استراتژی های نظامی نوین

در اواخر قرن هفدهم و هجدهم، جنگ به سوی یک الگوی آشنا حرکت کرد. یک طرف حمله و طرف دیگر عقب نشینی می کرد. در پایان روز دیپلمات ها با یکدیگر دیدار و یک معاهده امضا می کردند. در این جنگ استراتژی یک چیز بود که همه طرف های درگیر آن را می دانستند و قبول می کردند. ناپلئون این الگوها را تغییر داد. نیروهای فرانسوی تحت فرماندهی او در هر جنگ نیروهای دشمن را که از لحاظ تعداد برتر بودند نابود می کردند. وی حدود ۴۲ نبرد داشت که در ۴۰ تای آن ها پیروز شد و البته شاید شاهکار او واترلو باشد که در آن شکست خورد چون با نیروهایی به مراتب کمتر مقاومت بالایی را نشان داد. پیروزی های ناپلئون نه تنها نظامی، بلکه فکری بود. کلاوس ویتز به عنوان یک افسر آلمانی در جبهه جنگ علیه فرانسوی ها که یک بار به اسارت آن ها در آمد، روش های نوین و دست اول جنگ ناپلئون را تجربه کرد. شوک ناشی از این مساله برای او را می توان با شوک وارد شده به مدیران آمریکایی در نتیجه پیشرفت های بی وقفه شرکت های ژاپنی مقایسه کرد. وی در سال ۱۹۸۹ در شاهکار خود به نام "پیرامون جنگ" گفت: هدف استراتژی باید بر هم زدن تعادل و توازن دشمن و از بین بردن توانایی او در نشان دادن عکس العمل از طریق غافلگیر ساختن او باشد.

انقلاب صنعتی

در امریکا تاریخ بازرگانی جدید تقریباً در سال های ۱۸۲۰ و ۱۸۳۰ شروع شد: ساختمان شبکه ای کانال های آبرسانی، شبکه راه آهن سراسری، موتور بخار، کوره باز ذوب آهن، تبدیل لاستیک و ... جرقه ای بود بر وحدت اقتصادی و بوجود آمدن مؤسسات بازرگانی و ... مفهوم اولیه رقابت و نتیجتاً نیاز به استراتژی، تسلط بر رقیب یا جذب او به جای مواجهه با او در صحنه بازار در این سال ها بوجود آمد. یعنی برای اولین بار استراتژی از صحنه جنگ کم کم وارد عرصه رقابت تجاری شد.



دوران تولید انبوه

از سال ۱۹۰۰ به بعد، توجه به رشد و انسجام ساخت صنعتی معطوف شد که دوران انقلاب صنعتی به وجود آورده بود. سمبل این دوران را می‌توان کارخانه اتومبیل سازی هنری فورد دانست. در ۳۰ سال اول قرن بیستم موفقیت از آن کسی بود که نازلترین قیمت را داشت. در طی این سی سال، دوران تحکیم ساختار صنعتی قرن نوزدهم و دوران تولید انبوه شناخته شده که مشخصه اصلی آن کاهش قیمت تمام‌شده واحد یکنواخت محصول تولیدی است.

دوران جنگ جهانی دوم و پس از آن

در سال‌های اول دهه ۳۰ جنرال موتورز برای دگرگونی از جهت‌گیری تولیدی به جهت‌گیری بازاریابی پیشقدم شد. تغییر در نمونه سالانه اتومبیل نشانه جهشی از کالای یکنواخت به کالای متمایز بود. لذا تبلیغ، فروش و اشکال دیگر نفوذ در مصرف‌کننده در اولویت‌های مدیریت قرار گرفت. هنری فورد در دوران تولید انبوه جمله معروفی داشت: "هر کسی با هر سلیقه‌ای می‌تواند یک ماشین فورد داشته باشد به شرطی که رنگ مورد علاقه‌اش فقط مشکی باشد!!" بحران کاهش تقاضا، مشخصاً پس از جنگ جهانی دوم پیش آمد و شدت آن به حدی بود که پیش‌بینی‌های سنتی در برنامه‌ریزی سازمان‌ها رو مخدوش می‌ساخت. اشباع بازار مصرف در آمریکا پس از جنگ جهانی دوم، اولین جرقه برای برنامه‌ریزی استراتژیک بود. در دوران جنگ جهانی دوم ظرفیت‌های مازادی برای قدرت برتری‌طلبی آمریکا ایجاد شده بود. آمریکا بازار آسیب‌ن دیده‌ای بود که در نقش بانکدار جهانی و تولیدکننده اصلی و منحصر به فرد کالاهای مصرفی و سرمایه‌ای ظهور کرده بود.



کاهش تقاضا ظرفیت گسترش یافته صنعتی آمریکا را در جستجوی بازارهای دیگر به تکاپو انداختند.

عصر فراصنعتی

در دوران جدید صنایع جدیدی ظاهر می‌شود که جوابگوی مصرف‌کننده مرفه است برای مثال کالاهای تجملی، تفریحی، مسافرتی و خدماتی.

توماس واتسون مدیر عامل شرکت IBM (در سال ۱۹۴۸): تصور می‌کنم که تقریباً برای ۵ کامپیوتر بازار جهانی وجود داشته باشد.

سرمایه‌گذاری عظیم زمان جنگ در قلمرو تحقیق و توسعه منشاء ظهور صنایع تکنولوژی بر می‌شود و در عین حال صنایع دیگر را از میدان به در می‌کند.

برنامه‌ریزی بلندمدت متأثر از فرض ثبات نسبی در شرایط محیط و متقابلاً این فرض که ابزار و مفاهیم پیش‌بینی از دقت کافی برخوردار است، بود.

مفهوم برنامه‌ریزی اقتضایی و سپس مدیریت اقتضایی برای مقابله با این ساده‌انگاری‌ها مورد توجه قرار گرفت. اما بزودی مشخص شد که مفاهیم اقتضایی نیز نارسایی‌های خود را دارد. تصمیم‌گیری نهایی مستلزم تحصیل داده‌ای وسیع و مورد اطمینانی بود که انتظار آن واقع‌بینانه نبود.

دقت در این ملاحظات نشان می‌دهد که در سازمان حوزه مسئولیتی وجود دارد که در حیطه هیچ یک از مدیریت‌های تخصصی قرار نمی‌گیرد که همان مدیریت استراتژی است

آشنایی با استراتژی

از ریشه یونانی (Strategy) بد نیست ابتدا به ریشه لغوی استراتژی اشاره شود. واژه استراتژی به معنای ag- به معنی ارتش و strat-s به معنای فرمانده ارتش، مرکب از strategema 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 (Strategy) بدین شکل تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاستها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم چه فعالیت (Business) کسب و کاری نماییم. الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه ریزی شده، بهره‌برداری 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:



.....

۱. چه اهدافی باید محقق گردد.
 ۲. روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد.
 ۳. چگونه برای بهره برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.
- آنچه که یک استراتژی را اثربخشی سازد و سبب تمایز بین استراتژی‌ها و استراتژها با یکدیگر می شود درونمایه اصلی آن است. درونمایه اصلی استراتژی به تخصیص 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 .
- استراتژی یک برنامه واحد و همه جانبه است و تعریف دیگری هم از استراتژی که می توان ارائه کرد 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 وا میدارد. آنسوف (Ans-ff) به عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگتر و منظم تر خواهد بود.
- شاندلر (Chandler ۱۹۶۲) استراتژی را به این صورت تعریف می کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه جانبه و تلفیقی که نقاط قوت وضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر میسازد.
- اندروز (Andrews ۱۹۷۱) میگوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط مشیهای 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 میکنند.
- منتزبرگ (تفکر استراتژیک): برنامه ریزی یک فرایند تحلیلی است و اصولاً فرایندهای تحلیلی نمی تواند استراتژیهای اثربخش خلق کنند. استراتژی حاصل سنتز خلاقانه ذهنی میباشد .
- هامل (عزم استراتژیک): بجای پیش بینی آینده باید آنرا خلق کرد





ضرورت‌های استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان 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 بیش 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 . پایه‌های 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 پراکنده‌اند ، دارند 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 .

فرایند مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله تقسیم نمود :

۱- تحلیل وضعیت

۲- تدوین استراتژی

۳- اجرای استراتژی

۴- ارزیابی استراتژی

۱- تحلیل وضعیت

۱-۱- اهداف بلندمدت ، ماموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم) ، چشم‌انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم) .

۱-۲- تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان .

۱-۳- تجزیه و تحلیل محیط خارجی .

۲- تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژی‌های قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های 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 پایین سازمان را نیز مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش کند .





.....

۳- اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژی‌ها باید از ابزار زیر بهره گرفت :

۳-۱- ساختار سازمانی متناسب با استراتژی‌ها .

۳-۲- هماهنگ‌سازی مهارت‌ها ، منابع و توانمندی‌های سازمان در سطح اجرایی .

۳-۳- ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان .

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به همکاری مدیران همه بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای سازمان نیازمند است .

۴- ارزیابی استراتژی

برای تعیین حدود دستیابی به هدف‌ها ، استراتژی اجرا شده باید مورد کنترل و نظارت قرار گیرد . ارزیابی

استراتژی شامل سه فعالیت اصلی می‌شود :

۴-۱- بررسی مبانی اصلی استراتژی‌های شرکت .

۴-۲- مقایسه نتیجه‌های موردانتظار با نتیجه‌های واقعی .

۴-۳- انجام دادن اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از اینکه عملکردها با برنامه‌های پیش‌بینی شده

مطابقت دارند .

اطلاعاتی که از فرایند ارزیابی استراتژی به دست می‌آید باید به گونه‌ای باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل

نماید و باید کسانی یا واحدهایی را معرفی نماید که نیاز به اصلاح دارند .



موانع و مشکلات طراحی برنامه‌های استراتژیک

در این زمینه اولین مشکلات عبارتست از موانع ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها که این

فرآیند را از بنیان و پای بست با مشکل مواجه می‌سازند. دلایل گوناگونی وجود دارند که برخی از سازمان‌ها

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 دشواری‌های مشترک مدیریت سطح بالا و دشواری‌های عملکرد روزانه
- کامیابی‌های 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 ۱- 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 ۲- 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 ۳- مشتریان 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 ۴ - 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 ۵- 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 ۶- 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 ۷- 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 بپردازند



ضرورت استفاده از مدیریت استراتژیک

با نگاهی دقیق به مفهوم مدیریت استراتژیک می‌توان 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 برنامه‌های 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، آینده نگر، جامع نگر 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، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان، دولتها، بستانکاران، سهامداران و مشتریانی که در سراسر دنیا وجود دارند قرار دارد و این عوامل تعیین کنندگان 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 شیوه‌های 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 گونه ای 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، معقولتر و منطقی تر راهها یا گزینه های 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 کند. 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 تصمیم گیری مشارکت کنند، خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی 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 می کند.

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

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

کلیه تصمیم گیری های مدیران را در زمینه استراتژی در کل سازمان هماهنگ می نماید.

سازمان را قادر می سازد که موقعیت واکنشی (Reactive) خود را به وضعیت کنشی (Pr-active) و آینده ساز تبدیل کند.

مزایای فوق سازمان را قادر می نماید 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:

۱. باعث می شود که سازمانها از فرصتها آگاهی یافته آنها را بشناسند و اولویت بندی و بهره برداری نمایند.



.....

۲. به شرکت دیدگاهی عینی می دهد تا از آن زاویه به مسایل مدیریت نگاه کنند.
 ۳. برای ایجاد هماهنگی و اعمال کنترل بر فعاليتها، چارچوبی مناسب ارائه می نماید.
 ۴. اثرات شرایط نامطلوب و تغييرات نامساعد را به حداقل می رساند.
 ۵. موجب می شود تصميمات به گونه ای گرفته شود که هدفهای بلند مدت و پيش بينی شده مورد حمايت بيشتر قرار گیرند.
 ۶. اين امکان را به سازمانها می دهد که منابع را به شيوه ای اثربخش تر به فرصت‌های شناخته شده تخصيص دهند.
 ۷. باعث می شود تا وقت کمتری صرف اصلاح خطاها شود.
 ۸. چاره جویی های موثری برای ایجاد ارتباط بين کارکنان و شرکتها ایجاد میکند.
 ۹. به سازمان کمک می کند با افراد هماهنگ شوند.
 ۱۰. مسئوليتها را به صورتی مشخص تر تعيين می کند.
 ۱۱. آینده نگری را تقويت می کند.
 ۱۲. روشهای انسجام یافته تری برای حل مسائل و سود جستن از فرصتها ایجاد می کند.
 ۱۳. موجب تقويت و نگرش خوشبينانه نسبت به تغيير می شود.
 ۱۴. 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 ۵۰۰ 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.





تدوین استراتژی

در تدوین استراتژی باید ابتدا مجموعه استراتژیهای قابل استفاده را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل‌های مختلفی که در بحث‌های 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: ۱- شناخت محیط ۲- شناخت کسب و کار ۳- شناخت سازمان. شناخت باید بر مبنای واقعیتهای عینی باشد نه تصورات ذهنی. علل عمده شکست استراتژی بنا کردن آن بر مبنای تصورات ذهنی می باشد.

اجرای استراتژی

برای اجرای استراتژیها باید از ابزار زیر بهره گرفت:

ساختار سازمانی متناسب با استراتژیها

هماهنگ سازی 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 وظیفه ای سازمان نیاز دارد.

اجرای استراتژی مستلزم تجدید نظر و تحول سازمانی متناسب با استراتژی تدوین شده می باشد. هر استراتژی برای محیط خاصی طراحی شده است و تغییرات محیطی استراتژی میبایست مستمراً مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت نیاز اصلاح شود. جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها به چهار مهارت بنیادین نیاز است:

الف) مهارت تعامل (Intracting 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 (All-cating 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 (M-nit-ring 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 میشوند که سیستمهای بازخور اطلاعاتی بوجود آورند و پیوسته از وضعیت اجرای استراتژی ها گزارش بگیرند.

د) مهارت های سازماندهی (rganising 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 میگیرند، 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 بپردازند، از مهمترین ضروریات می باشد.

وجه تمایز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی:

۱. در مرحله تدوین استراتژی نیروها قبل از عمل قرار میگیرند.
۲. اجرای استراتژی یعنی مدیریت بر نیروها به هنگام عمل.
۳. در تدوین استراتژی بر اثر بخشی تأکید میشود.
۴. در اجرای استراتژی بر کارایی تأکید میشود.
۵. اصولاً تدوین استراتژی یک فرایند ذهنی است.
۶. اصولاً اجرای استراتژی یک فرایند عملیاتی است.
۷. تدوین استراتژی مستلزم داشتن قضاوت شهودی خوب و مهارتهای تحلیلی است.
۸. اجرای استراتژی مستلزم داشتن انگیزه ویژه و مهارتهای رهبری است.
۹. تدوین استراتژی مستلزم ایجاد هماهنگی بین عده ای انگشت شمار است.
۱۰. 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 میشود:

-بررسی مبانی اصلی استراتژیهای 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 میآید 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 بینهایت 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 گردهمایی های پیاپی باید کارکنان و مدیران در باره استراتژی های گوناگون به بحث و بررسی بپردازند و اولویتها باید بدین گونه تعیین شوند:

۱. باید به اجرا درآید.
۲. میتوان آنرا به اجرا درآورد.
۳. احتمالاً به اجرا در می آید.
۴. 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 بودن: تصمیمهای استراتژیکرا میتوان در تصمیمهای کم اهمیت تر و انتخاب اقدامات بعدی در سازمان، مورد توجه و استفاده قرار داد



استراتژی و برنامه

"برنامه"، پیش بینی اقداماتی است که برای دستیابی به هدف خاصی انجام می گیرد. پیشرانه برنامه ها "زمان" است و این با استراتژی که با "فرصت" به پیشرانده می شود ماهیتا متفاوت است. بدین ترتیب مقایسه استراتژی با برنامه ریزی درازمدت اصولا امری بی معناست. برنامه ریزی یک فرایند است که با یک ترتیب منطقی و به صورت گام به گام اهداف 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 خودرا 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 صرف نظراز آهنگ زمانی، صرفا با درک یک "فرصت" حرکتی برای تحقق منافع آن آغاز شود، اقدامات شما ماهیتا یک استراتژی است حتی اگر از جدول. BCG و ابزاری مانند SW-T استفاده نشده باشد. گری هامل "G.HAMEL" یک استراتژیست برجسته و مشاور شرکت نوکیاست. وی در مقاله خود می نویسد: "برنامه ریزی یک فرایند است و فرایندها نمی توانند استراتژی تولید کنند". وی کار خود شرکت در شرکت نوکیا را استراتژیک کردن "STRATEGIZING" 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 هرگاه این فرصت درک شد، "b" برای تشخیص فرصتهای استراتژیک نیز تلاش می کند، "a" استراتژی برای به فعلیت رساندن منافع بالقوه نهفته در فرصت فعال می شود و در صورت "c" 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 3M بود را به تصرف کامل خود درآورد. استفاده از فرصت اینترنت "INTERNET" و تاسیس اولین شرکت فروشنده کتاب از طریق اینترنت توسط جف بزوس "J.BEZ-S" را نیز می توان نمونه دیگری از این امر به شمار آورد. اینگونه مثالها بی شمارند. مهم درک این مفهوم است که پیشراانه 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

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 "تاحدی 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. آغاز و "BJECTIVE" و یا عینی "SUBJECTIVE" مرحله فرصت یابی با یک پدیده ذهنی 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" هستند و استراتژی برای دستیابی به منافع می "CRITICAL SUCCESS FACT-RS = CSF" در مرحله "تحلیل گلوگاه" و رفع آن در "CSF" بایستی آنها را مرتفع سازد. تشخیص این عوامل 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 آگاهی های کاریابی روزنامه ها توجهی نمی کند، اگرچه ممکن است برای وی نیز فرصتهایی وجود داشته باشد. هنگامی که قصد خرید خودرویی را نداشته باشید نیز در مطالعه روزنامه به صفحات فروش خودرو "که یقیناً در آن فرصتهایی وجود دارد" توجه نمی کنید. 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 فرصتها می 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 تفسیرکرد و فرصتهای آن را شناخت. این مفاهیم به ما نشان می دهد که فرصتها در پدیده ها نهفته اند و انسان می تواند با ملاحظه "عامل تحریک ذهنی" و تفسیر پدیده ها، پیام آنها "فرصتها" را دریابد. این مفاهیم سه توصیه مهم به همراه خود دارند. توصیه هایی که برای فرصتیابی اثربخش کارساز است:

ذهن خود را نسبت به موضوعات حساس کنید "سوال سازی، پایداری بحرانی، نارضایتی از وضع موجود، در جستجوی وضع بهتر"; خود را در معرض پدیده ها قرار دهید "حضور زیاد در محافل حرفه ای، ذهن خود را غنی کنید" درک قواعدبازی ". هنگامی که فرصت درک شد و منافع آن در حدی بود که سازمان را در جهت دستیابی به آن انگیزه مند کند گام بعدی آغاز خواهد شد.



تحلیل گلوگاه 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 "۵" توانمندی‌های سازمان در رابطه با عوامل CSF ها، "قابلیت است. توانمندی "نقاط قوت" در غیر موضوع "CSF" تعیین کننده موفقیت 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 CSF های آن می دهد. گلوگاه های اصلی هر سازمان "دردستیابی به اهداف استراتژیک" نیز CSF های سازمان مشخص شود. سازمان را تعیین می کند. این روش تحلیلی کمک می کند که ها گلوگاه‌های اصلی سازمان دردستیابی به اهداف استراتژیک آن هستند. برای تعیین CSF ها، لازم است مراحل زیر گام به گام پیموده شود:

FSC

عوامل موثر در تحقق منافع نهفته در فرصت را شناسایی کنید. این کار می تواند به روشهای عینی "الگوبرداری و اقتباس از دیگر فعالیتهای مشابه" و یا روشهای مفهومی وذهنی "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 CSF "ها" را در اختیار دارید. گلوگاه ها 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.

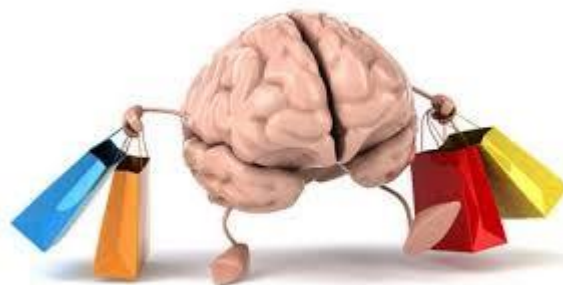


راه یابی استراتژیک

قابلیتهای اساسی سازمان و قواعد "MISMATCHNESS" ها حاصل عدم انطباق "CSF" گلوگاه است. آنجا که قواعد، قابلیت‌هایی را برای دستیابی به منافع استراتژیک تعیین می‌کند که سازمان فاقد آن است گلوگاه‌ها شکل می‌گیرند. دستیابی به منافع استراتژیک در گرو سازگاری بین این دو "قابلیتها و قواعد" است و "راه یابی" استراتژیک این نقش را "MATCHNESS" 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 S-LUTI-N" 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. نمونه بارزی از انتخاب استراتژی قاعده گذاری "RULE-SETTING" به جای قاعده روی "F-LL-WING RULE" شرکت "VHS" در مقابل شرکت "BETAMAX" است. فرصت یابی، تحلیل گلوگاه‌ها 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 می‌یابند. همان ابتدا که فرصتی را تشخیص می‌دهید، بدون تردید راهکاری برای درک منافع آن نیز در ذهن شما وجود دارد. تفاوت آنچه در ابتدای امر به عنوان "تشخیص فرصت" تلقی می‌شود تا آنچه در انتها به عنوان "راهکار استراتژیک" به شمار می‌آید 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 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 کراراً 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 روش IEM، روش کلاسیک BCG، "روش هاروارد" 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 فرایندهای مناسب تولید (عملیات)

مدیریت منابع انسانی

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی مدیریت استراتژیک

استراتژیست: استراتژیست‌ها افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می‌باشند. استراتژیست‌ها دارای عنوان‌های مختلف شغلی هستند، مانند مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیات مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا کارآفرین. سه پژوهشگر به نام‌های جوناس، فرای و سری واستوا بر این باورند که در هر سازمان استراتژیست‌ها عهده‌دار سه مسئولیت اصلی هستند: ایجاد یک بستر برای تغییر، ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری.

تفاوت بین استراتژیست‌ها به اندازه تفاوت بین سازمان‌هاست و باید این تفاوت‌ها را در فرایند تدوین استراتژی‌ها، شیوه اجرا و ارزیابی آنها مشاهده کرد. برخی از استراتژیست‌ها به سبب فلسفه‌های شخصی به برخی از استراتژی‌ها هیچ توجهی نمی‌کنند. استراتژیست‌ها از نظر نگرش، ارزش، اصول اخلاقی، خطرپذیری، توجه به مسئولیت‌های اجتماعی، توجه به سودآوری، توجه به هدف‌های بلند مدت یا کوتاه مدت و شیوه مدیریت با هم متفاوت‌اند. میلتن هرشی بنیانگذار صنایع غذایی هرشی با این هدف شرکت را تاسیس کرد که به بچه‌های بی‌سرپرست رسیدگی شود. در زمان کنونی از محل سود این شرکت بیش از ۱۰۰۰ پسر و دختر بی‌سرپرست را در مدرسه مخصوص آموزش می‌دهند.

برخی از استراتژیست‌ها با دیدگاه رالف نادر موافق‌اند و او بر این باور است که سازمان‌ها تعهدات بسیار بزرگ اجتماعی دارند. عده‌ای هم با دیدگاه میلتن فریدمن که یک اقتصاددان است موافق هستند و او بر این باور است که تعهدات سازمان در برابر جامعه درست به همان اندازه است که قانون تعیین کرده است. بیشتر استراتژیست‌ها با این دیدگاه موافق هستند که نخستین مسئولیت اجتماعی هر شرکت این است که سودی را به دست آورد تا هزینه‌های آینده را تامین نماید، زیرا اگر به چنین سودی دست نیابد از عهده هیچ مسئولیت اجتماعی دیگری بر نخواهد آمد. استراتژیست‌ها باید از دیدگاه هزینه‌ها و منافع بالقوه‌ای که مسائل اجتماعی برای سازمان دارند به موضوع نگاه کنند و به آن دسته از مساله‌های اجتماعی که منافع سازمان را به بهترین شکل ممکن تامین می‌نمایند، توجه نمایند.



بیانیه های ماموریت

بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان های مشابه متمایز می نماید. ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت، از نظر محصول و بازار می شود. در بیانیه ماموریت پرسشی که پیش روی همه استراتژیست ها وجود دارد مطرح می شود یعنی: «ما به چه کاری مشغول هستیم؟» یک رسالت بیانگر ارزش ها و اولویت های یک سازمان است. ماموریت یا رسالت باعث می شود که استراتژیست ها درباره ماهیت و دامنه فعالیت های کنونی شرکت بیندیشند و نیز جذابیت های بالقوه بازارها و فعالیت های آن را مورد ارزیابی قرار دهند. رسالت یا ماموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می نماید.

فرصت ها و تهدیدات خارجی:

مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که به میزان زیادی خارج از کنترل یک سازمان است. برخی از فرصت ها و تهدیدها عبارت اند از: تصویب یک قانون، عرضه محصولی جدید به وسیله یک شرکت رقیب، یک فاجعه ملی یا کاهش ارزش واحد پول.

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آنها درصدد تدوین استراتژی هایی برآیند. بدین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات خارجی می تواند موفقیت سازمان را تضمین نمایند.

نقاط قوت و ضعف داخلی:

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. آنها در سایه فعالیت های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای به وجود می آیند. یکی از فعالیت های اصلی ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دوائر و واحدهای سازمان را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. سازمان ها می کوشند استراتژی هایی را به اجرا درآورند 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 شرکت های رقیب تعیین می کنند. یکی از اطلاعات مهم این است که سازمان از نقاط قوت و ضعف نسبی خود آگاه شود. همچنین می توان نقاط قوت و ضعف شرکت را براساس موجودیت (علت هستی) و نه براساس عملکرد سازمان تعیین کرد. برای مثال، داشتن منابع طبیعی یا شهرت



دیرپا، از نظر کیفیت محصول، می توانند به عنوان نقاط قوت به حساب آیند. می توان نقاط قوت و ضعف شرکت را بر حسب دستیابی به هدفهای مورد نظر تعیین کرد.

از راه های بسیار زیادی می توان عوامل داخلی سازمان را محاسبه کرد، مانند محاسبه نسبت ها، تعیین میزان عملکرد و مقایسه این عوامل با میانگین صنعت یا دوره های گذشته. همچنین می توان برای بررسی عوامل داخلی، مانند روحیه کارکنان، کارایی تولید، اثر بخشی تبلیغات و میزان وفاداری مشتریان از انواع تحقیقات پیمایشی استفاده کرد.

هدفهای بلند مدت:

می توان هدفهای بلندمدت را به صورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. مقصود از دوره بلندمدت، دوره ای است که بیش از یک سال 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 ها را تعیین نماید، امور را هماهنگ کند و برای برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت های شرکت به شیوه ای اثربخش عمل نماید. هدفهای بلندمدت می توانند چالشگر، قابل سنجش، باثبات، معقول و روشن باشند. در سازمان چندملیتی، می توان هدفها را براساس کل شرکت هریک از واحدهای مستقل یا واحدهای وظیفه ای تعیین نمود

استراتژی ها:

استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلندمدت خود دست یابد. استراتژی های شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، خرید شرکت های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه ها، فروش اقلامی از دارایی ها، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت های خصوصی باشند.

هدفهای سالانه:

هدفهای سالانه هدفهای کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدفهای بلندمدت باید به آنها دست یابد. هدفهای سالانه، مانند هدفهای بلندمدت، باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدفها و اولویت بندی شده باشند. در یک شرکت بزرگ این هدفها باید بر حسب کل شرکت، بخشها (واحدهای مستقل) و واحدهای وظیفه ای تعیین شوند. هدفهای سالانه باید بر حسب مدیریت، بازاریابی،



امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق توسعه و سیستم اطلاعات باشند. با توجه به هر هدف بلندمدت باید مجموعه ای از هدف های سالانه وجود داشته باشند. در صحنه اجرای استراتژی ها هدف های سالانه از اهمیتی خاصی برخوردارند، در حالی که در تدوین استراتژی ها هدف های بلندمدت از اهمیتی ویژه برخوردار می باشند. هدف های سالانه مبنایی برای تخصیص منابع به حساب می آیند.

سیاست ها

سیاست ابزاری است که بدان وسیله می توان به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند. هنگام تصمیم گیری از سیاست ها به عنوان رهنمود استفاده می شود و همچنین سیاستها تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری شرکت می باشند. اغلب، سیاست ها را بر حسب فعالیت هایی که در زمینه مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه انجام می شود، بیان می نمایند. می توان سیاست ها را برای کل شرکت تعیین کرد و در تمام سازمان اعمال نمود. در سطح واحد مستقل تعیین و آن را در مورد یک بخش و منحصر به فرد اعمال کرد و یا اینکه سیاست را در مورد یک واحد از سازمان تعیین نمود و در مورد آن واحد خاص اعمال کرد. همانند هدف های سالانه، سیاست ها هم از نظر اجرای استراتژی ها اهمیتی ویژه دارند، زیرا انتظاراتی را که سازمان از کارکنان و مدیران دارد مشخص می نمایند. سازمان با اجرای سیاست می کوشد هماهنگی و ثبات رویه را در درون سازمان بین واحدها ایجاد نماید.

تحقیقات زیادی انجام شده و نتیجه آنها نشان می دهد که نیروی کار سالم تر می تواند با کارایی و اثر بخشی بیشتری استراتژی ها را به اجرا در آورد. معمولا سیاست «استعمال دخانیات ممنوع است» ریشه در هدف های سالانه دارند و می کوشند هزینه های پزشکی شرکت را از نظر میزان غیبت یا مرخصی استعلاجی کاهش دهند. محیط کاری را سالم تر نمایند. شرکت پولمن در کالیفرنیا به هر کارگر یا کارمندی که سیگار می کشد (در مقایسه با کارکنانی که سیگار نمی کشند) ۱۰ دلار بیشتر هزینه بیمه منظور می نماید.

با سه مفهوم کلیدی در مدیریت استراتژیک آشنا می شویم. مزیت رقابتی، قابلیت های متمایز و هماهنگی استراتژیک



بالا برخوردار باشد و منابع مالی خوبی در اختیار داشته باشد، می تواند آنها را خلق کند. بیشتر قابلیت‌های فنی، قابل تقلید هستند.

پرهلد و همل در سال ۱۹۹۰ معتقدند که مزیت رقابتی در بلند مدت برای شرکتی ایجاد می شود که «دارای شایستگی اصلی اند» و آن شایستگی‌ها برتر از رقبا می باشد. همچنین مزیت رقابتی در شرکتی ایجاد می شود که سریعتر یاد می گیرد و آموخته های خود را به شکلی موثرتر از رقبا به کار می برد.

هفت اصل کلیدی در تفکر استراتژیک

این روزها بازار برنامه‌ریزی استراتژیک در بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها گرم است. اما مدیران و مشاوران برنامه‌ریز استراتژیک آن‌ها کمتر به این موضوع توجه دارند که پیش‌نیاز موفقیت در این زمینه، ایجاد "تفکر استراتژیک" در سازمان و به‌ویژه در میان مدیران کلیدی است. یک مشاور شرافتمند قبل از آن‌که برنامه‌ی استراتژیک به سازمان شما بدهد، مدیران شما را به تفکر استراتژیک تجهیز می‌کند. این نوع تفکر، جان و جوهره‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک است.

تفکر استراتژیک اصول متعددی دارد. از این رو، بر آن شدیم تا آنها را به کمترین تعداد ممکن تقلیل دهیم. ما هفت اصلی را برگزیده‌ایم که با مقوله "استراتژی" ارتباط بیشتری دارند. یک عدد مقدس در بعضی از آئین‌هاست (هفت روز هفته، هفت گناه کبیره، هفت نت موسیقی، عجایب هفت‌گانه و هفت رنگ اصلی).

اصل اول: تناقض‌اندیشی

دنیا همواره مملو از تناقض‌ها بوده و هست. دنیای کسب‌وکار نیز چنین است. اساساً مدیریت استراتژیک هنر "مدیریت تناقض‌ها و جمع اضداد" است؛ جمع رشد و سودآوری، جمع نوآوری و اثربخشی و ...

یکی از بزرگترین تله‌های مدیریت، نادیده انگاشتن تناقض‌ها یا دست‌کم گرفتن ضرورت مدیریت آنهاست. پرفسور هنری مینتزبرگ در مقاله اخیر خود با موضوع هنر و تکامل مدیریت استراتژیک، مدیران را از افتادن در این تله خطرناک بر حذر داشته است. به اعتقاد وی، مدیران نیز همچون مشاوران برنامه‌ریزی استراتژیک، اغلب تنها بر یکی از جنبه‌های مدیریت استراتژیک متمرکز می‌شوند و سایر جنبه‌ها را از یاد می‌برند: "مشاوران برنامه‌ریزی استراتژیک هم‌چون شکارچیان جسوری هستند که سودای عاج و پوست فیل در سر دارند؛ مرکب خود را زین می‌کنند و شجاعانه به سوی بیشه‌ها می‌رانند. آنها از نزدیک شدن به فیل‌های وحشی هراسی به دل راه نمی‌دهند؛ اما جانورشناسان همواره جانب احتیاط را نگاه می‌دارند و فاصله ایمن را با حیوان حفظ می‌کنند.



.....

مدیران اغلب دیدگاه بسیار محدودی دارند: گاه به طرح‌ریزی دل می‌بندند، گاه محو یادگیری می‌شوند؛ روزی به آنالیز محیط رقابتی می‌گرایند، و روز دیگر نگرش "منبع‌محور" را حلال همه مسایل می‌دانند. اغلب این‌گونه نوشته‌ها و مشاوره‌ها، بی‌خاصیت است. اما مدیران چاره دیگری ندارند. بالاخره باید به چیزی متمسک شوند! ما بر نگرش "جمع اضداد" تاکید می‌کنیم. اجازه دهید برخی از تناقض‌های مهم‌تر را در این‌جا مرور کنیم که ارتباط بیشتری با مقوله "استراتژی" دارند:

- گذشته و آینده: استراتژی‌های خوب باید از گذشته، سنت‌ها، شایستگی‌ها و فرهنگ سازمان نشأت بگیرند؛ در عین حال باید به گونه‌ای طراحی شوند که با آینده به چالش برخیزند و آنقدر عمیق و دست‌نیافتنی باشند که اشتیاق و کشش لازم را برانگیزند.

- تداوم و تغییر: استراتژی خوب، حتی در بحران‌ها، باید علاوه بر تداوم وضع موجود، عنصر تغییر را نیز به اندازه کافی پذیرا باشد تا سازمان بتواند پیشرفت کند.

- صلبیت و انعطاف‌پذیری: ساختار سازمانی باید آنقدر انعطاف‌پذیر باشد که اجازه دهد رویدادهای گوناگون اتفاق بیفتند؛ و در عین حال باید آنقدر صلب باشد که آنها را به مرحله عمل برساند (وظیفه بوروکراسی سازمانی، ایجاد صلبیت مطلوب است).

- ارزش‌مداری و سنت‌شکنی: حفظ پایداری سازمان، ایجاب می‌کند که اصول مسلم و خدشه‌ناپذیری به عنوان "ارزش‌های بنیادین" سازمان بر ارتباطات، استراتژی‌های محوری، ساختار سازمانی و مانند آنها حاکم باشد؛ اما از سوی دیگر اگر مدیران به دنبال حاکمیت فرهنگ "بیاندیش و بازی کن" در سازمان‌ها هستند، باید رفتار سنت‌شکنانه را هم تشویق نمایند!

- تنوع و سادگی: برای آنکه بتوانید جوابگوی مسایل این دنیای پیچیده باشید، باید مهارت‌ها و شایستگی‌های گسترده‌ای کسب کنید. از سوی دیگر، برای تضمین کیفیت، باید بر شایستگی‌های خاصی بیش از بقیه تاکید کنید و استراتژی خود را بر محور چند شایستگی مشخص استوار سازید (این‌ها را می‌توانید "شایستگی‌های محوری" بنامید)

- آزمون و تمرکز: در دنیای امروز، باید آنقدر آزمون کنید تا بالاخره راهی به سوی آینده بکشاید. اما برای آنکه انرژی شما متفرق نشود، باید بر چند زمینه محدود و مشخص تمرکز نمایید.

اصل دوم: دیدمان‌اندیشی

چه بازار کسب‌وکار کساد باشد و چه پررونق، "سازمان‌های متفاوت" را به وضوح می‌توان در هر حوزه‌ای از صنعت مشاهده کرد. سازمان‌های متفاوت را به کمک "نقاط مرجع" متفاوت‌شان به راحتی می‌توان از سازمان‌های



متعارف تمیز داد. سازمان متفاوت نرخ رشد ۲۵ درصدی خود را به هیچ می‌گیرد و از کنارش به سادگی می‌گذرد، اما سازمان متعارف وقتی به ۵ تا ۱۰ درصد رشد می‌رسد، سر از پا نمی‌شناسد و به خود مغرور می‌شود! در طول تاریخ، واژه دیدمان (= چشم‌انداز) در اشکال مختلفی ظاهر شده و نام‌های مختلفی داشته است. اما صرف‌نظر از این اختلاف‌های جزئی، تقریباً همه علوم اجتماعی، دیدمان را چه برای انسان‌ها، چه سازمان‌ها و چه جوامع حیاتی می‌دانند. همه ما اندکی با روان‌شناسی نوین ورزش آشنا هستیم و پیامدهای "تفکر منفی" را می‌شناسیم. آنچه برنده را از بازنده متمایز می‌سازد، عضلات قوی‌تر نیست، اندیشه برتر است. گلف‌باز مشهور دنیا، خانم آنیکا سورنستام، با اندیشه جدید و نقاط مرجع جدید توانست رکورد جدیدی از خود بر جای بگذارد. او با خود اندیشید: "چرا وقتی می‌توانم رکوردهای بالاتری به دست آورم، به رکوردهای پایین‌تر قانع باشم؟" و این‌گونه بود که به موفقیت بزرگی دست یافت. او یک دیدمان بزرگ داشت.

فیجینام، هارت و اسکندل (۱۹۹۶)، پژوهشگران حوزه استراتژی، معتقدند که آنچه در مورد افراد صادق است، در مورد سازمان‌ها نیز صدق می‌کند. بنابراین سازمان‌ها نیز همانند انسان‌ها، برای آنکه بتوانند بر محیط متغیر دنیای کسب‌وکار چیره شوند، باید چشم‌اندازهای فاخر داشته باشند و پیوسته "نقاط مرجع" خود را تغییر دهند.

به طور خلاصه، آنها دریافتند که وقتی سازمان از نقاط مرجع خود می‌گذرد، یا به عبارتی به اهداف و دیدمان‌ها خود دست می‌یابد، رفتارش عوض می‌شود. پیش از رسیدن به نقاط مرجع، سازمان رو به رشد است، و پس از دستیابی به این نقاط، همچون کسانی رفتار می‌کند که از موفقیت‌های گذشته خود دفاع می‌کنند و به لاک دفاعی فرو می‌رود. بنابراین، ما باید به دیدمان خود چشم بدوزیم، و پیوسته این کار را انجام دهیم. این نه تنها در مورد افراد، که در مورد سازمان‌ها هم صادق است.

تاریخ، انباشته از داستان افراد و سازمان‌هایی است که دیدمان‌های بزرگ و خیره‌کننده‌شان، آنها را به قله‌های بلند موفقیت رسانده است؛ کسانی که نقاط مرجع خود را پشت سر گذاشتند و به رکوردهای بالایی دست یافتند. اگر نقاط مرجع خود را با گذشت زمان و تغییر شرایط، جابجا نکنید، باید منتظر ناکامی باشید.

حقایق فراوانی را آشکار می‌کند، و می‌تواند هم‌چون یک ابزار کلینیکی برای معاینه رفتار سازمان‌ها و پی‌بردن به وضعیت کلی آنها مفید باشد. سازمان‌هایی که دیدمان‌های بزرگ و الهام‌بخش دارند، و هنوز به آنها نرسیده‌اند، با روی گشاده از مقوله‌ها و ایده‌های جدید استقبال می‌کنند و آنها را متضمن فرصت‌ها و منفعت‌های مفید می‌دانند. ضوابط و فرایندهای سازمانی آنها باز و انعطاف‌پذیر است و با روحیه تهاجمی دست به سرمایه‌گذاری‌ها و اقدامات جدید و آینده‌ساز می‌زنند.

در مقابل، سازمان‌هایی که به اصطلاح خودمانی "کارشان را انجام داده‌اند"، تصور می‌کنند که بر بام دنیا ایستاده‌اند و دیگر نیازی به صعود به قله‌های رفیع‌تر ندارند! مشخصه بارز این سازمان‌ها، پرگویی درباره



موفقیت‌های گذشته و اصرار بر حفظ وضع موجود است. آن‌ها هر مقوله جدید را به منزله یک تهدید می‌بینند و آشکارا در برابر آن جبهه می‌گیرند. در این سازمان‌ها هیچ نشانی از تغییر و تحول دیده نمی‌شود. همه چیز آرام است و باید آرام بماند. اما زنده‌بودن مترادف با رشد است، و رشد نیازمند تغییر است. تغییر جهت‌دار و بامعنا نیز به نوبه خود "دیدمان" می‌خواهد. این دیدمان است که هم‌چون ستاره قطبی، مسیر پیشروی و تعالی سازمان را نشان می‌دهد.

اصل سوم: بداهه‌اندیشی

در دنیای امروز، اصلی‌ترین چالش رهبران سازمان‌ها و شرکت‌ها این است که با درک ضرورت پاسخ‌گویی به شرایط، چنان استراتژی‌ها و تدابیر پابرجایی برای کسب‌وکار خود اتخاذ کنند که تقلید آن‌ها برای دیگران دشوار باشد. "بداهه‌نوازی" استعاره بسیار مناسبی برای رفتار سازمانی است. بداهه‌نوازی بر ترکیب چند اصل راهنما از قبیل "ضربان تکرارشونده"، با بداهه‌نوازی و توجه به نتیجه‌ی کار مبتنی است "بداهه‌اندیشی" به معنای جدا کردن عامل‌های قابل کنترل از عامل‌های غیر قابل کنترل است که خود بر انعطاف‌پذیری لازم برای موفقیت‌های آتی، و حفظ استخوان‌بندی سازمان تاکید می‌کند. برای مثال، کنترل ادبیات، ارزش‌ها، و الگوهای ارتباطی (که روی‌هم‌رفته فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند) بسیار مهم‌تر از کنترل اقدامات فردی است (اولی قابل کنترل و دیگری غیرقابل کنترل است). از دیدگاه سازمانی، بداهه‌نوازی به معنای وصله‌کاری است. وصله‌کاری به معنای تقسیم‌بندی منطقی سازمان به واحدهای دارای سازگاری درونی؛ کنترل ادبیات و قواعد ارتباطی بین این واحدها (وصله‌ها)؛ و آن‌گاه فرصت‌دادن به سازمان برای بازی و نقش‌آفرینی است.

از دیدگاه استراتژیک، بداهه‌نوازی به معنای ارائه یک "تصویر بزرگ" و درست از سازمان، ایجاد آمادگی ذهنی برای اقدامات بعدی، و عمل کردن بر مبنای تصویر بزرگ به صورت فی‌البداهه است.

بداهه‌نوازی را می‌توان به عنوان اصول راهنما در کارگاه‌های آموزشی و گروه‌های پروژه‌ای نیز به کار بست. در طول چنین فرایندی لازم است که قوانین تعریف شوند، تصمیم گرفته شود که چه کسی ضربان تکرارشونده را می‌نوازد

اصل چهارم: زمان‌اندیشی

زمان‌اندیشی جدا از بداهه‌اندیشی معنا ندارد. رویکرد بداهه‌اندیشی حساسیت بالایی به زمان دارد، و هر روز که می‌گذرد، اهمیت استراتژیک زمان بیش از پیش فزونی می‌یابد. شرکت‌هایی مانند نوکیا که مشتریان جهانی دارند، اغلب تنها یک بار این شانس به سراغ‌شان می‌آید که محصول جدیدی را به بازار ارائه دهند. اگر معرفی و عرضه محصول به بازار شکست بخورد، شانس دومی وجود نخواهد داشت؛ چرخه عمر محصولات بسیار کوتاه شده است! از این رو، زمان‌بندی یک موضوع بسیار حیاتی است.



اما زمان‌اندیشی تنها به معنای زمان‌بندی نیست. زمان، گام را نیز در بر می‌گیرد. شرکت‌هایی همچون نوکیا و اینتل، از زمان به عنوان یک سلاح استراتژیک استفاده می‌کنند. شونا براون و کاتلین ایشنهارت در کتاب خود با عنوان "رقابت در لبه تیغ" (۱۹۹۷) خاطرنشان می‌کنند که مدیران شرکت اینتل، بازار خود را با یک چرخه ۱۸ ماهه مدیریت می‌کنند. آنها هر ۱۸ ماه یک‌بار، نسل جدیدی از تراشه را به بازار می‌فرستند و به این ترتیب، کل صنعت را یک گام جلو می‌برند. شرکت‌های دیگری همچون تری‌ام، از گام‌بندی زمانی به عنوان یک اصل سازمانی برای سماعت بر نوآوری بهره می‌برند. به این ترتیب که مدیران این شرکت‌ها با اعمال این قانون که "بخشی از درآمدهای حاصل از فروش محصولات هر واحد، باید از محل فروش محصولاتی باشد که کمتر از ۳ سال عمر دارند" نوآوری را تشدید می‌کنند.

برای استفاده از گام‌بندی زمانی به عنوان یک ابزار استراتژیک، شرکت‌ها باید محصولات خود را به موقع تحویل دهند. شرکت‌هایی که فرایندهای درونی‌شان ساختاریافته است و می‌توانند به موقع عمل کنند، نسبت به شرکت‌هایی که همواره ضرب‌الاجل‌ها را به تاخیر می‌اندازند، تمایل بیشتری به عملکرد بهتر نشان می‌دهند. چهارمین بعد زمان، سرعت، و به ویژه "سرعت نوآوری" است. بی‌اغراق صدها کتاب در مورد ادبیات نوآوری و فرایندهای نوآوری نوشته شده است. نوآوری در مورد محصولات و بازارها را می‌توان به مثابه فرایندی دانست که طراحی نظام‌مند را با نوآوری خودجوش تلفیق می‌کند. مشابه این دو فعالیت در عالم خلقت، ترکیب مجدد DNA و جهش ژنتیک است. وقتی ژن یک موجود زنده دوباره رمزگذاری می‌شود، جهش ژنتیکی به طور خودجوش و یا تحمیلی انجام می‌شود. ترکیب مجدد (تولید DNA پیوندی) بدین معناست که مواد ژنتیکی جدیدی به طور هدفمند و با منظور مشخصی به ژن‌های موجود افزوده شده است. با استفاده از تکنیک‌های DNA پیوندی، فرایند نوآوری ژنتیک به طور چشمگیری افزایش می‌یابد. اگر از پشت عینک یک مهندس ژنتیک به محصولات، بازارها و مفاهیم موجود کسب‌وکار بنگرید، خواهید توانست سرعت و دقت فرایندهای جاری نوآوری را در سازمان ارتقا دهید.

اصل پنجم: منابع‌اندیشی

در خلال دهه‌ی ۱۹۹۰، دیدگاه "مطالعه‌محور" از جهات مختلفی به دیدگاه مسلط بر حوزه‌ی استراتژی تبدیل شد؛ که حاصل آن، طراحی استراتژی‌های مبتنی بر مطالعه بود. اندیشیدن به منابع، شایستگی‌ها و نیز آن دسته از "شایستگی‌های محوری" که تقلید آن‌ها دشوار بود، به فرایندی رایج در اغلب سازمان‌های پیشرو تبدیل شد. اندیشیدن به منابع، یکی از ارکان کلیدی استراتژی است. قاعده‌ی کلی این است که استراتژی باید با منابع موجود سازمان هماهنگ باشد. اما اندیشیدن به منابع، تنها این نیست که از خود بپرسیم "چه داریم؟" و



"نیازهایمان چه هستند؟"؛ بلکه باید به عوامل ایجادکننده "لختی سازمانی" و عوامل "خیزش سازمانی" نیز بپایندیشیم.

سازمان‌ها به موازات رشد و بلوغ خود، رفتارها، مهارت‌ها و سنت‌های خاصی را برای مقابله با چالش‌های سازمانی ایجاد می‌کنند. هم‌چنین خرت و پرت‌ها و سیخ و سه‌پایه‌هایی را انباشت می‌کنند که در زمان و مکان معینی به کار می‌آیند؛ اما معلوم نیست که در زمان و مکانی دیگر مفید باشند. با گذشت زمان و در رویارویی سازمان با چالش‌های نو، برخی از قوت‌های سازمان به ضعف‌های گاه فاحش تبدیل می‌شوند و راه پیشرفت سازمان را مسدود می‌کنند. به عبارت دیگر، همان خرت و پرت‌هایی که روزی منابع راستین و حقیقی سازمان را تشکیل می‌دادند، پس از مدتی به ایده‌ها، فرایندها، مصالح، و رفتارهای ضایع یا ناکارآمد تبدیل می‌شوند. انباشت این ضایعات، سازمان را "لخت" می‌کند و از تکاپو می‌اندازد. بنابراین، هنگام اندیشیدن به منابع، باید این "منابع ضایعاتی" را نیز در نظر داشت. آن‌ها به سادگی کنار نمی‌روند. گاهی وقت‌ها می‌توان برخی از این منابع ضایعاتی را به نقاط قوت نسبی بدل نمود؛ اما نه همیشه. خیابان‌های قدیمی همیشه گنجایش کافی را ندارند و باید آن‌ها را تعریض کرد!

اگر خوب و هوشمندانه به منابع بیندیشیم، اغلب وقت‌ها خواهیم توانست از منابع کوچک و پیش‌پاافتاده نیز به شایستگی بهره‌مند شویم. برای استفاده هوشمندانه از منابع چند اصل اساسی وجود دارد:

۱- تمرکز منابع (اعم از مکانی و ذهنی): تمرکز مکانی به معنای "تجمیع منابع پراکنده" است. به‌عنوان مثال، وقتی قرار باشد بخش‌های پژوهشی یا طراحی سازمان بازده بیشتری داشته باشند، تجمیع آن‌ها می‌تواند استراتژی اثربخشی باشد. جهت‌دهی منابع به سوی اهداف مشخص نیز نوعی تمرکز منابع به شمار می‌آید و اغلب مواقع به موفقیت رهنمون می‌شود.

۲- انباشت منابع: به این منظور باید دانش (شامل فناوری) و رفتار را مستندسازی و ذخیره کرد. منابع را می‌توان با استفاده از نقاط قوت شرکا، تأمین‌کنندگان، و یا مشتریان نیز به کار گرفت.

۳- تجدید آرایش منابع: این که آرایش فعلی منابع سازمانی را بر هم بزنیم و به آرایش جدیدی برسیم. متأسفانه این رویکرد همیشه با مهارت کافی انجام نشده، و زیان‌هایی را به سازمان وارد کرده است.

در مجموع باید گفت اندیشیدن به منابع، یعنی این که به شرکت یا سازمان خود و هرچه در آن است، به دیده‌ی دریایی از منابع نگاه کنیم (بسیاری از شرکت‌ها را می‌توان مشاهده کرد که هیچ شناختی از فناوری‌های موجود خود ندارند؛ در حالی که این فناوری‌ها می‌توانند منبع عظیمی برای آن‌ها باشند).





اصل ششم: چرخه عمراندیشی

فناوری‌ها، محصول‌ها، بازارها و حتی خود سازمان‌ها از الگویی پیروی می‌کنند که آن را "چرخه ی عمر" می‌نامند. در شرایطی که فناوری یا ایده‌ی جدیدی (خواه تجاری یا دفاعی) فضا را آشفته می‌کند، طراحی سناریو می‌تواند ابزار بسیار مناسبی برای تدوین استراتژی باشد.

دیدگاه چرخه عمر را در چند وضعیت می‌توان به کار بست. این دیدگاه در درک چالش‌هایی که سازمان با آن روبرو می‌شود، بسیار اهمیت دارد. در بازارهای نابالغ (و نیز سازمان‌های نابالغ)، پیشگامان بازار باید با حرکات استراتژیکی که دنباله‌روها را به انفعال می‌کشاند، پایداری خود را تقویت کنند. مدیران نیز به طور مشابه باید ساختاری برای سازمان پی‌ریزی کنند که بتواند همچون ستون فقرات یک نوجوان در حال رشد عمل کند. در دوره رشد سازمان، چالش‌ها مترادف‌اند با بهره‌گیری از یک پتانسیل رو به رشد، اما در دوره بلوغ، چالش‌های سازمان تغییر می‌کنند. هنگام فرارسیدن چالش‌ها، کارکنان و سازمان باید برای جهشی بزرگ به موج بعد مهیا شوند. پارادایم‌های کهنه را باید از نو نوشت و عادات کهنه را باید دور انداخت.

از منحنی چرخه عمر یا منحنی رشد، به عنوان ابزاری برای ارزیابی نیز می‌توان استفاده کرد. طرح‌ها، محصولات، فناوری‌های یا ایده‌های جدید خود را روی منحنی رشد بچینید تا دریابید که هرکدام در کجای منحنی قرار می‌گیرند و باید با آن‌ها چه کنید؟ کدام محصولات، آینده را پشت سر گذاشته و به گذشته پیوسته‌اند، و کدام محصولات آینده درخشانی دارند؟ البته این تحلیل پاسخ کاملی به شما نخواهد داد، اما گوشه‌ای از این معمای بزرگ را برملا خواهد کرد.

اصل هفتم: سعی و خطا اندیشی

تصور کنید پای کوهستانی ایستاده‌اید که مه غلیظی سراسر آن را فرا گرفته است. شما به سربازان خود نهیب می‌زنید که نهراسند و جلو بروند. اما دقیقاً نمی‌دانید که در دل این کوه‌های مه‌آلود چه چیزی انتظار آن‌ها را می‌کشد. ماموریت شما این است که بلندترین قله را فتح کنید، اما حتی نمی‌دانید که کدام قله از بقیه بلندتر است. چه می‌کنید؟ تنها راه این است که دیده‌وران را هر یک به سویی بفرستید و امیدوار باشید که یکی از آن‌ها بلندترین قله را بیابد.

این چالش کوهنوردی، همان چالشی است که شرکت‌ها در بازارهای نابالغ با آن روبرو می‌شوند. دنیای آینده نیز کم و بیش چنین است. هرچه سرعت و عدم قطعیت بیشتر می‌شود، چشم‌اندازی که پیش روی شماست، مه‌آلودتر و کوهستانی‌تر می‌شود!

دیده‌وری چیزی همانند مزه‌مزه کردن آینده است. در بحث توسعه بازار یا محصول، می‌توان آن را نوعی آزمایش کم‌هزینه دانست. فرماندهان نظامی جهات مختلف را می‌آزمایند و دیده‌وران را به هر سو می‌فرستند و امیدوارند



که یکی یا چندتای آن‌ها دست پر برگردد. اما یک فرمانده حاذق، هیچ‌گاه همه نیروهایش را به مخاطره نمی‌اندازد.

اگر این بحث را به دنیای استراتژی‌های کسب و کار تعمیم دهیم، باید بگوئیم که رهبران، آینده را سبدي از انتخاب‌ها، طرح‌های واقعی یا طرح‌های آزمایشی می‌دانند. آن‌ها با سناریوهای مختلف و یا حتی ایده‌های مختلف ریسک می‌کنند. رهبران با این استراتژی تقریباً محافظه‌کارانه که از مخاطرات می‌کاهد، می‌توانند به آهستگی طعم آینده را بچشند. وقتی مسیر خوش‌آتی‌های را پیدا کردند، می‌توانند شانس خود را افزایش دهند؛ و این یعنی اندیشیدن به سعی و خطا.

الگوی جامع مدیریت استراتژیک

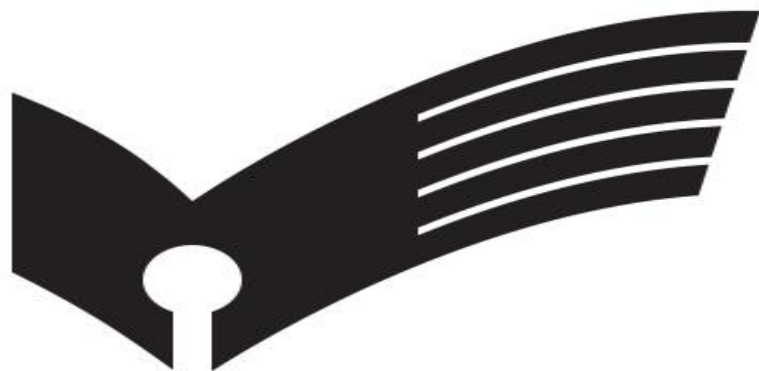
می‌توان با استفاده از یک الگو، فرایند مدیریت استراتژیک را به بهترین شکل ممکن مورد مطالعه قرارداد و آن را به کاربرد. چارچوب ارائه شده در نمودار ذیل یک الگوی جامع از فرایند مدیریت استراتژیک است که بسیار متداول و قابل قبول می‌باشد. این الگو هیچ‌گاه موفقیت شرکت را تضمین نمی‌کند، ولی برای تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها روشی روشن و عملی ارائه می‌نماید.

در این الگو رابطه بین اجزای اصلی فرایند مدیریت استراتژیک نشان داده شده است. از نظر منطقی نقطه آغاز بحث درباره مدیریت استراتژیک این است که کار را با تعیین مأموریت، هدف‌های بلند مدت و استراتژی‌های کنونی سازمان آغاز کنیم، زیرا وضع یا شرایط کنونی یک شرکت می‌تواند بیانگر استراتژی‌های مشخص و معین باشد و حتی امکان دارد یک مسیر مشخص را نشان دهد. اگر سازمان نتواند به هدف‌های سالانه خود دست یابد باید در سیاست خود تجدید نظر نماید، اگر استراتژی‌های شرکت رقیب تغییر کند شرکت باید در مأموریت خود تجدید نظر نماید. بنابراین، فعالیت‌هایی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها، اجرا و ارزیابی آنها به عمل می‌آید جنبه دائمی دارد و تنها در پایان سال یا هر شش ماه یک بار انجام نمی‌شود. واقعیت این است که فرایند مدیریت استراتژیک هیچ پایانی ندارد.



فصل دوم

تحليل استراتيجيك

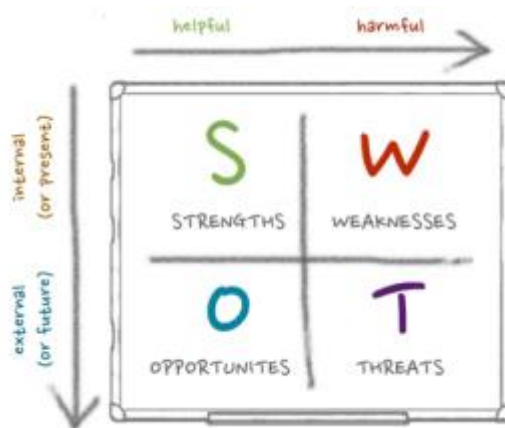




تحلیل SW-T

SW-T تکنیکی ساخت یافته برای شناخت و تحلیل ابعاد داخلی و محیطی سازمان است که از آن می توان به عنوان پرکاربرد ترین ابزار تحلیل استراتژیک نام برد. در این تکنیک بعد داخلی سازمان شامل ضعف ها و قوت ها و بعد خارجی آن شامل تهدیدات و فرصت ها مورد بررسی قرار می گیرد. باید توجه داشت که اگرچه این تکنیک مقبولیت زیادی دارد اما بیشتر برای شناخت و جمع آوری ویژگی های سازمان کاربرد دارد و نمی توان از آن به تنهایی برای راهبردگذاری استفاده کرد. نتایج تحلیل SW-T در ماتریس های T-WS وزن دهی و رتبه بندی می گردد که می تواند تحلیلی جامع برای تدوین راهبردهای سازمان به شمار آید

سطح پیچیدگی: ساده



چهارچوب تحلیلی ساختار، رفتار و بازدهی

این تکنیک که توسط Edward Mas-n مدرس مدیریت استراتژیک در دانشگاه هاروارد ابداع شده یکی از ابزارهای اصلی تحلیل استراتژیک در گروه مشاوران مکنزی است. در این تحلیل روابط متقابل بین سه بعد ساختار بازار (رشد، میزان تقاضا و ...) ، رفتار متعاملین (قیمت گذاری، ایجاد تمایز و ...) و میزان بازدهی صنعت و هریک از تولیدکنندگان تحلیل می گردد. در این متد همچنین تاثیر شوک های وارد شده به بازار و نحوه اثرگذاری استراتژی های متعاملین بر بازار بررسی می شود. این تکنیک می تواند اطلاعات نسبتا دقیقی را برای پیش بینی آینده بازار صنایع ایجاد نماید.

سطح پیچیدگی: متوسط



ماتریس ADL :

از این تکنیک برای تحلیل نحوه راهبردگذاری بر اساس ویژگی های بلوغ صنعت (منحنی عمر محصول) و میزان مزیت رقابتی استفاده می گردد. در هر یک از سلول های ماتریس ADL ، سیاست هایی برای مواجهه با محصول و بازار بر اساس جایگاه محصول در چرخه عمر آن و میزان مزیت رقابتی تولید کننده پیشنهاد گردیده است.

مقیاس بلوغ صنعت در این مدل (نوزادی، رشد، بلوغ و پیری) و مقیاس جایگاه رقابتی (ضعیف، قابل دفاع، مساعد، قوی، و غالب) می باشد

سطح پیچیدگی: متوسط

Competitive Position	Dominant	- Aggressive push for market share - Invest faster than mkt share dictates	- Maintain industry position, mkt share - Invest to sustain growth	- Maintain position, grow market share - Reinvest as necessary	- Maintain industry position - Reinvest as necessary
	Strong	- Push for market share - Improve comp. advantage	- Aggressive push for market share - Invest to increase growth and position	- Maintain position, grow market share - Reinvest as necessary	- Cut expenditures to maximize profit (harvest) - Minimum investmt.
	Favorable	- Push for share - Improve comp. Advantage - Invest selectively	- Improve comp. advantage, share - Selectively invest to improve position	- Develop a niche / differentiating factor - Minimum/selective reinvestment	- Cut expenditures, maximize profit (harvest) or plan a phased withdrawal
	Tenable	- Improve industry position - Invest very selectively	- Develop a niche / differentiating factor and maintain it - Invest selectively	- Develop a niche / differentiating factor and maintain it, or phased withdrawal	- Phased withdrawal or abandon market - Get out of investmts or divest
	Weak	- Decide if potential benefits outweigh costs, otherwise get out of market	- Look for ways to improve share and position, or get out of the market	- Look for ways to improve share and position or plan a phased withdrawal	- Abandon market - Divest
		Embryonic	Growing	Mature	Aging
		Industry Maturity			

تحلیل پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر (Porter's Five Competitive Forces)

این مدل تحلیلی که توسط پروفسور مایکل پورتر ابداع گردیده و در کتاب استراتژی های رقابتی شرح داده شده است، شدت فضای رقابتی را بر اساس پنج نیروی قدرت چانه زنی مشتری، قدرت چانه زنی تامین کنندگان، تهدید تازه واردها، تهدید محصول جایگزین و رقابت شرکت های موجود در صنعت بررسی می نماید. اخیراً نیروی دیگری با عنوان تاثیر محصول مکمل نیز برای اضافه شدن به این چهارچوب پیشنهاد شده است. این چهارچوب توانسته جایگاه ممتازی را در تحلیل های رقابتی به خود اتخاذ دهد اما از آنجا که فرضیات این مدل مبتنی بر بازارهای کامل و رقابتی است و در آن کمتر به مقوله گریز از رقابت و تاثیر زنجیره تامین پرداخته شده است مورد



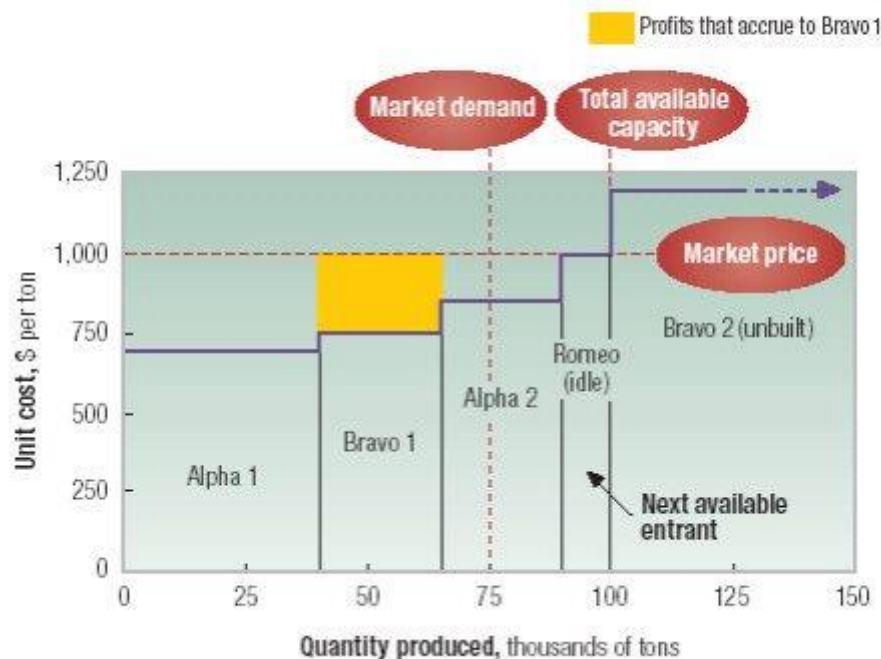
انتقاد برخی از تحلیل گران قرار گرفته است. با این حال به نظر می رسد ابعاد این مدل از حیث جامعیت منحصر به فرد باشد و مهمترین مرجع تحلیل فضای رقابتی برای یک صنعت به حساب آید.
سطح پیچیدگی: ساده

تحلیل منحنی های هزینه صنعت (Industry C-st Curves)

با استفاده از این مدل تحلیل گران می توانند با به کارگیری منحنی های تامین، میزان سرمایه گذاری در صنعت، تعطیلی واحدها و تغییرات قیمت برای محصولات را پیش بینی نمایند. در این مدل نحوه اثر میزان سرمایه گذاری بر روی ظرفیت و میزان تقاضا بر قیمت محصولات و خروج تولید کنندگان کم بهره ور پیش بینی می گردد.

سطح پیچیدگی: پیچیده

Cost curve for the yellow writing-pad industry

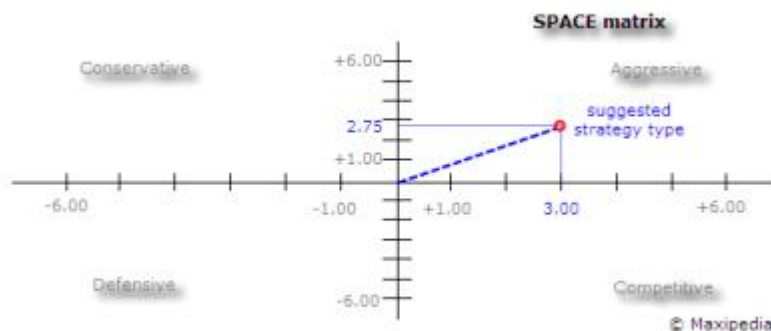




ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک

ماتریس SPACE تکنیک با ارزشی برای تحلیل وضعیت رقابتی یک شرکت است. در این روش دو بعد داخلی قدرت مالی و مزیت رقابتی و دو بعد خارجی قدرت صنعت (بازار) و ثبات محیطی مورد توجه قرار گرفته و بر اساس آن استراتژی رقابتی آن بنگاه تحلیل می‌گردد. در این ماتریس محور عمودی بعد داخلی و محور افقی بعد محیطی کسب و کار را تجسم می‌نماید. برای استفاده از این ماتریس از تعدادی از ویژگی‌ها که بتواند معرف قدرت صنعت، ثبات محیط، قدرت مالی و مزیت رقابتی باشد استفاده شده و به هر یک وزن و نمره اختصاص داده می‌شود (مثبت برای مشخصه‌های قدرت مالی و توان صنعت و منفی برای مزیت رقابتی و ثبات محیط) سپس نمرات مندرج برای هر محور جمع شده و در ماتریس نقطه یابی می‌گردد. محل نقطه تحلیل بر روی نمودار بیان گر یکی از چهار رویکرد استراتژیک، تهاجمی، رقابتی، محافظه کارانه و تدافعی خواهد بود که هر کدام از این چهار رویکرد نیز به چند استراتژی مواجهه با بازار قابل تقسیم بندی خواهد بود.

سطح پیچیدگی: متوسط



تحلیل PEST

تحلیل PEST یک متد شناخته شده برای شناخت و ارزیابی محیطی است که صنعت درون آن به فعالیت می‌پردازد. تحلیل محیطی بر اساس روش PEST یکی از اولین تحلیل‌های استراتژیکی است که سازمان‌ها در مرحله گردآوری تهدیدها و فرصت‌های محیط انجام می‌دهند. از نتایج تحلیل PEST می‌توان در آنالیز SW-T استفاده کرد و مزیت به کارگیری این روش در این است که تحلیل گر می‌تواند اطمینان یابد هیچ یک از ابعاد محیط در تحلیل او فراموش نشده است. این تکنیک ابعاد سیاسی (P-litical)، اقتصادی (Ec-n-mical)، اجتماعی (S-cial) و فناوری (Techn-l-gical) را به عنوان مشخصه‌های محیطی بررسی می‌نماید. با توجه به ویژگی‌های محیطی کسب و کار امروز، این تحلیل به تحلیل PESTEL نیز گسترش یافته که شامل اضافه شدن ابعاد زیست محیطی (Envir-nmental/Ec-l-gical)، قانونی (legal) و اخلاقی (Ethical) است. برای تحلیل





PEST چک لیست های متعددی مانند این تصویر تدوین گردیده که می تواند مورد استفاده تحلیل گران استراتژیک قرار گیرد.

سطح پیچیدگی: ساده

POLITICAL	ECONOMIC	SOCIAL	TECHNOLOGICAL
- ecological/environmental issues - current legislation home market - future legislation - international legislation - regulatory bodies and processes - government policies - government term and change - trading policies - funding, grants and initiatives - home market lobbying/pressure groups - international pressure groups - wars and conflicts	- home economy situation - home economy trends - overseas economies and trends - general taxation issues - taxation specific to product/services - seasonality/weather issues - market and trade cycles - specific industry factors - market routes and distribution trends - customer/end-user drivers - interest and exchange rates - international trade/monetary issues	- lifestyle trends - demographics - consumer attitudes and opinions - media views - law changes affecting social factors - brand, company, technology image - consumer buying patterns - fashion and role models - major events and influences - buying access and trends - ethnic/religious factors - advertising and publicity - ethical issues	- technological - competing technology development - research funding - associated/dependent technologies - replacement technology/solutions - maturity of technology - manufacturing maturity and capacity - information and communications - consumer buying mechanisms/technology - technology legislation - innovation potential - technology access, licensing, patents - intellectual property issues - global communications

تحلیل اندازه و سهم بازار (Market Size and Market Share Analysis)

با استفاده از این مدل تحلیلی نسبتا ساده که توسط مدرسه مدیریت هاروارد ابداع گردیده است، بر اساس نتایج اندک تحقیقات بازار مانند میزان مصرف کالا در بازار، تعداد خریداران بالقوه و رفتار مصرف، می توان با دقت مناسبی پتانسیل بازار، اندازه بازار، سهم بنگاه در بازار و پیش بینی امکان رشد شرکت در بازار را تحلیل نمود.

شاخص هایی که این تکنیک برای تحلیل گران استراتژی فراهم می نماید شامل موارد زیر است

شاخص نفوذ در بازار

شاخص نفوذ در بازار بر مبنای رفتار مصرف کننده

سهم بازار کل

سهم بازار بر مبنای رفتار مصرف کننده و تمایزات قیمت

پیش بینی رشد بازار

پیش بینی امکان رشد شرکت در بازار

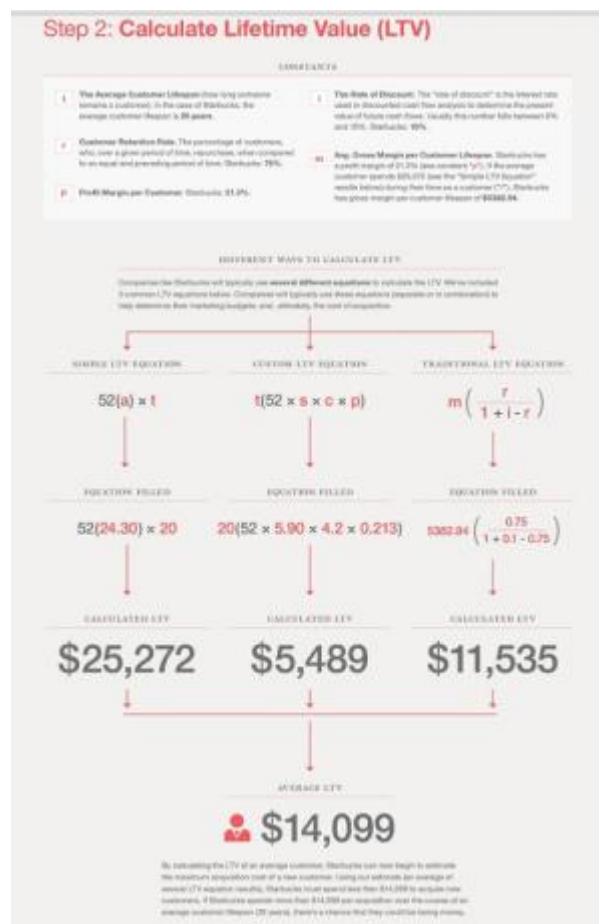
سطح پیچیدگی: متوسط



تحلیل ارزش چرخه عمر (Customer Life Time Value Analysis):

از این تحلیل برای اندازه گیری میزان ارزش حاصل از مشتری در طول چرخه زندگی آن استفاده می گردد. این تحلیل عمدتاً توسط بنگاه های خرده فروشی و برای تحلیل مقایسه ای میان هزینه های کسب مشتری جدید و ارزش حاصله از فروش به مشتریان جدید و محاسبه نقطه بهینه آن استفاده می گردد. همچنین از این تکنیک برای تحلیل میزان تفاوت ارزش آفرینی میان انواع مشتریان استفاده می شود که با نتایج آن می توان سیاست های تبلیغی و ترویجی را برای هر دسته از مشتریان به صورت بهینه مشخص نمود. در اینفوگراف های زیر نحوه محاسبه CLV شرح داده شده است.

سطح پیچیدگی: متوسط





منحنی عرضه و تقاضا (Supply and Demand Curves):

در اقتصاد خرد، از منحنی های عرضه و تقاضا برای محاسبه قیمت رقابتی در بازار استفاده می شود. به صورت ساده می توان گفت بر اساس این مدل، قیمت یک کالا در بازار به صورت مستمر تغییر می نماید، تا جایی که در یک قیمت خاص، میزان تقاضای مصرف کنندگان با میزان تولید شده توسط بنگاه ها برابر گردد. سطح پیچیدگی: پیچیده

نقشه گشت و گذار مشتری (Cust-mer J-urney Map):

از این تکنیک برای تحلیل تجارب ناشی از مشتری (Cust-mer Experiences) استفاده می شود. این نقشه برای مدیران شرکت این امکان را فراهم می سازد تا از دیدگاه مشتری، نحوه مواجهه با شرکت و محصولات و خدمات آن را تحلیل نمایند. در این تحلیل برای مدیران مشخص می شود که انتظارات مشتری در هر نوع تعامل با شرکت چیست و به چه شکل و میزان به این انتظارات پاسخ داده می شود و این تحلیل، نتایج کاملاً روشنی را از میزان فاصله میان انتظارات و ارزش دریافتی مشتری فراهم می سازد. برای ترسیم این نقشه، تمامی حوزه های تماس مشتری با سازمان و همه مراحل رفتار مصرف کننده (آگاهی، جست و جو، خرید و...) بررسی شده و فاصله میان انتظارات و ارزش دریافتی مشتری اندازه گیری می گردد. برای انجام این اندازه گیری چند پارامتر شامل موارد زیر بررسی می گردد

اقدام (Acti-n): در این مرحله از تماس مشتری با سازمان، او چه اقدامی انجام می دهد و عکس العمل آنها برای مواجهه با قدم بعدی چیست

انگیزه (M-tivati-n): انگیزه مشتری برای ایجاد تماس با سازمان در مرحله بعدی چیست؟ چه احساسی دارد و چه چیزی برایش مهم است

سوالات ذهنی (Questi-ns): چه عدم اطمینان ها و چه سوالات ذهنی برای مشتری وجود دارد که او را از قدم بعدی ارتباط با سازمان باز دارد

موانع (Barriers): چه موانعی وجود دارد که مشتری را از ادامه مسیر همراهی با سازمان باز می دارد (قیمت، ساختار، فرایندو ...)

سطح پیچیدگی: ساده



Generic Customer Journey Mapping

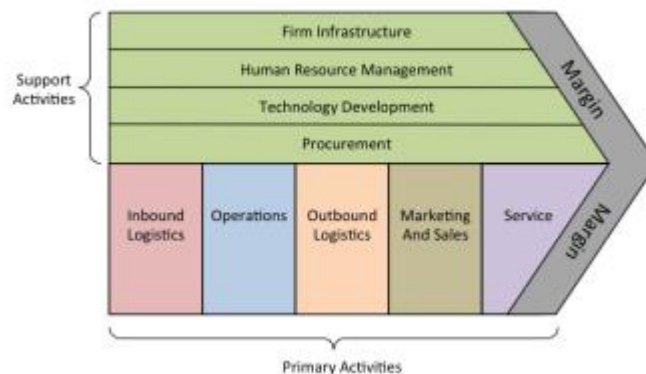


تحلیل زنجیره ارزش (Value Chain Analysis):

متد تحلیل زنجیره ارزش در سال ۱۹۸۵ توسط مایکل پورتر و در پاسخ به انتقاداتی به مدل پنج نیروی رقابتی که آن را فاقد روش پیشنهادی برای استفاده از قابلیت های داخلی برای تاثیر گذاری بر محیط می دانستند، ابداع گردید. از این مدل برای دسته بندی و فهم دقیق قابلیت های سازمانی استفاده می شود. شاید بتوان گفت این مدل یکی از اولین الگوها در نگرش فرایندگرا به سازمان را ایجاد می نماید، مایکل پورتر در این مدل با ایجاد تفکیک میان فرایندهای زنجیره ارزش و فرایندهای پشتیبانی، تمرکز سازمان را بر نحوه ارزش آفرینی برای مشتریان جلب نموده است. تحلیل گران استراتژیک بر این باورند که سازمان ها با تمرکز بر زنجیره ارزش آفرینی معرفی شده در این مدل می توانند قابلیت های لازم برای رقابت در بازار را فراهم سازند. هم اکنون از این تکنیک بیشتر برای تحلیل داخلی و شناخت ضعف ها و قوت های سازمان در زنجیره ارزش استفاده می گردد. البته باید توجه داشت در این مدل به دلیل قدیمی بودن آن توجهی به فرایندهای کلیدی جدید مانند فن آوری اطلاعات و برخی دیگر از سرمایه های سازمانی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ... نگردیده است. لذا برای انجام تحلیل داخلی باید از تکنیک های تکمیلی دیگر به همراه تحلیل زنجیره ارزش پورتر استفاده نمود.

سطح پیچیدگی: ساده





تحلیل افق های سه گانه (Three H-riz-ns):

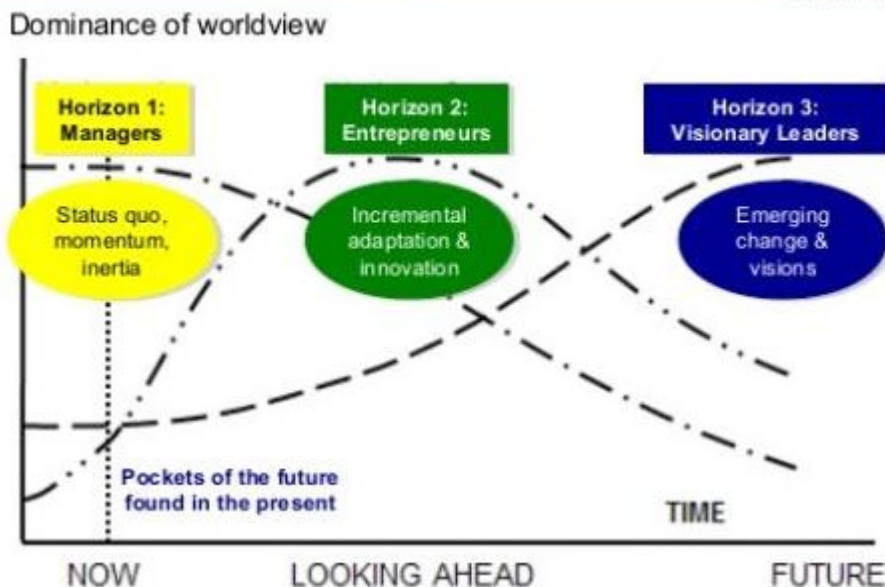
این تحلیل بیشتر توسط گروه مشاوران مکنزی استفاده می گردد و برای سازمان ساختاری را ایجاد می کند تا با استفاده از آن فرصت های بالقوه رشد پایدار سازمانی در آینده نزدیک و دور را بدون کاهش بازدهی در وضعیت جاری تحلیل و برنامه ریزی نمایند. به عبارت دیگر هدف بیان شده برای این مدل، وصل کردن قابلیت های امروز به فرصت های آینده است به گونه ای که فرایندهای تحقیق و توسعه و نوآوری سازمان با فرایندهای جاری یکپارچه بشود و از ایزوله شدن آنها جلوگیری گردد. این مدل اولین بار در کتاب "کیمیای رشد" معرفی گردیده است. بر اساس این تکنیک تحلیلی افق اول زمانی مربوط به وضعیت جاری است که شرکت ها باید مزیت رقابتی خود را شناخته و بر مبنای آن برای دستیابی به سود و جریان نقدینگی بالا تلاش نمایند. برای افق دوم که آینده کوتاه مدت را در بر می گیرد، سازمان ها می بایست فرصت های محیطی نوظهور را تحلیل نموده و سوددهی قابل اطمینانی را بر اساس آن رقم زنند طبیعتاً در افق دوم از آن دسته از ایده های کارآفرینانه بیشتر استقبال می گردد که ریسک پذیری بهره برداری از آنها کمتر ارزیابی گردد... و دستیابی به موفقیت از طریق سرمایه بر روی آنها محتمل است. افق سوم مربوط به ایده هایی برای آینده است که رشد پایدار سازمان را به همراه خواهد داشت اما در حال حاضر درجه ابهام و ریسک پذیری سرمایه گذاری بر روی آنها زیاد ارزیابی می گردد. بر اساس این تکنیک شرکت ها در افق سوم بر اساس تکنیک های آینده پژوهی فرصت هایی را پیش بینی و اقداماتی پله پله و مستمر (مانند تحقیق و توسعه، انجام پروژه های پایلوت و ...) را برای دستیابی به آن تعریف می کنند. در تکنیک افق های سه گانه مقاطع زمانی تعیین شده برای هر افق دقیق نیست و به وضعیت محیطی کسب و کار آن صنعت بستگی دارد اما در این روش، همزمانی برنامه ریزی برای هر سه افق مورد تاکید قرار گرفته است. این مدل سازمان را به صورت اتاقی فرض می کنند که هر سه صدای "صدای امروز"، "صدای کارافرینی" و "صدای آرزو" در آن شنیده شود.

سطح پیچیدگی: ساده



Three Horizons: Functional differences

B Sharp, T Hodgson, A Cunn



ماتریس سیاست های جهت دهی

پیچیدگی شیرین استراتژی در آن است که استراتژیست باید از بین دو یا چند گزینه جذاب یکی را انتخاب نماید. یکی از تحلیل های مهم استراتژیک بازار تصمیم گیری نحوه مواجهه تاکتیکال با بخش بندی های مختلف بازار از حیث جذابیت آنها است. ماتریس DPM دو بعد جذابیت بازار و قابلیت های سازمانی شرکت را در نظر گرفته و تاکتیک های مواجهه با هر خانه از تقسیم بندی به عمل آمده را پیشنهاد می دهد. در روش DPM جذابیت بازار بر اساس معیارهای رشد و اندازه و قابلیت های سازمانی در مقایسه با سایر رقبا ارزش گذاری می گردد. معیارهای جذابیت قسمت های (Segments) بازار بر اساس مولفه های اندازه، نرخ رشد، حاشیه سود، قدرت تامین آتی و شدت رقابت بر روی سیاست هایی تبلیغی و تروجی تعیین می گردد. و پارامترهای ارزش گذاری قابلیت های سازمانی در این روش شامل مواردی مانند قابلیت های رقابتی بنگاه، میزان دسترسی به کانال های توزیع، قدرت و قامت برند سازمانی در دید هر قسمت از بازار خواهد بود. در تکنیک DPM پس از ارزش گذاری و وزن دهی هر یک از پارامترها، وضعیت شرکت در هر قسمت از بازار بر اساس دو بعد جذابیت بازار و قابلیت بنگاه تعیین شده و در ماتریس DPM نقطه گذاری می گردد. ماتریس DPM برای هر یک از خانه هایش، سیاست مواجهه آتی را با آن قسمت از بازار پیشنهاد داده است که شامل رهبری بازار، تلاش بیشتر، رهبری رشد، خروج تدریجی و ... خواهد بود

سطح پیچیدگی : متوسط



ماتریس گروه مشاوران بوستون (B-st-n C-nsulting Gr-up Matrix):

از تحلیل ماتریس گروه مشاوران بوستون برای مدیریت سبد محصولات و خدمات شرکت و سیاست مواجهه با آنها بر اساس ویژگی های بازار استفاده می گردد. بر اساس این تکنیک، تحلیل بازار بر اساس دو پارامتر رشد بازار و سهم محصول یا خدمت در بازار انجام می شود و پس از آن موقعیت هر یک از محصولات/خدمات بر اساس جایگاهشان در این دو مولفه مشخص و سیاست مواجهه آتی با آن محصول یا خدمت تعیین می گردد. سیاست های مواجهه با محصولات در این روش به گونه ای تعیین شده است که برخی از آنها در سبد محصولات نقش به وجود آورنده نقدینگی لازم برای محصولات آتی را فراهم سازند و برخی دیگر که از موقعیت رشد مناسبی برخوردار است، درآمد و سوددهی آتی سازمان را تضمین نماید. آنگونه که در این ماتریس نشان داده شده است، آن دسته از محصولات که بازارشان از رشد مناسبی برخوردار است و سهم شرکت نیز در بازار زیاد است، نقش ستاره هایی را ایفا می کنند که سازمان باید مزیت های رقابتی خود را بر اساس آنها طرح ریزی نماید. آن دسته از محصولات که منحنی رشدشان روند کاهشی را طی می کند اما سهم بازار شرکت برای آنها هنوز زیاد است گاوهای شیردهی هستند که جهت تامین منابع مالی سرمایه گذاری بر روی محصولات و خدمات جدید به کار گرفته می شوند. در شرایطی که هم رشد بازار و هم سهم سازمان از آن کم است هم روشن خواهد بود که رها کردن دفعی و تدریجی سیاست مطلوب است اما در مواردی که رشد بازار مطلوب اما سهم بازار کم است، بنگاه اقتصادی با علامت سوال راجع به انتخاب سیاست درست مواجه خواهد بود که می تواند شامل سرمایه گذاری برای افزایش مزیت رقابتی و در اختیار گرفتن سهم بیشتر از بازار باشد. ماتریس BCG به دلایل زیر مورد نقد قرار گرفته است:

فرض این مدل بر آن است که بازارها یا بزرگ یا کوچک هستند و بازارهای متوسط نادیده گرفته شده است. مفهوم بازار در این مدل به روشنی بیان نشده است، سهم بازار زیاد همیشه و لزوماً منجر به کسب سود بالا نمی



شود زیرا نگهداری سهم بازار زیاد در بسیاری از موارد مستلزم هزینه های گزاف است، در برخی از موارد سگ ها منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می گردد.. این نمودار چهارخانه ای بسیار ساده مجسم شده است. میزان پیچیدگی : ساده

ماتریس استراتژی رشد آنسوف (Ans-ff Gr-wth Strategy Matrix):

ماتریس آنسفماتریس آنسوف برای تحلیل حوزه های رشد سازمان در بازارها و محصولات مختلف به کار می رود. فرض این تحلیل این است که سازمان بر اساس بررسی های پیشین استراتژی رشد را انتخاب کرده است و حال می خواهد حوزه های مناسب برای هدف گذاری در آن را بررسی نماید.

این ماتریس اولین بار در نشریه کسب و کار هاروارد در سال ۱۹۵۷ مطرح گردید و از جمله مدل های تحلیلی قدیمی به شمار می رود. این تکنیک هر یک از مولفه های محصول و بازار را به دو حالت موجود و فعلی تقسیم می نماید. طبیعتا سیاست سازمان بر اساس چهار خانه به وجود آمده این موارد خواهد بود. توسعه بازار برای ارائه محصول فعلی در بازار جدید، نفوذ در بازار برای ارائه محصول فعلی در بازار موجود، توسعه محصول برای ارائه محصول موجود در بازار جدید و تنوع بخشی برای ارائه محصول جدید در بازار جدید . طبیعتا از میان استراتژی های فوق، راهبرد نفوذ در بازار با کمترین ریسک پذیری و استراتژی تنوع بخشی با بیشترین ریسک پذیری و نیاز به سرمایه گذاری مواجه است

-امکانات استراتژی توسعه بازار: افزایش و تنوع بخشی به کانال های توزیع، تمرکز بر حوزه های جغرافیایی دیگر، تمرکز بر انواع دیگر مشتریان و مصرف کنندگان

-امکانات استراتژی تنوع بخشی : تنوع هگون، تنوع غیر همگون، تنوع مختلط

-امکانات نفوذ در بازار : سیاست های تبلیغی و ترویجی، افزایش بهره وری کانال های توزیع و فرایند فروش، ادغام افقی با رقبا

امکانات توسعه محصول: تولید محصولات با ارزش پیشنهادی متفاوت و متنوع، تولید محصولات جایگزین و مکمل در برخی از مدل های جدید، ماتریس آنسوف از ماتریس چهارخانه ای به ماتریس نه خانه توسعه یافته است. در این حالت بازار به سه حالت موجود، گسترش یافته و جدید و محصول به سه حالت موجود، تغییر یافته و جدید تقسیم بندی می شود. ماتریس نه خانه به استراتژی های رشد تنوع بیشتری می دهد.

تحلیل ماتریس آنسوف برای بازارهای کامل و رقابتی کاربرد دارد. ضمن اینکه این مدل به سایر سیاست های رشد سود، شامل کاهش هزینه ها، کوچک و چابک سازمان توجهی نکرده است.

سطح پیچیدگی: ساده



Figure 3: The 9-Box Grid

Markets	New	Market Development	Partial Diversification	Diversification
	Expanded	Market Expansion	Limited Diversification	Partial Diversification
	Existing	Market Penetration	Product Extension	Product Development
		Existing	Modified	New
		Products & Services		

ماتریس هم خانوادگی (Familiarity Matrix):

از تکنیک ماتریس هم خانوادگی برای تحلیل نحوه مواجهه با انواع بازار بر حسب میزان آشنایی سازمان با آن از یک سو و میزان تسلط بر تکنولوژی مورد نیاز برای تولید و ارائه محصول از سوی دیگر، استفاده می گردد. هدف از این تحلیل کاهش ریسک پذیری مواجهه با بازارهای ناشناخته و تکنولوژی های جدید است. در این ماتریس بازار به سه حالت اصلی (بازاری که کاملاً از آن شناخت داریم)، هم خانواده جدید (بازاری که با آن آشنایی نسبی داریم) و بازار غیر هم خانواده (که راجع به آن از اطلاعات و آگاهی های لازم برخوردار نیستیم) تقسیم بندی شده است. تکنولوژی های تولید محصول نیز به همان سه دسته عضو خانواده، هم خانواده جدید و غیر هم خانواده تقسیم می گردد. بر اساسی موفقیت سازمان در هر یک از نه خانه این ماتریس، استراتژی هایی به منظور موفقیت و کاهش ریسک به شرح مندرج در ماتریس پیشنهاد گردیده است. که ایجاد مشارکت ها و اتحاد های استراتژیک، تولید داخلی، ادغام و .. از جمله آنها است

سطح پیچیدگی : متوسط



MARKET				
NEW NON FAMILIAR (UNKNOWN)	JOINT- VENTURES	MINORITY SHAREHOLDING PRIVATE EQUITY or VENTURE CAPITAL or VENTURE NURTURING or EDUCATIONAL ACQUISITIONS	MINORITY SHAREHOLDING PRIVATE EQUITY WITHOUT VERTICAL INTEGRATION or VENTURE CAPITAL or VENTURE NURTURING or EDUCATIONAL ACQUISITIONS	
NEW FAMILIAR (KNOWN)	INTERNAL MARKET DEVELOPMENT or ACQUISITIONS or JOINT- VENTURES	INTERNAL VENTURES or LICENSING or ACQUISITIONS or ACQUISITIONS WITH VERTICAL INTEGRATION	MINORITY SHAREHOLDING PRIVATE EQUITY WITH VERTICAL INTEGRATION or VENTURE CAPITAL or VENTURE NURTURING or EDUCATIONAL ACQUISITIONS	
BASE (CONTROLLED)	INTERNAL BASE DEVELOPMENT or ACQUISITIONS or MERGERS	INTERNAL PRODUCT DEVELOPMENT or MARKET DEVELOPMENT WITH PRODUCT DEVELOPMENT or ACQUISITIONS or LICENSING	JOINT-VENTURES and NEW-STYLE JOINT-VENTURES	
	BASE (CONTROLLED)	NEW FAMILIAR (KNOWN)	NEW NON FAMILIAR (UNKNOWN)	TECHNOLOGY

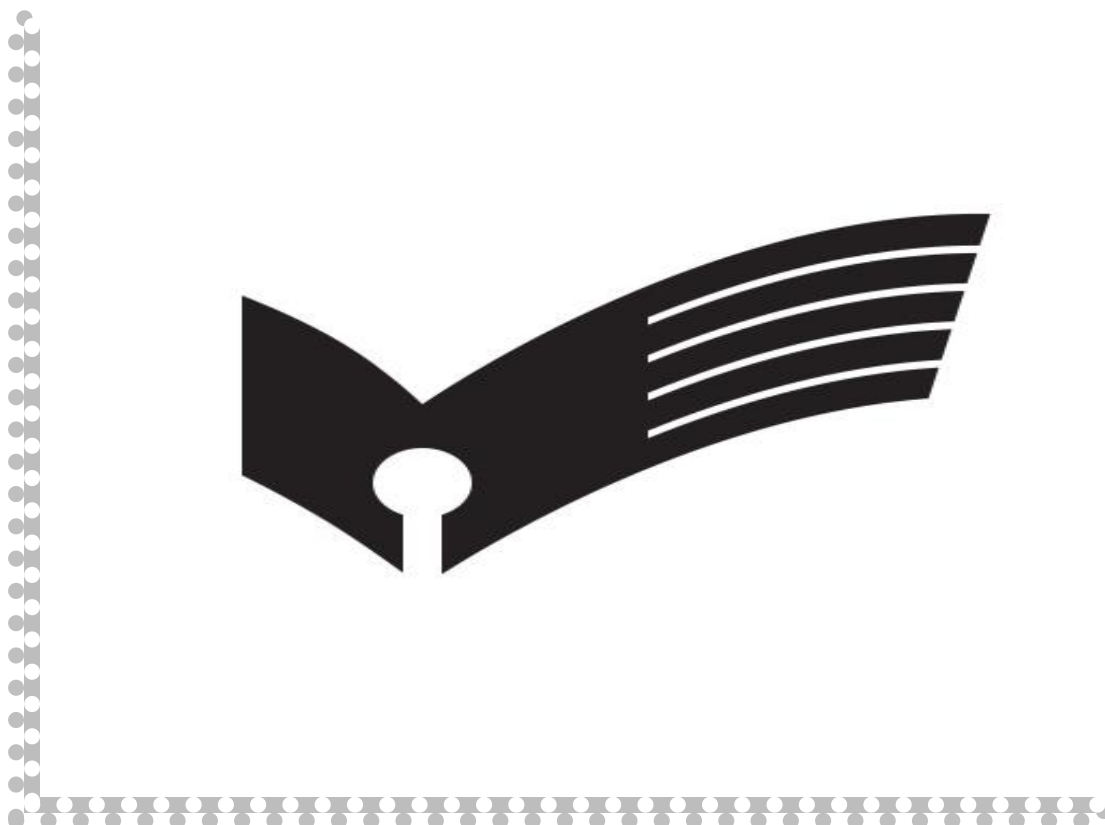
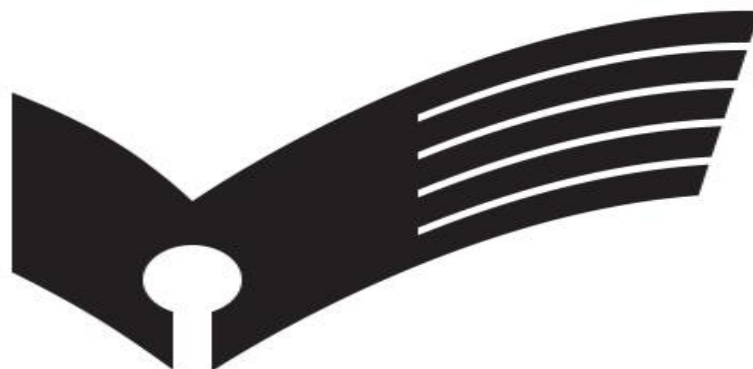




فصل سوم

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با اهداف

استراتژیک سازمان





چکیده

یکی از عناصر عمده در مدیریت، برنامه ریزی است. برنامه ریزی شالوده عناصر مدیریتی و فرایندی است که سازمانها در قالب آن همه فعالیتهای خود را درمورد اهداف موردنظر، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر را در یکدیگر ترکیب وادغام کرده و هدف از اجرای آن دستیابی به نتایج سازمانی است. پس مدیریت برای کلیه منابع تحت اختیار خود بایستی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد. یکی از این منابع که منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود، منابع انسانی است که جزء مهم و قرین به مباحث برنامه ریزی راهبردی است، عواملی موجب نگرش جدید در برنامه ریزی راهبردی منابع انسانی شده اند ولی هنوز به علت برخی مسائل ومحدودیتها این نوع برنامه ریزی در سازمانها به صورت جامع و کامل و مناسب به کار گرفته نشده است.

مقدمه

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزشترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیتهای اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه ریزیهای سازمانی، برنامه ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه ریزی منابع انسانی، برنامه ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید ازطرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک درقلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهدبود.

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه ریزیهای سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است. همسو سازی و پیوند استراتژیها و



مشارکت و همکاری مدیران حوزه های مختلف منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان، توسعه منابع انسانی را به همراه دارد که نیازمند برنامه ریزی توسعه منابع انسانی است که شامل دو بخش می گردد:

تجزیه و تحلیل نیازهای منابع انسانی

آغازگر برنامه ریزی توسعه منابع انسانی، اطمینان از دسترسی به منابع انسانی بهنگام نیاز است بنابراین استخدام و بکارگیری نیروی انسانی شایسته، ماهر و کارآمد و از همه مهمتر آموزش پذیر با قابلیت کافی از اولویت اول برخوردار است.

۲-نگهداشت نیروی انسانی

یکی از حساسترین و پیچیده ترین وظایف مدیریت ارشد سازمان، حفظ نیروهای مورد نیاز است که این فرآیند از دو جنبه قابل بررسی است.

الف) ایجاد انگیزه های مالی، نظیر امکان پرداختهای مناسب با مزیت رقابتی در حقوق و دستمزد، پاداشها و سایر مزایای مالی.

ب) انگیزه های معنوی و غیرمادی که شامل امنیت شغلی، پرستیژ شغلی، احساس ارزشمند بودن برای سازمان و شفاف سازی آینده شغلی و....

ج) بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت بر این باورند که جهت دهی کارکنان به شیوه ای که متضمن آموزش دائمی و پیشرفت مستمر آنان گردد هم موجب مزیت رقابتی و هم باعث انگیزشهای همیشگی و بلند مدت می گردد.





ارزیابی و مدیریت عملکرد

این دو حوزه مهمترین و بالاترین نقش را در توسعه منابع انسانی بهعهده دارند، زیرا فرایندی است که می تواند موجب رشد، پیشرفت و بهبود عملکرد سازمان را به همراه داشته باشد. ارزیابی عملکرد کارکنان که معمولاً ناظر به گذشته است فرایندی است که نقاط ضعف و قوت کارکنان را روشن نموده و در مقاطع مختلف زمانی امکان هدفگذاری سرپرستان را جهت کارکنان خود در راستای اهداف کلی سازمان میسر می سازد. مدیریت عملکرد نیز امکان تعامل، مشارکت و هدفگذاری مدیریت سازمان با کارکنان را فراهم می سازد که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان است.

ارتقاء فرهنگ سازمانی

اصولاً اقدامات مربوط به حوزه فرهنگ، در بازدهی طولانی قرار می گیرد، علیهذا این واقعیت هیچگاه توجه فراوان و تاکید زیاد بر آن را نفی نمی نماید، بعنوان مثال تشویق کارکنان به ارتقاء مستمر سطح علمی و افزایش مستمر کارآئی با استفاده از اصول مدیریت دانش و جهت گیری در مسیر سازمان یادگیرنده از عواملی است که در بلند مدت همراه با فعالیتهای جدی فرهنگی امکانپذیر می گردد، و در حوزه های کمی منابع انسانی که در کوتاه مدت می تواند بازدهی داشته باشد قرار نمی گیرد. به عنوان نتیجه گیری می توان اظهار داشت که شرکتهای موفق در حوزه های کسب و کار، امروزه در یافته اند که اعمال اصول مدیریت استراتژیک منابع انسانی، و پیوند زدن استراتژیهای آن با استراتژیهای کلی سازمان، اصلی انکار ناپذیر است، که شرط اصلی در عملی شدن این فرآیند بدون تردید حمایت و پشتیبانی کامل مدیریت ارشد و مشارکت کامل مدیران صف با مدیریت منابع انسانی است.

چرا برنامه ریزی منابع انسانی باید در راستای برنامه ریزی استراتژیک سازمان قرار گیرد؟

استراتژیها ابزاری هستند که شرکت میتواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. استراتژی منابع انسانی، آن دسته از برنامه ها، سیاستها و فعالیتهای مبتکرانه در زمینه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده است. منابع انسانی در سازمان همانند سایر منابع به شمار می روند و دارای مدیریت خاص خود هستند. هر چه در سطوح سازمان بالاتر می رویم، مدیریت منابع انسانی از شیوه های کمی به شیوه های کیفی متوسل می شود.



امروزه رسمیت و عینیت سازمانها با منابع انسانی آنها شناخته می شود و اهمیت دادن به منابع انسانی اساس و محور کار مدیران ارشد سازمانهاست این که چگونه به منابع انسانی اهمیت داده شود نیازمند برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است یعنی بدون برنامه نمی توان از نیروی انسانی در راستای تحقق اهداف کوتاه و بلند مدت سازمان بهره برد. بنابراین سازکاری که می توان بوسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن بعنوان یک سرمایه بی پایان و پایدار در جهت پویایی سازمان بهره گرفت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی است. سازمانهای مختلف از مرحله روزمرگی و برنامه روزی در بعد منابع انسانی خواسته یا ناخواسته بایستی به سمت برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی حرکت نمایند و رسیدن به این مهم به یکباره میسر نیست و بایستی زمینه ها و پیش نیازهای آن مهیا شده و این بدان علت است که توجه به پیش نیازهای برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی مهمتر از خود برنامه ریزی است این پیش نیازها عبارتند از: پیش نیازهای ساختاری، پیش نیازهای فرهنگی و پیش نیازهای انسانی.

پیوند میان برنامه ریزی استراتژیک و منابع انسانی

همانگونه که گفته شد، برنامه ریزی عبارت است از طبقه و روش نیل به اهداف سازمانی، و به تبع آن استراتژی عبارت از تمام امکانات لازم برای انجام موفقیت آمیز وظایف سازمانی است. از این رو، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف بلندمدت سازمانی تعیین و تصمیم گیری بر مبنای روشها، جهت دستیابی به این اهداف را در برمی گیرد که از قبل پیش بینی شده اند. یا به عبارتی، تلاش سازمان یافته و منظم برای تصمیم گیری اساسی و انجام اقدامات بنیادی است که جهت گیری فعالیتهای یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوب قانونی شکل می دهند.



برنامه زمانی، برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک به ماهیت، نیازهای سازمان و محیط خارجی آن بستگی دارد. برنامه‌ریزی در سازمانها در قالب تولیدی و خدماتی انجام می‌گیرد که سریعاً در حال تغییراند. در چنین موقعیتی، برنامه‌ریزی ممکن است یک یا دو بار در سال به صورت یک سری مراحل جامع و جزئی تدریجی با توجه به ماموریت، چشم انداز، ارزشها، کنکاش محیطی، اهداف، استراتژی‌ها، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره انجام گیرد. به عبارتی، اگر سازمانی سالهای زیادی در بازار ثابت فعالیت می‌کند برنامه‌ریزی ممکن است در سال یک بار و فقط در بخشهای مشخصی صورت گیرد. برای مثال، برنامه‌ریزی درحین کار از طریق اهداف، مسئولیتها، جدول زمانی، بودجه و غیره هر سال به روز می‌شوند. توجه به راهنماییهای زیر می‌تواند موسسات را در برنامه‌ریزی استراتژیک یاری کند.

اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک همزمان با آغاز فعالیت سازمان است. برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً بخشی از یک برنامه کسب و کار تجاری، همراه با برنامه بازاریابی، برنامه مالی و عملیاتی است؛ برنامه‌ریزی استراتژیک با آمادگی موسسه برای سرمایه گذاری جدید انجام می‌شود. برای مثال توسعه یک بخش جدید، تولید عمده کالای جدید یا خط تولید جدید؛ برنامه‌ریزی استراتژیک باید حداقل سالی یک بار به منظور آماده سازی سازمان جهت سال مالی جدید اجرا شود. به عبارتی، برنامه‌ریزی استراتژیک باید در یک زمان مشخصی با توجه به اهداف سازمانی تعیین شده و منابع در دسترس برای نیل به اهداف در طول سال مالی انجام شود. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید حداقل در سه سال اجرا شود و اگر سازمان در حال تغییر و دگرگونی است این فعالیتها باید هر سال اعمال گردد؛ هر سال برنامه های انجام کارها به روز گردند؛ در طول اجرای برنامه های استراتژیک، پیشرفتهای اجرای برنامه باید بازبینی شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق روشهای مختلفی در سازمانها به کار گرفته می‌شود که مزایایی را برای سازمانها و موسسات به ارمغان می‌آورد، این مزایا عبارتند از:

-تعریف واضح از اهداف سازمان در جهت سازگاری با ماموریت سازمان باتوجه به ظرفیت و چارچوب زمانی تعیین شده برای سازمان؛

- توسعه حس مشارکت در برنامه ها

-اطمینان از به کارگیری اثربخش تر منابع سازمان

-تمرکز بر اولویتها و منابع کلیدی

- فراهم آوردن مبنایی برای پیشرفت کارکنان و سازوکارهایی جهت تغییر توجه بیشتر به کارایی و اثربخشی؛

-پل ارتباطی بین کارکنان و هیئت مدیره و مدیران؛ تیم سازی قوی در هیئت مدیره و کارکنان؛ برقراری ارتباط بین اعضای هیئت مدیره؛

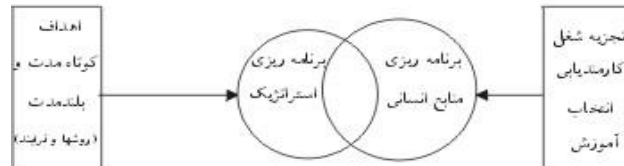


- ایجاد رضایت بیشتر بین برنامه‌ریزان با یک چشم انداز مشترک؛

- افزایش بهره‌وری از طریق ارتقا کارایی و اثربخشی.

از دیگرسو، برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی برای ارزیابی تقاضا، اندازه، ماهیت و عرضه منابع انسانی برای نیل به تقاضای موردنیاز است. از این رو، نخستین مرحله هر برنامه مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است.

همان طوری که گفته شد، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتها و ماموریت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه‌از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موردتوجه هستند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه‌ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط‌مشی‌های سازمانی را به اهداف و برنامه‌های منابع انسانی ارتباط می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. (شکل ۱)



برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

به عقیده دوچینزو رابینز برنامه‌ریزی منابع انسانی فرایندی است که به وسیله آن سازمان معین می‌کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارتهایی برای چه مشاغلی و درچه زمانی نیاز دارد. هدف برنامه‌ریزی منابع انسانی تجزیه و بررسی تعادل عرضه و تقاضا با یک روش ساختاریافته است، این امر با یک تصویر روشن و با حرکت سریع باتوجه به آینده آغاز می‌گردد و مقصود آن است که زمینه‌های عملی را به عنوان یک نتیجه، تجزیه و تحلیل و تعیین کرد. در برنامه‌ریزی منابع انسانی ما به شناخت اعضا و مهارتهای موردنیاز برای انجام وظایف روزمره و تغییراتی که ممکن است ظرفیت کار را در آینده و حجم فعالیت‌های تعهد شده را تغییر دهد نیازمندیم. این درک خوبی از استراتژی و برنامه‌های تجاری جزئی‌تر را دربرمی‌گیرد. بعد از



آن ما باید وضعیت عرضه نیروی انسانی را از نظر فهرست موجودی نیروی انسانی جاری و نیازهای آنان که چقدر باید تغییر کند را در نظر داشته باشیم. این موضوع بیانگر آن است که سازمانها نیاز به شناخت دقیق از اعضا و ویژگیها و روابط بین آنان با سازمان دارد.

برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی فرایندی است در جهت برقراری اهداف منابع انسانی و توسعه استراتژی های منابع انسانی برای نیل به اهداف، سیاستها از طریق بسیج، توسعه و نگهداری منابع انسانی. برنامه‌ریزی منابع انسانی با مفاهیم محیط و عملیات سازمان در ارتباط بوده و شامل عوامل داخلی و خارجی می شود. عوامل خارجی همچون فشارهای اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، قوانین و مقررات، وضعیت سیاسی، بازار نیروی کار و آموزش، عوامل داخلی شامل اهداف و مقاصد سازمان، فرهنگ، ساختار، منابع انسانی و ذینفعان می گردد. برنامه‌ریزی منابع انسانی ویژگیهای ممتاز و مشخصه ذیل را داراست.

- ۱ - آگاهی: مفروضات روشن و آشکار را در مبحث منابع انسانی به وجود آورد؛
- ۲ - تحلیلی: بر یک سری قضاوتها و واقعیات متکی است؛
- ۳ - هدف گرایی: ابزاری برای تصمیم گیری سازمانی در جهت نیل به اهداف منابع انسانی بویژه مقاصد سازمانی است؛

- ۴ - چشم انداز به آینده: مسائل منابع انسانی را پیش بینی و آینده نگری می کند؛
 - ۵ - اجتماعی یا جمع گرایی: بر گروهها توجه دارد نه به افراد؛
 - ۶ - کمی : به افراد و اعضای سازمان توجه می کند.
- چرا سازمانها برنامه‌ریزی منابع انسانی را به کار می برند؟ دلایلی وجود دارد که سازمانها خود را با برنامه‌ریزی منابع انسانی سازگار می سازند:

- ۱ - خوش بینی نسبت به استفاده از منابع و یا انعطاف پذیری بیشتر منابع؛
- ۲ - کسب و پرورش مهارتهایی که برای توسعه ضروری است؛
- ۳ - تعیین و تبیین مشکلات بالقوه؛
- ۴ - به حداقل رساندن فرصت تصمیم گیریهای نامناسب؛
- ۵ - درک و شناخت از وضع موجود به منظور مواجهه با آینده؛
- ۶ - مفروضات چالشی و تفکر آزاد؛
- ۷ - اتخاذ تصمیمات آشکار که می تواند چالشی گردد؛
- ۸ - پیوند میان برنامه های منابع انسانی با برنامه های کسب و کار؛
- ۹ - هماهنگی و انسجام بین اعمال تصمیم گیریهای سازمانی؛



۱۰ - به دست آوردن کنترل واحدهای عملیاتی سازمان.

به طور خلاصه سازمانها به آسانی با برنامه‌ریزی منابع انسانی به طرق زیر سازگار می شوند: (۱۱)
برنامه‌ریزی اساسی (بنیادی): این برنامه‌ریزی بیانگر آن است که برنامه‌ریزی منابع انسانی دارای اثر علمی است؛
برنامه‌ریزی فرایندی: این نوع برنامه‌ریزی نشانگر آن است که برنامه‌ریزی منابع انسانی دارای فرایند سودمندی
برای سازمان است؛

برنامه‌ریزی سازمانی: این نوع برنامه‌ریزی، منابع و مسائل سازمانی را دربرمی گیرد. برنامه‌ریزی منابع انسانی هدفهای مشخص و معینی را برای سازمانها دارد، واضح ترین آن تصمیم گیری درمورد منابع انسانی است که ازطریق تلاش درجهت منبع یابی منعطف تر با نوآوری، الگوهای ساعات کاری و اشکال قراردادهای کاری به وضوح مشاهده می شود. برخی از سازمانها به ارتقا تواناییهایشان ازطریق نقل و انتقال کارکنان (گردش شغلی) و بعضی دیگر به مهارتهای کمیاب و درحال پرورش آنها در دوره بلندمدت تمایل نشان می دهند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به همه سازمانها اجازه می دهد روش تفکر و مفروضاتی را که براساس آنها تصمیم گیری می شود را چالشی کنند. به علاوه، بدون تفکر آگاهانه این شالوده فکری شکل نخواهد گرفت. آن فرصتی را برای سازمانها فراهم می آورد که رؤسای آنها به طور معمولی مواردی که در آینده به آن توجه می کنند را درنظر داشته باشند.

فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی مزایایی را برای کلیه سازمانها بویژه برای سازمانهایی دارد که سازماندهی مجدد را انجام می دهند و آنهایی که قدرت تصمیم گیری را به واحدهای عملیاتی واگذار کرده اند. درحالی که شایستگی بایستی در فعالیتهای سازمان تبلور یابد ولی خوش بینی به منابع مزایایی برای سازمان به همراه دارد. برنامه‌ریزی منابع انسانی می تواند به عنوان یک سازوکار نفوذ و هماهنگی برای بخشهای مختلف تجاری و بازرگانی مدنظر قرارگیرد. ارتباطات و هماهنگی روشی است که ازطریق آن استراتژی تجاری شناسایی و با استراتژی منابع انسانی پیوند برقرار می کند. ما شاهد آن هستیم که سازمانها نظامهای برنامه‌ریزی منابع انسانی را به دلایل فرایندی و سازمانی به کار می برند. یکی از مواردی که در اداره موفقیت آمیز منابع کاربرد دارد، دیدگاه سیستمی و منسجم نسبت به سازمان و برنامه‌ریزی منابع انسانی است.



استراتژی منابع انسانی

اهداف سازمانی

اهداف سازمانی خود نتیجه ای از نگرش های سازمانی، رسالت سازمانی و در واقع راهبرد ها و راهکار های سازمان غیر دولتی شما برای دستیابی به نگرش ها و رسالت سازمانی هستند. در نتیجه نمی توان اهداف را به صورتی مستقل و مجزا از این مقوله ها در نظر گرفت.

- اهداف سازمانی را می توان نسبت به محدوده ی زمانی مورد نیازشان برای دستیابی تقسیم بندی نمود. ایده ی طبقه بندی اهداف به: بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت از این نگرش ناشی می شود.

- اهداف گسترده ی سازمانی خود را به اجزای ملموس تشکیل دهنده شان تبدیل کنید. این تقسیم بندی باید به گونه ای باشد که امکان پی گیری فعال این اهداف را فراهم آورد.

- به خاطر داشته باشید که هر یک از اهداف تعریف شده می توانند در موقعیت های گوناگونی به کار گرفته شوند که در عمل حرکت کلی سازمان غیر دولتی شما را ترسیم خواهند نمود.

- لازم است اهداف شما به زیر هدف های دیگری تقسیم بندی شوند تا بتوان از آن طریق به لیستی از فعالیت های مشخص دست یافت. در واقع، این گونه فعالیت های مشخص هستند که باعث دستیابی به اهداف اصلی سازمان می گردند.

- فعالیت های سازمانی که تحت هیچ کدام از شبکه ی اهداف سازمانی شما قابل تقسیم بندی نیستند، باید در معرض بازرسی قرار گرفته و در صورتی که کمک مشخصی به پیشرفت مؤسسه در راه نیل به اهداف تعیین شده اش نمی کنند، باید متوقف گردند. از سوی دیگر، هر گونه فعالیتی که سازمان را در راه دستیابی به اهداف مشخص شده اش سوق می دهد باید در دستور کار قرار گرفته و توسط منابع سازمانی تأمین شود.

استراتژی منابع انسانی، الگویی از تصمیماتی است که به سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی می پردازد و به آن نیاز دارد. با این تعریف، استراتژی منابع انسانی را می توان یک نتیجه (نتیجه حاصل از موجودیت سازمان) دانست. هدف از تدوین و اجرای استراتژی منابع انسانی، مرتبط ساختن سیاست ها و روش های منابع انسانی با هدف های استراتژیک منابع انسانی است.

پیش از اینکه مدل های تدوین استراتژی منابع انسانی را معرفی کنیم، بهتر است تمایز این مفهوم با مفاهیمی نظیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عملیات استراتژیک و نگرش استراتژیک به مسائل منابع انسانی، بیان شود. این مفاهیم رابطه ای تنگاتنگ با هم دارند، اما از یکدیگر متفاوتند.

اگر مدیریت استراتژیک منابع انسانی فرایندی است که سازمان می خواهد به وسیله آن سرمایه انسانی، اجتماعی و هوشی اعضای خود با نیازهای استراتژیک سازمان، ارتباط برقرار کند، استراتژی منابع انسانی که جزء یا بخشی



از سازمان است، نقشه راهی می‌شود که رهبران سازمان برای حفظ این رابطه از آن استفاده می‌کنند و استراتژی منابع انسانی راهی طی شده است.

عملیات استراتژیک منابع انسانی، از آن دسته برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌های مبتکرانه منابع انسانی است که برای ایجاد رابطه‌ای تنگاتنگ بین منابع انسانی با اهداف کلی استراتژیک سازمان طراحی شده‌اند (مانند پرداخت متغیر).

نگرش استراتژیک در مدیریت منابع انسانی، منطقی مدیریتی است که مستلزم به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌هایی است که با امور استراتژیک یا هدف‌های سازمان رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. نگرش استراتژیک به مسائل منابع انسانی در محیطی میسر بوده و اعمال خواهد شد که در آن، نگرشی استراتژیک به مسائل شرکت وجود داشته باشد. در بسیاری از سازمان‌ها، بخش منابع انسانی کاری اساساً اداری و نقشی خدماتی را ایفا می‌کند و اصلاً به مسائل استراتژیک نمی‌پردازد. مثال زیر که "گاید و بتز" ارائه داده‌اند، ضمن تبیین مفهوم استراتژی، به ۵ عنصر فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز پرداخته است:



۱. استراتژی:

چگونه به اهداف شرکت دست یابیم یا به بیانی دیگر، چگونه باید به اهداف برسیم؟ مثلاً، کاهش هزینه‌ها از راه کاهش ۳۰ درصد از کارکنان تا پایان فصل دوم سال و یا بهبود عملکرد با تعداد کارکنان کمتر.

۲. نیاز:

چه نیازهای پرسنلی باید برآورده شود؟ مثلاً حفظ انگیزه افراد فعلی و یا بهبود ساختار هزینه و یا بهبود عملکرد تولید.

۳. فعالیت‌ها:

چگونه باید اطمینان حاصل کنیم که اجرای استراتژی به نتیجه می‌رسد؟ مثال‌ها عبارتند از:

- جداسازی عادلانه کارکنان برای تسویه حساب و یا گنار گذاشتن
- مذاکره با شورای کار
- برنامه انتقال دانش فنی



- اجرای پروژه بهبود مستمر

۴. منابع:

برای اجرای فعالیتهای یاد شده چه منابعی لازم است؟

- نظام پاداش

- سرمایه گذاری در انتقال دانش فنی

- هزینه اجرای هر فعالیت

۵. ارزیابی:

از کجا باید متوجه موفقیت خود شویم؟ و یا چگونه باید دستیابی ها (اهداف) را بسنجیم؟ نمونه شاخص ها و یا

اهداف قابل ارزیابی عبارتند از:

- تعداد مشتریانی که از دست رفته اند

- تعداد موارد مراجعه به دادگاه

- میزان کالاهای برگشتی یا معیوب

- تعداد شکایات مرتبط با محصولات

- تعداد پیشنهادهای مشتریان

در تعریف استراتژی منابع انسانی، به سیاست ها و رویه های متعلق به منابع انسانی اشاره شد.

فهرست زیر شامل آن دسته از فرایندها و رویه هایی است که معمولاً مدیریت منابع انسانی عهده دار آنهاست و

می توان آنها را متعلق به مدیریت منابع انسانی دانست:

فعالیت های کلیدی HRM

فعالیت های کلیدی عبارتند از:

• سازمان

- طراحی سازمان

- طراحی شغل

- توسعه سازمانی

• روابط شغلی

• تأمین منابع

- برنامه ریزی منابع انسانی



- جذب نیرو (کارمند یابی) و انتخابت
- مدیریت عملکرد
- مدیریت استراتژیک منابع انسانی / ۸
- توسعه منابع انسانی
- یادگیری فردی و سازمانی
- توسعه مدیریت
- مدیریت مسیر شغلی
- مدیریت پاداش
- سیستمهای پرداخت
- پرداخت به اندازه میزان مشارکت
- پاداشهای غیر مالی
- روابط کارکنان
- روابط صنعتی
- مشارکت کارکنان
- ارتباطات
- نوعی دسته‌بندی دیگر، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را چنین برمی‌شمرد:
- ۱. تدوین و اجرای استراتژی‌های منابع انسانی
- ۲. برنامه‌ریزی منابع انسانی
- ۳. منبع‌یابی و گزینش
- ۴. توجیه و روانه‌سازی
- ۵. آموزش و توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها
- ۶. طراحی و استقرار مشاغل و مسیرهای رشد شغلی، ارتقا و جابجایی
- ۷. طراحی و استقرار سیستم‌های پرداخت و جبران خدمات
- ۸. طراحی و استقرار سیستم‌های مشارکت
- ۹. طراحی و استقرار نظام‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد و پاداش
- ۱۰. ایمنی، رفاه، بهداشت و سلامت کارکنان
- ۱۱. مدیریت انضباط و روابط کار



۱۲. طراحی و استقرار سیستم‌های جایگزین پروری

۱۳. تدوین و به کارگیری نظام‌های اطلاعاتی منابع انسانی

۱۴. مدیریت ارتباطات داخلی

۱۵. مدیریت خروج از خدمت و منفصلین

به این ترتیب، نقش استراتژی منابع انسانی، جهت‌دهی استراتژیک به فرایندهایی است که در بالا ارائه شد، به نحوی که این فرایندها به صورت یکپارچه قادر به پشتیبانی از اهداف کارکرد منابع انسانی و ملاً اهداف سازمان باشند.

مدل‌های تدوین استراتژی منابع انسانی

در این بخش، ۵ مدل شناخته شده برای تدوین استراتژی منابع انسانی به اجمال معرفی خواهند شد. کوشیده شده است که ویژگی‌های اصلی هر مدل بیان شود تا از این راه، امکان دسته‌بندی، تحلیل و بهره‌گیری از آنها فراهم آید.

پیش از پرداختن به مدل‌ها، آشنایی با یک دسته‌بندی مفید که رویکردهای تدوین استراتژی منابع انسانی را به دو دسته عقلایی و فزاینده تقسیم می‌کند، مفید به نظر می‌رسد. در رویکردهای عقلایی تدوین استراتژی منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی بر مبنای استراتژی سازمان و تحت تأثیر آن تدوین می‌شوند. در رویکردهای فزاینده (گام‌به‌گام) فرض بر این است که امکان تدوین استراتژی منابع انسانی بدون وجود استراتژی سازمان و بر مبنای ویژگی‌هایی مانند ماهیت شغل، ویژگی‌های بازار کار، شایستگی‌های کارکنان و... وجود دارد.



مدل فیلیپس

مدل فیلیپس از نوع مدل‌های عقلایی است که بر مبنای استراتژی کسب و کار استراتژی منابع انسانی را شکل می‌دهد. مزیت مدل فیلیپس این است که در آن به طرح بلوغ سازمانی و تناسب آن با استراتژی منابع انسانی توجه شده است. شکل ۲ مراحل تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای مدل فیلیپس را نشان می‌دهد.



مدل نقاط مرجع استراتژیک

"بامبرگر" و "مشولم" با ادغام مدل‌های مبتنی بر کنترل کارکنان و مدل‌های مبتنی بر بازارکار، مدلی دوبعدی را به عنوان یکپارچه معرفی کرده‌اند که براساس آن، مدل تصمیم‌گیری برای انتخاب استراتژی منابع انسانی، دارای ۲ پرسش اصلی به عنوان نقطه مرجع استراتژیک ۲ است. فرایند تدوین این مدل، مبتنی بر نگرش فزاینده است، اما برخی ابزار نگرش عقلایی نیز در آن، مورد استفاده قرار می‌گیرد. نقاط مرجع استراتژیک به عنوان حلقه واسطه، تمایلات قدرت سیاسی در سازمان را با رویکردی علمی در استراتژی منابع انسانی پیوند داده است. مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم، دربرگیرنده دو بعد (نحوه کنترل و بازار تأمین نیرو) است، در نهایت به استخراج استراتژی پدران، پیمانکارانه، متعهدانه و ثانویه می‌انجامد. نقاط مرجع استراتژیک با استفاده از ویژگی‌های مشاغل، ویژگی‌های مورد انتظار از کارکنان و ویژگی زیرسیستم‌های منابع انسانی، تعیین می‌شود. مدل یکپارچه منابع انسانی از انسجام درونی و سازگاری بالایی برخوردار است. جدول ۲، هدف، منطق و ابزار این مدل را نشان می‌دهد.

مدل LENS

رویکرد LENS تکنیکی است که سازمان‌ها به کمک آن از چشم‌انداز و استراتژی کلی به پروژه‌های اجرایی می‌رسند و به این ترتیب، راه دستیابی به چشم‌انداز سازمانی را هموار می‌سازند. از ویژگی‌های جالب این رویکرد این است که محدود به حوزه منابع انسانی نبوده و برای تحقق چشم‌انداز کلی و پیاده‌سازی استراتژی کلان سازمان‌ها نیز کاربرد دارد. شکل ۳، مراحل طراحی استراتژی منابع انسانی با استفاده از این رویکرد را نشان می‌دهد.

مدل مدیریت استراتژیک مزیت کارکنان (تئوری سیستم‌ها)

تفکر سیستمی، چارچوبی ۵ مرحله‌ای برای روشن و ساده کردن برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و اجرای آن ارائه می‌کند. مدل‌های پیشین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی - به استثنای مدل لنز - عمدتاً با حال مرتبط بودند و آینده را پیش‌بینی می‌کردند. این مدل، برنامه‌ریزی برای امروز را با درنظر داشتن آینده آغاز می‌کند. در این مدل، چهار عنصر نخست (ABCD) به چهار مرحله چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط می‌شود، پنجمین عنصر که به عنوان محیط پویا و در حال تغییر دائم شناخته می‌شود، محیطی است که سیستم درون آن عمل می‌کند. منطق این مدل بر این اساس استوار است که نخست از مرحله A، یعنی چشم‌انداز ایده‌آل سازمان -



جایی که سازمان مشتاق رسیدن به آن است (خروجی سیستم) - آغاز می شود. سپس به زمان کنونی برمی گردد و استراتژی های لازم برای دستیابی به آن چشم انداز را تعیین می کند.

مرحله A: خروجی؛ موفقیت ایده آل را با واژگان خودتان تعریف می کند: «در زمان x آینده کجا می خواهیم باشیم؟»

مرحله B: حلقه بازخورد؛ عوامل کلیدی را اندازه گیری و از وضعیت نتایج گزارش می دهد.

مرحله C: ورودی؛ داده های مربوط به ارزیابی مکانی که امروز سازمان در آن است، وسیله اولیه ای است برای از بین بردن «شکاف» بین امروز و آینده ایده آل، با استفاده از استراتژی اصلی که می تواند سازان را به چشم انداز ایده آل برساند.

مرحله D: شامل مجموعه ای از اقدامات ضروری و خاص سالانه برای حصول اطمینان از اجرای موفقیت آمیز برنامه طرح ریزی شده است.

مرحله E: بررسی محیطی؛ یک فرایند مستمر است که حداقل به صورت فصلی یا شش ماه یکبار انجام می شود.

مدل مبتنی بر فرهنگ سازمانی

مطالعات "اولریش" و "بروک بانک" در مورد بزرگترین شرکت های دارای عملکرد برتر، نشان می دهد که آنها منطق منابع انسانی خود را بر فهم روشن از فرهنگ سازمانی مطلوب خود تمرکز کرده اند. بر این اساس، آن نوع برنامه کاری منابع انسانی دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است که استراتژی آن مبتنی بر فرهنگ باشد.

در این مدل، "فرهنگ سازمانی" به عنوان محور منطق استراتژیک منابع انسانی معرفی شده است. اولریش و بروک، براساس تجربیات گسترده خود و نیز تحقیقات دانشگاه میشیگان دریافته اند که شرکت های پیشرو برای پیوند فعالیت های منابع انسانی خود با استراتژی کسب و کار، از فرهنگ سازمانی استفاده می کنند. شکل ۵، چارچوب ایجاد استراتژی را بر مبنای این مدل تشریح می کند.

نقطه منطقی شروع چارچوب، درک روشن از روندهای محیط بیرونی شرکت - روندهای مشتریان، سرمایه گذاران، قانون گذاران، رقبا، فناوری و جهانی شدن - است که واقعیت بیرونی کنونی و آینده ای را که سازمان با آن مواجه است، شکل می دهد. این استنباط، بیانیه ای روشن از منابع مزیت رقابتی شرکت و سنجش های مربوطه را ایجاد می کند. این دیدگاه ها، تعریف فرهنگ سازمانی را که برای اجرای استراتژی رقابتی و ارتقای موفقیت در محیط مورد نیاز است، ممکن می سازند. سپس، طراحی فعالیت های منابع انسانی که قابلیت های فرهنگی مورد نیاز را ایجاد خواهند کرد، شذنی می گردد.



فرایند توسعه استراتژی منابع انسانی فرهنگ محور، دارای شش مرحله است:

۱. شناسایی واحد زمانی و سازماندهی کارگاه
 ۲. اولویت‌بندی روندها در محیط کسب و کار
 ۳. شناسایی منابع مزیت رقابتی و سنجش‌های مرتبط با هر منبع
 ۴. تعریف قابلیت‌های فرهنگی مطلوب به همراه "ویژگی‌های رفتاری" مرتبط با هر فعالیت
 ۵. شناسایی فعالیت‌های منابع انسانی که دارای بیشترین تاثیر بر خلق و حفظ فرهنگ مطلوب هستند.
 ۶. طراحی و تدوین برنامه اجرایی کلی.
- این مدل، بر چارچوبی استوار است که "رالف کریستنسن" ۵ آن را توسعه داده است. در این چارچوب نیز استراتژی منابع انسانی با ایجاد رابطه‌ای دوسویه میان مزیت‌های رقابتی و استعدادها، به آفرینش ارزش در سازمان می‌پردازد

دسته‌بندی و مقایسه مدل‌ها

۱. ورودی‌ها
۲. خروجی‌ها
۳. محور تمرکز

موانع موجود

سازمانها بایستی موانعی که در اجرای برنامه‌ریزی منابع انسانی وجود دارد را شناسایی و در رفع به موقع آن اقدام کنند. عمده ترین موانع موجود در برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارتند از:

بدبینی نسبت به برنامه‌ریزی و پیش بینی در موارد خاص؛ مقاومت واحدهای عملیاتی در مقابل دخالت‌های واحدهای مرکزی؛ عدم ارتباط بین فعالیتهای مختلف در فرایند برنامه‌ریزی، بخصوص بین برنامه‌ریزی تجاری، مالی و پرسنلی؛ تضاد و تعارض در مجموعه منابع انسانی که توسط واحدهای مالی و پرسنلی به وجود می‌آید؛ ایجاد استراتژی به وسیله برنامه‌ریزی تجاری که رابطه ای بین بودجه ریزی مالی و برنامه‌ریزی منابع ندارد؛ به علت عدم ارتباط استراتژیک بین فرایندهای برنامه‌ریزی و بودجه ریزی، نمی توان استراتژی‌های عملی را به هدف نزدیک تر کرد. در برنامه‌ریزی منابع انسانی برای ارزیابی احتیاجات آتی از فنون نامناسبی استفاده می‌شود؛ برای پیش بینی آینده منابع انسانی از خط روند گذشته استفاده می‌گردد؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی بعد از برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله موسسات اجرا می‌شود؛ در برنامه‌ریزی منابع انسانی توجه کافی به جنبه‌های کیفی



(توسعه مهارت‌های خاص و عملکرد بالقوه افراد) نمی شود؛ برنامه‌ریزی منابع انسانی تا اندازه زیادی به عنوان یک موضوع اجرایی کوتاه مدت مورد توجه قرار می گیرد.

اگر واحدهای ستادی و عملیاتی شرکت با هم درگیر و نسبت به هم بدگمان باشند این مسائل و مشکلات حادث خواهد شد، پس عامل تحریک کننده چنین درگیری و مشکلاتی، بدگمانی به برنامه‌ریزی و اعتماد نداشتن واحدها به یکدیگر است .

الگوهای استراتژیک منابع انسانی

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی مفهومی برای انسجام برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک موسسه است. این الگو با هدف و مفهوم کاربردی که بیانگر استقلال سازمانی است طراحی و در سطوح متفاوت ساختارهای سازمانی می تواند به کار رود. اهداف و مقاصد الگو به شرح زیر است:

مشارکت در بهبود کلی عملکرد سازمانی؛

نمایش اهمیت نقش منابع انسانی. نقش فعال در توسعه منابع انسانی موردی است که از بهبود مستمر سازمانها حمایت می کند؛

ایجاد ارتباط روشن بین فعالیتهای اصلی تجاری و منابع انسانی؛

طراحی ابزار برنامه‌ریزی که حمایتها و تسهیلات لازم برای توسعه منابع انسانی به وجود آورد.





عناصر الگوی برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی

۱ - فرایند استراتژیک؛

۲ - فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی؛

۳ - برنامه‌ها؛

فرایند استراتژیک: این جزء شامل تبیین و تعریف موقعیت راهبردی، اهداف و تصمیمات استراتژیک و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی است. برای تعریف وضعیت استراتژیک بایستی عوامل داخلی و خارجی تعیین و تبیین گردد. اجزاء و عناصر این فرایند عبارتند از:

تصمیمات استراتژیک: ابزاری برای نیل به اهداف نهایی و استراتژیک موسسه هستند و اهداف استراتژیک همان مقاصد نهایی موسسه‌اند که کلیه عوامل در جهت دستیابی به آن فعالیت می‌کنند. مقصد استراتژیک به بخشهای وظیفه‌ای مختلف برای ارزیابی پیامدهای عملیاتی راهبردی کمک می‌کند.

تجزیه و تحلیل محیط داخلی: شامل تجزیه و تحلیل خرد از مسائل درون سازمانی، تعداد کارکنان، مهارتهای شغلی، ساختار سازمان، توانایی عرضه، سهام، فروش و غیره، تعریف و تبیین وضعیت منابع انسانی و طراحی برنامه‌ها برای نیل به اهداف است، آنچه که در این مرحله حساس به نظر می‌رسد تجزیه و تحلیل منابع انسانی موجود و پیش بینی منابع انسانی موردنیاز که عوامل متعددی از محیط درون سازمانی بر تصمیمات مدیریت اثر می‌گذارد ولی عمده ترین اثر را ویژگیهای کمی و کیفی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، مهارتهای شغلی هستند که باید مدنظر کارشناسان و مدیران برنامه‌ریزی منابع انسانی قرارگیرد.

تجزیه و تحلیل محیط خارجی: این جزء شامل شناسایی و تجزیه و تحلیل از عوامل کلیدی در محیط خارج موسسه است که تاثیر بالقوه بر مدیریت منابع انسانی سازمان دارد. تغییراتی که در تکنولوژی اقتصاد، بازار سرمایه، وضعیت آموزشی و فرهنگی، جمعیت شناسی و عوامل سیاسی صورت گیرد باید تاثیر آنها بر برنامه‌ها و خط مشی های منابع انسانی شناسایی گردد. و از این عوامل شرایط اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، عرضه نیروی کار و توسعه تکنولوژی اثر چشمگیرتر و قابل لمس تری را از سایر شرایط در منابع انسانی دارد چرا که زندگی روزمره کارکنان سازمانها و امرار معاش آنان و همچنین شناخت فرهنگ افراد داوطلب استخدام در سازمانها و گزینش افراد همسو با فرهنگ سازمانی، استراتژی موثری در مدیریت منابع انسانی است، و از طرفی بازار کار و عرضه نیروی انسانی یک پدیده ملموس بویژه در کشورهای صنعتی مطرح شده است که در هر مقطع زمانی نوع بازار کار برای هر حرفه و تخصص تاثیر خاصی دارد.

تجزیه و تحلیل قوتها و ضعفها، فرصتها و تهدیدات (SW-T): این تجزیه و تحلیل براین منطق استوار است که استراتژی اثربخش، قوتها و فرصتها را حداکثر می‌کند درعین حال که ضعفها و تهدیدات آن را به حداقل می‌رساند.





رساند. فرصتها، موقعیتهای مطلوب در محیط موسسه است، عوامل کلیدی یکی از منابع فرصت تلقی می شود، شناخت بازار، تغییر در رقابت، تغییرات تکنولوژی و غیره برای موسسه فرصت به حساب می آید. تهدیدات بر وضعیتهای نامطلوب در محیط موسسه تاثیر عمده دارد. رشد بازار، قوانین و مقررات و غیره می تواند جزء تهدیدات باشد. قوتها، منابع، مهارتها یا مزایای دیگری نسبت به رقبا و نیازهای بازارهایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد. ضعفها، محدودیتها یا کمبودها در منابع، مهارتها و تواناییهایی است که مانع اثربخشی می شود، تجهیزات، منابع مالی، تواناییهای مدیریتی، بازاریابی می تواند منبع ضعف باشند.

برنامه ها: در این فرایند، استراتژی ها و خط مشی های منابع انسانی مشخص می شوند که چگونه یک شرکت کارکنانش را برای نیل به اهداف سازمانی اداره کند و چارچوبهای توسعه منابع انسانی از طرق متعدد (آموزش، گردش شغلی، ارتقا و...) موردبررسی قرار گیرد و پیامدهای اقتصادی برنامه های شرکت و بهبود تولید و بازاریابی معین و اعلام می گردد.

فرایند برنامه ریزی منابع انسانی: این جزء شامل تجزیه و تحلیل خرد و کلان از متغیرهای موجود منابع انسانی، جو و فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، کیفیت زندگی کاری، مهارتهای شغلی، سطح شایستگی، الگوبرداری از بهترینها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، بررسی پیامدهای توسعه منابع انسانی، ابزارهای اندازه گیری توسعه منابع انسانی و اعمال اصلاحی است.

تصویربرداری از وضع موجود و تجزیه و تحلیل از وضع موجود دو وظیفه اصلی هستند که باید تصویری مناسب و شایسته از منابع انسانی را نشان دهند. تصویربرداری از وضع موجود وظایف کارکنان براساس شرایط احراز و شرح شغل مشخص و سطح شایستگی آنان نیز از طریق شرایط احراز و مهارتها و صلاحیتی معین می گردد که از خود بروز می دهند. آنچه که در وظیفه تجزیه و تحلیل مدنظر است الگوبرداری از روی بهترینها است که موجب بهبود عملکرد از طریق شناسایی و به کارگیری بهترین مهارتهایی می گردد که در زمینه توسعه منابع انسانی وجود دارد. هدف از الگوبرداری، یافتن نمونه هایی از عملکرد عالی و آگاهی یافتن از فرایندهای برنامه ریزی منابع انسانی است که سبب بروز عملکرد موردنظر می شود. تاکید فرایند برنامه ریزی منابع انسانی بر بررسی و مطالعه پیامدهای توسعه منابع انسانی، طراحی فرایندها، ارزیابی پیامدهای منابع انسانی، استراتژی ها و برنامه هاست که از طریق بخشهای وظیفه ای تثبیت می گردد. براساس ارزیابی صورت گرفته از منابع انسانی، تصمیم نهایی درمورد برنامه های موسسه اتخاذ می شود. به هر حال، گاهی سازگاری مقصد استراتژی و پیامدهای ارزیابی قبل از تصمیم نهایی مفید است، که در برنامه موسسه اتفاق می افتد. ستاده تصمیمات استراتژیک به عنوان چارچوبی برای توسعه برنامه ها به کار می رود. بخش منابع انسانی یک فرایند مدیریت و نقش مشاوره برای



اطمینان از اجرای برنامه های منابع انسانی است. بخش منابع انسانی به طراحی فرایندها، اجرای چارچوبهای زمانی، مسئولیتها و بهبود روش شناسی کاری می پردازد.

این بخش نقش فعالی در برنامه های توسعه منابع انسانی دارد و به صورت منسجمی باعث توسعه تجاری می شود. پیامدهای همه طرحها و برنامه ها در واژه منابع انسانی است و وقتی به اتمام برسد به عنوان الگوی منابع انسانی عمل می کند. بعد از تبیین الگو، تفاوتها تجزیه و تحلیل و بررسی می گردد، مقایسه نتایج تجزیه و تحلیل منابع انسانی با مرحله پیامدهای توسعه منابع انسانی است. در حال حاضر، ما به مسایلی چون: اشتباه یا خطا کجاست؟ شما چگونه مرتکب اشتباه می شوید؟ ابزار اندازه گیری شکافها چیست؟ برای منابع انسانی چه نوع کاری انجام شده است؟ کمتر توجه می کنیم.

در تجزیه و تحلیل الگوی حاضر و ابزارهای اندازه گیری آن، میزان نیاز به نیروی انسانی در برنامه ریزی منابع انسانی را مطرح می کند؛ برنامه باید قبل از اجرا به تصویب مدیریت برسد. به کارگیری ابزار اندازه گیری باید با همکاری مدیریت و باتوجه به تغییر وظایف منابع انسانی اجرا شود. اجرای برنامه ریزی، تعیین عملکرد و شاخصهای فعالیت و عوامل موفقیت در این مرحله موضوعهای مهمی هستند. آخرین جزء الگو شامل نظارت بر پیشرفتهای و اعمال اصلاحی است. برنامه اجرایی باید به طور مستمر مطابق با طرح در جهت نیل به اعمال اصلاحی به کار روند تا جواب مناسبی برای سازمان به ارمغان آورد.

مفهوم طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی

برنامه هایی که مدیریت منابع انسانی با استفاده از فرصتها برای به دست آوردن مزیت رقابتی به دست می آورد و در حقیقت برنامه ریزی منابع انسانی زمانی استراتژیک است که به پیش بینی مدیریت و اداره کردن سازمان در محیط متغیر کمک کند پس با تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و بررسی دقیق محیط بیرونی و درونی سازمان و باتوجه به محدودیتهای و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژی رسیدن به اهداف موردنظر تعیین می گردد.

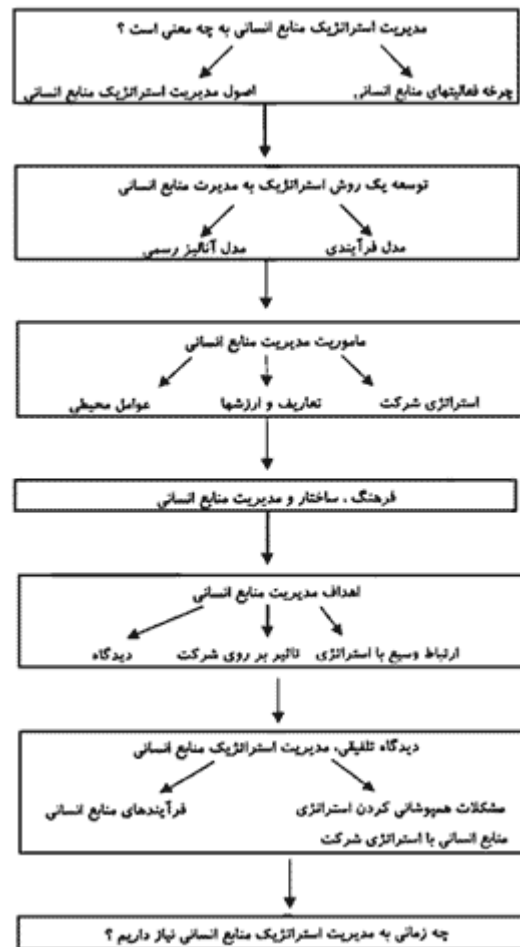


مزایای طرحریزی استراتژیک

- تشریح فرصتها و تهدیدات محیطی برای رسیدن به اهداف تعیین شده شرکت ;
- تعیین نقاط قوت و ضعف منابع انسانی موجود ;
- ارتقا و بهبود بینش فکری در افق زمانی بلند مدت (یک الی ۳ سال)
- مکتوب شدن اهداف و برنامه‌ریزی نیروی انسانی که معمولاً مدیران به‌طور غیررسمی و شهودی انجام می‌دهند ;
- درگیر ساختن منابع انسانی با اهداف استراتژیک ;
- پیش‌بینی منابع انسانی مورد تقاضا و راهکارهای تامین ;
- به‌وجود آمدن یک حساسیت حیاتی برای فعالیتها .

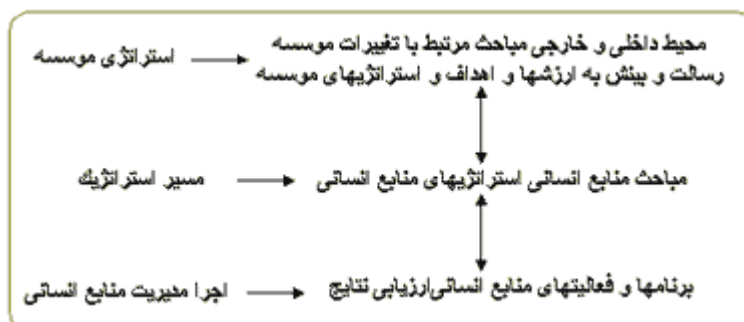
انواع مدلها

الف) مدل ارائه شده به‌وسیله رزماری هریسون: برای طرحریزی استراتژیک، در این مدل عوامل مختلفی را باید دید که هفت گام اصلی در شکل زیر مشخص گردیده است و اجرای این مدل در شرکت‌های کوچک نیاز به حمایت مدیران ندارد ولی در شرکت‌های بزرگ این حمایت ضروری است .



شکل: ۷ مرحله مدل فرآیند طرحریزی استراتژیک رزماری هریسون

ب) مدل ارائه شده به وسیله جیمز واکر: با توجه به مدل ارائه شده در شکل (۲) این مدل تقریباً با مدل نظری که در کتابهای فارسی دیده شده نزدیک است. در این فرآیند به ۳ بخش استراتژی موسسه، مسیر استراتژیک و اجزاء تقسیم گردیده که برهم تاثیر دوطرفه دارند.



مدل استراتژیک جیمز واکر



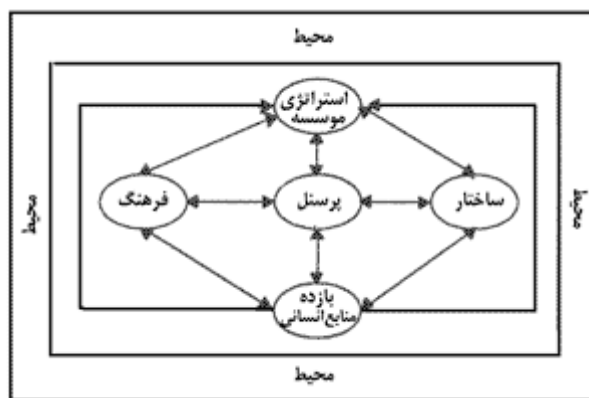
ج) مدل ارائه شده به وسیله کریستوفرمی بی: همان طور که در شکل (۳) مشاهده می کنید در این مدل شامل ۳ سطح است که عبارتست از :

سطح اول: استراتژی موسسه;

سطح دوم: ساختار، پرسنل و فرهنگ موسسه;

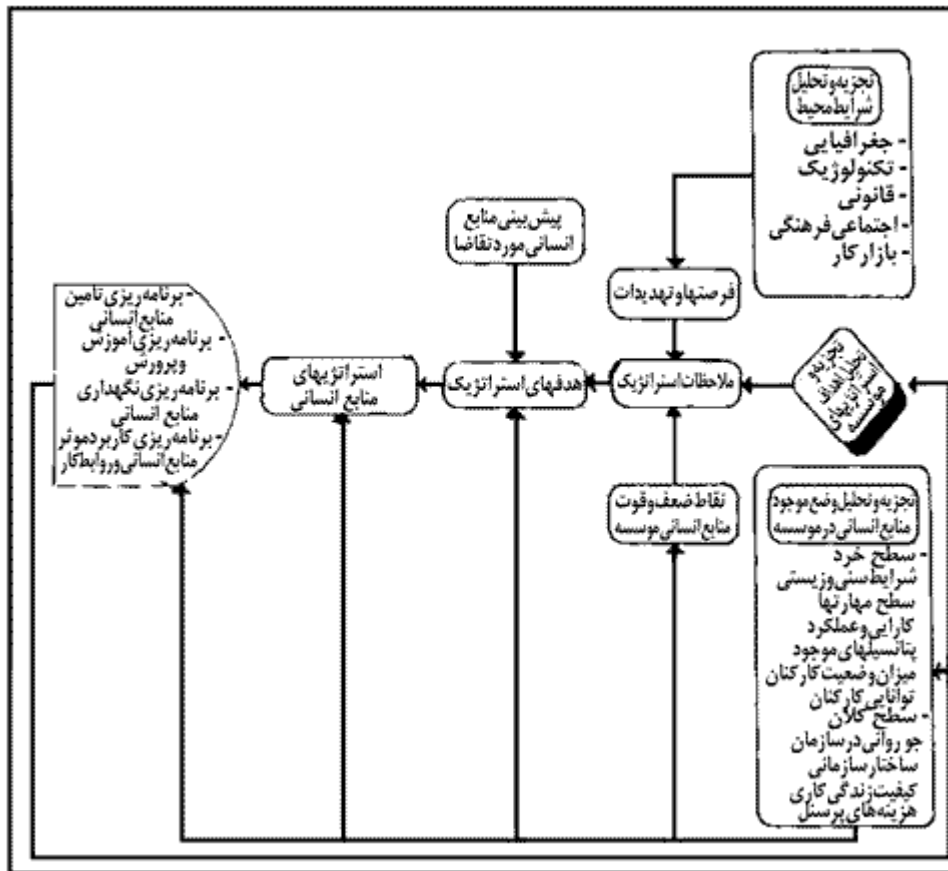
سطح سوم: بازده منابع انسانی .

این سطوح را در یک محیط رقابتی مورد بررسی قرار گرفته و به عنوان مدلی باز مطرح گردیده است و پویایی مدل نیز به دلیل ارتباطی است که بین بخشهای مختلف ایجاد گردیده است و مدیران بخشهای مختلف را درگیر می کند. علاوه بر این، در این روش عوامل تاثیرگذار بر رفتار کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است .



مدل استراتژی منابع انسانی با نگرش باز

د) مدل فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی: همان گونه که در شکل (۴) ملاحظه می کنید، فرآیند طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی بادیافت و تجزیه و تحلیل اهداف استراتژیک شرکت و موسسه و بررسی دقیق محیط بیرونی و محیط درونی سازمان آغاز می گردد و باتوجه به محدودیتها و امکانات اهداف استراتژیک منابع انسانی، استراتژیهای رسیدن به اهداف مورد نظر تبیین می گردد .



مدل طرح ریزی استراتژیک منابع انسانی با رویکرد اجرایی

پیوند استراتژی منابع انسانی با استراتژیهای کلی و کلان سازمان

قبلاً در مورد استراتژیهای منابع انسانی و ضرورت و اهمیت همراستایی و پیوند زدن آن با استراتژیهای کلی سازمان، اجمالاً توضیح داده شد. هم اینک به مراحل اجرایی پیوند آنها با یکدیگر بعنوان یک الزام جهت کسب موفقیت، مزیت رقابتی و ادامه حیات در حوزه کسب و کار اشاره می شود.

* نخستین اقدام در این فرآیند خطیر، تعیین دقیق و واضح استراتژیهای اصلی سازمان است بعنوان مثال، چنانچه سیاستها و برنامه های شرکت ملی پالایش و پخش افزایش ظرفیت پالایشگاهها، افزایش صادرات فرآورده های نفتی، به حداقل رسانیدن ضایعات، و برنامه های مشابه آن فرض نمائیم ضرورتاً لازم است استراتژیهای دستیابی به برنامه های فوق را نیز طراحی نمائیم. این فرآیند با رهبری ارشد منابع انسانی و حمایت قاطع مدیریت ارشد سازمان و همکاری تنگاتنگ بخشهای مختلف شرکت قابل دستیابی می گردد.



* پس از روشن نمودن برنامه های کلی سازمان، استراتژیهای که امکان دستیابی به برنامه های مذکور را امکان پذیر می سازد می بایست مشخص گردند. بنا به فرض فوق، استراتژیهای شرکت را می توان به شرح ذیل تنظیم نمود:

- احداث پالایشگاههای جدید
- توسعه پالایشگاههای موجود
- ارتقاء سطح کیفی فرآورده ها
- توسعه شبکه خطوط انتقال، مخازن، اسکله های بارگیری و

* بدیهی است سیاستها، برنامه ها و استراتژیهای فوق الاشاره ابتداً تحت تاثیر اهدافی خاص و ویژه نظیر کسب درآمدهای بیشتر و دستیابی به جایگاههای دقیق اقتصادی در منطقه طراحی می گردند.

* از آنجائیکه یکی از وظایف مهم مدیریت ارشد سازمان و منابع انسانی تعیین وظایف هر یک از بخشها به منظور نیل به اهداف اصلی سازمان است، در تعیین این وظایف جایگاه سازمان و منابع انسانی و فرآیندهای هر یک از واحدها و بخشهای زیر مجموعه سازمان مشخص شده و طراحی نقشه استراتژیک ترسیم می گردد از طریق ترسیم نقشه استراتژیک امکان بررسی اولویت بندی اهداف استراتژیک با یکدیگر، وظایف هر یک از کارکنان، موانع، سنجش و اندازه و همچنین بازخوردگیری از فرآیند مذکور فراهم می گردد.

* مرحله بعدی تامین نیازهای نیروی انسانی با توجه به بندهای فوق الذکر است بعنوان مثال اگر سازمان استراتژی احداث پالایشگاهی جدید را دنبال می کند، باید مشخصات و ویژگیهای مورد نیاز نیروهائی که به خدمت گرفته می شوند را به لحاظ مقاطع، رشته های تحصیلی، تجربیات و سایر ویژگیها کاملاً مدنظر قرار دهد.

* گام بعدی تعیین آموزشهای هدفمند، اثربخش و مرتبط و مناسب با جایگاه شغلی مناسب انسانی مورد نیاز است.

امروزه دیگر این فرضیه سنتی در رابطه با آموزش که هر دوره آموزشی حتی غیرمرتبط با مشاغل کارکنان هم می تواند سودمند باشد اعتباری ندارد، بلکه صرفاً آموزشهای مورد تاکید قرار دارد که کاملاً مرتبط با وظایف و مسئولیتهای کارکنان بوده و برآیند آن بتواند در افزایش کارائی کارکنان موثر باشد. افرادی که دوره های آموزشی مناسب مشاغل خود را سپری نکرده باشند، می توانند ریسک بزرگی را در انجام فرآیندهای شغلی شان ایجاد نمایند.

* مرحله بعدی طراحی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان است که توانائیا و ویژگیهای منابع انسانی را در نیل به استراتژیهای اصلی سازمان اندازه گیری نماید تا بدینوسیله سهم هر یک از کارکنان در دستیابی به استراتژیهای اصلی مشخص و نیروهای کارآمد از نیروهای ضعیف و زائد تمیز داده شوند.



برنامه ریزی استراتژیک در بخش دولتی

برنامه ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند می‌توانند به سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیطهای دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند.

برایسون مدلهای برنامه ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط بکارگیری آنها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی قابل کاربرد باشد.

مدل برایسون

نمودار آمده در آخر این بخش مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در قالب مدل برایسون را نمایش می‌دهد. همانطور که اشاره شد این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدلهای قبلی و رفع نقاط ضعف آنها برای کاربرد در سازمانهای عمومی و غیرانتفاعی می‌باشد. همانطور که ملاحظه می‌شود این مدل شامل یک فرایند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه ریزی) و تکرارپذیر می‌باشد که پیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این جا این فرایند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرایند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند.

مراحل فرایند برنامه ریزی استراتژیک در مدل برایسون به شرح زیر می‌باشد:

۱- توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه ریزی حاصل می‌شود. سازمانها، واحدها، گروهها یا افرادی که باید در برنامه ریزی درگیر شوند مشخص گردیده و توجیه می‌شوند. مرحله‌ای که در برنامه ریزی باید انجام شوند شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه ریزی، زمانبندی انجام، آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردند. منابع و امکانات لازم تعیین می‌گردند.

۲- تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «باید هایی» است که سازمان با آنها روبروست. در این مرحله هدف اینست که سازمان و افراد آن وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آنها محول شده است شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمانها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف سازمانی را که در آن مشغول بکارند نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یکبار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر وظایف محول شده به سازمان عموماً کلی بوده و تمام فضایی را



که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان اولاً با آن وظایف آشنا شد (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفعان سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا بحال کشف نشده‌اند، شناخت.

۳- تحلیل ذینفعان: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تأثیر گذارد و یا از خروجی‌های سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفعان بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند، و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

۴- تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که اهداف نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزشهای حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفعان را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیتهای سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیتهای آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفعان سازمان خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

۵- شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر اینکه از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای اینکه یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق گردد باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرایند و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

۶- تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرایند برنامه ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت، ارزشها، محصول یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی، سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله تعیین انتخاب‌هایی است که سازمان با آنها مواجه است.



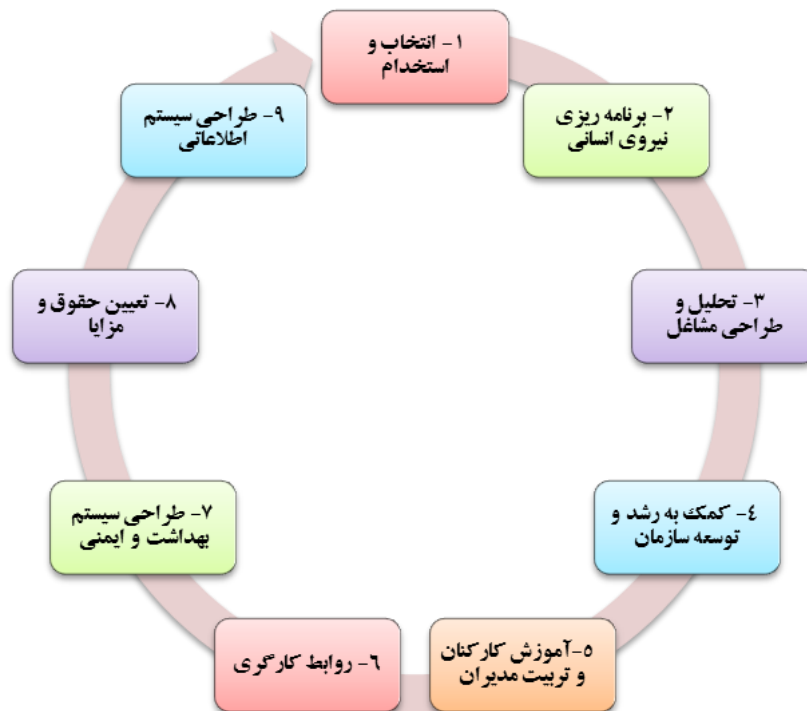
۷- تعیین استراتژیها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرح‌ها و ... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاستها، برنامه‌ها، فعالیتها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد. استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

۸- شرح طرح‌ها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژیها، انجام شود اما از آنجایی که کار برنامه ریزی استراتژیک با تعیین استراتژیها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرح‌ها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل براسون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌گردد. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژیهای انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

۹- تنظیم دورنمای سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت بکارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف دورنمای موفقیت سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان خواهند دانست که چه انتظاری از آنها می‌رود، پویایی و همسویی انگیزه و نیروی افراد در رسیدن به اهداف سازمان به وجود آمده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

۱۰- برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و بر اساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و بر اساس آن مدیریت و کنترل طرح‌ها و اقدامات انجام می‌شود.





استراتژی تغییر و نقش آن در مدیریت منابع انسانی

برنامه ریزی استراتژیک تغییر در سازمان

استراتژی تغییر آن دسته از الگوهایی است که عملاً تغییر و تحول موردنظر را در زمینه معین به وجود می آورند. هدف این استراتژی ها بیشتر دگرگون ساختن ساختار فرایندها و مجموعه ارتباطات روابط تشکیلاتی سازمانی جهت جایگزین کردن شیوه ای نوین در اداره امور سازمان است.

تغییر و تحولات به دو دسته تقسیم میشوند :

دسته اول: تغییر و تحولات برنامه ریزی شده یا ابتکاری که انسان با توجه به پیش شرط ذهنی و به منظور رفع نیازی و یا حل مشکلی و یا استفاده از فرصتی مناسب لزوم تغییر را دیده آنرا طراحی و به مورد اجرا می گذارد .
دسته دوم: تغییرات برنامه ریزی نشده یا اتفاقی که در اینجا احساس نیاز به تغییر توسط فرد صورت نمی پذیرد . بلکه فرد یا سازمان دیگری آنرا احساس کرده و تغییری را ایجاد نموده که امواج آن بطور اتفاقی ما را مجبور به تغییر می نماید .



فرآیند تحول در سازمان :

گامها یا قدمهایی که بمنظور ایجاد تحول در سازمانهای امروزی توصیه شده دارای نقاط اشتراک و افتراقی میباشد اما یکی از بهترین مدلها در این زمینه تلفیقی است از نظریات (جان گاتر و پیتر دراگر) که در ذیل به آن اشاره میکنیم :

قدم اول: ایجاد جو و احساسی از ضرورت و فوریت تغییر

معمولاً این احساس با استفاده از دو دسته اطلاعات زیر بدست می آید :

الف) بررسی شرایط محیطی و واقعیتهای موجود در آن .

ب) شناسایی مسایل و بحرانها و تجزیه و تحلیل توان بالقوه و فرصتهای احتمالی آینده . در این قدم بایستی هم ضرورت تغییر را بسنجیم و هم آنها را درمقایسه با سایر تغییرات اولویت بندی نمائیم .

قدم دوم: تشکیل ائتلافی قدرتمند برای راهبری تحول

از آنجائی که هرگونه تحولی در سازمان بایستی توسط افراد صورت پذیرد مشارکت آنها در ایجاد ائتلافی قدرتمند ضروری است. بدین منظور دو کار را بایستی انجام داد :

الف) ایجاد گروهی متشکل از مدیران و کارکنان با قدرت و اختیارات کافی بمنظور هدایت همه جانبه فرآیند تغییر یا تحول.

ب) تشویق افراد به همکاری باهم در قالب یک تیم منسجم (هدایت من ها جهت ایجاد یک ما).

قدم سوم: تدوین و ارائه یک دیدگاه واحد

برای هرگونه تحول نقطه استراتژیکی باید هدفگذاری شود این نقطه بایستی مافوق اهداف فعلی بوده و از آنجائی که تغییر ما بایستی ارزشی باشد غالباً یک دیدگاه یا بینش مشترک منبعث از فرهنگ سازمانی برای آینده تصویر میشود و بدین منظور بایستی :

الف) پس از تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان و کسب نظرات همه افراد این دیدگاه یا بینش را بیابیم .

ب) استراتژیهای نیل به این بینش را طراحی نمائیم .

قدم چهارم: ابلاغ بینش مشترک به کل سازمان

از آنجائی که سازمانهای فعلی گسترده و پیچیده میباشند اعلام یک دیدگاه مشترک به راحتی گذشته نیست لذا :

الف) با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی و پیام رسانی بینش فوق الذکر و استراتژیهای نوین آنها را که منبعث از نظرات خود افراد بوده باطالع آنان میرسانیم .





ب) آموزشهای لازم برای یافتن الگوها، روشها و رفتارهای نوین بایستی به افراد داده شود تا ضمن متحول کردن آنها زمینه را آماده تحول سازمانی نماید .

قدم پنجم: اعطای قدرت به افراد جهت حرکت بسوی بینش مشترک

با توجه به اینکه سازمانها خواه یا ناخواه در مسیر تحول با موانع و محدودیتهائی مواجه هستند برای غلبه بر آنها توان یک مدیر کافی نیست و برای استفاده از توان سایر افراد نیز باید بدانها قدرت و اختیار لازم داده شود تا ضمن رفع موانع، مقدمات تغییر را فراهم و ایده های نوین را جایگزین ایده های قدیمی نماید بدین منظور بایستی :

الف) موانع تحول پیش بینی شده و در هر محدوده ای به کارکنان مجوز تصمیم گیری داده شود .

ب) سیستمها یا ساختارهایی که باعث تضعیف تحول میشوند شناسائی گردند .

ج) برای اصلاح سیستمهای بیمار ، افراد به (ارائه ایده های نوین، ریسک پذیری و مشارکت جمعی) تشویق شوند . قدم ششم: برنامه ریزی تحول

برخلاف تصور عامه که برای نشان دادن علاقه خود به تحول صحبت از برنامه های بلندمدت مینمایند تحقیقات نشان میدهند که برنامه های بلند مدت خود نیز بایستی دارای یک سری دستاوردهای کوتاه مدت باشد تا در هر مقطعی از تحول هم افراد را هدایت و هم آنها را برای ادامه مسیر تشویق نمایند. بدین منظور بایستی :

الف) برنامه های بلندمدتی متشکل از تعدادی برنامه های کوتاه مدت جهت کسب پیشرفتهائی در عملکرد سازمانی تنظیم شود .

ب) برنامه های تنظیمی قدم به قدم پیاده شود .

ج) افراد و واحدهائی که در اجرای این برنامه ها و کسب پیشرفتها موفق تر و مؤثرتر بوده اند شناسائی و به آنها جایزه (مادی- معنوی) داده شود .

قدم هفتم: تلفیق پیشرفتهای منطقی و ایجاد تحولات بیشتر

با توجه به اینکه نگرش کارگرا (ارزیابی موفقیت تحول در پایان کار) جای خود را به تحولات نتیجه گرا داده است. اولاً: بایستی در مسیر تحول مقاطعی برای ارزیابی در نظر گرفته شود تا موفقیتها و یا عدم موفقیت افراد را بدانها گوشزد نماید .

ثانیاً: در هر مقطع مشاوره ها و راهنماییهایی در نظر گرفته شود تا ضمن آگاهی دادن به افراد از بروز انحراف و خطا جلوگیری نماید. بدین منظور پیشنهادهائی ذکر شده که در ذیل بدانها اشاره میکنیم :

الف) استخدام، ارتقا یا بازآموزی کارکنانی که از اجرای بینش بر می آیند .



ب) تجدید حیات فرآیند تحول از طریق پروژه های جدید موضوعات نوین و عوامل تازه نفس تحول ساز.
ج) استفاده از اعتبار کسب شده برای تغییرات بدست آمده در هر مقطعی از تحول که منطبق با تحول باشد .
قدم هشتم: نهادینه کردن نوآوریها و تحولات بدست آمده

همانطور که مداینده نهادینه کردن یعنی قرار دادن تحول بدست آمده در بستر فرهنگی که در واقع در نهاد افراد جای گیرد نه طوی که چنان ثابت شود که تغییر نکند و نه چنانکه با هر تلنگری از جای خود تکان بخورد . بدین منظور بایستی نتایج بدست آمده از تحول را اولاً : مستند نموده و دقیقاً ارتباط بین رفتارهای جدید و موفقیت‌های سازمان را تشریح نمائیم . ثانیاً : با وسایلی همچون آموزش کارکنان و توسعه مدیریت تضمینی برای موفقیت‌های آتی ایجاد نمائیم .

سطوح تغییر و تحول :

برای شناخت دقیق تغییر و تحولات بایستی محیط داخلی و محیط خارجی سازمان را شکافته و تحلیل کنیم بطور کلی سه محیط برای یک سازمان تصویر مینمایند :

الف: محیط داخلی

شامل مولفه هائی است که میزان کارآئی و اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار میدهد که این مولفه ها طبق نظریه هارولد لویت عبارتند از: ساختار سازمانی، تکنولوژی سازمانی، وظایف و کارکردها و نیروهای انسانی (تصمیم گیرنده ها و مجریان) هرگونه تغییری که در یک یا چند مورد از موارد ذکر شده اعمال گردد بدان تغییر و تحول سازمانی گویند .

ب: محیط میانی

شامل آندسته از محیط خارجی میگردد که بطور مستقیم بر محیط داخلی سازمان و روند حرکت آن اثر میگذارد. بر حسب اینکه سازمان ما تولید کننده محصول و یا ارائه کننده خدمتی باشد میتوان از نمونه محیط میانی آن به (شرکاء، سهامداران، رقبا، تولید کننده ها، تجهیز کننده ها، عرضه کننده خدمات و مشتریان) اشاره کرد. که تغییرات آنرا به لحاظ استراتژیک بودن رفتارشان برای سازمان تغییرات استراتژیک گویند .

ج: محیط خارجی

کلیه متغیرها و مولفه های موجود در جامعه را در بر میگیرد که شامل متغیرهای اجتماعی، سیاسی، حقوقی، نظامی، اقتصادی، زیست محیطی و جغرافیایی می گردد. به لحاظ عمومیت متغیرهای اجتماعی و نیاز به کلان نگری در تغییرات آنها تغییر و تحول هر یک از متغیرها را تغییرات کلان یا مدیریت عمومی جامعه گویند .



استراتژیهای تغییر و تحول سازمانی :

هرگونه تغییر و تحولی در سازمان بمنظور تامین سلامت سازمانی و افزودن بر کارآئی و اثربخشی سازمان صورت می پذیرد. متغیرهای اثربخشی چهار دسته اند فلذا استراتژیهای تحول نیز به چهار دسته زیر تقسیم می شوند.

۱- استراتژی تغییر تکنولوژی :

به لحاظ تنوع پذیری و رشد روز افزون تکنولوژی در جوامع امروزی پیش بینی تغییر و تحولات در زمینه گسترش بهره برداری از آن در آینده مشکل است اما امروزه شاهد هستیم که بسیاری از سازمانها سعی دارند با استفاده از تکنولوژیهای نوین، سیستمها و روشهای کاری خود را بهبود بخشند به عبارتی لزوم تغییر در تکنولوژی از آنجا نشأت می گیرد که هر سازمانی برای نیل به اهدافش نیاز به ابزار، وسایل و ماشین آلاتی میباشد که از یک سو این ماشین آلات بعد از یک برهه زمانی بازدهی و کارآئی خود را از دست میدهند و از سوی دیگر با نوآوری هائی که صورت میگیرد دستگاهها و ماشین آلات پیچیده تری به بازار عرضه میگردد و در این میان سازمانها بمنظور به روز و بهنگام نگه داشتن خودشان از این تکنولوژیها بهره می برند که تا شاید کارآئی و اثربخشی خودشان را بهبود بخشند.

۲- استراتژی تغییر ساختار :

یکی از عوامل بسیار موثر در کارآئی یا عدم کارآئی یک سازمان ساختار آن سازمان میباشد که متشکل از تشکیلات و روشها است. فلذا برای بهبود کارآئی و اثربخشی سازمان زمانی که مشکل در ساختار آن باشد میتوان از این استراتژی بهره برد از آنجائی که ساختار سازمانی متأثر از عواملی همچون ارتباطات، اندازه سازمان، پیچیدگی سازمان، حیطه نظارت، تمرکز و عدم تمرکز میباشد. لذا اعمال تغییر در آن لزوم هر یک از عوامل فوق را در پی خواهد داشت .

۳- استراتژی تغییر وظایف :

گاهاً مشاهده میشود که علت عدم آگاهی یک سازمان در ترکیب مشاغل و نحوه طراحی آن نهفته است فلذا با استفاده از این استراتژی ها میتوانیم به واسطه روشهایی همچون «تجزیه و تحلیل مجدد مشاغل» طراحی مجدد مشاغل و ارزیابی های دوره ای مشاغل سازمان وظایف و کارکردها را در راستای بهبود کارآئی و انطباق مناسب بین مشاغل و با شاغلین و سازمان تغییراتی را اعمال نمائیم .

۴- استراتژی تغییر نیروی انسانی :

نیروی انسانی بعنوان استراتژیک ترین و حساس ترین منبع سازمان پیش از سایر عوامل در بالا یا پائین بودن کارآئی و اثربخشی سازمان دخیل میباشد. فلذا هرگاه نیاز به تغییر در افراد باشد، ابتدا بایستی سطح این نیاز را تعیین نمود، سپس تغییرات مورد نظر در آن سطح را اعمال کرد. این سطوح عبارتند از :





الف) تغییر در دانش: در این سطح از افراد می‌خواهیم که مقالات، جزوات و یا کتابهایی را مطالعه کرده و دوره های تخصصی را در مراکز آموزشی بگذرانند .

ب) تغییر در نگرش: بدین منظور از افراد می‌خواهیم با مشارکت در گروهها به اصلاح نگرشهای خود پرداخته و به نوعی بر میزان بینش و بصیرت خود در عمل بیفزایند .

ج) تغییر رفتاری فردی: در این سطح رفتار افراد از جنبه های تفاوت های فردی، شخصیت، ادراک، انگیزش، انتظار و... تحلیل شده سپس با استفاده از تئوریهای کاربردی روانشناسی و سایر علوم رفتاری تغییر مورد نظر در رفتار فردی صورت می پذیرد .

د) تغییر رفتار گروهی و سازمانی: هرگاه نیاز به تغییر رفتار افراد در داخل گروهها و اجتماعات مختلف مورد نظر باشد با استفاده از فنون روانشناسی، جامعه شناسی و سایر علوم اجتماعی از طریق افزودن بر تعاون، همنوایی و انسجام گروهی از یک سو و کاستن از تنش، تعارض و اختلافات گروهی، از سوی دیگر رفتار افراد را متأثر از رفتار گروه یا سازمانی که عضویت آن را دارد تغییر میدهیم

نتیجه گیری

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید ومنبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های کلیدی هر سازمان است و عامل انسانی منبع راهبردی برای سازمانها محسوب می شود لذا برنامه ریزی منابع انسانی جزء برنامه ریزی استراتژیک است و سنگ زیربنای برنامه ریزی منابع انسانی شناخت مفروضاتی است که تصمیمات در آن اتخاذ می شود و در صورت پیش بینی و قضاوت مناسب، اهداف موردانتظار تحقق می یابد. آنچه که در سالهای اخیر در برنامه ریزی منابع انسانی مطمح نظر قرار می گیرد و برای آن برنامه ریزی استراتژیک انجام می گیرد، شناخت از وضعیت موجود داخلی و خارجی موسسه به منظور مواجهه با آینده است، چرا که آن جنبه ای از برنامه ریزی موسسه است که به جای توجه به مسائل مالی یا دیگر منابع به نیروی انسانی توجه دارد و تجزیه وتحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات باتوجه به عوامل داخلی و خارجی تاثیرگذار بر فعالیتهای موسسه صورت می گیرد. همچنین با افزایش رقابت و کمیابی پرسنل ماهر با احتیاجات مناسب بازار، برنامه ریزی و مدیریت منابع، تلاش بسیاری را در راستای برنامه ریزی منابع انسانی می طلبد. از این رو، بررسی الگوها و مدل های مختلف برنامه ریزی منابع انسانی و استفاده بهینه از آنها در موسسات و سازمانها جهت برنامه ریزی و بهسازی منابع انسانی مثمرتر خواهد بود

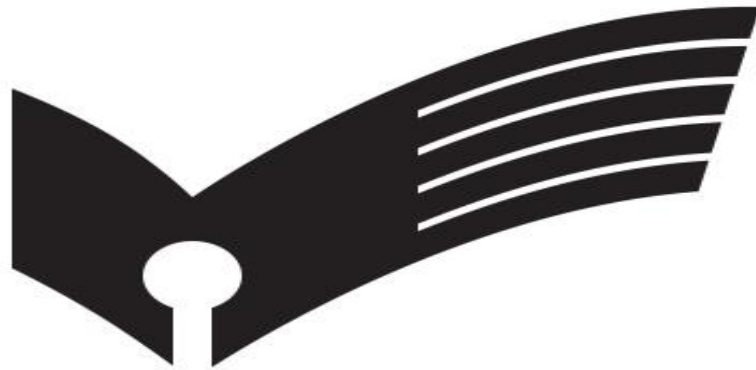






فصل چهارم

مدیریت بحران و استراتژیک





مقدمه:

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط، فراهم ساخته است. چنانچه از یک سو رشد وتوسعه تکنولوژی انسان را در جدال با رخدادهای طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای ظاهراً واحد شده است. مقایسه قطع برق یک روستا با مورد مشابه در یکی از شهرهای بزرگ جهان به خوبی نشانگر درجه آسیب پذیری جوامع پیشرفته است. مقایسه فوق قبل از اینکه مقایسه دونوع جامعه باشد، نشانگر گسترش دامنه هرنوع بحران در جوامع پیچیده است. مرور کوتاهی برچند نمونه بارز از بحرانهای مختلف بیست سال گذشته جهان نکات زیر را نشان می دهد:

- صنایع خاصی ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند. از جمله، شیمیایی و پتروشیمی، برق، حمل و نقل هوایی، کشتیرانی؛

- باوجود تفاوت این بحرانها، ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانهای مختلف به چشم می خورد؛

- آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین کننده دارد؛

- تصمیم گیریهای عجولانه براساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چندبرابر افزایش می دهد؛

- ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین کننده ای در کنترل بحران دارد.

وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح درجهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است.

باید در تمام برنامه ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش بینی نشده در نظر گرفت.

بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را برهم زند.

غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست.

تصمیم گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است.

اتخاذ تصمیمهای درست به هنگام بروز بحران به دسته بندی و اقیتهای بستگی دارد.

بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی درآمده، نیست.

هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه ریزی به منظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است.

دولتها و شرکتهای به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی آورده اند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها شده است.



نکات فوق‌انگیزه مثبتی برای تجربه‌اندوزی از بحرانهای گذشته ایجاد می‌کند، لیکن حداقل سه دلیل سبب می‌شود نتایج حاصل از بررسی بحرانهای گذشته شناخت لازم و کافی را به پژوهشگران ارائه ندهد. نخست اینکه نوشته‌های تاریخی محدود به وصف واقعه است و تحلیل‌های تطبیقی لازم پایه‌پای شرح رخداد ارائه نشده است. نکته دوم متأثر از نگرشی است که هر بحران را در نوع خود بی‌نظیر می‌داند و سومین دلیل اینکه مفهوم عمومی بحران بسیار ابهام برانگیز است. اکثر تحلیلگران موقعیتهای حاد و اضطراری را بازگو کرده‌اند در صورتی که بحران دارای ویژگی‌هایی است که صفات مشخصه آن را تعیین می‌کند، در نتیجه وجود شرایط کمی و کیفی خاصی، امکان توجیه رویداد در الگوی بحران را فراهم می‌سازد.

بنابراین نه تنها بررسی بحرانهای گذشته، بلکه فعالیتهای سیستماتیک دیگری نیز به منظور دستیابی به عوامل و عناصر مشترک در بروز بحرانها و یافتن الگوهایی برای پیش‌بینی و پیشگیری آثار ناشی از آنها ضروریست.

آشنایی با بحران

قبل از پرداختن به ویژگیهای موقعیت بحرانی و معرفی رویکرد سیستماتیک رویارویی موثر، باید توجه کرد که در هر حال بحران یا مستقیماً در یک سیستم به وجود آمده یا تاثیر عوامل خارجی سیستم را مختل ساخته است. در هر دو حالت می‌توان تجزیه و تحلیل خود را به صورت ملاحظات سیستماتیک پیش برد. زیرا در نهایت وظیفه مدیریت بحران، اتخاذ تصمیمات موثر براساس اطلاعات صحیح در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است. این پروسه در نهایت با شناخت کنشها و واکنشهای سیستماتیک انجام می‌شود. در غیر این صورت تصمیمات چیزی جز آزمون و خطا نخواهد بود و با توجه به سه عامل، محدودیت زمان، تهدید و غافلگیری نمی‌توان انتظار داشت جایی برای چنین رویکردی باشد. مسلماً در تمام برنامه‌ریزیهای بحران جایی برای موقعیتهای پیش‌بینی نشده در نظر گرفته خواهد شد. بنابراین می‌توانیم بحران را براساس تعریف سیستم چنین بیان کنیم: اجزای تشکیل‌دهنده سیستم در چارچوب معین براساس ضوابط و معیارهای سنجیده و تنظیم شده روابطی به صورت کنش و واکنش با هم برقرار می‌کنند. در هر سیستم عناصر متغیر تشکیل‌دهنده آن باید در حدود و قلمرو معینی نگهداری و محافظت شود، در غیر این صورت حالت تعادل سیستم به هم می‌خورد. تا جایی که امکان محو کامل آن وجود دارد. بحران عبارت است از وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا قسمتهایی از آن را مختل کرده و پایداری آن را بر هم زند. به بیان دیگر بحران وضعیتی است که تغییری ناگهانی در یک یا چند قسمت از عوامل متغیر سیستم به وجود می‌آورد. شدت و ضعف بحرانها بستگی به عوامل تشدیدکننده و یا عناصر کاهش‌دهنده بحران و تکنیک‌های موجود برای مدیریت و بالاخره مهار آن دارد.





از نظر عملیاتی نیز بحران را می‌توان به صورت یک سیستم، تجزیه و تحلیل کرد که در آن دو سری عوامل مختلف یکی محیط و ساختار سیستم و دیگری عواملی که موجب بحران هستند، وجود دارد. تعیین اینکه کدام یک از عوامل و عناصر تشکیل‌دهنده سیستم در مقابل بحران آسیب‌پذیری و تاثیرپذیری بیشتری دارد، یکی از وظایف اولیه تحقیق و پژوهش مدیریت بحران است. تعیین آسیب‌پذیرترین بخش سیستم در عمل به بخشی از سیستم برمی‌گردد که بالاترین رسیدگی را نیاز دارد.



جو حاکم در شرایط بحرانی

بررسی بحرانهای گذشته نشان می‌دهد، افراد در اینگونه موارد دچار سردرگمی می‌شوند، ساده‌ترین و در عین حال اساسی‌ترین اشتباهات در لحظات بحرانی رخ می‌دهد، معمولاً سخن و عملکرد مسئولان خلاف جهت منافع خود و سازمان آنهاست، دستپاچگی و عکس‌العملهای غیرمنطقی در چنین شرایطی بسیار دیده می‌شود، جلوگیری از ازدحام خبرنگاران کنجکاو، حفظ اعتبار، کاهش عوارض و بازتابهای منفی آن بر آینده و افکار عمومی مسائلی هستند که گاه از کنترل خود بحران برای مسئولان مشکل‌تر می‌شود. تضادی که بین کنترل بحران و تسلط بر شایعات و اعصاب ایجاد می‌گردد، دقیقاً نمایانگر عدم آمادگی است. تعجب و غافلگیری اولین عامل مخرب در بحرانهاست. در حقیقت دوباره به دست گرفتن اوضاع یا شکست در همان ساعات اول مشخص می‌شود. برای نمونه، در بحبوحه بحرانی که سال ۱۹۸۶ هنگام انفجار شاتل فضایی «چلنجر» برای ناسا پیش آمد، واکنش اولیه ناسا به خوبی نشان داد زمانی که افراد ناگهان با بحران مواجه می‌شوند چه اشتباهاتی ممکن است از آنها سرزنند. ناباوری مسئولان ناسا که ناشی از عدم پیش‌بینی این سانحه بسیار محتمل بود، مانع از آن شد که مقامات ناسا واکنش بهینه‌ای از خود نشان دهند و در پی آن سوء مدیریت در توضیح دلایل وقوع سانحه و مقصر دانستن افراد و بخشهای مختلف، اعتبار این سازمان را نزد مردم به شدت تحت تاثیر قرار داد.



تصمیم‌گیری در بحران

باید توجه کرد تصمیم‌گیری‌های مهم و عمده همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است. تصمیماتی که نه‌تنها در ابعاد وسیعی تاثیر می‌گذارد و در حقیقت آینده و گستره بحران را می‌سازد، بلکه همه در مورد آن قضاوت می‌کنند. بنابراین، طبیعی است، در مواجهه با بحران اتخاذ تصمیم‌های صحیح منوط به دسته‌بندی حقایق و واقعیتها باشد. حیاتی‌ترین اقدام در آغاز این است که باید به‌سرعت فهمید چه چیزی رخ داده است و چه اقدامی در مقابل آن باید انجام داد و پس از آن شرایط چگونه خواهد بود. بیش از ۹۰٪ تصمیمات حساس در ساعات اولیه بحران صورت می‌گیرد و عوامل بسیار متعددی باید در مورد افراد و مسائل مرتبط در آن واحد در نظر گرفته شود. دقیقاً بغرنجی مسئله در اینجا نهفته است، زیرا بخش عظیمی از این ملاحظات ضروری و همزمان را می‌توان در پیش‌بینی‌ها و برنامه مدیریت بحران قبل از وقوع بحران انجام داد. باید توجه داشت بحران به‌طور اجتناب‌ناپذیر در سه بعد تصمیم‌گیری را تحت تاثیر قرار می‌دهد:

۱ - هدفهای عالی و حیاتی واحد تصمیم‌گیرنده را تهدید می‌کند؛

۲ - زمان واکنش را برای اتخاذ تصمیم محدود می‌سازد؛

۳ - عناصر و عوامل، تصمیم‌گیرنده را با بروز ناگهانی خود غافلگیر می‌کند.

سه عامل مهم که در تعریف و تشخیص بحران از دیدگاه روش تصمیم‌گیری نقش عمده دارند، عبارتند از: «تهدید»، «زمان» و «غافلگیری». بحرانهای مختلف برحسب اینکه میزان هریک از عوامل سه‌گانه فوق در آنها شدید، متوسط یا ضعیف باشد درجه‌بندی می‌شوند. که شدت تهدید، کوتاهی زمان و غافلگیری از ویژگیهای بحرانهای حاد هستند. براساس ترکیبی که از این سه عامل به‌دست می‌آید مکعب بحران ساخته می‌شود. در این مکعب درجه آگاهی در دو حد «غافلگیری» و «پیش‌بینی شده» قرار گرفته که مبین ادراک و تشخیص و آگاهی مقامات تصمیم‌گیرنده از بروز بحران است.

بنابراین تصمیمات به‌تناسب «شدت تهدید» «تداوم زمانی» و «درجه آگاهی» متفاوت هستند.

بحرانها معمولاً خبر نمی‌کنند و یکی از ویژگیهای عمده آنها همین غیرمترقبه‌بودن آنهاست که تصمیم‌گیرندگان را مواجه با هیجان و اضطراب و سردرگمی می‌کند. لیکن در شرایط عادی امکانات بسیار زیادی در اختیار مسئولان امور است که به‌طور سیستماتیک آماده برخورد با وضعیتهای احتمالی بحرانی گردند. به‌این ترتیب شانس موفقیت در مهارکردن یا بهره‌برداری از وضعیت پیش‌آمده بیشتر می‌گردد. کوشش برای دستیابی به قواعد عملی و آزمون فرضیه‌هایی از این نوع می‌تواند به‌آمادگی بیشتر بینجامد:

سوال: در چنین شرایطی منابع قابل دسترسی کدامند؟ با چه سرعت و به چه میزانی می‌توان از آنها استفاده کرد؟





فرضیه: وجود منابع و توانمندیهای مادی و معنوی، کیفیت و تاثیر پاسخ به بحران را افزایش می‌دهد.
قاعده: در آغاز بحران، توانمندیها و محدودیتهای خود را فوراً ارزیابی کنید، کمکهایی که می‌توان از سازمانها و منابع مشابه به‌دست آورد را مشخص کنید.

سوال: احتمال رخداد چه اتفاق دیگری همزمان با این بحران موجود است، که ممکن است بخشی از منابع، انرژی توجه و وقت تصمیم‌گیرندگان را به‌خود معطوف کند. آیا بحران باعث رکود و یا حدت رخداد دوم نخواهد شد؟
فرضیه: دامنه بحران هرچه وسیعتر باشد احتمال اینکه منابع، توجه و انرژی بیشتری را به خود تخصیص دهد بیشتر خواهد بود.

قاعده: در یک زمان واحد ممکن است بیش از یک بحران به‌وجود آید، باید به مسئولان امر برای برخورد با سایر مسائل، اختیارات کافی تفویض گردد.

چنین سئوالاتی را می‌توان در مورد میزان صحت اطلاعات کسب شده، کانالهای مخابراتی، امکانات متنوع قابل جانشین و غیره طرح کرد و فرضیه را به قاعده تبدیل و پس از آن طرح کامل و جامعی برای مقابله با بحران به‌وجود آورد.



هرچند تصمیم‌گیریهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه و اساسی مدیریت بحران است، لیکن کیفیت تصمیم‌اهمیتی بسیار تعیین‌کننده دارد. شکی نیست مسئولان خوب با واقع‌بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می‌پردازند. آنها مانند ناخدای ماهر با اتکا به تخصص و تجربه با مشاهده ابرهای تیره در افق و پایین‌آمدن فشار جو و تغییرات مستمر یا دفعی در سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق‌العاده طوفانی آماده می‌کنند. بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکمرتبه از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی‌نظم درآمده و آرامش را برهم زده نیست. نداشتن تجربه و تخصص باعث می‌گردد که تصمیمات



براساس قضاوتها و برداشتهای ناصحیح و بی پایه گرفته شود. تصمیم را می توان بازده یک سیستم تلقی کرد که معرف ارزشهای آن سیستم است. تصمیم متضمن انتخاب است و اتخاذ آن در شرایطی میسر است که راهکارهای چندگانه ای وجود داشته باشد.

تجسم و پیش بینی بحران

بعضی از موسسات خدماتی معتبر برنامه های دقیق و موشکافانه ای در مورد ارتباطات بحران برای خود تهیه کرده اند که می تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجرا درآید. چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شوند که نحوه عملکرد سازمان رضایت بخش است. هرچه پیش بینی جامع تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت آمیز آنها وجود خواهد داشت. باینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست لیکن تشابهات قابل ملاحظه ای بین آنها وجود دارد. کشف و درک این تشابهات کلیدی، جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن ضروری است. هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه فارغ شد. بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ می دهد و اخبار آن به اطلاع جامعه می رسد، می تواند سرنخهای جدیدی برای تکمیل برنامه ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی به دست دهد. زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است، در حقیقت در نیمه راه برنامه ریزی برای مواقع اضطراری است. مسلماً مدیران خلاق و مبتکر می توانند شرایط بالقوه بحرانها را تصور و جزئیات پیچیده آن را ترسیم کنند. سرعت و شتاب تغییرات سبب می شود ابعاد و گستره بحرانهای موجود حتی در زمینه های مشابه تفاوت های چشمگیری داشته باشند. اما همین تغییرات شگرف و رشد و توسعه چشمگیر صنایع مختلف امکانات جدیدی را برای تصویر آینده و پیش بینی شرایطی که در هیچ آزمایشگاهی قابل بازسازی نیست فراهم ساخته است. در بیست سال گذشته چندین بحران فجیع در زمینه حمل و نقل دریایی و هوایی، شرکتهای شیمیایی و پتروشیمی، تاسیسات اتمی و بازتابهای بلایای طبیعی بر نیروگاهها داشته ایم. که مهمترین آنها کارخانه بوپال هند، نیروگاه چرنوبیل، کشتی نفت کش اکسون والدرز در سال ۱۹۸۹، برخورد دو هواپیمای پان امریکن و ک.ا.ا.م در اسپانیا، هواپیماربایی کراچی در سال ۱۹۸۶، گردباد گلوریا در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک... بوده است. در سالهای اخیر کمپانی های معظم فیلم سازی دست به تهیه فیلمهای علمی - تخیلی خارق العاده ای زده اند که به جرئت می توان گفت آمیزه ای از هنر و علم برای تجسم تصویری عمیق با رعایت تمام ریزه کاریها از زوایای مختلف یک رخداد هولناک بوده است. از آن نمونه می توان فیلمی که به صورت سریال از وقوع زلزله خیالی در نیویورک با صرف هزینه ای معادل ۴ میلیارد دلار ساخته شده است، نام برد.





صحنه‌های آن دقیقاً بازتاب بحرانی سراسری برای کلیه صنایع خدماتی و شهری است که به شکل تنگاتنگی به یکدیگر مرتبط هستند. شاید موشکافی انجام شده در بازسازی چنین صحنه‌هایی به همان اندازه که برای ایجاد هیجان و کشش متناسب است، می‌تواند سرنخی به دست مدیران بحران و استراتژیست‌هایی بدهد که قاعدتاً به چنین قوه تخیلی نیاز دارند. مجموعه‌هایی از این نوع می‌تواند در تصور جزئیات شرایط بحرانی برای مدیران بحران صنایع کلیدی چون برق مفید باشد زیرا تهیه چنین فیلم‌هایی که شاید در مجموع تعدادی نه بیش از انگشتان دست را تشکیل می‌دهند، بایاری آرشوها، محققان و حتی متخصصینی انجام شده که جمع‌آوری این تیم از عهده هر سازمان یا موسسه‌ای بر نمی‌آید.

نکته اینجاست که شرایط عمومی بحران از جمله نیاز به تصمیم‌گیری سریع (عدم واکنش سریع عواقب نامطلوبی خواهد داشت)، راه‌حلهای محدود، عواقب وخیم برای تصمیمات غلط و درگیر بودن گروه‌هایی با اهداف متضاد در مسئله از یک طرف و در خطر بودن اهداف گروه‌های متنوع افراد از سوی دیگر نمی‌تواند به طور ملموس نشان دهد چه اقداماتی ضروریست. هیجان، خطر و تاثیر رویدادهای اضطراری به اقدامات ویژه‌ای نیاز دارد. باید شوک‌های غیرمنتظره و رویدادهای برنامه‌ریزی نشده را هم مد نظر گرفت. به بیان دیگر آنچه می‌تواند لحظات بسیار حساس و تعیین کننده بحران را مدیریت کند این است که گروه‌های مختلف بدانند از آنها چه انتظاری می‌رود؟ چه باید انجام دهند و از چه کاری باید پرهیز کنند، این امر آنها را قادر می‌سازد که با خونسردی کامل عمل کنند و در کار خود موفق شوند. در نتیجه آنچه انجام می‌شود اولاً هم جهت خواهد بود یعنی یکدیگر را خنثی نمی‌کند، ثانیاً در سمت کنترل بحران پیش خواهد رفت. به بیان دیگر با مدیریت بحران می‌توان با قدرت جلو گسترش و ایجاد ابعاد تازه را گرفت. در حالی که با عملکرد نامناسب، بحران به سرعت گسترش یافته و وضعیت از آنچه هست بدتر می‌شود.

مدیریت بحران

اگر در گذشته بخشی از سازمانها، شاید روابط عمومی، مسئولیت رویارویی با بحران را به عهده داشت، اکنون کل سازمان آن را مهم دانسته و پیچیدگی و پیشرفت این برنامه‌ها سبب شده، دولتها، نهادهای مالی شرکتهای خدماتی و... به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی و پیش بینی نشده رو آورده و مدیریت بحران واقعاً بخشی از تمام برنامه‌های استراتژیک سازمانها گردد. بزرگترین اشتباه می‌تواند تصور مصون بودن سازمان از بحران توسط مدیران آن باشد. شرکتهای به دلیل انتخاب استراتژی‌ها و سیاستهای مختلف و عواقب آن، در مقابل اقشار مختلف مردم جوابگو و مسئول هستند. شرکتهایی که توجه خود را به برنامه‌ریزیهای علمی و مدیریت سازماندهی شده معطوف کرده‌اند ممکن است در مقابله با یک بحران بازدارنده به طرز تاسف باری شکست بخورند. هر



تصمیمی در جاده اشتباه باتوجه به تصورات غلط گذشته اتخاذ می‌شود. جملات زیر بیانگر قراردادن در جاده اشتباه است: «حال که تا اینجا پیش رفته‌ایم مسلماً دیگر نمی‌توانیم برگردیم.» «تابه حال پول زیادی صرف این پروژه کرده‌ایم، اگر آن را متوقف کنیم، تمام زحماتمان به هدر خواهد رفت.»



راهکارهای شرایط بحرانی به صورت روشن و مشخص وجود ندارند. اگر هم باشد همگان به طور یکسان با کیفیت و محاسن و مضار آنها هم نظر نیستند. هنگامی که صحبت از انتخاب می‌شود. مسئله جنبه ارزش و قضاوت پیدا می‌کند. بنابه طبیعت و عوامل روحی عاملان تصمیم‌گیری نتایج آن متفاوت است. در اینجا ممکن است تضاد منافع گروه‌های درگیر در تصمیم تاثیر بگذارد. تصمیم که عملی ناشی از اراده انسانهاست باید اهداف و مقاصد را نیز در نظر بگیرد. به طور کلی در هر تصمیم باید به این دو سوال پاسخ داده شود: «باتوجه به هدفی که تصمیم‌گیرنده دنبال می‌کند، چه رابطه‌ای بین ارزش موضوع و میزان ریسک یا احتمال خطر وجود دارد؟» و «چه تناسبی بین مقاصد دنبال شده و وسایلی که در اختیار است وجود دارد؟» معمولاً رابطه اول را در چارچوب استراتژی و رابطه دوم را در قلمرو تاکتیک بحث و مطالعه می‌کنند. از جمله نمونه‌های بسیار درخشان تصمیم‌گیریهای صحیح و کنترل بحران با دیدگاه استراتژیک، می‌توان از تجربه تلخ و آموزنده شرکت جانسون اند جانسون در بحران مسمومیت با قرصهای تایلنول نام برد. بحرانی که تجارب آموزنده‌ای برای تاریخ مدیریت در زمینه بررسی بحران از دیدگاه استراتژیک و استفاده بسیار موثر از مدیریت ارتباطات برجای گذاشت.

داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می‌دهد به همراه گروه‌های راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی، می‌تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد. این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می‌دهد فراهم می‌کند. یک برنامه اضطراری که به طور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد، می‌تواند از رشد بحران جلوگیری کند. بازتابهای بحران به عنوان عوامل خارجی عبارت از خسارت، جریان فزاینده وقایع، مشکل زمان و افکار عمومی هستند. واکنشهای احساسی بحران



به طور عام شامل ناباوری، قبول شکست، وحشتزدگی، کوتاه نظری، مقصر دانستن این و آن و جریحه دار شدن احساسات است. که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران، با درجات متفاوت عمل می کنند.

کنترل برنامه ریزی شده بحران

داشتن برنامه ای سنجیده توانی ایجاد خواهد کرد تا مسئولان با روشی صحیح به سرعت دست به کار شوند. زیرا کلیه موارد عمومی، سازماندهی، تقسیم کارها، تخصیص منابع و تعیین مسئولیتها و اختیارات انجام شده و کانالهای ارتباطی نیز تعیین شده است. بنابراین کلیه موارد فوق می تواند از مکانیسمهای کنترل بحران حذف شود و به سرعت برنامه تغییرات متناسب با شرایط خاص آغاز گردد. به همین دلیل پیش بینی، بررسی و ارزیابی بحران و خطرات آن قبل از وقوع از ضروریات مدیریت بحران است، برای تدوین چنین برنامه هایی می توان:

- از آراء عمومی، نظر مشتریان، نظر کارکنان برای تجزیه و تحلیل بحرانها کمک گرفت؛
 - در سمینارهای داخلی، ارتباطات دوره بحران را مشخص و آمادگی در سطوح مختلف ایجاد کرد؛
 - برای ایجاد تیم های خبره، متخصص و هم روحیه تحقیقاتی انجام داد؛
 - یک لیست از مدت زمان و منابع ضروری جهت آمادگی برای بحران، تهیه کرد؛
 - بادر نظر گرفتن مسائل مربوط به آموزش و ارتباط، شناخت درازمدتی از بحران به دست آورد؛
 - یک استراتژی کلی برای مقابله با وضعیتهای بحرانی در مدیریت بهینه سازمان گنجانید.
- توجه به نکات زیر می تواند برخی از سوء تفاهات را از بین ببرد. هر ریالی که به طور صحیح قبل از بحران خرج می شود، باعث صرفه جویی هزاران ریال در پایان بحران خواهد شد. ضمناً آمار و ارقام مربوط به هزینه های احتمالی تنها در صورت برنامه ریزی قابل محاسبه هستند. نقطه شروع برنامه های اضطراری، ایجاد نگرشی وسیع در مورد مشکلات بالقوه ای است که ممکن است در تمامی سازمانها به وجود آید. باید به کارمندان سطوح پایین در مورد شناسایی بازتابهای بحران آموزش داد تا وقایعی که ممکن است از دید مدیریت کل سازمان پنهان بماند را گوشزد کنند.

برنامه عملیات اضطراری شامل فعالیتهایی برای پشتیبانی از اصول عملیاتی و اهداف سازمان است. می توان سیستم پژوهش برنامه ریزی را در روند استاندارد عملیاتی که سازمان برای نیل به اهداف خود دنبال می کند قرار دهیم. به عنوان مثال قرارداد یک پرسشنامه برای تعیین اثرات یک سانحه، لیستی از نقاط آسیب پذیر شرکت را مشخص می کند. چنین تحقیق سیستماتیکی مشخص می کند در تخمین دینامیک یک مسئله خاص، سازمان چه چیزهایی را می داند و چه چیزهایی را نمی داند. در این فرآیند سازمان به دو دسته اطلاعات نیاز دارد.



الف : سولاتی برای تجزیه و تحلیل امور:

مسئله اساسی بحران احتمالی چیست؟ بحران چه خطراتی را به وجود خواهد آورد؟ ب : سولات استراتژیک:
نقاط قوت شما در این مورد کدامند؟ آیا امکانی برای به حداقل رساندن اثرات این وضعیت به نظرتان می آید؟ برای تعیین منابع مدیریتی و اجرایی تیم، باید گروههای مختلفی که بر تصمیمات شرکت تاثیر می گذارند را مشخص سازیم. سپس به مشخص کردن مسئولیتها تیم بحران و ترسیم استراتژیها و عناصر برنامه که جمعاً واکنش نسبت به بحران را شکل می دهد، بپردازیم.

با پیشرفت مراحل پژوهشی و تخصیص نیروهای محدود اولیه، به موازات جمع آوری اطلاعات لازم برای طرح اولیه و مشخص شدن نسبی مسائلی که با آن روبرو هستیم، باید متخصصان را در برنامه ریزی دخالت دهیم. این افراد که در بخشهای مختلف سازمان مشغولند، ضمن مشارکت در تدارک اطلاعات تازه و شناسایی عملیاتی که باید تعیین شود، می توانند نقش عملی خود را در بحران تعیین و مسئولیت آن را به عهده بگیرند. در آن صورت هنگام بروز یک بحران واقعی با نقش خود آشنا تر خواهند بود. نکته اساسی مشارکت افراد بستگی به تعیین دقیق مسئولیتها و تفویض اختیارات متناسب با آنهاست. تفویض اختیارات و مسئولیتها به افراد به این دلیل است که زمان بحران نقشها عوض شده و مسئولیتهای جدیدی به وجود می آیند که تا آن هنگام هرگز مطرح نبوده اند. تنها زمانی می توان از عهده تصمیم گیری سریع برای اداره بحران برآمد که زنجیره ای مشخص و متناسب از اختیارات و مسئولیتها وضع شده باشد. تداخل مسئولیتها و جدل در مورد بایدها و نبایدها و تردیدها مشکلات جدید و غیرمنتظره ای را به وجود می آورد. توجه به ریزه کاری ها و بیان واضح و روشن مسائل یکی از اصول راهنمای برنامه ریزی هرگونه طرح احتیاطی است. لیست کارهایی که باید انجام شود و افرادی که باید ملاقات شوند، در شرایط بحرانی بسیار ارزشمند است، زیرا در بحبوحه یک وضعیت بحرانی، با فراهم بودن یک جدول آماده از وظایف و مسئولیتها همراه با نکات لازم (آدرسها، اسامی، ابزار و چگونگی اجرا) می توان مطمئن بود که حتی موقعی که وجود افراد از وحشت پر شده است، اقدامات لازم انجام خواهد گرفت. این برنامه را می توان به صورت تمرین چندین بار اجرا کرد و ایرادات آن را برطرف ساخت. ضمناً باید توجه کرد، برنامه عملیات اضطراری باید مرتباً به روز گردد تا اسامی، آدرسها و ابزارهای جدید جانشین موارد قبلی گردد.

مسئله چگونگی کنترل ارتباطات باید در این برنامه مشخص شده باشد. باید پروسه پاسخگویی به خطوط تلفنی رایگان را بدانید. زمانی که سازمان باید همه گروهها را با هم بپذیرد، باید خطوط تلفنی مورد نیاز را آماده داشته باشید. سازمانهایی با فعالیت پرخطر باید به جزئیاتی که فعالیت آنها را با طرفهای درگیر دیگر مانند پلیس یا آتش نشانی هماهنگ می کند توجه داشته باشند. حتی اگر افراد متخصص خود آسیب دیده اند یا حضور ندارند باید نحوه تدوین برنامه ها به صورتی باشد که دیگران بتوانند آن را اجرا کنند. تعیین مرکز کنترل بحران از دوباره کاری،



اشتباه سردرگمی و اتلاف وقت مدیران و مجریان برنامه کنترل بحران جلوگیری می‌کند. تعیین یک نفر یا چند نفر با یک موضع مشخص به عنوان سخنگو می‌تواند در ارسال و دریافت پیامهای ضروری و لازم‌الاجرا کمک کند. نظرات پراکنده از روی حدس و گمان و توسط افراد مختلف نقشی بسیار مخرب در هماهنگی عملیات و به اجرا درآمدن مسئولیتها دارد. باید دقت داشت رسانه‌های عمومی همان طور که می‌توانند نقشی مثبت و سازنده در پخش اطلاعات ضروری و ارسال پیامهای لازم به مخاطبان داشته باشند در صورت عدم دریافت پاسخهای روشن و صحیح اشتیاق خوانندگان خود را با تیتراهای ژورنالیستی و شایعات مهیج پر می‌کنند. بنابراین باید توجه کنیم نیاز اساسی آنها دانستن چه کسی، چه چیزی، چرا، کجا، چه وقت و چگونه وقایع است. باتوجه به اینکه امنیت عمومی یکی از موضوعهای مورد علاقه هر دو طرف است می‌توان سمت و سوی سوالها را به سوی آن سوق داد. افراد مختلف باید از قبل نقش خود را در سناریوی بزرگ ارتباطات بحران بشناسند. بنابراین، داشتن یک نسخه از برنامه و آشنایی از قبل با آن از ضروریات پیشبرد موفق برنامه است. بازسازی صحنه می‌تواند کمکی به تمرین عملی افراد قبل از بحران باشد. تمرین نداشتن برنامه اضطراری خطرات مهیبی را به همراه خواهد داشت. از جمله نشناختن سوت خطر، عدم اطلاع از محل پله‌های اضطراری و درهای خروج، این امر یعنی بی‌اثر شدن برنامه اضطراری از آغاز!

نمونه‌ای از بحرانها

در بین بحرانهایی که در نوع خود بی‌نظیر بوده‌اند و به‌طور مشخص به صنعت برق مرتبط بوده است دو نمونه قابل توجه است. نخست گردباد گلوریا (۲۴ ساعت اول مدیریت بحران، تن برگ) در سال ۱۹۸۵ در ایالت نیویورک است، که در خلال آن ارزش برنامه کنترل بحران به‌خوبی به اثبات رسید. گردباد گلوریا بدترین فاجعه‌ای بود که تا آن تاریخ در آن ناحیه رخ داده بود. این گردباد باعث قطع برق ۷۵۰ هزار خانوار در لانگ آیلند نیویورک شد. ۱۲۰۰۰ تیر برق شکست، ۷۰۰ مبدل نابود شد، ۸۵ ایستگاه برق فرعی از کار افتاد و باعث تعطیل شدن ۵۰۰ محل توزیع شد. بعدها مسئولان این شرکت اذعان داشتند: «وصل کردن برق در نیویورک از بزرگترین تلاشهای انجام شده در تاریخ صنعت برق بود.» به‌منظور انجام این وظیفه بسیار مشکل ۱۵۰۰ نیروی ماهر شرکت برق لانگ آیلند از تقریباً ۳۵ شرکت برق دیگر در ناحیه، کمک گرفت و معاون بخش عمومی «شرکت برق لانگ آیلند» به‌یاد می‌آورد: آنها ظرف چند روز کاری کردند که تقریباً یک قرن وقت می‌برد. اما تنها بسیج پرسنل عملیاتی برای مجزاکردن و حل مشکلات تنها مسئله‌ای نبود که در پیش روی این صنعت بود. در طول ۱۱ روز به ۵۸۰ هزار تماس تلفنی پاسخ دادند به ۳۰۰ درخواست اطلاعات از طرف رسانه‌ها پاسخ گفتند. پس از اینکه شرکتهای مختلف فعالیتهای عادی خود را از سر گرفتند و از عملکرد داخلی خود یک ارزیابی به‌عمل آوردند،



تغییراتی براساس پیشنهادات صورت گرفت: یک کارگاه ارتباطات و پاسخگویی در وضعیت اضطراری ایجاد شد. رئیس عملیات سیستم‌های قدرتی (برق) در کمیسیون خدمات عمومی نیویورک چنین گفت: براساس تجربیاتمان در گردباد گلوریا احساس می‌کنیم نیاز اصلی و اولیه برنامه‌ریزی برای مقابله با طوفان، فراهم کردن ارتباطات اثربخش با عموم مردم، رسانه‌ها و آژانس‌های دولتی است. این امر یک جنبه بسیار حیاتی در ترمیم خسارات ناشی از طوفان است که اغلب اهمیت آن نادیده گرفته می‌شود. آگاهی مشتری و درک تلاش‌های خدمات عمومی به همان اندازه مهم است که کیفیت تلاش. نکته اینجاست که اگر برای مطلع کردن مردم کاری نکنید، آنها از تلاشی‌تان آگاه نخواهند شد.»

نمونه دوم بحران هواپیمارمایی کراچی است که از یک سو آموزش خوب و هوشیاری خدمه را می‌رساند و از سوی دیگر عدم کنترل امور که منجر به اختتامی مرگبار گشت. زمانی که آخرین مسافران در هواپیما نشستند، یک وانت از ایست بازرسی امنیتی گذشت. درون آن افرادی با یونیفرم‌های امنیتی نشسته بودند. آنها تروریست‌های مسلحی بودند که از پله‌های هواپیما بالا می‌رفتند. خدمه پرواز با تلفن خلبانها را در کابین مطلع کردند و آنها از بالای کابین فرار کرده وقتی هواپیماربایان به کابین خلبان رسیدند، هیچ‌کس آنجا نبود. ۴۰۰ نفر مسافر به گروگان گرفته شدند. این وضعیت ۱۷ ساعت به طول انجامید. از ساعت ۵/۳۰ صبح تا تاریکی مجدد هوا، هواپیما به یک واحد برق روی زمین متصل بود که تهویه هوا، نور و احتیاجات مختلف را تامین می‌کرد. این واحد معمولاً ۱۷ ساعت مداوم کار نمی‌کرد. به دلیل اینکه سوخت مصرفی جایگزین نشده بود برق قطع شد. چراغهای هواپیما خاموش و سیستم تهویه هوا از کار افتاد، هواپیماربایان پس از فریادزدن، بدون هدف تیراندازی کردند و ۲۸ نفر کشته شدند. البته مهمات آنها تمام شد. این نمونه نشان‌دهنده عدم کنترل اوضاع توسط مسئولان بود. زیرا از یکسو هیچ تلاشی انجام نشده بود از سوی دیگر درصدد برنیامده بودند با بررسی موقعیت از قطع برق که باعث تشدید بحران می‌شد جلوگیری کنند. این مسئله از سوی دیگر می‌تواند نشان‌دهنده اهمیت عمومی و همه جانبه برخی از صنایع باشد.

از ویژگی‌هایی که صنعت برق را استثنایی‌ترین مورد مستعد بحران ساخته است، موارد زیر باشد:

- داشتن کل جمعیت و جوامع به عنوان مشتری؛
- وابستگی تقریباً همه صنایع و خدمات در درجات مختلف به آن؛
- داشتن خطرات ذاتی و بالقوه؛
- داشتن ساختاری با ارتباط شبکه‌ای و اتصالات مرتبط.





پیشنهادهای ممکن در بحران

- ۱ - طرحریزی فرآیند تشخیص بحران بر پایه‌ای صحیح؛
- ۲ - یافتن موضوعاتی که باعث تشدید بحران می‌شود؛
- ۳ - بررسی امکانات مختلف توسعه و پیشرفت بحران؛
- ۴ - تعیین ارتباطات بین مسئولان در جریان بحران؛
- ۵ - بررسی حالت‌های مختلف بحران از طریق پرسش و پاسخ و بررسی پاسخ‌ها؛
- ۶ - انتخاب بدیل‌های مختلف به‌عنوان راه‌حل؛
- ۷ - تعیین مسائل مهم نزد افکار عمومی؛
- ۸ - تعیین منافع مشتریان و مخاطبان و لحاظ آن در سیاستگذاری کنترل بحران؛
- ۹ - انتخاب بهترین راه برقراری ارتباط مستقیم با افراد؛
- ۱۰ - تعیین تیم مدیریت و تفویض اختیارات تام؛
- ۱۱ - تعیین حدود مسئولیت و اختیارات افراد تیم و گروه‌های متخصصان؛
- ۱۲ - توجه تام و تمام به جزئیات تک‌تک برنامه‌های اجرایی؛
- ۱۳ - تنظیم مداوم آخرین اطلاعات دقیق و پیام‌های ضروری و برقراری ارتباط با مردم؛
- ۱۴ - تعیین مرکز کنترل بحران، مجهز به وسائل مخابراتی و اتاق برای کنفرانس‌های خبری؛
- ۱۵ - تعیین سخنگوی واحد یا تیم هم‌نظر؛
- ۱۶ - شناسایی افراد خبره در کاهش بحران و فعال هنگام ازدحام مسئولیت‌ها؛
- ۱۷ - در جریان قراردادن کلیه افرادی که به‌نوعی با بحران مرتبط می‌شوند؛
- ۱۸ - مشخص ساختن اتفاقاتی که ممکن است به‌وقوع بپیوندد؛
- ۱۹ - آماده‌ساختن خود برای بدترین حالت‌ها؛
- ۲۰ - بهبود مستمر پژوهش‌ها به‌عنوان امری جدی و مهم



مدیریت بحران ، رهیافتی استراتژیک

مدیریت بحران ، رهیافتی استراتژیک بقاء اثربخش و کارآمد سازمان در مسیر ایجاد منافع کوتاه و بلند مدت برای صاحبان منافعش نوعاً هدفی استراتژیک محسوب می شود. از این منظر میتوانیم شیوه هایی را که سازمان برای مقابله با آشفتگی ها و بحران ها و لذا تضمین بقای خود در نظر می گیرد، بخشی از استراتژی آن سازمان بشمار آوریم. در این کتاب مبانی شکل گیری نظریه ی مدیریت بحران به صورتی اجمالی مورد توجه قرار گرفته و دیدگاههای گوناگون درباره ی بحران طبقه بندی میشود. مقاله ضمن تاکید بر اهمیت مدیریت بحران در راستای برنامه های استراتژیک سازمان به این نکته می پردازد که یافته های موجود در مورد بحران سازمانی و مدیریت آن انسجام کافی ندارند.

مقدمه فرض بنیادین مدیریت علمی که مبتنی بر وجود ثبات در محیط های داخلی و خارجی سازمان و قدرت پیش بینی تغییرات آتی بود ، دیرزمانی است رنگ باخته است. امروزه سازمان ها در فضایی که مولفه های اصلی آن عدم اطمینان و ابهام است ، با برزو انحراف در رابطه ی متعادلشان با محیط پیرامون به صورت روز افزونی در بحران ها غوطه ور می شوند. تا کنون هیچ گاه بحران های سازمانی از چنین عواقب و پی آمد های جدی برخوردار نبوده و موسسه ها را با مشکل مواجه نساخته اند. سازمان ها به صور گوناگون خود را در تند باد مشکلات می یابند و در بهترین حالت با صرف انرژی بسیار زیاد از آن جان سالم به در میبرند و یا در غزی این صورت از خود واکنش هایی را نشان میدهند که منجر به پیدایش گردابی از بحران های جدید می شود. تا آنجا که سازمان را در هم میشکند.

بروز برخی از بحران ها ، علیرغم تمامی تمهیدات بعمل آمده اجتناب ناپذیر می نماید و بدین لحاظ حذف تمامی بحران هایی که سازمان را تهدید می کند ناممکن است. همانطور که در مورد ریسک ها نیز چنین است. با این وجود ، اعمال مدیریت بحران ، سازمان را قادر می شاد که پاره ای از بحران ها را از میان بردارد ، برخی دیگر را



به نحوی موثر اداره کند و ابزار لازم برای یادگیری مالم و سریع از بحران های واقع شده را در اختیار بگیرد. بدین منظور ، به نظر می رسد که نیاز به مهارت ها و قابلیت های نوینی است تا مدیران بتوانند در بستر بحران های در پیش رو نامامی ها را به موفقیت و بی نظمی ها را به نظم وادارند. به عبارت دیگر ، اگر مدیریت استراتژیک بر اساس "بایدها" سازمان را به سوی اهداف کلی اش هدایت میکند ، مدیریت بحران با تمرکز بر روی "نبایدها" مسیر حرکت را هموارتر یم کند. شاید از همین رو است که جانسون و شولز معتقدند شیوه ای که مدیریت عالی سازمان برای مقابله با آشفتگی ها و بحران ها بر میگزیند ، بخشی مهم از استراتژی سازمان است.

از نظر بوث (B--th, ۱۹۹۳) ، مفهوم بحران و به اجرا گذاشتن شیوه های مقابله با آن را از نظر مدیریت استراتژیک بهتر میتوان درک کرد.

در دهه های اخیر در مورد بحران ، چگونگی شکل گیر و اداره ی آن مطالعات و تحقیقات بسیاری با دیدگاهها و شیوه هایی مختلف انجام شده است. برخی از پژوهش گران تحلیل های خود را بر رویه بررسی افته استوار کرده اند. گروهی دیگر به مطالعات تطبیقی روی آورده و تعدادی نیز رویکردی تجربی اتخاذ کرده اند. نویسندگانی همچون میترا ف ، پاجانت ، شریواستاوا ، پیرسون ، کیلر ، پرو ، بوث ، رابرتز ، اسلاتر ، لاگادک ، از جمله ی پژوهشگران متاخری هستند که به تحقیق در این زمینه پرداخته اند.

بسط و توسعه ی هر نظریه و قاعده جدیدی به طور معمول چهار دوره ی رشد را از سر می گذراند : انجام مطالعات تجربی خاص ، در کنار هم گذاشتن مطالعات خاص انجام یافته در یک مدل تشریحی عمومی ، کشف و گذر از مرحله تبیین های نظری علت ها و معلول ها به منظور مسب ظرفیت پیش بینی و بالاخره تبیین نظریه ی کلی (, Stacy ۱۹۹۳)

پژوهشگرانی که در دهه ی ۱۹۶۰ توجه خود را به زمینه ی مدیریت بحران معطوف کرده بودند عمدتاً در مرحله اول طی طریق می کردند. از دهه ی هفتاد به بعد به تدریج این نویسندگان قدم در مراحل بعدی می گذارند. علیرغم مسیر طی شده نکته ی پارادوکسیکال این است که همزمان با آغاز اندیشه های نخستین در خصوص مدیریت بحران ، از خاستگاهی دیگر ، ولیکن در چارچوب ذهنی تقریباً مشابه و اهدافی همسان باب بحث درباره ی مدیریت ریسک نیز گشوده شد. مدیریت ریسک با اسلوب و ترمینولوژی خاص خود همان رسالتی را هدف می گیرد که مولفین مدیریت بحران برای آن قائل هستند. بدین سبب برای مشخص کردن محدوده ی بحث در این مقاله به این نظر استناد می کنیم که می گوید : "تفاوت این دو در آن است که در دوره بحران ، ریسک ها از قوه به فعل درآمده اند. از این رو وجود بحران در سازمان معرف شکست فرآیند مدیریت ریسک است" (, B--th ۱۹۹۳:۱۲۲) علیرغم آن که چنین دیدگاههایی خود به مباحث جدیدی دامن می زنند ، به علت مرزبندی مابین این دو نظم فکر و فرآیند عملی ، در این جا صرفاً به بحران و مفاهیم نظری آن پرداخته میشود.



مدیریت در آشوب و پیچیدگی

در هنگام بحران معمولاً در سازمان ها پیچیدگی رفتاری حاصل می شود و بعضاً نیز با آشوب و در هم ریختگی مواجهه که می بایستی به منظور حل موضوع به مسائل زیر رهنمون نمود که این امر نیز دارای پنج رهنمود می باشد

۱- بازاندیشی در مفاهیم سنتی مدیریت

۲- هر تغییر در سازمان

۳- تغییرات کوچک و اثرات بزرگ

۴- نقش مدیران

۵- یادگیری هنر آرامش سازمان / الگوی فعالیت و سود سازمان

بحران و آشوب از عناصر داخل سازمان ناشی می شود افراد داخل سازمانی با تحریک دیگران به ایجاد تنش در داخل سازمان می پردازند و در حقیقت با تصورات ذهنی یک فرد که ناشی از مسائل خانوادگی و مشکلات روحی می باشد به تحریک دیگران پرداخته و باعث ایجاد ناآرامی و اغتشاش در سازمان می شود از طرف دیگر افراد آشوبگر با دروغ پردازی به ایجاد تنش می پردازد و اینها افرادی دروغ پرداز و تک محور هستند و سازمان را به بحران و آشوب می کشانند که ممکن است در بحرانهای پیش آمده در سازمانها بحران منتهی به آشوب ، عناصر ناصواب ، تصورات ذهنی ناصواب در جهت مهار بحران ، ناراحتی های روحی و روانی ، دروغ پردازی و از دیگران خوش نیامدن و عدم علاقه بکار و دیگران موجب گردد و به تشدید بحران کمک نماید .

شیوه های مدیریت بحران

بحران ها ممکن است به شیوه های زیر در سازمانها اتفاق افتد که برای رفع بحران می توان بروشورهای زیر روی آورد و آنرا مدیریت نمود

۱- غافلگیری اولین عامل مخرب در بحران هاست لذا باید در هنگام غافلگیری در اسرع وقت آنرا مدیریت نمود تا از تشدید بحران جلوگیری نماید

۲- تصمیم گیریهای مهم همواره از ضروریات بحران در لحظات اول است

۳- اتخاذ تصمیمات درست بهنگام بروز بحران به دسته بندیها و واقعیت ها بستگی دارد و باید مدیریت شود

۴- بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی در آمده نیست بنابراین کاهش بحران ها در سازمانها از اصول اولیه بوده که باید آنرا مدیریت نمایند .



۵- هیچ بحرانی شبیه دیگری نیست و درک تشابهات کلیدی برای برنامه ریزی بمنظور رویارویی با آن و تخفیف اثرات سوء بسیار ضروری است لذا در جهت جلوگیری از بحران ها با توجه به شیوه های بوجود آمده باید عمل نمود

۶- سازمانها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی روی باید بیاورند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها شده است

با در نظر گرفتن شیوه های موجود بحران ، عملکرد افراد در سازمان نیز می بایستی بر مبنای نوع آن قابل مهار می باشد که می بایستی در این زمینه اقدام مورد لزوم صورت گیرد بهر حال می توان انواع روشهای مدیریت بحران را به شرح زیر مطرح نمود بعبارتی در زمان قبل از وقوع بحران باید به مسائل زیر پرداخت

۱- اعمال نگاه آسیب شناسانه سازمان بحران تا در اسرع وقت مشکل ناشی از بحران در سازمان حل گردد

۲- اعمال مدیریت تغییر در سازمان که شرایط را جهت حل موضوع بحران تغییر داد در زمان وقوع بحران نیز باید به نکته زیر توجه نمود

۳- اعمال مدیریت تعارض

بعد از وقوع بحران نیز می بایستی به نکات زیر پرداخت

اعمال مدیریت دانش و مستند سازی بحران ها و همچنین یادگیری سازمانی به کارکنان که کلیه مشکلات را با اتخاذ تدابیر لازم به موقع می توان حل نمود



تعریف بحران

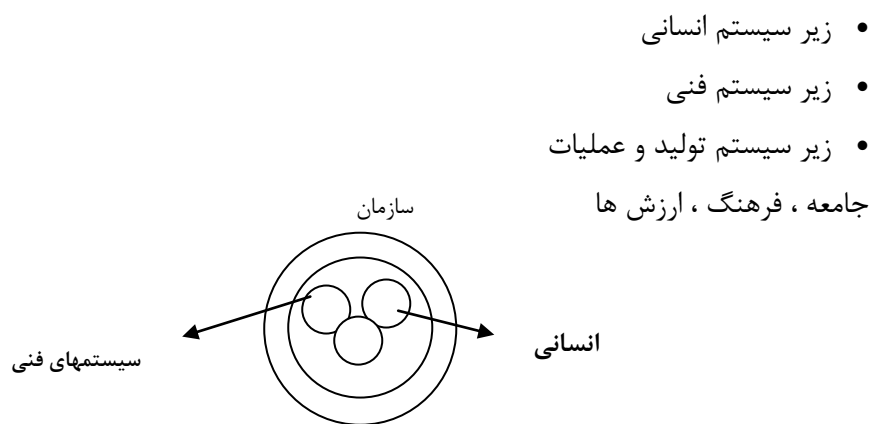
بحران ها تعاریف متفاوتی داشته که می توان بطور نمونه بموارد زیر پرداخت

- بحران وضعیتی ادراکی است لذا ارائه تعریف مورد قبول و عام از آن دشوار است
- بحران باید از دید کسانی که با آن مواجه هستند در زمینه وقوع آن مورد بررسی قرارگیرد
- ادراک از بحران بستگی به میزان تهدیدی دارد که از محیط احساس می شود بحران تهدید منافع است



- تعریف از بحران نسبی است و صرفاً در رابطه با مفاهیم دیگر همچون امنیت قدرت ، منافع ، اهداف ، مصالح ، تهدیدات مصداق پیدا می نماید
- بحران را نباید با کلماتی از قبیل فشار روحی ، اضطراب ، فاجعه و خشونت یکسان فرض نمود
- مدیریت بحران با مدیریت روابط عمومی تفاوت دارد در روابط عمومی برای خوب جلوه دادن امور سازمانها بکار می برند اما در مدیریت بحران سعی می شود در شرایط دشوار ، سازمان را در موقعیت مناسب و خوب نگهدارد

مفهوم بحران در یک سازمان بعنوان سیستم تلقی میشود که می توان در نمودار زیر نشان داد



تولید و عملیات در سازمانها

بنابراین مجموعه تعاریف فوق را می توان در کلیه سازمانها اعم از دولتی و بخش خصوصی تعمیم داد چراکه توجه به سیستم در سازمانها و برنامه ریزی بمنظور رفع بحران می تواند بعنوان راهکار کاهش بحرانها در سازمانها تلقی می شود اما باید اذعان داشت که نوع بحرانها در کلیه سازمانها متفاوت میباشد .

تعریف بحران سیستماتیک

علاوه بر موارد مطروحه بحران ها تعاریف سیستماتیک زیر را نیز دارند

-بحران وضعیتی است که سطح سیستم را مختل و ثبات و پایداری سازمان را بر هم می زند بحران عدم تعادل در سیستم ایجاد می نماید لذا لازمست در حل موضوع بحران به سیستم در سازمان توجه نمود و راه حل مشکلات ناشی از بحران را یافت

-بحران از رابطه سازمان با محیط ناشی شده آنرا می توان نوعی ویژگی محیطی که سازمان مجبور است بصورت مستمر از آن آگاهی داشته باشد تعریف نمود





برخی تعاریف بحران

برخی از تعاریف بحران نیز همانند موارد زیر می باشد

- ۱- بحران وضعیتی پویا و اختلال شدید در تعادل سیستم است
- ۲- بحران وضعیتی که بین عناصر یک جامعه هماهنگی وجود ندارد
- ۳- بحران به موقعیتی گفته می شود که درجه ای از تهدید نسبت به منافع و اهداف خود و سازمان است

دیدگاه های بحران

دیدگاههای مختلفی در بحرانهای موجود سازمانها وجود دارد که می توان به برخی از آنها بشرح زیر اشاره نمود.

- ۱- دیدگاه منفی بر بحران ، وضعیت آشفته ای بوده که سازمانها را ویران می کند و از بین می برد و خسارتهای جبران ناپذیری به آن وارد می کند
- ۲- نگرش سنتی به مدیریت بحران که بر این باور است که مدیریت بحران یعنی فرو نشاندن آتش بحران لذا همواره دید منفی برآن دارد که چرا بحرانها فروکش نمی نماید
- ۳- برخی از دربهران ها احتمال مرگ کارکنان ، مرگ مشتریان و مردم جامعه بوده ، ورشکستگی ، یا وقفه در عملیات تولید ، خسارات فیزیکی یا محیطی و تهدید سازمان وجود دارد همچنین بحران آتش سوزی انبار از نکات بارز در بحران ها میباشد
- ۴- دیدگاه مثبت به بحران : وضعیتی است که بنوعی آگاهی و نگرش خود انتقادی در سازمان وجود دارد و زمینه یک تغییردر سازمان ویا جامعه را فراهم می آورد و ایجاد تحول گام به گام از موارد قابل طرح می باشد بطور مثال عملیات دستی انبار نفت در قبل که هم اکنون با استفاده از فن آوریها و رایانه بحرانهای ناشی از محاسبات دستی را حل نموده است
- ۵- دیدگاه مثبت بحران نوعی سرمایه برای سازمان درنظر گرفته میشود و آنرا منشاء خلاقیت ، نوآوری و بیداری بوده و می تواند موجب افزایش کارایی و بهره وری در سازمان گردد



دلایل نگرش مثبت به بحران

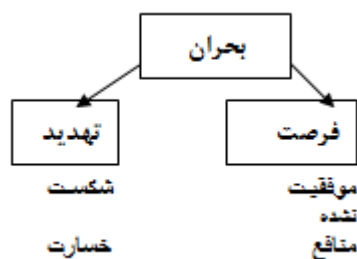
در دیدگاه مثبت به بحران می توان به نکات زیر توجه نمود

- موفقیت قانون و مقررات بعنوان اهرم قوی قابل طرح میباشد
- عملکرد را به کارکرد عقلایی در سازمان تبدیل می نماید
- در این راستا می باید گلوگاه های کاری سازمان را شناسایی نموده و کارکنان را به تفکر وادار کرد تا سازمانها در زمان بحران متحول شوند
- شکل گیری مجموعه ای از طرحها و برنامه ها برای بهبود در دیدگاه مثبت به بحران کاملاً ملموس میباشد
- خلاقیت های فرد و سازمانی تلفیق میشود بحران در سازمان کاهش و سازمان نیز در حل بحران موفقیت کسب می نماید

-بحران ترکیب عوامل تولید سازمان را به مناسب ترین شیوه ترکیب می رساند

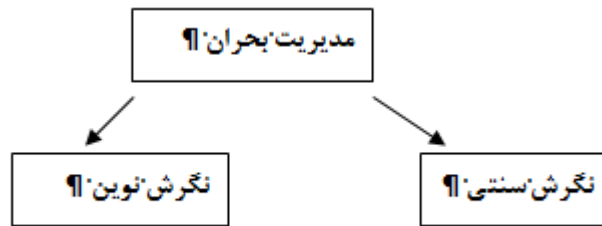
در نمودارهای زیر نگرش به بحرانها را بنحو مقتضی نشان می دهد

بحران فرصت یا تهدید





نگرش سنتی ونوین در مدیریت بحران



در این دیدگاه بحران را از جنبه افراد درگیر در بحران (افراد تصمیم گیرنده) تعریف نموده و مورد بررسی قرار می دهند در حقیقت سنجش بحران در هنگام تصمیم گیری در زمان بحران پیش آمده قابل قیاس می باشد بطوریکه می توان توصیف نمود که بحران وضعیتی است که منافع ، ارزش ها یا اهداف عالی و حیاتی تصمیم گیرنده را تهدید می نماید.

مشخصه های موقعیت بحرانی

در شرایط بحرانی در سازمانها مشخصه های موقعیت بحرانی را به شرح زیر میتوان مطرح نمود

- ۱- شرایط از ابهام بالائی برخوردار است
- ۲- رویدادها نادر و فوق العاده هستند و زمان کمی برای واکنش به آن وجود دارد که باعث تهدید بقاء در سازمان می شود
- ۳- ایجاد غافل گیری برای اعضاء سازمان و تصمیم گیرندگان پیش می آید
- ۴- تصمیم گیری در زمان بحران چالش بیشتر و مشکل تردد در همین حال حیاتی است و باید به موقع این امر محقق شود
- ۵- گذشت زمان بسیار تاثیر گذار بوده و تاخیر در تصمیم گیری دامنه آسیب ها را به شدت گسترش می دهد



مشخصه های بحران

مشخصه های بحرانهای متشکله در سازمان ها غالباً به صورت زیر قابل طرح می باشد

- ۱- وضعیت اضطراری آنی می باشد .
- ۲- آثار یاس ، فرار از مسئولیت ، استرس ، تغییر رفتار است
- ۳- اهداف و منافع و ارزشهای اساسی فرد و سازمان تهدید می شود
- ۴- وضعیتی ادراکی و غافلگیرکننده ناگهانی بروز می کند
- ۵- ایجاد یک سلسله حوادث غیر عادی ممکن می باشد
- ۶- بحران منحصر به فرد و خاص و ریشه و علل ممکن بوده و شبیه بهم نمی باشند به عبارتی بحرانها در جامعه و سازمانها متفاوت می باشد
- ۷- بحران ها به صورت ناگهانی بروز -علائم هشدار دهنده دارد



تفاوت بحران و فوریت

بحران ها به قید فوریت اتفاق می افتند اما با فوریت تفاوت دارند به عبارتی

- ۱- تمام بحران ها حائز ویژگی یک موقعیت اضطراری و فوریت داشته اما هر فوریت بحران نیست
- ۲- ویژگی خاص بحران بزرگی ابعاد ، تبعات بالقوه و بالفعل آن می باشد
- ۳- ویژگی خاص فوریت لزوم مقابله سریع با آن است





طبقه بندی انواع بحران

بحران ها را می توان بشرح زیر طبقه بندی نمود

۱- به اعتبار موضوع ، بحران را میتوان به بحرانهای های اجتماعی ، سیاسی ، اقتصادی ، فرهنگی ، نظامی فوق تقسیم بندی نمود

۲- به اعتبار گستردگی فراگیری می توان بحران ها را به بحرانهای محلی ، ملی ، فرا ملی تقسیم نمود

۳- بحران از نظر جامعه شناسی بحران هویت ، مشارکت ، مشروعیت ، توزیع و یکپارچگی تقسیم شده است

۴- از نظر هدایت و کنترل به شدت تهدید ، نوظهور ، فرصت گیری ، انعکاسی ، برنامه ریزی ، و درجه آگاهی یا احتمال وقوع تقسیم بندی می شود

انواع بحران از نظر هدایت و کنترل

بحرانها را باید در سازمانها و جامعه هدایت و کنترل نمود که انواع آن را می توان در زمینه حل بحرانها بشرح زیر مطرح نمود

۱- بحران شدید - زمان کوتاه وجود غافلگیری در آن محرز میباشد

۲- بحران ظهور - تهدید شدید- زمان بلند وجود غافلگیری مشخص میباشد

۳- بحران عادی - تهدید ضعیف - زمان بلند قابل پیش بینی میباشد

۴- بحران خاص - تهدید ضعیف - زمان کوتاه - وجو غافلگیری قابل ملاحظه میباشد

۵- بحران بطنی - تهدید ضعیف - زمان بلند غافلگیری مشخص میباشد

۶- بحران عمومی - تهدید شدید - زمان قابل پیش بینی است

۷- بحران انعکاسی - تهدید شدید زمان کوتاه قابل پیش بینی است

۸- بحران ناگهانی - اثرات ناگهانی بر درون و بیرون سازمان دارد

۹- بحران تدریجی - یکسری مسائل در زمینه های بحران خیز آغاز شده و روز بروز پیش می رود



اهداف مدیریت بحران

اهداف بحرانها پیشگیری قبل از وقوع بوده و چنانچه بحران ها اتفاق بیفتند می بایستی در جهت مهار آن بموقع اقدام نمود که شامل موارد زیر میباشد

- ۱- کاهش تنش در طول رویدادها تا حصول نتیجه حل کلیه مشکلات پیش آمده ناشی از بحرانها در سازمانها
- ۲- تصویر کشیدن تعهد - مهارت دانش کارکنان سازمان ها بمنظور حل بحران ها
- ۳- کنترل جریان و صحت اطلاعات که در جهت حل مشکل بحران جمع آوری شده است
- ۴- مدیریت کار آمد منافع بحران در طول دوره عمر سازمانی که از اهداف اصلی میباشد درحقیقت بحران ها به دوره های زیر تقسیم میشوند .

الف : دوره طفولیت و رشد بحران

ب: دوره بلوغ و تکامل بحران استقلال طلبی و تابعیت

ج: دوره ثبات و پیری ، بحران هماهنگی

پیشگیری قبل از بحران

بحران ها را می بایستی قبل ازآنکه اتفاق بیفتند مهار نمود و در جهت پیشگیری از وقوع آنها اقدام نمود لذا باید به نکات زیر توجه شود

- ۱- وقت گذرانی در سازمانها متوقف شود تا بحرانی به وجود نیاید
- از مواردی که در جلوگیری از بحران مهم است جلوگیری از وقت گذرانی در سازمانها بوده بطوریکه یکی از عواملی که در بهره وری پائین در سازمانها ی امروزی نقش مهمی دارد اتلاف وقت توسط افراد سازمان می باشد
- ۲- تقویت موجودی مواد اولیه انبار در سازمانها و جلوگیری از صفر شدن آنها تا تولید توقف نشود
- ۳- کاهش هزینه های جاری در تولید کالا ها و خدمات که به بحران مالی منتهی نشود
- ۴- سرعت زیاد در تولید و کاهش هزینه ها با توجه به بند بالا می تواند نقش موثری درپیشگیری قبل از بحران میباشد
- ۵- وجود روحیه همکاری و تعاون پایدار و ایجادشبکه های همکاری سازمان را قدرتمند می نمایدلذا لازمست کارکنان با یکدیگر دوستانه رفتار نمایند بدون اینکه احترام متقابل را به خطر بیاندازند
- ۶- اهمیت ویژه طراحی توجه به اهداف سازمانی و اجرای دقیق آن نقش مطلوبی در پیشگیری از ایجاد بحران دارد



- ۷- انجام به موقع تعمیرات و نگهداری موثر تجهیزات سازمانها و آمادگی و سرویس ماشین آلات قبل از خرابی در پیشگیری از بحران موثر میباشد
- ۸- بالا بردن سطح کیفیت تولید کالا نیز نقش مهمی در جلوگیری از بحران دارد.
- ۹- استفاده از روش حل مشکل (تکنیک حل مسئله (معادلات خطی) کارکنان با تشکیل گروههای حل مسئله در رشد سازمان تسریع نمایند
- ۱۰- بهبود مداوم و پایدار در تولید کالا و خدمات نقش ارزنده ای در پیشگیری از بحران دارد
- ۱۱- انعطاف پذیری سیستم و کارکنان در جهت جلوگیری از بحران و اقدامات بموقع بسیار موثر میباشد
- ۱۲- تنوع در تولید و توسعه محصول جدید در پیشگیری از بحران مطلوبست
- ۱۳- افزایش نرخ بهره وری استفاده از وسائل و تجهیزات و مشارکت کارکنان در انجام کار در پیشگیری از بحران مناسب است
- ۱۴- نیاز به سرعت عمل در تغییر سازمان در هنگام بحران نقش مناسبی در جهت مهار بحران را دارا میباشد
- ۱۵- توجه به چهار وظیفه کارکنان سازمان برای جلوگیری از بحران از قبیل برنامه ریزی با در نظر گرفتن اولویت ها دارای اهمیت میباشد
- ۱۶- برنامه ریزی ظرفیت های موجود برای پیشگیری از بحران ها با توجه به شرایط هر سازمان الزامی میباشد
- ۱۷- کنترل ظرفیت های مطروحه در بند ۱۶ حائز اهمیت است
- ۱۸- کنترل اولویت های مطروحه در بند فوق حائز اهمیت است
- ۱۹- توجه به آموزش یکسانی که در سیستم کار می کنند مثال : نادان به دست جهالت خود به خود و سازمان صدمه می زنند که چنانچه در جهت پیشگیری در بحران ها اقدام گردد و بهبود کار و روشها از آموزش شروع نمایند می توان آنرا به آموزش ختم نمود
- ۲۰- توجه به موقع خرید مواد اولیه کالا و توجه به تولید ، انبار ، توزیع ، فروش ، حمل و نقل ، تعمیرات نقش موثری در پیشگیری از بحران دارد
- ۲۱- افراد ارزش مند در سازمان و کارکنان خوب و زحمت کش در سازمان دیگران را به کار ورزیده و در افراد خوب رقابت ایجاد می نماید و موجب می شود که در پیشگیری از بحران بموقع اقدام نمایند
- ۲۲- رضایت مشتریان از تامین نیاز و خواسته هایشان نقش موثری در پیشگیری از بحرانها در سازمان دارد
- ۲۳- بجای ایرادگیری چاره اندیش نمودن نقش ارزنده ای در پیشگیری از بحران دارد
- ۲۴- خشنود نمودن مشتریان کافی نیست سعی کنید آنها را شیفته خود نمودن - راز موفقیت و شناخت مشتری بوده که در پیشگیری از بحران در سازمان موثر میباشد



- ۲۵- ایجاد سازمانی نوآوری خلاق و یادگیرنده در پیشگیری از بحران مناسب است
- ۲۶- پایان کارکارکنان مثبت اندیش نتیجه مثبتی دارد چون از دشواریها نمی ترسند بنابراین در پیشگیری از بحران موثر میباشد
- ۲۷- ۵ مورد مدیران را تباه می کند فریب دوستان و همکاران - روی گردانیدن از علم و صاحبان علم - تحقیر دیگران - غرور - هوای نفس چنانچه این موارد رعایت گردد نقش موثری در پیشگیری از بحرانها دارد
- ۲۸- منابعی که همکاری نمی نمایند و ارتباط نا کارآمد داشته و رقابت ایجاد نمی نمایند تاکید فراوان بر نوآوری و نسخه برداری مناسب در پیشگیری از بحران در سازمانها مناسب می باشد .
- ۲۹- بازاریابی به موقع برای فروش محصولات جهت پیشگیری از بحران کارآمد میباشد
- در برابر بحران واکنش نشان ندادن بلکه آنرا باید اداره نمود لذا اداره بحران ها در سازمانها نیز شرایط ویژه ای را مطلبد که شامل موارد زیر میباشد
- عدم تولید اضافی کالا قبلی از وقوع تقاضا با توجه به در نظر گرفتن انتظار برای قدم بعدی از مسیر فرایند و جابجائی غیرضروری مواد و همچنین فرایند های اضافی بخاطر طراحی ضعیف ابزار یا قطعه و یا موجودیها بیش از حداقل مورد نیاز و تردد غیر ضروری کارکنان در حین کار و جلوگیری از استفاده قطعات و محصولات معیوب در جهت کاهش بحران ها نقش مهمی ایفا می نماید
- اگر در یک سازمان مجموعه افراد را با یکدیگر هماهنگ کرد و روحیه همکاری و تعاون پایدار بین آنها را تقویت کنیم از قدرت گروهی در تولید می توانیم بهره قابل توجهی برده و بحران را میتوان کاهش داد .
- در واقع در موقع بحران برای تصمیم گیری عقلانی و منطقی زمان بسیار محدود است مثلاً یک نفتکش آتش گرفته که اگر در تصمیم گیری تعلل شود منجر به منفجر شدن نفتکش و خسارات زیاد به انبار وارد می شود لذا در بحران مواردی وجود دارد که با ابهامات زیادی مواجه می شود و برای حل آن زمان بسیار محدود است که اگر به زمان توجه نشود ممکن خسارات زیادی را به سازمان وارد آورد و اگر در این زمان در تصمیم گیری تعلل بیشتری صورت گیرد ممکن است این بحران ابعاد بیشتری را در سازمان تحت شعاع خود قرار دهد .



موقعیتهای بحرانی در سازمان

در سازمانها برای شناخت ظرفیتهای و بحرانهایی که میتوانند بر روی عملیات تولید و فروش و میزان سوددهی آنها اثر بگذارد می بایستی برنامه هایی داشته باشند هر سازمان صاحب وجهه و شهرت و آبرویی بوده و ممکن است سالها بلکه ده ها سال و زمان برای بدست آوردن آن صرف وقت شده باشد سهل انگاری و ایجاد بحران به آبروی سازمانها لطمه وارد می نماید و بهمین سادگی آبروی یک سازمان از بین می رود مگر اینکه سازمانها مجموعه ای از روشهای طراحی شده ، تعریف شده ، بنیادی و قابل فهم داشته باشند تا بتوانند در موقعیت های خاص آنها را بکار گیرند .

در هنگام بحران نباید با دید سهل انگاری موضوع را توجه نمود بلکه باید با ارتباط نزدیکی که با استراتژی کلی سازمان و تشکیلات پیدا می کند و با تمرین از طریق آموزش حرفه ای در فواصل تعیین شده تضمین و محکم عمل نمود مدیریت هر سازمانی نیاز به یک مدل پاسخگویی مدیریتی داشته که قابل فهم باشد و هر یک از افراد سازمان جایگاه و اختیاراتش را بدانند .

روشها و سازماندهی ها باید در جای مناسب قرار گیرند تا خطرات را به حداقل برسانند تا در مواقع ایجاد بحران ، فرصتهای مناسب را به حداکثر برسانند بهر حال بی توجهی به بحران ، ایجاد بحران می کند سازمانها نایبستی در برنامه ریزی خود فقط چشم اندازها و مباحث عقلایی را در همه جهات ، چه موافق و مخالف در نظر بگیرند بلکه باید خود را در گیر مواردی از قبیل احساسات عمیق ، غرایز نیمه هوشیار و حرکات صحیح نیز بنمایند در حال حاضر یک جریان جنبش حمایت از حقوق مصرف کننده برای ایجاد بحرانهایی در ارتباط با مباحثی چون سلامت تغذیه و امنیت محیط زیست ، استانداردهای تجاری ، افشای اطلاعات و غیره در حال رشد می باشد معمولاً زندگی در حال تغییر بوده و عقاید افراد نیز بعنوان مصرف کنندگان و صاحب اختیار در حال تغییر می باشد لذا سازمانها برای درک این تغییرات و برای برقراری ارتباط مداوم و از طرفی انتظارات افکار عمومی در قبال تغییرات پاسخگو باشند تحت فشار بیشتری قرار می دهند تا به بحران منتهی شود لذا رفتارهای سازمانی و تشکیلاتی تحت نظارت بیشتری بوده و فعالیت مصرف کننده در حال رشد هستند و انتظارات را در سطحی وسیع از گروههای ذینفع که توقع دارند شامل دقت اجتماعی و مسئولیت پذیری بیشتری را فراهم آورد این اصول حتی در زمان اعمال فشارهای شدید اهمیت بیشتری پیدا می نمایند و هنگامی که یک خطر حقیقی و یا عینی برای سلامت عمومی ، امنیت و یا محیط زیست در سازمان و یا جامعه وجود داشته باشند بیشتر محسوس می باشند آنچه که تحت عنوان تئوری ، جامعه پرخطر نامیده می شود بیان کننده الگوهای جدید نگرانی ها و کشمکش های عمومی و سیاسی است که بوسیله تغییرات اجتماعی مداوم و بی ثباتی نوآوری صنعتی و بدعت تکنولوژیکی ، کاهش توجه علمی به بررسیهای بدعت آمیز و تمایل رو به رشد به سمت فردگرایی بوجود آمده که ترکیب این



عوامل موجب تشدید گروهی از بحرانها خواهد شد . در حال حاضر اعتماد سنتی به کارشناسان برای توصیف درجات خطر هنگام استفاده از محصولات و فرآیندهای جدید در موازات رشد یک توانایی عمومی قرار گرفته است که بوسیله رسانه های نوین تقویت می شوند خطر یک مقیاس اندازه گیری اثرات ناگوار یک بحران درباره ارزیابی و ارتباط با خطرات ممکن مربوط به یک فرآیند خاص نسبت به حمایتها و سودهایی است که ارائه می نماید ارزیابی خطر وقتی بسیار اساسی است که یک خطر جدید پدیدار می شود درجه خطر موجود تغییر پیدا می کند یا درک جدیدی از خطر بوجود می آید این موارد برخی از اوضاع دشواری است که هر تشکیلات به آنها روبرو می شود که بمنظور فهمیدن و مدیریت مراحل یک بحران پرخطر باید به معانی متفاوت خطر برای افراد مختلف پرداخت مانند خطرات احساسی مانند پرواز نمودن با هواپیما ، عقاید زیربنایی خیلی سخت تغییر پیدا می کند که از عوامل اجتماعی و فرهنگی است و راههای تعریف این عقاید ، درک و عکس العمل نسبت به خطرات و درجه میزان خطرات که هر یک از افراد سازمان یک دیدگاهی دارند و یا منبع اطلاعات در رابطه با یک خطر بسیار اهمیت دارد برنامه ریزی برای مدیریت سازمان موقعیتهای بحرانی ، یک بخش مهم در روند برنامه ریزی استراتژیک هر سازمان می باشد و اهمیت ارتباطات هدایت شده در مواجهه با بحران ها برای حفظ و بالا بردن اعتبار تشکیلات مورد توجه قرار گرفته است .

در مواردی از بحرانها هیجان از بین تمام عوامل تغییر عامل قویتری است و موارد هیجان انگیز می تواند کلیه قوانین و امور مسلم علمی را پایمال نماید غالباً هنگامی که یک خبر بد منتشر می شود عوامل منفی زیاد است لذا برخورد با اخبار در یک مرکز بحران دیده دارای اهمیت زیادی است و از آن می بایستی برای حل بحران بهره لازم را برد .

برنامه ریزی و مدیریت بحران

در نقاط بحران خیز رفتار غیر مسئولانه ، بی خیال ، متناقض ، گیج ، ناجور ، بی میل یا ناتوان نسبت به ارائه اطلاعات قابل اعتماد عمل می شود قطعاً اعتبار آن سازمان آسیب خواهد دید و نیز قدرت آن نیز مورد آسیب جدی قرار خواهد گرفت پیامدهای هر پدیده غیر قابل پیش بینی هر چند مصیبت بار ، می تواند همیشه از نظر هزینه و آسیب وارده کنترل شده باشد مشروط به اینکه اطلاع رسانی بحران با برنامه ریزی توأم باشد هنگامی که حادثه ای روی می دهد باید از انجام قاعده اصلی اطلاع رسانی بحران اطمینان داشت لذا همانطور که بحران قابل پیش بینی می باشد و برنامه های اجرایی آن طراحی شده باشند عکس عملهای ارتباطی در رابطه با آن نیز قابل پیش بینی و طراحی هستند متأسفانه پیامدهای نبود برنامه برای مقابله با بحرانها موجب کاهش سود و قیمت کالاها و خدمات و نیز اثر مهلک بر روی کارکنان و کلیه جنبه های دیگر حیات یک سازمان می گذارد برنامه ریزی برای ارتباطات یک فرآیند منطقی که می تواند برای مدیریت سودآوری فراوانی داشته باشد اگر این آماده





سازی در زمان لزوم به مرحله اجرا در آید . نظارت بر خطرات و تعریف مخاطبان و نهایتاً اطلاع رسانی بحران فقط برای زنده نگهداشتن کسب و کار است و توسعه روشهای ارتباطی در بحرانها نباید نقشه های پیچیده و سنگین باشند بلکه باید دارای متنی ساده بوده و مسئولان را قادر سازند تا در هنگام بحران از موضع قدرت برخورد نمایند و هنگامیکه یک بحران شکسته شد همه موارد مطابق آنچه پیش بینی می شده نخواهد بود لذا جهت پاسخگویی به نیاز ارتباطی یک موقعیت بحرانی مقدار زیادی انعطاف و قضاوت صحیح مورد نیاز می باشد . در یک بحران جدی که شامل تلفات جانی و مالی و خرابی گسترده باشد بهترین کار این بوده که مدیر سازمان بعنوان سخنگوی اصلی عمل نماید که مسلماً اینکار تا زمان کارایی ادامه داشته باشد میسر بوده و اگر ارتباط خوبی نباشد مقام ارشد بعد از او باید این نقش را برعهده بگیرد بسیاری از سازمانها یا صنایع مختلف برای آماده نمودن خود برای رویارویی با بحرانهای اساسی ممکن است تلفات جانی زیادی را در بر داشته باشند مانند سازمانهای هواپیمایی ، صنایع شیمیایی و دارویی و صنایع نفت لذا بکار گرفتن افراد شایسته برای مهار بحران حائز اهمیت بوده لیکن به همان اندازه نیز سخت می باشد .

مدیریت بحران و سازمانها

پیچیدگی فزاینده جوامع مختلف و گسترش ارتباط و وابستگی چند جانبه صنایع ، زمینه مساعدی برای رشد کمی و کیفی فرصتها و تهدیدات محیط فراهم گردیده چنانچه از یک سو رشد و توسعه تکنولوژی انسان را در جدال با حوادث طبیعی قدرتمند ساخته و از سویی دیگر پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ صنایع سبب بروز معضلات همه جانبه در رخدادهای بحرانی در سازمانها شده است صنایع خاص ظرفیت بالقوه بیشتری برای بروز بحران دارند در صنایع نفت ، برق ، پتروشیمی ، حمل و نقل هوایی ، کشتیرانی با توجه به تفاوتهای این بحرانها ویژگیهای مشترک زیادی در بحرانها به چشم می خورد که آمادگی قبلی در کاهش ابعاد خسارت نقش تعیین کننده ای دارد تصمیم گیری عجلوانه بر اساس اطلاعات ناقص دامنه خسارت را چند برابر افزایش می دهد و بهر حال ارتباطات در ابعاد مختلف نقش بسیار تعیین کننده ای در کنترل بحران را دارا می باشند هر چند تصمیم گیریهای مهم و سریع از جمله اقدامات اولیه ، اساس مدیریت بحران در سازمانهاست لیکن کیفیت تصمیم اهمیتی بسیار تعیین کننده در مهار بحرانها دارد .

شکی نیست که مسئولان خوب با واقع بینی بیشتری به داوری عملکردهای گذشته می پردازند و به تخصص و تجربه با مشاهده بحرانهای قبلی در پائین آوردن فشار جو و تغییرات مستمر با دفع سایر عوامل و شرایط طبیعی خود را برای برخورد با یک وضعیت فوق العاده طوفانی آماده می کنند ، بحران چیزی جز تجلی برخورد تمام عواملی که یکباره از حالت سکون یا نظم به حالت متحرک یا بی نظمی در آید نمی باشد .





وظیفه مدیریت بحران اتخاذ تصمیمات موثر بر اساس اطلاعات صحیح و در جهت کاهش خسارات و کنترل سریع بحران است باید در کلیه برنامه ریزیهای بحران جایی را برای موقعیتهای پیش بینی نشده در نظر گرفت در حقیقت بحران وضعیتی که نظم سیستم اصلی یا بخشهایی از آن را مختل کرده و پایداری آنرا برهم می زند می باشد . برخی از سازمانهای معتبر برنامه های دقیق و موشکافانه ای در رابطه با ارتباطات بحران برای خود تهیه نموده اند که می تواند هنگام بروز بحران متناسب شرایط تطبیق گشته و سریعاً به اجراء در آید چنین طرحهایی باید در زمانی تهیه شده که نحوه عملکرد سازمان رضایت بخش می باشد و هر چه جامع تر باشد هنگام بروز بحران فرصتهای بهتری برای حل موفقیت آمیز آنها وجود خواهد داشت با اینکه هیچ بحرانی شبیه بحرانهای دیگر نیست برخی تشابهات قابل ملاحظه وجود دارد و درک آن کلیدی جهت برنامه ریزی برای رویارویی با بحران و تخفیف اثرات سوء آن بوده که بطور کلی ضروری است . هرگز نباید از شناسایی بحرانهای بالقوه غافل شد . بحرانهایی که در حیطه فعالیت مشابه رخ میدهد می تواند سرنخهای جدیدی را برای تکمیل برنامه ریزی بحران در ابعاد ناشناخته قبلی بدست دهد . زمانی که سازمانی در فکر آمادگی برای مقابله با بحران است در حقیقت در نیمه راه برنامه ریزی برای مواقع اضطراری و خطرناک قرار دارد راهکارهای شرایط بحرانی بصورت روشن و مشخص وجود دارند که اگر هم باشد همگان بطور یکسان با کیفیت و محاسن و زیانهای آنها هم نظر نیستند غافلگیری اولین عامل مخرب در بحران است و تصمیم گیری مهم همواره از ضروریات بحران در مراحل اولیه بوده و اتخاذ تصمیمات مناسب و درست به هنگام بروز بحران به دسته بندی واقعیتها بستگی دارد . داشتن یک برنامه عملیاتی برای انواع بحرانهایی که در حوزه فعالیت سازمان روی می دهد به همراه گروههای راهنمایی تاکتیکی و استراتژیکی می تواند اوضاع را به کلی تغییر دهد و این امر بهترین فرصت ممکن را برای مقابله سریع و قاطع با هر بحرانی که روی می دهد فراهم می نماید یک برنامه اضطراری که بطور خاص برای سازمان و مشکلات خاص آن تهیه شده باشد می تواند از رشد بحران جلوگیری نماید ، بازتابهای بحران بعنوان عوامل خارجی عبارت از خسارات ، جریان فزاینده وقایع ، مشکل زمان و افکار عمومی هستند واکنشهای احساسی بحران بطور عام شامل ناباوری ، قبول شکست ، وحشت زدگی ، کوتاه نظری ، مقصر دانستن افراد و جریحه دار نمودن احساسات بوده که در هر بحران عوامل خارجی و واکنشهای احساسی بحران با درجات متفاوت روبرو می باشند .

بحران موردی جز تجلی برخورد تمام عوامل که یک مرتبه از حالت نظم به حالت بی نظمی در آمده نیست ، دولتها و سازمانها به شناخت روشهای برخورد با تغییرات ناگهانی می بایستی رو بیاورند و مدیریت بحران بخشی از تمام برنامه های استراتژیک آنها باشد . بازسازی صحنه بحران می تواند کمکی به تمرین عملی افراد قبل از بحران باشد تمرین نداشتن برنامه اضطراری خطرات مهیبی را به همراه خواهد داشت از جمله نشناختن علائم خطر



(در شرکت ملی پخش آژیر خطر) عدم اطلاع از محل پله های اضطراری و درهای خروج ساختمان اداری یعنی بی اثر شدن برنامه های اضطراری در هنگام تدوین که ضرورت آموزش به کارکنان را امری اجتناب ناپذیر می نماید به نمونه ای از بحرانها را نیز می توان به قطع برق در شهرستانها ، گردباد ، آتش فشان ، زلزله و سیل اشاره نمود که در صورت عدم تهیه برنامه و استراتژی قبل از بحران خسارات سنگینی را به جامعه و سازمانها وارد می نماید بحرانهای هواپیما ربایی و کشتی رانی نیز از موارد خطرناکی است که در صورت چاره جویی و آماده بودن افراد سازمان می توان به خوبی با این بحرانها مبارزه نمود . شکایات فیزیکی دیگر از وضعیتهای بحرانی است که چنانچه برای حل آن بموقع اقدام نشود به شهرت و حسن شهرت سازمان و تولیدات آن لطمات جدی وارد می شود .



ارتباطات و استراتژی در مدیریت بحران

در حوادثی که موجب از بین رفتن منابع و بیشتر از همه نیروی انسانی بعنوان اصلی ترین و با ارزش ترین منبع و سرمایه ، عمده ترین موضوع می باشد ارباب رجوع و کارکنان سازمان جزء منابع انسانی هستند که در ارتباط با رویدادها و بحران ها نقش ارزنده ای را ایفاء می کنند اما ضروری است که باید در رابطه با این منابع برنامه ریزی لازم صورت پذیرد . مشتریان و کارکنان ممکن است در بحران ها مریض و یا مصدوم و یا به مرگ طبیعی و غیر طبیعی آسیب ببینند که این موارد در زمره موقعیتهای بحران لحاظ می شوند بحران منابع شاید عمده ترین بحرانها باشد زیرا در بطن نیروی انسانی می تواند این بحرانها بوجود آید و این اهمیت ارتباطات سازمان را نشان می دهد . در عصر ارتباطات مردم تشنه اطلاعات بوده و پنهان نمودن اطلاعات بحران اشتباهی مسلم و بزرگ است لازمست با ارائه اطلاعات بطور شفاف از بروز هرگونه شایعه که به اعتبار و شهرت و حسن شهرت سازمان و تولیدات آن لطمه وارد می نماید جلوگیری شود لازمست مسئولین و صاحب نظران را نیز با عملیات مهم و مفید سازمان آشنا نموده و از آنان بخواهیم تا از نزدیک کاستی ها و نقاط قوت سازمان را شناسائی و لمس نمایند از طرفی نقاط بحران را شناسایی و در جهت رفع و عدم تشدید آن برنامه ریزی و سرمایه گذاری نمایند و در نهایت



اهمیت و ارزش و قدرت اطلاعات را شناسایی و با برنامه ریزی دقیق و بکارگیری صحیح آن و پایداری و حیات مستمر سازمان کمک و مساعدت نموده و بحرانها را بعنوان تهدیدی برای نقش یک سازمان تلقی نموده که در این حالت یکی از اهداف مدیریت بحران حمایت و یا ترسیم و نقش سازمان در بحران است تحقیقات در زمینه مدیریت بحران ، خط تحقیقاتی و واکنشهای ارتباطی سازمانها را توسعه داده و آنرا در شرایط بحرانی بررسی نمایند لازمست درک خود را از نحوه استفاده هر چه بیشتر از منابع انسانی و مالی افزایش داده تا بدینگونه بتوان چالشهای مربوط به بحرانهای بوجود آمده در سازمان را تقلیل دهیم .

تجزیه و تحلیل موفقیت بحران گام بسیار مهمی در راستای راه صحیح و استفاده بهینه از واکنشهای در برابر بحران ها می باشد انتخاب نوع واکنشهای بحران نیز تاثیر مهمی برای رفع بحرانها دارد . از چند سال گذشته در کشور ما ایران چشم انداز جدید و پویای مدیریت بحران رو به توسعه و گسترش می باشد و سازمانها از ارتباطات خود در زمان بحران استفاده می نمایند و از مفاهیمی بعنوان مدیریت بحران تاثیرگذار کمک می گیرند.

طبق اصول وضعیت بحران استفاده از برخی از راهبردهای ارتباطات در وضعیت بحران قابل توصیه بوده انتخاب مناسب و صحیح از راهبردهای ارتباطات در وضعیت بحران حائز اهمیت است . چرا که بیش از هر زمان لازمست تا روشهای تحلیلی به راهبردهای ارتباطی در وضعیتهای بحرانی پیوند بخورد سپس اجرای روشهای تحلیلی وضعیتهای بحرانی را بهبود بخشد مباحث مختلفی در زمینه نوع واکنشها یک سری استراتژی های ارتباطی را در زمان بحران با رویکرد پذیرش و یا انکار آن بحران ارائه می نمایند ارزش این استراتژی در توانایی ایجاد هماهنگی بین موقعیتهای بحرانی است موقعیتهای بحرانی باید در استفاده از چهارچوب به نحوی تجزیه و تحلیل شوند که هم نیاز و توانایی در استفاده از استراتژی ها را باز نموده و هم از طرفی تطابق پیدا نموده و تدافعی تر باشند بنظر میرسد که مسئولیتهای هنگام بحران دارای یک پیوند طبیعی بین موقعیتهای بحرانی و استراتژیهای زمان بحران می باشد . همانطور که درک نسبت به مسئولیتهای زمان بحران بیشتر می شود تهدید نسبت به آسیب نقش و تصویر مسئولیتها نیز تقویت می شوند بعبارت دیگر مدیران بحران باید از راهبردهای تطابقی در این زمان بهره جویند که بیشتر بر ترمیم نقش مسئولیتها تاکید مینماید اما در رابطه با راهبردهای تدافعی همچون انکار و یا تقلیل از لحاظ منطقی در رابطه با سازمانهایی که بیشترین مسئولیت بحران ها را دارند کم اثر خواهد شد ویژگیهای بحران اجرای سازمانی و وخامت بحران ، بخش ویژگیهای بحران دارای دو بعد است بحرانها حوادثی هستند که ویژگی خاص خود را بوجود می آورند دو بعد مطروحه در بخش ویژگی بحران کنترل خارجی و کنترل فردی و یا جایگاه علیت کنترل خارجی درجه است که طبق آن عوامل خارجی باید بحران را کنترل نمایند اما در کنترل فردی این سازمان است که فرد باید بحران را کنترل نماید برداشتهای قطعی تر در مورد کنترل خارجی ،





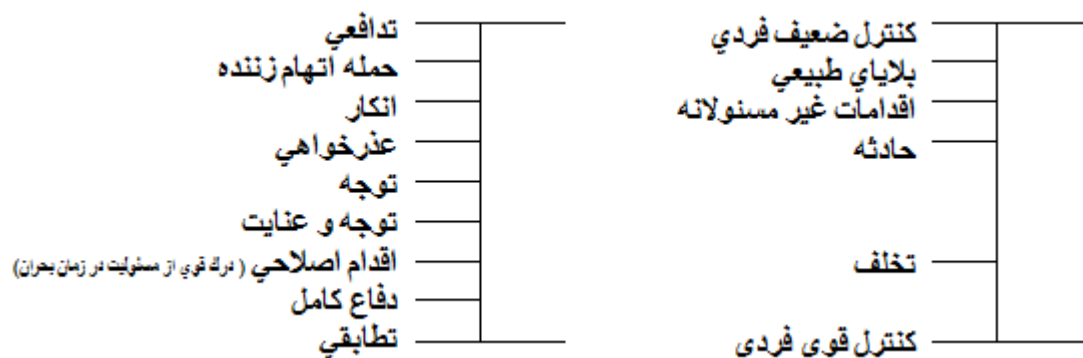
مسئولیت بحران و تخریب نقش را کاهش می دهد چرا که سازمان در جلوگیری از بحران یا کاری نمی تواند انجام دهد و یا کمترین کار را می تواند انجام دهد اگر چه برخی از این تئوریه‌ها مورد آزمایش قرار گرفته اند .

اجزای یک سازمان بعنوان یک رکن باید بر تلاشهای مدیریت بحران اثرگذاری نمایند و بویژه اعتقاد بر آن است که سازمانهایی با پیشینه مثبت اجرایی در ایجاد یک نقش مثبت در زمان بحران موفق تر عمل می نمایند این اعتقاد از ترویج نقش سازمانی اخذ شده ، یک سازمان اعتبار خود را با ایفای مثبت نقشهای خود می سازد هنگامیکه بحرانی بوجود می آید این اعتبارات آسیب می بیند ایفای نقش ضعیف از طرف سازمان موجب می شود تا مردم را به حالت بحرانی تر و وخیم تر هدایت کند چرا که بحران خود بخشی از یک الگوی رفتاری می باشد . تاریخ بحرانها مفاهیم و برداشتهای مسئولیت بحران را تشدید نموده و تاثیری منفی بر نقش سازمانی داشته است . ارزیابی ها ، روندکار و نتایج حاصله ، آزمایش بحران در مدیریت بحران بسیار مهم و حائز اهمیت می باشند در صورتیکه مدیران بحران بتوانند از روشی سیستماتیک در تحلیل موقعیتهای بحران استفاده نمایند که آن سیستم به انتخاب یک استراتژی مناسب ارتباطاتی در شرایط بحرانی کمک نماید این تصور ضرورت انتخاب استراتژی ارتباطاتی در زمان یک بحران واقعی را تسهیل می نماید تحقیقات نشان می دهد که استراتژیهای ارتباطاتی زمان بحران می تواند همراه با زنجیره مربوطه به مسئولیت زمان بحران قرار گیرند مسئولیت بحران به پیوند انتخاب استراتژیهای ارتباطاتی و تحلیل موقعیتهای بحرانی کمک کند و خسارات ناشی از بحران را کاهش دهد . بهر حال یک سازمان همیشه نمی تواند بدلیل وجود مسئولیتهای امانتی نسبت به افراد ذینفع و مشتریان و کارمندان عذر و بهانه بیاورد . عذر و بهانه در واقع پذیرش تقصیر و گناه است و مسئولیت قانونی را برای سازمان بهر حال می آورد البته راههای حلی وجود دارد که برای اظهار ندامت بدون پذیرش مسئولیت چگونه عمل باید نمود هیچ پژوهشی نیز نمی تواند کلیه عوامل مربوط به بحرانها را بطور کامل بررسی نماید و صرفاً تحقیقات تنها سه عامل از عوامل موقعیتهای بحران را مورد بررسی قرار می دهند پیشینه اجرایی عبارتی بعنوان بحرانهای تکرار پذیر و غیر تکراری وجود دارند و هیچگونه ارزیابی نه از نقش مثبت آثار خوب و موثر افراد ذینفع و نه از نقش منفی افراد ضعیف ذینفع بدست آمد این مطلب جنبه دیگری از پیشینه اجرایی است که باید مدنظر قرار گیرد . بعلاوه این مقاله و تحقیق تمامی انواع احتمالی بحران را پوشش نمی دهد شایعات ، تهدیدهای مالی و تغییرات فردی از جمله بحرانهایی عمومی و معمولی است که در این مقاله چندان مجال فرصت بررسی قرار نگرفت معهذا با توجه به وجود محدودیتهایی که به آن اشاره شد این پژوهش به برخی نظرات سودمند در رابطه با موقعیتهای بحرانی پرداخته بطوریکه دلیل اعتبار و مسئولیت زمان بحران که مبتنی بر کنترل فردی بوده و داشتن اطلاعاتی در رابطه با ویژگیهای کنترل فردی را که افراد ذینفع ممکن است در یک بحران اتخاذ نمایند آگاهیهای ضروری را برای مدیران بحران در جایگزین صحیح بحران در زنجیره مسئولیتهای زمان بحران فراهم



می آورد و برخی از انواع بحرانها به سمت فعالیتهای مهمتر زمان بحران سوق داده شده که سازمان سابقه ای از بحرانهای گذشته را داشته باشد که به مدیریت بحران کمک نموده تا نسبت به مفاهیم مسئولیتهای زمان بحران برآوردی داشته باشد اگر مدیران بحران به اطلاعات و آگاهیهای روز مجهز باشند می توانند راهبردهای ارتباطاتی مستمر را انتخاب نمایند لذا به مدیران بحران توصیه می شود تا از راهبردهای ارتباطاتی در زمان بحران که به نوعی با مسئولیتهای زمان بحران ارتباط دارند استفاده نمایند اگر چه تحقیقات برای آزمایش ارزش استراتژیهای ارتباطاتی مختلف در زمان موقعیت بحرانی آغاز شده است که تحقیقات بیشتری در این زمینه را می طلبد در زمان یک بحران از اتلاف زمان نیز می توان جلوگیری نمود که مجموعه ای از قوانین تصمیم گیری در انتخاب استراتژی ارتباطاتی را پیش روی می گذارد که می توان در زمان وقوع بحران از آن استفاده نمود از این رو زمان کمتری برای انتخاب استراتژی ارتباطاتی صرف می شود مشروط به اینکه مقدمات آماده سازیها از پیش فراهم شده باشد که تصمیم گیری زمان بحران را آسان تر می نماید باید برای مدیریت بحران اهمیت ویژه ای قائل شد بنظر نگارنده در خصوص موارد مطروحه نمودار زیر گویای چگونگی استراتژی های ارتباطاتی در زمان بحران و موقعیتهای بحرانی می باشد .

نمودار استراتژی های ارتباطاتی در زمان بحران و موقعیتهای بحرانی





مفهوم مدیریت بحران

مفهوم مدیریت بحران آموزش روشها و راهکارهایی است که به تصمیم گیرنده در شرایط بحرانی کمک می نماید ، مدیریت بحران تجزیه و تحلیل و شناخت بحران از جهت برآورد دامنه ، حجم و وسعت و زمان وقوع احتمالی بحران و تدبیر و خلق راهبردهایی است که بتواند سازمان را در اداره شایسته بحران در ابعاد مختلفی یاری نماید .

الف : پیش بینی تدابیر و راهکارهای لازم جهت جلوگیری از بروز بحران

ب: پیش بینی راهکارهای مناسب در مرحله بروز بحران جهت جلوگیری از گسترش دامنه و وسعت آسیب پذیریه و خسارات

ج : بازسازی و جبران سریع خرابی ها و اجرای عملیات مددکاری و مشاورهای روانی و مواردی که بتواند بحران را مهار نماید .

در حقیقت مدیریت بحران فرآیندی است برای پیشگیری از بحران و یا به حداقل رساندن اثرات آن به هنگام وقوع برای انجام این فرآیند باید بدترین وضعیتها را برنامه ریزی و سپس روشهایی را برای اداره و حال آن جستجو نمود و بطور کلی می توان مطرح نمود که مدیریت بحران مجموعه ای از کارکردها و فرآیندها برای شناسایی ، مطالعه و پیش بینی موضوع های بحرانی و تبیین روشهای ویژه ای است که سازمان را قادر می سازد تا ضمن پیشگیری در مواقع بروز آن نیز تدابیر لازم را بکار گیرد . مدیریت بحران می بایستی مدیریت اثربخش در زمان وقوع بحران بوده و طی برنامه ریزی برای کنترل بحران ، هدایت و رفع آن اقدام نماید اهداف اصلی مدیریت بحران دستیابی به راه حلی معقول برای برطرف نمودن شرایط غیر عادی و حفظ و تامین منافع و ارزشهای اساسی مورد نظر فرد و سازمان می باشد از طرفی مدیریت بحران را می توان بعنوان دستیابی به راه حلی مبنی بر برطرف نمودن شرایط غیرعادی بگونه ای که منابع و ارزشهای اساسی فرد و سازمان حفظ و تامین گردد و اطمینان حاصل شود که بحران از کنترل خارج نمی شود و به مراحل قبل حین و بعد از بحران توجه خاصی مبذول می شود بطوریکه مراحل قبل از وقوع شامل تشکیل تیم مدیریت بحران در سازمان ، ایجاد یک سناریویی که بدترین حالت ممکن را نشان داده و تعریف روشهای اجرایی استاندارد برای انجام فعالیتهای قبل از وقوع بحران و در زمان وقوع ، تمرکز بر اشاعه اخبار و اطلاعاتی که مورد تمایل عموم بوده و مشخص نمودن یک نفر بعنوان سخنگوی سازمان و ارسال پیامها و گزارشها بصورت حرفه ای به رسانه ها و بعد از وقوع بحران شامل شناسایی عوامل ایجاد کننده بحران برای استفاده های آینده و برقراری ارتباط با افراد ذینفع بمنظور آگاه سازی آنها از نتایج بحران مدنظر قرار گیرد لذا ضروریست که در مدیریت بحران به نبض حساس مهار بحران ، تلاشهای پیگیرانه قبل از وقوع که نیازمند آمادگی کامل است و باید قبل از آشکار شدن علائم بیماری و عوارض به آن توجه شود و موارد زیر مدنظر قرار گیرد .



۱) پیش بینی استراتژیک

۲) برنامه ریزی اقتضایی

۳) تجزیه و تحلیل مسائل بحرانی

۴) تجزیه و تحلیل سناریو

آسیب شناسی رفع بحرانها

آسیب شناسی بحرانها را می توان در یک نگاه در موارد زیر ملاحظه نمود .

الف : تمامی وظایف مدیریت بحران میتواند بعنوان عامل ایجاد یا متقابلاً جلوگیری از بروز بحران و رفع آن تلقی شود .

ب: کلیه توانمندی ها و اطلاعات و دانسته های نیروی انسانی در سازمانها جهت رفع بحران می باید بکار گرفته شود.

ج: طراحی نامناسب سازمان و عوامل ساختاری می تواند بحران را باشد .

د: مشارکت کارکنان در امور سازمان همواره رافع زمینه های بروز و بحرانهای ایجاد شده است .

س : بهره گیری از روشهای ایجاد انگیزش در کارکنان جهت از بین بردن زمینه های نامناسب و رفع بحرانهای احتمالی ضروری می باشد .

ش : بهبود ارتباطات درون سازمانی از آسیبهای قابل توجه بوده که باید به آن توجه نمود .

ح : توجه خاص به نقش رهبری در سازمان که غفلت از آن در زمان بروز حادثه مشکل آفرین خواهد بود .

ل: عدم توجه خاص به نقش فرآیندهای تصمیم گیری در سازمان که موجب آسیب فراوان در سازمانها خواهد شد

هـ : عدم توجه به روشهای موثر مشارکت در مدیریت بحران شامل مدیریت بر مبنای اهداف کلان و خرد ، مدیریت استراتژیک و سیستمهای مشارکت عام شامل پیشنهادات ، همایشهای نظریه پردازی و سیستمهای مشارکت در تصمیم گیری شامل طوفان مغزی به تکنیک و روش اندیشه نگاری یا گروه بندی اسمی البته نقش عامل انگیزش در مدیریت بحران را نباید نادیده گرفت که از عوامل ایجاد انگیزش نیز هدف گذاری مشترک ، بازخورد به فرد ، خودگرائی (آزادی عمل) در کار ، ایجاد زمینه رشد شغلی اعم از کارآفرینی ، خلاقیت و نوآوری می باشد . از طرفی ارتباطات قلب تپنده یک برنامه مدیریت بحران خوبست اما نقش رهبر و طراح از قبیل فرهنگسازی ، طراحی ساختار مناسب برای سازمان ، هدایت بر اساس کشش خلاق و فرصت ایده برداری ، تفویض اختیار ، آزادی عمل ، جرات اظهارنظر جهت رها ساختن مدلهای ذهنی و فضا سازی جهت یادگیری مستمر کارکنان و خدمت گذاری برای ایجاد قابلیت تفکر سیستمی برای کارکنان ، تیم سازی و ایجاد زمینه



آموزش طی جذب افراد خلاق بمنظور بهبود سیستم اطلاعاتی و ارتباطات سازمان و نفوذ و تاثیرگذاری در سازمان میتواند به حل مشکل بحران در سازمانها کمک نماید .



تفاوتهای مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

مدیریت بحران با تلاشهایی سر و کار دارد که می‌خواهد نقاط بحران‌خیز سازمان را شناسایی و انواع بحران را پیش‌بینی کند و اقداماتی را انجام دهد که از وقوع بحران پیشگیری کند و یا جلوی رویدادهایی که منجر به بحران می‌شود را بگیرد و اثرات بحرانهای غیرقابل اجتناب را تا آنجایی که امکان دارد به حداقل برساند. در حالی که مدیریت استراتژیک با صورت‌بندی، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هایی که سازمان را به هدفهایش می‌رساند سروکار دارد. همچنین، زمانی که محققان و طرفداران این دو رشته را با یکدیگر مقایسه کنیم می‌بینیم که این دو رشته به صورت موازی هم هستند. این مقایسه می‌تواند در موضوعات زیر صورت گیرد: سوابق تحصیلی، سوابق کاری، دیدگاههای ذی‌نفعان این دو رشته، گرایشهای فرهنگی، پارادیم‌های غالب بر آن افراد، ساختار هدفها و دیدگاههای آنها نسبت به محیط.

در حالی که هم مدیریت استراتژیک و هم مدیریت بحران یک موضوع بین رشته‌ای هستند ولی مبانی و سرچشمه‌های آن متفاوت از یکدیگرند. کسانی که در زمینه مدیریت بحران فعالیت دارند و تحقیق می‌کنند عموماً در زمینه‌هایی مانند اقتصاد، جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم سیاسی، روابط عمومی، مدیریت دولتی، علوم محیط زیستی، مهندسی شیمی، علوم کامپیوتری و ارتباطات فعال هستند. در مقابل، محققان و مبلغان مدیریت استراتژیک در زمینه‌هایی مانند سیاست کسب و کار، مدیریت عمومی سازمان، کسب و کار و محیط آن، کسب و کار بین‌المللی و رفتار سازمانی آموزش دیده‌اند. این مبانی نشان می‌دهد که هر دوی این مدیریتها نوظهور هستند. به عنوان مثال، میتراف و پاوچانت، می‌گویند، اقتصاددانان بحرانها را برحسب حرکت منفی در متغیرهای اقتصاد کلان و شکست سیاستهای دولتی می‌نگرند. جامعه‌شناسان بحران را در بی عدالتی موجود در جامعه می‌دانند، روانشناسان یک بحران را به عنوان بی هویتی افرادی و یا پوچ‌گرا شدن انسانها تعریف می‌کنند و علم



مدیریت، بحران را براساس میزان اثراتی که بر سازمان دارد، ساز و کارهایی که برای کنترل نیاز است و مدیریت ایمنی تعریف می‌کند.

اگرچه در متون فعلی برای مدیریت بحران، یک ماهیت استراتژیک قائل می‌شوند ولی در متون قبلی این رشته را به عنوان مدیریت پدیده‌های نوظهور می‌دانستند که باید تصمیمات تاکتیکی و اقدامات فوری برای اداره پیامد نوظهور اتخاذ کند.

دیدگاه مدیریت بحران هم عوامل بالقوه سازنده و هم عوامل بالقوه مخرب سازمان، قابلیت اعتماد سیستم‌های چندگانه در سازمان و نیز استفاده از تکنولوژی نوین پیچیده را مورد ملاحظه قرار می‌دهد. یکی از پیامدهای خوب این دیدگاه تحقیق و تفحص در خصوص موارد زیر است: چگونه سازمانها می‌توانند محیط بیرونی و اکوسیستم را تهدید کنند؟ چگونه انسانها به وقایع ناگوار پاسخ می‌دهند و در مقابل آن دفاع می‌کنند؟ و چگونه سازمانهایی که دائماً خود را اصلاح می‌کنند می‌توانند خود را حفظ کنند؟ در مقابل، طرفداران مدیریت استراتژیک تمرکز دارند بر اینکه چگونه محیط برای سازمان فرصت و تهدید ایجاد می‌کند و چگونه سازمان می‌تواند برای خود مزیت رقابتی مداوم ایجاد کند.

در حالی که عملکرد مالی از مهمترین هدفهای مدیریت استراتژیک است طرفداران مدیریت بحران کیفیت، امنیت و قابلیت اعتماد را به ساختار هدفها اضافه می‌کنند.

مدیریت استراتژیک به دنبال منافع سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان، سرمایه‌گذاران، نهادهای دولتی، مشتریان به عنوان عمده‌ترین ذی‌نفعان، است در حالی که طرفداران مدیریت بحران موارد زیر را مبنای توسعه آن می‌دانند. نسلهای آینده، گروههای ذی‌نفع ویژه (مانند طرفداران محیط زیست)، سیاستمداران محلی، رقبای بومی، وقایع تروریستی و جامعه‌ستیزی.

اگر بحثهای فوق در ذهن تداعی شود معلوم می‌شود که چرا این دو رشته به صورت جداگانه تکامل و توسعه یافتند. باوجود این تفاوتها، فرصت یکپارچه کردن این دو دیدگاه نیز وجود دارد. دیدگاه مدیریت بحران مکمل مدیریت استراتژیک است و می‌تواند با اضافه شدن به مدیریت استراتژیک قوت و توان آن را اضافه کند. به‌همین منظور در بخش بعدی شباهتهای بین این دو تشریح می‌شود.





شباهت‌های مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران

میتراف و همکارانش، می‌گویند مدیریت بحران باید در فرایند مدیریت استراتژیک یکپارچه شود چون این دو در شش عامل با یکدیگر مشترک هستند. این وجوه اشتراک به این قرار است: بر روابط با محیط تأکید دارند، مجموعه پیچیده‌ای از ذی‌نفعان در آن حضور دارند، مدیریت ارشد سازمان با آنها سر و کار دارند، کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند، توصیفی از یک الگوی ثابت هستند و نمایانگر فرایندهای نوظهور هستند. درباره هر یک از این شش ویژگی در ادامه بیشتر بحث می‌شود.

فرایند مدیریت استراتژیک با تغییرات سریعی سر و کار دارد که از محیط بیرونی نشأت می‌گیرند. این دیدگاه با دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز تطابق دارد. بررسی محیط اطراف سازمان و شناسایی تغییرات و اتفاقاتی که در آن رخ می‌دهد مشخص می‌سازد که سازمان باید از چه استراتژی‌هایی در جهت تطابق با محیط بیرونی استفاده کند. مدیریت بحران نیز از دیدگاه سیستم باز استفاده می‌کند زیرا باید پویاییهای بحرانی را بهتر درک کند و تلاشی را برای اداره بحران انجام دهد. مدیریت استراتژیک از بررسی محیط خارجی شروع می‌کند و بعد به داخل سازمان می‌رسد (به عنوان مثال فرصتها و تهدیدهای محیطی را جستجو می‌کند) در حالی که مدیریت بحران در داخل سازمان شروع می‌کند و بعد به محیط بیرونی می‌پردازد (به عنوان مثال: شرکت می‌خواهد بر محیط بیرونی تأثیر بگذارد).

همان‌طور که محیط بیرونی نقش مهمی را در مدیریت استراتژیک سازمانها ایفا می‌کند ظهور ذی‌نفعان نیز نحوه مدیریت سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این صورت مدیریت شرکت نقش ایجاد تعادل را بین خواسته‌های متفاوت ذی‌نفعان ایفا می‌کند (سهامداران، کارکنان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، مشتریان، سرمایه‌گذارها و دولت مثالهایی از این ذی‌نفعان هستند). هر کدام از این ذی‌نفعان معیارها و چارچوبهای متفاوتی در مورد نحوه عملکرد و اقدامات مدیریت دارند. در حالی که، مدیریت بحران با ذی‌نفعان دیگری نیز سر و کار دارد (مانند حامیان محیط زیست، تروریست‌ها، خرابکاران و ...) که در این صورت باید اقدامات پیشگیرانه‌ای را در برابر بحرانیها انجام دهد.

برای اثر بخش بودن مدیریت استراتژیک و مدیریت بحران، مشارکت مدیریت ارشد سازمان ضروری است. در فرایند مدیریت استراتژیک تیم مدیران ارشد و مدیر عامل، فرایندها را ساختار می‌دهند و هدایت می‌کنند و تلاشهای نمادینی را به مدیران واحدها ارائه می‌کنند. زیرا مدیران واحدها هستند که به‌طور واقعی درگیر اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌ها هستند. در دیدگاه مدیریت بحران، نگرشهای مدیران ارشد، راهنمای کلیدی انجام فعالیتهای مدیریت بحران است و مشارکت مستقیم آنها در تیم مدیریت بحران در انجام وظایف آماده‌سازی بسیار



حیاتی است. میترف و پاوچانت (۱۹۹۲) دریافتند که ظهور بحرانها، میزان آمادگی در اداره بحران و اثربخش بودن تلاشهای مدیریت بحران همگی از فعالیتهای و فرضیات مدیریت ارشد تأثیر می‌پذیرند. مدیریت استراتژیک مربوط به اداره کل سازمان می‌شود و تمامی سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و به صورت مشابه، تلاشهای مدیریت بحران نیز در جهت اداره بحرانهایی است که پتانسیل ویران کردن کل سازمان را دارد و یا می‌تواند حیات صنعت و یا حتی محیط بیرونی آن را به عنوان یک کل بزرگتر به خطر بیندازد. اتخاذ استراتژی، ترکیب پیچیده‌ای از فرایندهای ثابت و فرایندهای نوظهور است. الگویی که برای اتخاذ استراتژی‌ها استفاده می‌شود از اقدامات و تصمیمات گذشته استفاده می‌کند تا یک روند ثابتی داشته باشد. از طرف دیگر، فرایندهای نوظهور استراتژی زمانی که سازمان می‌خواهد به موقعیتهای در حال توسعه و متغیر پاسخ دهد، مشاهده می‌شود. محققان مدیریت بحران نیز ثباتی را در مفروضات مدیران ارشد و دیگر مدیران مشاهده کردند. این موضوعات با مستعد بودن سازمان برای بحران و یا آمادگی آن برای اداره بحران مرتبط هستند. از طرف دیگر، بحرانها می‌توانند نوظهور نیز باشند چون بحرانها هم از طرف محیط خارجی به سازمان تحمیل می‌شود و هم می‌تواند ناشی از اقدامات اعضای سازمان باشد (بحرانهای خارجی و داخلی). یکی دیگر از شباهتهای این دو، این است که هر دوی آنها الگویی دارند که مراحل صورت‌بندی و اجرا، از جنبه‌های مهم فرایندهایشان هستند. هم طرفداران مدیریت استراتژیک و هم طرفداران مدیریت بحران می‌گویند این مراحل به صورت پیوسته در درون یک فرایند وجود دارند از این‌رو هر دوی آنها در بقای بلندمدت سازمان تأثیر می‌گذارند.

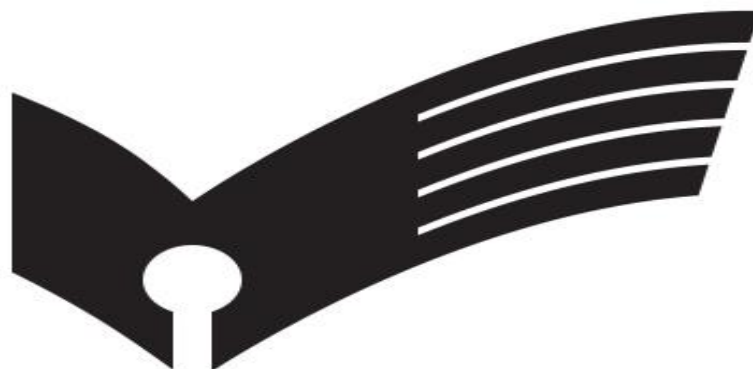






فصل پنجم

مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات





مقدمه

مدیریت استراتژیک در قالب ی یک تیم رقابتی همواره سعی میکند که با تقویت سیستم ارتباطات و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی نقش خود را به نحو احسن ایفا کند. یک مدیریت استراتژیک خوب به ترکیب قضاوت های شهودی و تجزیه و تحلیل های علمی می پردازد چرا که مدیریت استراتژیک یک علم محض نیست و قضاوت های شهودی بسیار در آن نقش دارند. البته نباید فراموش کرد که رونق و بقای بسیاری از سازمان های موفق امروزی به سبب وجود مدیرانی نخبه، باهوش و الهام بخش است.

مدیریت

یکی از موضوعات مورد نظر کتاب مدیریت بر پایه اطلاعات و برقراری ارتباط است. جامعه بشری به سرعت در حال دگرگونی و تغییرات است لذا تغییرات نهادی در طرز تفکر و دانش اجتناب ناپذیر است. علم مدیریت تا کنون دوره های زمانی مختلفی را طی کرده است. ابزار اصلی در تصمیم گیری استراتژیک مدیریت بر پایه اطلاعات و به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در امور سازمان و ارائه خدمات استراتژی تغییر فناوری و افزایش قدرت به کارگیری فناوری است.

استراتژی: تعریف استراتژی کار ساده ای نیست چرا که علی رقم این که برخی از عناصر آن دارای قابلیت تعمیم میباشند و میتوان از آنها در هر سازمان یا شرکتی بهره برد، لیکن سایر عناصر آن نه تنها به ماهیت سازمان وابسته است بلکه تحت تاثیر ذی نفعان ساختار و فرهنگ سازمان نیز قرار دارد. لذا برای رهایی از این معضل لازم است که مفهوم استراتژی را از فرایند شگل گیری آن کاملاً تفکیک کنیم. منظور از مفهوم استراتژی، محتوا و ماهیت آن است در حالی که بحث درباره فرایند شکل گیری استراتژی به مراتب مشکل تر و ابهام انگیز تر است.

استراتژی یک مفهوم چند بعدی

۱. استراتژی به عنوان یک وسیله برای بیان اداره و عزم سازمان در قالب عبارات اهداف بلند مدت، برنامه های اجرایی و اولویت های تخصیص منابع.
۲. استراتژی به عنوان تبیین کننده منطقه رقابتی سازمان.
۳. استراتژی به عنوان عکس العملی در برابر فرصت ها و تهدیدات بیرونی و قوتها و ضعف های درونی به منظور کسب برتری رقابتی پایدار.
۴. استراتژی به عنوان راهی برای تبیین وظایف مدیریتی در سطوح مختلف بنگاه اهم از سطح سازمانی، سطح رشته کاری و سطح عملیاتی.





۵. استراتژی به عنوان یک الگوی منسجم، پیوسته و یکپارچه تصمیمات.
۶. استراتژی به عنوان تبیین کننده کمک های اقتصادی و غیر اقتصادی که سازمان در نظر دارد به ذی نفعان خود ارائه کند.
۷. استراتژی به عنوان بیان کننده یی استراتژیک.
۸. استراتژی به عنوان وسیله ای برای توسعه شایستگی های محوری سازمان.
۹. استراتژی به عنوان وسیله های برای سرمایه گذاری در منابع ملموس و غیر ملموس جهت توسعه قابلیت ها به منظور حصول اطمینان از وجود برتری مداوم.
- مدیریت استراتژیک در قالب ی یک تیم رقابتی همواره سعی میکند که با تقویت سیستم ارتباطات و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی نقش خود را به نحو احسن ایفا کند.
- یک مدیریت استراتژیک خوب به ترکیب قضاوت های شهودی و تجزیه و تحلیل های علمی می پردازد چرا که مدیریت استراتژیک یک علم محض نیست و قضاوت های شهودی بسیار در آن نقش دارند. البته نباید فراموش کرد که رونق و بقای بسیاری از سازمان های موفق امروزی به سبب وجود مدیرانی نخبه، باهوش و الهام بخش است.
- تفکر تحلیلی و تفکر شهودی مکمل یکدیگرند.
- استراتژیست ها: افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست بنگاه تجاری می باشد. استراتژیست ها در سازمان های مختلف عناوین شغلی مختلفی دارند مانند مدیر عامل، رئیس، مالک، رئیس هیئت مدیره، مدیر اجرایی، رئیس دانشگاه، کارافزین و
- استراتژیست ها سه وسیله اصلی بر عهده دارند که عبارتند از ایجاد یک مسیر برای تغییر، ایجاد حس تعهد و احساس مالکیت به سازمان یا بنگاه تجاری و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری
- سه اصل مدیریتی فراگیر که با مدیریت استراتژیک ارتباط دارند، عبارتند از:
۱. اشخاص مهم بزرگترین سرمایه های موسسه هستند.
 ۲. یک پارچگی استراتژی، ساختار، فرایند های رشته کاری، عملکرد و فرهنگ
 ۳. اهمیت همزیستی فرایند ها و سیستم های مدیریتی رسمی و غیر رسمی
- موضوعات گفته شده در زیر از جمله مهمترین مقولاتی هستند که مدیران به هنگام گزینش فناوری مناسب با نیاز های سازمان های شان با آنها مواجه هستند:
- شناسایی فرصت های به کار گیری سیستم های تحت وب برای ایجاد مزیت استراتژیکی
- چه کسی باید سیستم های اطلاعات را بسازد، با آن کار کند و آن را تعمیر نماید؟





به چه میزان it در سازمان نیاز داریم؟

اهمیت it تا چه اندازه ای است؟

ایا وضعیت و نقش موجود it در حال تغییر است؟

جهانی سازی و رقابت جهانی و it

تاثیر it و پیاده سازی ان در اخلاقیات و موضوعات اجتماعی

تغییر جهت حرکت سازمان به سمت اقتصاد دیجیتال

عصاره ی فرآیند تدوین استراتژی ارزیابی سازمان برای تعیین اینکه آیا کارها درست انجام می شود یا خیر و مشخص نمودن شیوه ای است که می تواند کار را به روشی اثر بخش انجام دهد، می باشد. بنگاه ها باید مراقب باشند که اسیر استراتژی که خود تدوین کرده اند نشوند، حتی بهترین استراتژی ها هم پس از گذشت زمان، منسوخ و قدیمی می شوند. مدیران برای آنکه دچار چنین خطایی نشوند و استراتژی های پیشین را همواره تایید نکنند باید مرتباً آنها را ارزیابی کنند. استراتژی و اهداف بلند مدت سازمان باید صورتی آگاهانه تدوین و هماهنگ گردند. اگر سازمانی مسیری مشخص و معین نداشته باشد و اگر استراتژی ها منسجم نباشند و از ما در استراتژی های بنگاه پیروی نکنند به سرعت روبه نابودی خواهند رفت. هنگامی که سازمان نداند به کجا می رود، معمولاً به جایی خواهد رسید که هیچ گاه خواهان آن نبوده است. بنگاه ها و سازمان ها باید به شیوه ای آگاهانه ایجاد شده و هدف ها و استراتژی های خود را به شیوه ای آشکار به آگاهی دیگران برسانند .

در این فضا به طور بسیار خلاصه درباره ی اصول، مفاهیم و ابزارهای نوین تدوین استراتژی بحث کردیم البته باید گفت که ابزارهایی مانند ماتریس تهدیدات ، فرصت ها، نقاط قوت و ضعف ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک ، ماتریس گروه مشاورین بستن، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی هنوز هم در جوامع و بین سازمان ها بسیار رایج هستند و می توانند سبب بهبود کیفیت تصمیمات استراتژیک کردند ولی پیشنهاد می شود که هیچ گاه از آنها به گونه ای که منجر به انتخاب استراتژی شود، استفاده نشود. به هنگام تدوین و گزینش استراتژی ها باید به جنبه های رفتاری، فرهنگی و سیاسی آنها هم توجه نمود و مدیریت باید به همه عوامل دخیل در این امر اهمیت استراتژیک در مرحله تدوین استراتژی پایان نمی یابد، بپردازد.

چرا که اصول مدیریت بازرگانی و ابزارهای مهمی که در اجرای استراتژی و ارزیابی آن مورد استفاده قرار می گیرد و رای هدف و محدوده ی این کتاب است. همواره به یاد داشته باشیم که مدیریت استراتژیک نباید به صورت یک ساز و کار دیوان سالاری درآید که پیوسته خود را تایید کند و تداوم یابد. بلکه باید یک فرآیند یادگیری و درون نگر باشد که مدیران و کارکنان سازمان را با مسائل استراتژیک و گزینه های قابل اجرا یا راه حل های امکان



پذیر آشنا سازد. مدیریت استراتژیک نباید آیین تشریفات و نمایش گونه یا بیش از اندازه رسمی و یا بیش از حد اقل پیش بینی یا دقیق باشد. گفتار باید مورد تایید اعداد و ارقام قرار گیرد و نه اینکه اعداد و ارام مورد تایید گفتار قرار گیرند.

فناوری اطلاعات در سازمان

راهنمایی یک بنگاه کسب و کار در اقتصاد دیجیتال به مفهوم بکار گیری سیستم های تحت وب در اینترنت و سایر شبکه های الکترونیکی جهت انجام برخی از اشکال تجارت الکترونیک است. منظور از اقتصاد دیجیتالی، اقتصادی است که بر پایه فناوری های دیجیتال مثل شبکه های ارتباطاتی دیجیتالی (اینترنت، اینترنتو شبکه های ارزش افزوده) کامپیوتر، نرم افزار و سایر فناوری های اطلاعاتی استوار است. گاهی اوقات به اقتصاد دیجیتالی، اقتصاد اینترنت و یا اقتصاد جدید و یا اقتصاد وب نیز گفته می شود. محیط کسب و کار شامل عوامل مختلفی چون عوامل اجتماعی، فنی، قانونی، اقتصادی، فیزیکی و سیاسی است لذا هر گونه تغییر قابل ملاحظه ای در این عوامل فشاری بر سازمان وارد میسازد. این عوامل شامل: فشار های بازار- فشار های فناوری- فشار های اجتماع و جامعه -مدیریت استراتژیک- سیستم های استراتژیک- تمرکز بر مشتری- بهبود مداوم- بازسازی ساختار- بومی سازی و تامین خواست مشتری- اتحاد های تجاری- تجارت الکترونیک.



قابلیت های عمده سیستم اطلاعات عبارتند از:

۱. اجرای با سرعت در محاسبات و عملیات اجرایی با سرعت بالا و در حجم وسیع.
۲. برقراری ارتباطات با سرعت، صحیح و ارزان قیمت.
۳. ذخیره حجم وسیع اطلاعات با قابلیت دسترسی سریع و آسان در کمترین فضای ممکن.
۴. دسترسی سریع و آسان به اطلاعات جهانی.
۵. امکان برقراری ارتباط و همکاری در هر کجا و هر زمان.



۶. افزایش کارایی و اثر بخشی افراد و گروه های کاری در یک یا چند منطقه.
 ۷. مکانیزه سازی فرایند های بنگاه های کسب و کار.
 ۸. تسهیل تفسیر حجم وسیع داده ها .
 ۹. تسهیل تجارت جهانی.
 ۱۰. امکان برقراری ارتباطات بی سیم در پشتیبانی از برنامه های کاربردی منحصر به فرد در اقصی نقاط جهان.
 ۱۱. صرفه جویی در هزینه و زمان.
- جهان به سمت اقتصاد دیجیتال در حرکت است که در آینده به عنوان انقلابی در سازمان اجتماع و اقتصاد مطرح خواهد شد. این انقلاب سبب مکانیزه نمودن فرآیند های کسب و کار از طریق به کارگیری اینترنت، اینترنت ها و اکسترانت شده که افراد و سازمان ها را به هم متصل می سازد.
- خصوصیت اصلی اقتصاد دیجیتال در حالت عام توسعه روزافزون کاربرد فناوری اطلاعات و در حالت خاص اینترنت است که سبب ایجاد مدل های نوین کسب و کار شده که به نوبه خود سبب کاهش هزینه ها و افزایش کیفیت و خدمات مشتری و سرعت گشته است.
- شرکت ها غالباً سعی می کنند که به سمت تجارت الکترونیک گام بردارند و سیستم های اطلاعات قبلی خود را به انواع تحت وب تغییر دهند.
- فشارهای مختلف بازار، فناوری و اجتماع و جامعه سازمان های مدرن را احاطه کرده است که با کمک فناوری اطلاعات سازمان می تواند پاسخ های متناسب را در شرایط بحرانی برای آنها تامین نماید.
- پاسخ های سازمانی عبارتند از سیستم های اطلاعات استراتژیک، تجارت الکترونیک، همکاری های تجاری که در تمامی اینها..... نقش بشسیار مهم را ایفا می نماید.
- امروزه اکثر سازمان ها برای موفقیت خود به سمت تامین خواست مشتری و مشتری گرایی متمرکز شده اند و چهره ی عملیاتی خود را با استفاده از روش های نوین..... مثل تجارت الکترونیک، رضایت مشتری..... و همکاری های تجاری تغییر داده اند.
- یک سیستم اطلاعات با توجه به نیاز خاص اطلاعات را جمع آوری، پردازش و توزیع می نماید. یک سیستم مبتنی بر کامپیوتر از کامپیوتر در انجام کلیه امور خود استفاده می نماید. منظور از فناوری اطلاعات شبکه سیستم های اطلاعات یک سازمان است که دلیل عمده ی تغییر در سازمان های امروزی می باشد.
- مطالعه و یادگیری امروز به یکی از علوم حیاتی تبدیل شده است چرا که نقش هر روز از روز پیش در سازمان وسیع تر شده و وابستگی ها به با گذشت زمان بیشتر می گردد و فرصت های شغلی مرتبط با با درآمدی بالا هر روز بیشتر می شود.



سیستم های اطلاعات

در فصل گذشته به تعریف سیستم اطلاعات (IS) به عنوان ابزاری جهت جمع اوری، پردازش و ذخیره و بازار یابی، تحلیل و توضیح اطلاعات در موارد و اهداف خاص پرداختیم.

در این بخش به دسته بندی سیستم های اطلاعاتی از نظر نقطه نظر سطوح سازمانی و نوع کاری که ارائه میکنند ، میپردازیم و موضوع را با بیان سیر تکامل سیستم های اطلاعاتی ادامه میدهیم.

سازمان ها خود از بخش ها ، قسمت ها ، ادارات، واحد های کاری تشکیل شده اند که در سطوح سلسله مراتبی خاصی سازماندهی گشته اند. به عنوان مثال، بسیاری از سازمان ها بخش های عملیاتی مثل تولید ، حسابداری دارند که به مدیریت بخش گزارش دهی میکند که وی به نوبه خود به سرپرست بخش گزارش می دهد و سرپرستان بخش به روسای بخش ها گزارش می دهند. با وجودی که امروز، بسیاری از سازمان ها ساختار مسطح را برای خود برگزیده اند ولی ساختار سلسله مراتبی هنوز در بسیاری از سازمان ها پا بر جاست.

زیر ساخت سیستم اطلاعات شامل تجهیزات فیزیکی، خدمات و مدیریتی است که تمامی منابع کامپیوتری به اشتراک گذاشته شده در سازمان را پشتیبانی می نماید. پنج عنصر اصلی در زیر ساخت عبارتند از :

۱. سخت افزار کامپیوتری

۲. نرم افزار

۳. تجهیزات شبکه و ارتباطات

۴. بانک های اطلاعاتی

۵. پرسنل مدیریت اطلاعات

سیستم های اطلاعاتی را می توان بر اساس سلسله مراتب سازمانی یا بر اساس طبیعت کاری که برای آن طراحی شده است، تقسیم بندی نمود. سیستم های اطلاعات درون سازمانی دو یا چند سازمان را به هم متصل می کند و نقش اساسی در تجارت الکترونیک دارد.

هسته ی تراکنش های سازمانی تکراری مثل خرید، پرداخت و غیره را تشکیل می دهد و از داده های جمع آوری شده توسط آن در پشتیبانی سایر سیستم ها استفاده می شود. مهمترین سیستم های اطلاعاتی عملیاتی در یک سازمان حسابداری، مالی، تولید و عملیات و منابع انسانی و بازاریابی می باشند.

منظور از سیستم اطلاعات مدیریت بخشی است که به مدیریت سیستم های اطلاعات در سازمان می پردازد. فعالیت ها و تصمیمات مدیریتی و تناسب سه دسته عملیاتی ، تاکتیکی و استراتژیک تقسیم بندی می شوند. معماری اطلاعات سبب بروز مفهوم اصلی ایجاد زیر ساخت اطلاعات و برنامه های کاربردی شده است و





نیازمندی های اطلاعاتی مرتبط با منابع اطلاعات را به تصویر می کشد. منظور از ساختار اطلاعات، چگونگی به اشتراک گذاشتن منابع و اتصالات و عملیات و مدیریت آنهاست.

موضوعات مدیریتی مرتبط با مدیریت استراتژیک فصل:

.حرکت و انتقال به سمت تجارت الکترونیک

.حرکت از سمت سیستم های موروئی به سمت اینترنت ها پورتال ها همکاری و سیستم های همکاری و سیستم های تحت وب.

.چگونگی برخورد با روند برون سپاری امور

.به چه زیر ساختاری نیاز داریم و تا چه حدی

.نقش ISD و کاربران نهایی

.موضوعات اخلاقی در رابطه با ISD و مدیریت IT



مدیریت دانش

در سال ۱۹۹۷ یک حسابدار سوئدی که بعد ها به عنوان یکی از بنیان گذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، با پرسنلی بزرگ رو به رو گردید. دفاتر حسابداری (ارزش دفتری) یکی از شعبه های معروف سازمانی که او در آنجا کار میکرد، تنها یک کرون سوئد ارزش را نشان می داد. در حالی که ارزش واقعی سازمان به مراتب بیش از اینها بود. در این زمان بود که وی متوجه شد که ترازنامه مالی شرکت، تنها ارزش دارایی فیزیکی آن را که شامل چند میز و ماشین تحریر بود، نمایش میدهد، در حالی که ارزش واقعی سازمان به شایستگی های کارکنان سازمان و چیزی که جمع کارکنان سازمان را به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل میدهند، وابسته است. او و سایرین این یافته را به نام سرمایه معنوی و دارایی ناملموس معرفی کرده و آن را در کنار دارایی های ملموس قرار دادند دانش و دانائی با اطلاعات و داده متفاوت است. دانش اطلاعات فراگیر، مرتبط و قابل تعقیب است که طبیعی پویا دارد. دانش آشکار و ظهوری بیشتر عینی، عقلایی و فنی است. در حالی که دانش ضمنی ساختار نیافته و چسبنده



است و معمولاً در دامنه‌ی دانش عینی قرار گرفته و تجربه‌ی فرآیند یادگیری است، این دانش به شدت شخصی است و فرموله نمودن آن مشکل است.

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان در شناسایی، گزینش، سازماندهی و انتشار و انتقال اطلاعات مهم در سازمان یاری می‌رساند. لازمه اجرای آن تغییرات عمده در سازمان و فرهنگ سازمان و ایجاد اشتیاق به تسهیم دانش در سطوح مختلف سازمان است. یک مدل مدیریت دانش از گام‌های زیر در چرخه‌ی ایجاد آن تشکیل شده است: ظهور، کسب، پالایش، ذخیره سازی، مدیریت و انتشار دانش.

مدیریت دانش راهی موثر برای سازمان در مدیریت سرمایه‌های معنوی آن است. دو روش برای ایجاد وجود دارد که عبارتند از روش فرآیندی و روش تجربی.

در مدیریت دانش، مدل‌های متنوعی توسط خبرگان فن ارائه شده است از جمله مدل نانوکا و تاکوچی، مدل بک من، مدل مک‌الروی، مدل بکوتیز و ویلیامز و مدل هیسینگ. لازمه مدیریت سیستم مدیریت دانش تلاشی سخت و بی‌شائبه است. مثل هر فناوری اطلاعات دیگر لازمه‌ی این که شروع، اجرا و پیاده‌سازی و توسعه است. موضوعات مدیریتی، افراد و فرهنگ باید دقیقاً بررسی شوند تا یک سیستم مدیریت دانش موفق شود.

یک سیستم مدیریت دانش کلاً براساس سه فناوری ارتباطات، همیاری و تشریک مساعی و ذخیره‌سازی و انبار استوار می‌شود. انواع دیگر فناوری‌های دخیل در سیستم مدیریت دانش اینترنت، اینترنت‌ها، انبارهای داده، ابزارهای داده، ابزارهای پشتیبان و تصمیم، گروه‌افزارها و غیره می‌باشند. سیستم‌های مدیریت دانش را می‌توان خرید با در شرکت و با کمک قابلیت‌های درونی شرکت تولید نمود. لازمه‌ی مدیریت دانش موقف همکاری مدیران، سازندگان، کارکنان و کاربران آن است.

سیستم‌های مدیریت پشتیبانی تصمیم

در جهان امروز اتخاذ تصمیم در مباحث پیچیده بدون استفاده از کامپیوتر عملاً ناممکن شده است. فناوری اطلاعات به مدیران در اتخاذ تصمیمات بهتر و سریع‌تر کمک می‌کند. فرآیند تصمیم‌گیری چهار فاز: آگاهی، طراحی، انتخاب و اجرا دارد. روشی است که می‌تواند سبب بهبود اثر بخشی تصمیم‌گیری، کاهش نیاز به آموزش، بهبود مدیریت کنترل، تسهیل ارتباطات و کاهش هزینه گردد. اغلب با مسائلی که فاقد ساختارند، سروکار دارند. اجزای اصلی بانک اطلاعاتی و مدیریت آن، پایگاه مدل و مدیریت آن روابط کاربر مناسب است. سیستم‌های سازمانی سیستم‌هایی هستند که در بنگاه اقتصادی مورد نظر کاربران زیادی دارند. سیستم هوشمند عبارتی است که توصیف‌کننده انواع برنامه‌های کاربردی تجاری هوش مصنوعی است. خبرنگاران فن معتقدند که هوش مصنوعی به دنبال مطالعه‌ی فرایند‌های تکراری فکری انسان و انجام آنها توسط کامپیوتر هستند. پس از واقعه تروریستی





۱۱ سپتامبر هوش مصنوعی و به کار گیری آن بر علیه تروریسم از اهمیت فوق العاده ای برخوردار شد. سیستم های پشتیبان مدیران اجرایی از تصمیمات مدیران ارشد اجرایی پشتیبانی می نمایند. هدف اولیه از هوش مصنوعی ایجاد کامپیوترهایی بوده که بتوانند کارها را هوشمندانه انجام دهند. خصوصیت عمده پردازش نمادی آن است که به جای الگوریتم از مشهودات استفاده می کند. کاربرد اصلی هوش مصنوعی در سیستم های خبره پردازش زبان طبیعی، درگ گفتار، رباتیک، بینایی کامپیوتر، شبکه های عصبی و منطق فازی است. فناوری سیستم خبره سعی در انتقال ئدانش فرد خبره و منابع اسنادی به کامپیوتر است تا آن دانش را در اختیار افراد غیر خبره برای اهداف حل مسائل مشکل قرار دهد. عناصر اصلی پایگاه دانش، موتور استنتاج و روابط کار و تخته سیاه (فضای کار) و زیر سیستم های توضیحی است.

موضوعات مدیریتی مرتبط با مدیریت استراتژیک فصل

مزایای نا ملموس سیستم های خبره

امنیت

خرید یا اجاره برنامه ی کاربردی DSS

پذیرش DSS در فرهنگ موجود سازمان

تعهد اخلاقی سازنده DSS صحت ساخت DSS

بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان مزیت استراتژیک

یک راه برای تحلیل تاثیر استراتژیک سیستم های اطلاعات سنجش تاثیر آن بر یک یا چند تا از ۵ نیروی ارائه شده در مدل نیروهای پورتراست. فرضا اگر بخواهیم تاثیر استراتژیک اینترنت در صنعت را ببینیم، در سال ۲۰۰۱ پورترووش های تاثیر گذاری اینترنت بر رقابت را با توجه به ۵ فاکتور این گونه بیان نموده است:

۱. تهدید ورودی های جدید

۲. قدرت چانه زنی عرضه کنندگان

۳. قدرت چانه زنی مشتریان (خریداران)

۴. تهدید کالاها و خدمات جایگزین

۵. شدت هم چسبی در صنعت

سیستم های اطلاعات از استراتژی های رقابتی حمایت می کنند. از مدل زنجیره ارزش پورتر برای شناخت نواحی که در آنها ایجاد مزیت رقابتی می کند، استفاده می شود. رهبر هزینه ها، تمایز و تمرکز سه استراتژی عمومی



معرفی شده توسط پورتر است که ایجاد مزیت رقابتی می نماید، امروزه تعداد این استراتژی ها بسیار زیاد است که البته همه توسط حمایت می شوند.

اینترنت ماهیت رقابت و روابط سنتی بین مشتریان و عرضه کنندگان و بنگاه ها و صنعت را تغییر داده است. دیدگاه مبتنی بر منابع در یک سازمان در شناسایی منابع مبتنی بر و قابلیت هایی که در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی موثرند، کمک می نماید.

کسب مزیت رقابت و پایداری آن بسیار مشکل است و علت آن هم ماهیت نوآور پیشرفت های تکنولوژیکی است. روش های برنامه ریزی در طی زمان تکامل یافته اند به شکلی که امروزه مباحثی مثل برنامه ریزی الکترونیکی در این زمینه مطرح است.

چهار مرحله مدل برنامه ریزی عبارتند از : برنامه ریزی استراتژیک، تحلیل نیاز سنجی، تخصیص منابع و برنامه ریزی پروژه.

انواع استراتژی:

۱. استراتژی رهبری هزینه ها

۲. استراتژی های تمایز

۳. استراتژی های متمرکز بر گروه خاصی از مشتریان

۴. استراتژی رشد

۵. استراتژی مشارکت

۶. استراتژی نوآوری

۷. استراتژی ایجاد موانع ورود

برای برنامه ریزی باید به تحلیل اطلاعات مورد نیاز سازمان بپردازیم. برای این کار روش های بسیاری وجود دارد. همسوسازی برنامه های IT و برنامه های کسب و کار سبب اولویت بندی پروژه های IS مطابق با اهداف و استراتژی های سازمان می گردد.

معماری فناوری اطلاعات متمرکز با توزیع شده است که در صورت توزیعی بودن آن اغلب از مدل معماری سرویس دهنده/ سرویس گیرنده استفاده می شود .





تاثیرات it

فناوری اطلاعات تاثیرات شگرفی روی افراد، سازمان ها و جوامع داشته است که بعضاً مثبت یا منفی بوده است. جهانی سازی و ارتباطات سبب تغییر راه ها و روش هایی شده که سابقاً افراد و سازمان ها عمل می کرده اند. امروزه امکان انجام کار در هر زمان و در هر نقطه از دنیا میسر گردیده که سبب افزایش اثر بخشی سازمان ها شده است. ساختار سازمانی، محتوای شغلی و ماهیت نظارت و مدیریت هم تحت تاثیر این محیط جدید قرار گرفته است.

ماشین و سیستم های اطلاعات می توانند جاشین نیروی کار انسانی شوند که تاثیر زیادی روی افراد و سازمان ها می گذارد و در سطح اقتصاد کلان نیز تاثیرات فراوانی داشته است. روباتیک و سیستم های تصمیم یار و سایر قابلیت های فناوری اطلاعات سبب بهبود کیفیت زندگی افراد بشر گردیده است ولی در عین حال سبب کم رنگ شدن ارتباطات چهره به چهره در جوامع گردیده که باعث بروز تاثیراتی در نحوه ی ارتباطات داخلی افراد و سایر جوانب کیفیتی زندگی نیز شده است. فناوری اطلاعات سیستم های ارزش سنتی را با تاکید بر اهمیت موضوعاتی مثل امنیت، حفظ حریم خصوصی، آزادی گفتار در کنار احترام معنوی و استفاده ی عادلانه از این سیستم ها به چالش کشیده است.

هماهنگی استراتژیک

مسئله ایجاد هماهنگی در حوزه ی استراژی اطلاعات همیشه و به غلط به عنوان ضرورتی برای ایجاد هماهنگی میان فناوری اطلاعات با استراتژی کلان قلمداد گردیده است. مدارک و شواهد جدید نشان می دهد که حوزه ی کلان ، تجاری و اطلاعاتی همیشه باید با یکدیگر و بر اساس یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل نیازهای اطلاعاتی هماهنگ شوند. فرآیند هماهنگی استراتژیک با تجزیه و تحلیل نیازهای اطلاعاتی بنگاه آغاز می شود. سپس باید ارتباط بین این فرآیند با حوزه های فناوری اطلاعات و تجاری داخل و خارج سازمان بررسی شود. برای تجزیه و تحلیل فناوری اطلاعات، شبکه استراتژیک ابزار مناسبی محسوب می شود. فرآیند هماهنگی باید مستمر باشد و دائماً حوزه تجاری و فناوری اطلاعات را با استراتژی کلان بنگاه هماهنگ سازد. ابزار ها و روش های اجرای این فرآیند به مطالعات و تحقیقات مشارکتی وابسته است.



مدیریت استراتژیک تهمین امنیت فناوری اطلاعات.

در جنگ امنیت رایانه ای عمدتاً تصور بر آن است که افرادی که درون شرکت کار میکنند در جبهه بنگاه هستند و خطر حقیقی از جانب کسانی است که بیرونی هستند و جزء بنگاه نمی باشند ولی گزارش های حاکی از آن است که بزرگترین تهدید های امنیتی از جانب افراد درون بنگاه است. البته منظور از درونی و بیرونی بودن مفهوم منطقی و نه فیزیکی است.

نکته اصلی این است که داده ها، شبکه، زیر ساخت سیستم و بنگاه تجاری همه و همه در خطر است و وظیفه کلیدی مدیر فناوری اطلاعات کنترل این مخاطرات و مدیریت آنهاست. هیچ وقت نمی توان این تهدیدات را از بین برد ولی میتوان آنها را کاهش داد. دیواره ی آتش، همانطور که از نامش پیداست یک مانع امنیتی است که ترکیبی از نرم افزار و سخت افزار است. نرم افزاری که بر روی دستگاه دیواره آتش اجرا میشود باید نرم افزار خاصی باشد و مختص فعالیت های یک دیواره آتش طراحی شده باشد.

جنبه قابل توجه درمورد پیکر بندی یک دیواره آتش این است که باید دو کارت شبکه داشته باشد زیرا دیواره آتش جریان اطلاعات بین دو شبکه را کنترل میکند و لذا دارای دو وجه است: وجه خصوصی و وجه عمومی و به دلیل این ارتباط دو گانه است که دیواره آتش باید دارای دو کارت شبکه باشد. بیشتر دیواره های آتش طوری پیکر بندی شده اند که به انواع محدودی از مسایل های داده به شبکه اجازه ورود میدهد و از طرفی دیواره آتش میتواند به گونه ای پیکر بندی شود که اجازه انجام فعالیت هایی که باعث اشغال شدن شبکه میشود را ندهد. رویارویی با تجاوز امنیتی: هنگامی که نفوذ به لایه امنیتی صورت گرفت باید سریع به آن واکنش نشان داده شود. اول از همه باید بدانیم که چگونه مشکوک به نفوذ شده ایم. نفوذ ممکن است بسیار شدید باشد، مثل تغییرات غیر مجاز صفحات یا از کار افتادن سرویس دهنده و

هنگامی که به لایه امنیتی نفوذی صورت میگیرد باید اقدامات زیر صورت گیرد:

تعیین رمز

پایین آوردن محیط شبکه و راه اندازی مجدد آن

تماس با مسئولین امر

مراقبت از اوضاع و احوال

هوشیاری

وقتی یک نفوذ را در شبکه کاوش میکند، باید تمام رویدادها را به صورت مرتب ثبت نماید. این شرح رویدادها باید تا حد ممکن همراه با جزئیات و می توان از آن برای مقایسه با مستندات حملات قبلی استفاده نمود. ترمیم خسارت مانند بیمه شدن در مقابل حوادث است. با کمک آن برای بدترین اوضاع برنامه ریزی می شود. خسارات



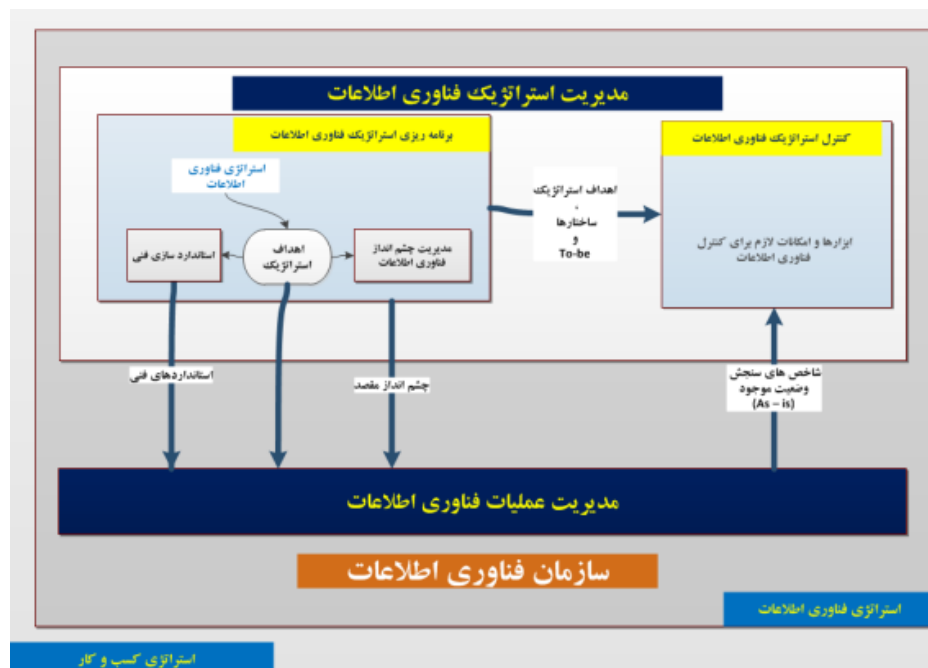


مرتبط با فناوری اطلاعات ممکن است در هر شکل و اندازه ای رخ دهد. محیط های فناوری اطلاعات مملو از راهکار ها و فناوری هایی است که با مشکلات و کمبود ها سرو کار دارد، لذا به عنوان مدیر فناوری باید به گونه ای برنامه ریزی کنید بتوانید سرویس های خود را سریع به حالت اولیه باز گردانید. تمام حوادث به یک اندازه ایجاد خسارت نمیکند لذا در طرح ریزی برای سطوح مختلف خسارت باید چاره اندیشی کرد



مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات

مدیریت استراتژیک چشم انداز فناوری اطلاعات کار خود را با بررسی ساختارهای موجود در فناوری اطلاعات سازمان ، نحوه تعامل با اهداف کسب و کار و میزان اثربخشی هر یک از آنها آغاز می کند . این کار محدوده و پارامترهای تاثیر گذار در مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات را مشخص می کند تا به کمک آن بتوان برنامه ریزی مناسب در خصوص آن چیزی که لازم است اتفاق بیافتد را انجام داد . شکل ۲ ، عناصر اصلی برای برنامه ریزی مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات را نشان می دهد .



مدیریت فناوری اطلاعات

مدیریت چشم انداز فناوری اطلاعات تمامی فرآیندها را جهت مستند سازی، تجزیه و تحلیل چشم انداز، نظارت و کنترل روند تکاملی و همسوئی با اهداف استراتژیک کسب و کار را شامل می شود. شناخت بهتر وضعیت کلی سازمان و این که فناوری اطلاعات چگونه می تواند به یک سازمان جهت موفقیت اهداف کسب و کار کمک نماید، یکی از مهمترین تعهدات مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات است. همچنین، ایجاد یک زبان مشترک بین کسب و کار و فناوری اطلاعات از دیگر تعهدات مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات می باشد.

استراتژی و بالطبع آن نیازهای کسب و کار به سرعت تغییر می کند و فناوری اطلاعات می بایست بداند استراتژی کسب و کار چیست و چگونه می تواند در یک بازه زمانی قابل قبول از آن حمایت کند. مدیریت استراتژیک فناوری اطلاعات مسیر فوق را هموار کرده و با نگاهی نو در تلاش است که از ظرفیت های واقعی فناوری اطلاعات در کنار کسب و کار یک سازمان استفاده بهینه نماید.

اگر با همان تفکراتی که مشکلات را ایجاد کرده ایم به دنبال حل مشکلات باشیم به نتیجه نخواهیم رسید. حل مشکلات، مستلزم نگاهی نو به فلسفه وجودی فناوری اطلاعات، جایگاه واقعی آن و نحوه بکارگیری موثر آن همسو با اهداف کسب و کار است. پاسخ به سؤالاتی نظیر: الان کجا هستیم؟ به کجا می خواهیم برویم؟ چگونه این مسیر را طی کنیم؟ می تواند تکلیف فناوری اطلاعات در یک سازمان و انتظاری که از آن در آینده وجود دارد را به خوبی مشخص کند.



بررسی انواع متدولوژی های برنامه ریزی استراتژیک سیستم های اطلاعات

روش های برنامه ریزی IT

۱. روش سه مرحله ای برنامه ریزی استراتژیک IT/IS
۲. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک IT/IS سگارز و گرو
۳. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ITSP
۴. روش مک لین و سدن در برنامه ریزی فناوری اطلاعات
۵. روش ۴ مرحله ای برنامه ریزی IT
۶. متدولوژی یکپارچه برنامه ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات (پیشنهاد مین و همکاران)

بررسی چند مورد :

فرآیند برنامه ریزی IT/IS سگارز و گرو

گام های ذکر شده در این فرآیند به شرح زیر می باشد :

شروع و آمادگی: از مهمترین کارها که باید در این مرحله انجام شود ، سازماندهی یک سیستم برنامه ریزی از طرف مدیریت می باشد. همچنین تعیین اهداف پروژه و مشخص نمودن نقش ها از جمله وظایف مدیریت در این مرحله می باشد.

تحلیل استراتژی سازمانی: در مرحله دوم ، تیم برنامه ریزی با مدیران مصاحبه می کند تا سازمان کار ، استراتژی های سازمانی ، فرآیندهای عمده و نیازهای اطلاعاتی سازمان و همچنین عوامل حیاتی موفقیت را مستند سازی کند. این اطلاعات سپس در قالب مجموعه ای از استراتژی ها ترکیب می شوند که جهت استراتژیک سازمان را تعریف می کنند و پایه مدل سازمانی را شکل می دهند.

ارزیابی IT/IS فعلی: در طی مرحله سوم تیم برنامه ریزی وضعیت سیستم ها و فناوریهای اطلاعاتی را مورد ارزیابی قرار می دهد تا اصلاحات کوتاه مدت برای سیستم های موجود را پیشنهاد کند. در تحلیل محیط داخلی نقاط قوت و ضعف وضع موجود باید به خوبی شناخته شود تا امکان بهبود این سیستم ها بوجود آید.

تحلیل عملیات جاری سازمان: در این مرحله ، مستند سازی اقدام های کاری در سطوح عملیاتی صورت می گیرد. این مرحله می تواند در مراحل اولیه انجام گیرد.

تکمیل مدل سازمانی: در مرحله پنجم تیم کاری مدل سازمانی را نهایی می کند و مدیریت ارشد اصلاحات و موارد تکمیلی را مورد بررسی قرار می دهد. سپس تیم ، مدل را مورد تحلیل قرار داده و زمینه های کاری را مشخص می کند.



تعریف معماری اطلاعات: در طی این مرحله تیم کاری معماری اطلاعات سازمانی را تعریف می‌کند که شامل سیستم‌های کاربردی فناوری‌ها، داده‌ها و مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان است. در این مرحله گام‌های اجرایی نیز فهرست می‌شوند.

طراحی برنامه استراتژیک IT/IS: در مرحله هفتم، تیم کاری برنامه‌ریزی پروژه‌های کوتاه مدت و بلند مدت را تعریف می‌کند. این مرحله شامل تعیین اولویت پروژه‌ها و برآورد هزینه‌های هر یک از پروژه‌هاست. بازیابی و ارزیابی: و بالاخره در مرحله هشتم، تیم کاری برنامه‌ریزی کاری خود را در طی برنامه‌ریزی، بازیابی و ارزیابی می‌کند. این ارزیابی، فعالیت‌های برنامه‌ریزی آینده را تکمیل می‌کند و یادگیری برای برنامه‌ریزی مؤثر را ارتقاء می‌دهد.

روش مک لین و سدن برای برنامه‌ریزی IT

در اواخر دهه ۱۹۷۰ روش برنامه‌ریزی تفضیلی توسط مک فارلین و سدن برای سیستم‌های اطلاعاتی در ۴ رده زیر ارائه شد:

برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی (ISSP)

برنامه‌ریزی بلند مدت سیستم‌های اطلاعاتی (LRISP)

طرح جامع سیستم‌های اطلاعاتی یا برنامه‌ریزی میان مدت سیستم‌های اطلاعاتی (MRISP)

برنامه‌ریزی کوتاه مدت سیستم‌های اطلاعاتی (SRISP)

اهمیت این روش در این است که این روش پایه مدل‌های توسعه یافته بعد از خود بوده است که توجه به آن را ضروری می‌سازد.

برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم اطلاعاتی، استراتژی‌های سیستم اطلاعاتی سازمان را مشخص می‌کند که از نکات کلیدی آن همراستایی استراتژی‌های حاصله با استراتژی سازمان می‌باشد. برنامه بلند مدت سیستم‌های اطلاعاتی با یک افق ۵ تا ۱۰ ساله به طراحی مفهومی اقدامات اصلی و منابع عمده‌ی کاری جهت پیاده‌سازی پروژه‌ها می‌پردازد. در برنامه‌ریزی بلند مدت، برنامه زمانی پروژه‌ها وجود ندارد بلکه بطور کلی به تخمینی از تخصیص منابع، خصوصیات کلی نرم‌افزارهای کاربردی و روند فرآیندهای پردازش می‌پردازد. در اینجا توجه به این نکته ضروری است که تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و بلند مدت در این است که طبق قرار، برنامه‌ریزی استراتژیک با حضور مدیران ارشد تدوین می‌شود و برنامه‌ریزی کوتاه مدت مستقیماً از بلند مدت استخراج می‌شود. برنامه میان مدت سیستم‌های اطلاعاتی یا طرح جامع سیستم‌های اطلاعاتی شامل طرح تعدادی پروژه بر اساس اولویت است که به برنامه‌ریزی برای سخت‌افزار، نرم‌افزار، بودجه بندی و تجهیز نیروی انسانی می‌انجامد. این برنامه‌ریزی بین





سالیانه بوده و این طرح به اهدافی می‌پردازد که طی پروژه‌هایی چند ساله می‌توان به آنها رسید. و برنامه‌ریزی کوتاه مدت سیستم‌های اطلاعاتی در واقع همان برنامه سالیانه واحد IS می‌باشد که شامل تعیین محدوده عملکردها، کارهای خاص و زمان‌بندی فعالیت‌ها و بودجه‌بندی پروژه‌های اولویت‌بندی می‌شود. طرح جامع برای اهداف کوتاه مدت در افق زمانی یک تا دو سال است.

متدولوژی یکپارچه برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعاتی مین و همکاران

روش یکپارچه در سال ۱۹۹۹ توسط مین و همکارانش ارائه شد که به طور یکپارچه فرآیند تدوین برنامه استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی را دنبال می‌کند و ضمناً اساس کار خود را بر روی تعیین عوامل حیاتی موفقیت (CSF) و نیز شاخصهای کلیدی عملکرد (KPI) قرار داده است.

نمای کلی از الگوریتم روش یکپارچه تدوین استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی (SISP) در شکل (۲-۳-۴) نشان داده شده است.

شکل: گام‌های الگوریتم روش یکپارچه تدوین استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی
گام‌های این الگوریتم را می‌توان به صورت زیر بیان نمود.

گام اول: استقرار رویه برنامه‌ریزی

گام دوم: برنامه‌ریزی استراتژیک کسب و کار

گام سوم: تعیین موقعیتها و فرصت‌های حاصل از فناوری اطلاعات

گام چهارم: تنظیم استراتژی‌های فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی

گام پنجم: تجزیه و تحلیل عملیاتی و مهندسی مجدد فرآیندها

گام ششم: ویژگیهای سیستم‌های اطلاعاتی

گام هفتم: مستند سازی به منظور پیاده سازی



گام‌های الگوریتم روش یکپارچه تدوین استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی	
الف- استقرار رویه برنامه‌ریزی	
1-	استقرار کمیته برنامه‌ریزی
2-	تعهد مدیریت ارشد سازمان
3-	تعیین سیستم اصلی پروژه
ب- برنامه‌ریزی استراتژیک کسب و کار	
4-	تعیین چشم انداز و اهداف سازمان
5-	تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار
6-	تشخیص عوامل حیاتی موفقیت
7-	تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد
8-	شناخت استراتژی‌های کسب و کار
ج- تعیین فرصت‌های حاصل از IT	
9-	سیستم‌های IS موجود و ارزیابی کیفیت خدمات
10-	ارزیابی وضعیت IS فعلی با استراتژی‌ها
11-	ارزیابی وضعیت IS موجود با KPI
12-	تجزیه و تحلیل محیط IT
13-	شناسایی موقعیتهای IT
د- تنظیم استراتژی‌های سیستم‌های اطلاعاتی	
15-	تجزیه و تحلی و مقایسه بین استراتژی‌های کسب و کار و فرصت‌های IT
16-	تدوین استراتژی‌های IS/IT
ه- تجزیه و تحلیل عملیاتی و مهندسی مجدد فرآیندها	
17-	تجزیه و تحلیل عملیاتی
18-	شناسایی فرآیندهای نیازمند تغییر
19-	شناخت و ارزیابی فرآیندها
20-	شناسایی تسهیل کننده‌های IT
و- ویژگیهای سیستم‌های اطلاعاتی و مستند سازی	
21-	تعریف معماری اطلاعات
22-	استخراج راهکارهای IT
23-	استقرار اصول و خط مشی ها
24-	تعیین ویژگیهای مورد نیاز در توسعه IT
25-	شناسایی اجزای ویژه برای پیاده سازی
26-	ایجاد زمانبندی توسعه IT
27-	مستند سازی برای پیاده سازی



روش سه مرحله‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک IT/IS

این روش بیانگر یک روش کلی برای برنامه‌ریزی است. در این روش ابتدا وضعیت موجود مورد بررسی قرار گرفته سپس ارزیابی از آنچه که باید به آن رسید انجام می‌گیرد و در نهایت راهکارهای انتقال از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب مشخص می‌شود. به طور خلاصه می‌توان گفت در این روش، برنامه‌ریزی طی سه مرحله انجام می‌گیرد:

مرحله اول: کجا هستیم

مرحله دوم: به کجا می‌رویم

مرحله سوم: چگونه به آنجا برسیم

روش چهار مرحله‌ای برنامه‌ریزی IT – روش ودربی

مدل ودربی یا روش چهار مرحله‌ای برنامه‌ریزی IT که در سال ۱۹۹۳ توسط ودربی ارائه شد یک مدل مبنی است که پایه مدل‌های بعد از خود در زمینه برنامه‌ریزی IT قرار گرفته است. گام‌های اساسی در این مدل به ترتیب عبارتند از:

گام اول – برنامه‌ریزی استراتژیک IT : برنامه‌ریزی استراتژیک IT یعنی برقراری رابطه بین برنامه‌های فراگیر سازمانی و برنامه IT. در یک سازمان ارزش اطلاعات و ارتباطات، تنها هنگامی افزایش می‌یابد که بین اهداف، برنامه‌های استراتژیکی و سرمایه‌گذاری‌های صورت گرفته در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین اهداف و برنامه‌های استراتژیکی سازمان هماهنگی و تعادل لازم وجود داشته باشد.

اساساً فناوری در صورتی که در جهت مأموریت و اهداف کاری سازمان بکار گرفته نشود دارای ارزش محدودی خواهد بود و راه‌حل‌های IT نیز تنها زمانی برای سازمان مفید و موثر خواهد بود که بر اساس درک مأموریت‌ها، اهداف، فرآیندهای کاری و نیازهای سازمان ارائه شده باشند.

هدف اصلی یک برنامه استراتژیک، طراحی و پیاده‌سازی محیطی عملیاتی است که در آن سازمان بتواند عملکرد، کیفیت و مزیت رقابتی خود را در یک دوره زمانی معین (از زمان حال تا مقطع زمانی معینی در آینده) به حداکثر برساند. مبنای چنین برنامه‌ریزی را پیش‌بینی تغییرات آتی که با ضریب اطمینان معقولی صورت می‌گیرد، تشکیل خواهد داد. به عبارت دیگر هدف اصلی یک برنامه استراتژیک IT، تعیین و پیاده‌سازی زیر ساخت و خدمات فناوری اطلاعات برای سازمان است به گونه‌ای است که بتواند تحقق اهداف کسب و کار و استراتژی‌های سازمان را پشتیبانی نماید.



گام دوم- تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های اطلاعات: شناسایی جامع نیازمندی‌های اطلاعات سازمان جهت طراحی معماری استراتژیک اطلاعات با هدف استفاده از نرم‌افزارهای کاربردی بر روی این زیر ساخت. برای این مرحله می‌توان از روش‌ها و مدل‌های مختلفی استفاده نمود مانند روش پنج مرحله‌ای تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های اطلاعاتی. مراحل اساسی این مدل عبارتند از:

مرحله اول: تعریف زیر سیستم‌های زیربنایی سازمانی : این مرحله شامل شناخت فرآیندهای سازمانی و زیربنایی است. برای مثال پاسخگویی به سفارشات و ...

مرحله دوم: توسعه ماتریس زیر سیستم‌ها : در این بخش طی ماتریسی، فرآیندهای سازمانی به مدیران خاصی ارتباط داده می‌شود. مخاطب این مرحله جهت ارتباط دهی به فرآیندها با توجه به سطح و نوع تصمیم سازی آنها مدیران میانی و ارشد می‌باشند.

مرحله سوم: تعریف و ارزیابی نیازمندیهای اطلاعاتی برای زیر سیستم‌های سازمانی: در این مرحله با مدیران مرتبط فرآیندها و کسانی که مسئولیت تصمیم‌سازی را بر عهده دارند توسط آنالیز سیستم مصاحبه‌ای صورت می‌گیرد تا نیازمندی‌های اطلاعاتی آنها در قبال فرآیندهای سازمان کاملاً مشخص شوند.

مرحله چهارم: تعریف دسته بندی‌های عمده اطلاعات (و نگاشت نتایج مصاحبه در آنها): فرآیند تعریف دسته بندی‌های اطلاعات مشابه فرآیند تعریف اقسام مختلف داده‌ها برای نرم‌افزارهای کاربردی می‌باشد.

مرحله پنجم: توسعه ماتریس اطلاعات/زیر سیستم‌ها : با ترسیم طبقه‌بندی‌های اطلاعات در برابر زیر سیستم‌های سازمانی ماتریس طبقه بندی‌های - اطلاعات - به فرآیندهای سازمانی حاصل می‌شود.

گام سوم- تخصیص منابع : با توجه به منابع محدود سازمانی و تقاضای بیش از حد منابع ، فرآیند تخصیص وجوه و به روزآوری آنها فرآیندی پیوسته می‌باشد اما بطور کلی تخصیص وجوه به واحد IT در دو رده قرار می‌گیرند. دسته اول، پروژه‌ها و زیر ساختهایی است که برای ادامه کسب و کار سازمانی حیاتی می‌باشند و دسته دوم ، پروژه‌هایی با درجه بحران کمتر ، که هزینه نسبتاً بالایی نیز می‌طلبند به طور کلی در تخصیص بودجه روش‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها بر کردن نیاز مالی پروژه‌های نوع اول و تخصیص باقیمانده اعتبار به پروژه‌های نوع دوم است. روش‌های دیگری نیز وجود دارد که موضوع بحث ما نیست.

گام چهارم- برنامه‌ریزی پروژه‌ها : گام نهایی مدل چهار مرحله‌ای ، برنامه‌ریزی پروژه‌ها است که طی آن چارچوبی فراگیر در خصوص زمان‌بندی و کنترل پیاده‌سازی نرم‌افزارهای کاربردی و سایر سیستم‌ها ارائه می‌شود.





منابع

- [۱] برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، پیرس؛ جان و رابینسون، ریچارد؛ ترجمه شورینی؛ خلیلی؛ انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۸۰.
- [۲] خلاصه ای از انواع کنترل و ارزیابی استراتژیک و عملیاتی طبق دیدگاه پیرس و براینسون - لشکر بلوکی، مجتبی؛ دانشگاه شهید بهشتی، ۱۳۸۶.
- [۳] فناوری اطلاعات و ارتباطات و کنترل استراتژیک، رحمان سرشت، حسین؛ عبداللهی، علی؛ محسنی، مریم؛ دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۶.
- [۴] تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان - حمیدرضا رضوانی - سال انتشار (میلادی): ۲۰۰۷
- [۵] مدیریت استراتژیک (نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک و سازمانهای استراتژی محور) مجموعه مدیریت پدیدآورنده: رضا مهربان - ناشر: نما، جهان فردا - ۱۳۸۸
- [۶] مدیریت استراتژیک برای مدیریت پروژه - پدیدآورنده: هرولد کرزنر - ناشر: آترا - ۱۳۹۴
- [۷] مدیریت استراتژیک: با نگاهی کاربردی به برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای مدیریت مشارکتی و چرخه PDCA پدیدآورنده: احمدرضا مدرسی ناشر: مکتب ماهان - ۱۳۹۲
- [۸] مدیریت استراتژیک: مجموعه مدیریت - پدیدآورنده: اسماعیل شاه طهماسبی - ناشر: مکتب ماهان - ۱۳۹۳
- [۹] WWW.h-sseinn-urian.c-m

