

به نام خدا

کنترل استراتژیک هولدینگ ها

پروژه درس مدیریت استراتژیک

استاد: آقای دکتر حجاریان

دانشجو: سید اسماعیل هاشمی

مرداد ۱۳۸۸

۱



فهرست

- ۲- تعریف سازمان هولدینگ ۶
- ۳- برنامه‌ریزی و کنترل ۷
- ۴- عوامل تاثیرگذار در هولدینگ ها ۷
- ۵- ضرورت طراحی فرآیندهای استراتژیک در شرکت های هولدینگ ۸
- ۶- انواع فرآیندهای استراتژیک در یک سازمان هولدینگ ۹
- ۱.۶ حوزه کارآفرینی : ۹
- ۲.۶ حوزه کسب و کار : ۹
- ۳.۶ حوزه مالی: ۱۲
- ۴.۶ حوزه پشتیبانی ۱۳
- ۵.۶ حوزه مشتریان ۱۵
- ۷- سه سبک مدیریتی هولدینگ ها ۱۶
- ۱.۷ مدل برنامه ریزی استراتژیک ۱۶
- ۲.۷ مدل کنترل مالی ۱۸
- ۳.۷ مدل کنترل استراتژیک ۲۰
- ۸- مدیریت کنترل استراتژیک ۲۲
- ۹- رویکردهای پیاده‌سازی کنترل استراتژیک به چهار گروه عمده تقسیم می‌شوند ۲۳
- ۱.۹ رویکرد کنترل اجرای استراتژی : ۲۳
- ۲.۹ رویکرد تعیین اعتبار مفروضات استراتژیک : ۲۴
- ۳.۹ رویکرد مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک : ۲۴
- ۴.۹ رویکرد بازنگری های دوره ای استراتژی : ۲۵
- ۱۰- نقاط موثر در فرآیند کنترل استراتژیک ۲۵
- ۱.۱۰ نقش فیلترهای سازمانی ۲۵

۲۶	۲.۱۰ ویژگیهای محیط
۲۷	۳.۱۰ فرایند اجرا: نقش فیلترهای سازمانی
۲۹	۴.۱۰ درک محیط و انطباق پذیری سازمانی
۳۰	۵.۱۰ حساس سازی
۳۳	۶.۱۰ یادگیری
۳۴	۱۱- نقاط موثر برای اجرای کنترل استراتژیک
۳۴	۱.۱۱ اداره کردن کمیابی منابع دریافت شده
۳۸	۲.۱۱ مدیریت پیچیدگی اطلاعات
۳۹	۳.۱۱ سیستم اطلاعات داخلی
۴۰	۴.۱۱ بررسی کاربرد پذیری
۴۵	۵.۱۱ شناخت آزمایشی
۴۹	۱۲- نتیجه گیری
۵۰	منابع و ماخذ

۱- مقدمه

وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمانها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیطهای بازار و تلاش شرکتها به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکتها به منظور استفاده بهینه از تواناییهای یکدیگر و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ متداول گردد. از این رو سازمانهای توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هولدینگ و بهره گیری از تواناییهای یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتری و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه هولدینگ، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکتها جوابگوی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد.

در کشور ما، موفقیت تلاشهای انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکتها و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ، مستلزم توجه به دو موضوع مهم یعنی اجرای دقیق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و ساختار سازمانی متناسب است که در غیر این صورت عملکرد شرکتهای هولدینگ در داخل کشور از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه ندارد.

۲- تعریف سازمان هولدینگ

در زبان انگلیسی «هولدینگ» مترادف با «CORPORATE» و «PARENT» آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «فراگیر» و یا «مادر» قرار داد.

به طور کلی، سازمانهای هولدینگ را می توان چنین تعریف کرد، گروهی از شرکتها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتها را برعهده داشته باشد، تحت عنوان هولدینگ قلمداد می شوند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکتهاى هولدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیرگذار خواهد بود.

لذا ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیعتر و شناخت کامل از شرکتهای تابعه، تصمیم گیری کند. بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمانهای هولدینگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمانها را نیازمند اجرای مدیریت استراتژیک با الگوهای جدید و مناسب می کند. (۰۳)

به طور کلی، سازمانهای هولدینگ را می توان " گروهی از شرکتها که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتها را برعهده داشته باشد" تعریف کرد. در نتیجه، از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) نیز تاثیرگذار است، مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکتهاى هولدینگ بسیار متفاوت خواهد بود.

بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمانهای هولدینگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمانها را نیازمند اجرای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک با الگوهای جدید و مناسب می کند. لذا برای تصمیم گیری و اعمال نظر بهتر لازم است علاوه بر بررسی و شناخت شرکت مادر، دیدی وسیعتر و شناختی کاملتر از شرکتهای تابعه وجود داشته باشد. (۰۴)

۳- برنامه‌ریزی و کنترل

برنامه ریزی و کنترل ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند. برنامه‌ریزی، انتخاب از میان گزینه‌های مختلف اهداف، سیاست‌ها، رویه‌ها و برنامه‌های عملیاتی است. کنترل، اندازه‌گیری و اصلاح فعالیت‌ها می‌باشد که به منظور اطمینان از انجام طرح‌ها و برنامه‌ها انجام می‌شود.

بیشتر مدیران برنامه‌ریزی را به عنوان ایجاد اهداف یا آرمان‌ها و انتخاب روش‌های منطقی و عملی رسیدن به آنها در نظر گرفته و به منظور اصلاح انحرافات از وقایع برنامه‌ریزی شده، فعالیت‌ها را با کنترل اندازه می‌کنند. بنابراین نقش کنترل مدیریتی کسب اطمینان از تحقق طرح‌ها و برنامه‌هاست.

استراتژی‌ها در خلال مرحله برنامه‌ریزی فرآیند مدیریت به دست می‌آید. در حین اجرای این استراتژی‌ها، سیستم‌های کنترل، با دنبال کردن عملکرد واقعی، انحراف آن را از سطوح برنامه‌ریزی شده مشخص کرده و برای انجام اقدامات اصلاحی به کار می‌برند. در نتیجه این فرآیند کنترل باعث اطمینان از اجرای استراتژی می‌شود. (۰۴)

۴- عوامل تاثیرگذار در هولدینگ‌ها

الف - بینش ارزش آفرینی: هر سازمان هولدینگ ضروری است از یک اصل و دیدگاه ویژه ای برای ایجاد ارزش آفرینی، برخوردار باشد.

ب - ویژگی ممتاز: هر سازمان هولدینگ خصوصیات خود را (از قبیل مدل‌های ذهنی، ساختار، سیستم‌ها، عملیات و...) حول بینش مشخصی ایجاد می‌کند.

ج - کسب و کار محوری یا کانون تجارت: هر سازمان هولدینگ در زمینه یک کسب و کار خاص تخصص داشته و سایر فعالیت‌های خود را حول آن تنظیم و سازماندهی می‌کند.

به منظور شناخت و درک ویژگیها و خصوصیات سازمان هولدینگ، باید پنج عامل مهم و مرتبط به شرح ذیل مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد: مدل های ذهنی در رابطه با بینشها، ارزشها و نگرشهای مشترک:

✓ مدیران ارشد هولدینگ؛

✓ ساختار، سیستم ها و فرآیندهای شرکت مادر؛

✓ عملیات، خدمات و منابع؛

✓ نیروی انسانی و مهارتها به عنوان عامل ارزش آفرین در سازمان هولدینگ؛

✓ تعیین و معرفی موارد تمرکز یا عدم تمرکز.

با عنایت به مطالب فوق، یکی از مهمترین مسایل در ساختار سازمانهای مادر (HOLDING)، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتها براساس فرآیندهای تعریف شده است. (۰۳)

۵- ضرورت طراحی فرآیندهای استراتژیک در شرکت های هولدینگ

از آنجایی که سازمانهای هولدینگ در رشته های مختلف کسب و کار فعالیت می کنند و با واحدها و فرآیندهای گوناگونی سروکار دارند، برنامه ریزی، کنترل و هدایت این اجزا در راستای تحقق اهداف هولدینگ از چالش های بسیار مهم این دسته از سازمان ها محسوب می شود. از طرف دیگر ماهیت وجودی سازمان های هولدینگ ایجاد ارزش مازاد بر مجموع ارزش تک تک واحدها و فرآیندهای آن (هم افزایی) است. بر این اساس، می توان طراحی و پیاده سازی فرآیندهای استراتژیک را به عنوان یک گام اساسی در اداره سازمانهای هولدینگ قلمداد کرد.

۶- انواع فرآیندهای استراتژیک در یک سازمان هولدینگ

فرآیندهای استراتژیک در یک سازمان هولدینگ به پنج حوزه زیرتقسیم بندی می شوند:

۱.۶ حوزه کارآفرینی :

فرآیند این حوزه عبارت است از نوآوری و طرح ایده های جدید، ایجاد طرح، مطالعات فنی و تکنولوژی، مطالعات اقتصادی، سازماندهی، برنامه ریزی، کنترل، نظارت، پشتیبانی و جذب و تخصیص منابع مالی تا به بهره برداری رسیدن طرح می باشد.

۲.۶ حوزه کسب و کار :

فرآیند های این حوزه عبارتند از الگو برداری، تقویت همکاری بین واحدی، مدیریت دانش، مدیریت برند، مدیریت ادغام و مدیریت ارتباطات و فناوری اطلاعات می باشد.

۱.۲.۶ بنچ مارکینگ:

در سازمان هلدینگ به علت وجود چندین رشته فعالیت و تعداد زیادی واحدهای کسب و کار، می بایستی عملکرد فوق در هر گروه شناسایی و بهترین تجارب کسب شده تسهیم شود. به این وسیله هم شیوه های کارآمد و تجارب موفق به دیگران منتقل می شود و هم برای هدف گذاری می تواند ملاک مقایسه قرار گیرد. فرآیند بنچ مارکینگ از مراحل زیر تشکیل یافته است:

- شناسایی شرکت های موفق داخلی

- تسهیم بهترین تجارب شرکت های موفق

- تحلیل فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب

۲.۲.۶ مدیریت دانش:

از آنجایی که شرکت های زیر مجموع هلدینگ نسبت به فرصت ها ، تهدیدات ، نقاط قوت و ضعف خود آگاه تر از مدیران هلدینگ هستند، مدیران این واحدها از قابلیت بهتری برای تصمیم گیری در مورد واحد خود برخوردارند. بنابراین می بایستی دانش این پرسنل استخراج و به مدیران هلدینگ برای تصمیم گیری اثر بخش منتقل شود.

۳.۲.۶ مدیریت نام تجاری:

- موارد اساسی در مدیریت نام تجاری عبارتند از:
- تقویت نامهای تجاری شرکت های زیر مجموعه
- توسعه و عرضه محصولات تحت یک نام تجاری معتبر
- فروش نام تجاری

۴.۲.۶ مدیریت زنجیره تأمین:

هدف اصلی مدیریت زنجیره تأمین هماهنگ سازی جریانهای مواد و اطلاعات بین واحدهای موجود است.

۵.۲.۶ فروش بین واحدی:

در یک شرکت هلدینگ فروش بین واحدی می تواند به عنوان استراتژی برای کلیه واحدهای تحت پوشش مطرح شود. به این ترتیب آنها ملزم به این خواهند بود تا در کنار محصولات خود محصولات دیگر

واحدهای شرکت را نیز تا حد امکان عرضه دارند تا به این وسیله سهم سبد و هزینه مشتری از سازمان افزایش یابد.

این فرآیند از دو جزئی اساسی تشکیل یافته است:

- معرفی محصولات جانبی دیگر واحدها در کنار محصول اصلی
 - معرفی مشتریان یک واحد تابعه به واحد دیگر
- معرفی محصولات در کنار محصول اصلی به این معنی است که می توان همزمان با ارائه محصولات یک واحد تابعه محصولات مرتبط از واحدهای دیگر نیز ارائه شود.
- معرفی مشتریان به سایر شرکت ها بدین ترتیب است که با ارائه لیست مشتریان یک واحد به واحدهای دیگر می توان سهم خرید هر یک از آنها را افزایش داد.

۶.۲.۶ مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات:

تسهیم خدمات ، از جمله اطلاعات مورد نیاز در بین واحدهای یک سازمان هلدینگ به عنوان یکی از مهمترین اقدامات برای کاهش هزینه های دسترسی به اطلاعات مطرح است. مدیریت IT به عنوان بخشی از پور تفوی خدمات استراتژیک مطرح است.

مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات از دو جز زیر تشکیل شده است:

- تهیه و پردازش داده ها و ارائه اطلاعات مورد نیاز
- تدوین نظام اطلاعاتی و پشتیبانی از سیستم های اطلاعاتی و شبکه

۷.۲.۶ مدیریت ادغام:

از مزیت های عمده مدیریت ادغام می توان دست یابی به منافع مشترک از طریق هم افزایی و کاهش ریسک تجاری را نام برد. اهمیت این هدف از آنجایی مشخص می شود که بسیاری از ادغام ها به علت نبود همسو سازی و تلفیق مدیریت ها ، فرهنگ ها ، استراتژی ها و سیستم های اطلاعاتی شکست می خورد. علت اصلی این ناکامیها نارضایتی مشتری و کارکنان پس از ادغام می باشد.

بدین ترتیب مشخص می شود که مدیریت ادغام جز حیاتی برای هلدینگ ها به شمار می رود تا بتوانند به گونه ای مؤثر واحدهای تحت پوشش خود را در راستای ایجاد هم افزایی تلفیق کنند.

۳.۶ حوزه مالی:

فرآیند های این حوزه عبارتند از مدیریت سرمایه گذاری ، مدیریت مالی ، مدیریت ریسک و مدیریت سبد سهام می باشد.

۱.۳.۶ مدیریت سرمایه گذاری :

شرکت های هلدینگ دارای این مزیت هستند که می توانند با شناسایی چرخه عمر محصول ارائه شده و هدفی که در منظر مالی خود با توجه به این مورد تعیین می کنند ، سود برخی از واحدها را برای سرمایه گذاری واحدهای دیگر به کار برند.

مدیریت سرمایه گذاری وظائف زیر را بر عهده دارند:

- شناسایی فرصت های موجود

- مطالعات راه بردی و بررسی های اقتصادی

- تهیه طرح تجاری

۲.۳.۶ مدیریت ریسک:

جدای از رویکرد ادغام ، فعالیت های دیگری نیز مثل طراحی ابزارهای مالی برای کاهش انواع ریسک در شرکت ها وجود دارد.

۳.۳.۶ مدیریت مالی:

تجزیه و تحلیل صورت های مالی ، مدیریت ورود و خروج سرمایه و وجوه نقد هلدینگ در این فرآیند مد نظر قرار می گیرد.

۴.۳.۶ مدیریت سبد سهام:

مدیریت سبد سهام یا مدیریت پورتفولیو با رویکرد خرید و فروش سهام به منظور کنترل واحدهای تحت پوشش (سهام مدیریتی) و همچنین سودآوری انجام می گیرد.

اهم وظایف مدیریت سبد سهام عبارتند از:

۱- تجزیه و تحلیل های مالی - اقتصادی واحدهای تحت پوشش

۲- استفاده از مدل های ترکیبی برای تعیین نوع سهام های موجود در سبد بر اساس ریسک و بازده

۴.۶ حوزه پشتیبانی

فرآیندهای این حوزه عبارتند از مدیریت حقوقی ، مدیریت اداری و منابع انسانی ، مدیریت برنامه ریزی و مدیریت تحقیق و توسعه

۱.۴.۶ مدیریت حقوقی:

یکی از واحدهای ستادی سازمانهای هلدینگ می تواند واحد حقوقی باشد. بنابراین این فرآیند نیز در

منظر فرآیندهای داخلی یک شرکت هلدینگ لحاظ شده است در این خصوص فرآیندهای فرعی زیر پیشنهاد می شود:

- حل اختلافات
- طرح و اقامه دعاوی و دفاع از حقوق
- دعاوی و قراردادهای بین المللی
- نگهداری و حفاظت اسناد و پرونده های حقوقی

۲.۴.۶ مدیریت اداری و منابع انسانی

فرآیند مدیریت منابع انسانی به عنوان یک فرآیند پشتیبانی نه تنها در یک سازمان هلدینگ بلکه در بسیاری از شرکت ها نیز مرسوم است. اما تفاوت این فرآیند در هلدینگ با شرکت های دیگر آن است که در هلدینگ ارائه این خدمات به تمامی واحدهای تحت پوشش به صورت یکپارچه انجام می گیرد. البته این بدان معنی نیست که مثلاً وظیفه جذب پرسنل هر واحد تابعه بعهدہ هلدینگ می باشد. بلکه بیشتر سطوح مدیریتی را تحت تأثیر قرار می دهد.

۳.۴.۶ مدیریت برنامه ریزی

فرآیند برنامه ریزی در هلدینگ در نهایت به تهیه و تدوین برنامه های کلان سازمان و حداکثر تا سطح رشته فعالیت ها منجر خواهد شد. برنامه ریزی در سطح واحدهای تابعه توسط خود آنها انجام می شود، ولی در نهایت باید به تأیید ستاد هلدینگ برسد.

این فرآیند می تواند شامل زیر فرآیندهای ذیل باشد:

- تدوین نظام سنجش عملکرد برنامه و بودجه

- تدوین و تلفیق برنامه و بودجه
- نظارت و کنترل بر اجرای برنامه و بودجه
- تهیه و تدوین آیین نامه ها و دستورالعملهای تخصصی مورد نیاز
- تدوین و بهسازی نظام بهره وری و نظارت کلان بر اجرای آن

۴.۴.۶ تحقیق و توسعه :

تحقیق و توسعه در هلدینگ به منظور طراحی و ایجاد سیستم مدیریت تحقیق و توسعه در شرکت ها ، سیاست گذاری در نوآوری محصولات، فرآیندهای تولیدی و مدیریت تکنولوژی انجام می شود.

۵.۶ حوزه مشتریان

فرآیندهای این حوزه عبارتند از انتخاب ، جذب ، حفظ و رشد.

۱.۵.۶ انتخاب:

شناسایی مشتریان برای بنگاه ، تنظیم ارزش قابل ارائه برای جلب این مشتریان و خلق تصویری از نام تجاری که مشتریان مورد نظر را به محصول یا خدمت شرکت جلب کند.

۲.۵.۶ جذب:

انتقال پیام به بازار ، یافتن مشتری احتمالی و تبدیل آن به مشتری.

۳.۵.۶ حفظ:

تضمین کیفیت ، تصحیح اشکالات و ارتقای رضایت مندی مشتریان.

۴.۵.۶ رشد:

شناخت از مشتری ، ایجاد ارتباط با ایشان و بالا بردن سهم شرکت از خریدهای مشتریان هدف (۰۸)

۷- سه سبک مدیریتی هولدینگ ها

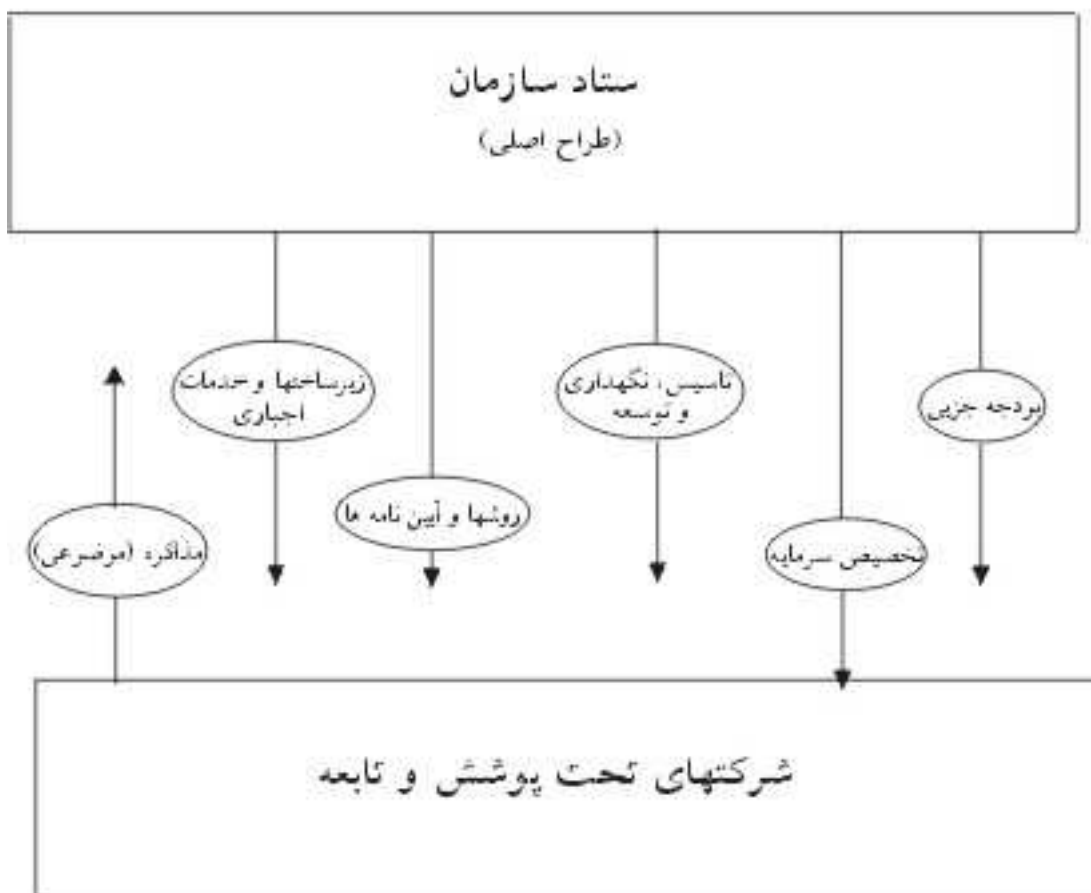
دانشمندان روشهای مدیریت موجود را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیتها و وظایف سطوح مختلف تقسیم بندی کرده اند. در ذیل به اختصار به توضیح هریک از این مدلها خواهیم پرداخت:

۱.۷ مدل برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک تمرکزگرترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه ها (MASTER PLANNER) ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکتهای کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را برعهده دارند.

در این سبک، سازمان با استفاده از راهکارهای نشان داده شده در شکل (۱)، وظیفه تنظیم، هماهنگی و کنترل همه فعالیتهای بخشها و شرکتهای زیر مجموعه را برعهده دارد.

شکل ۱ - ارتباطات سازمانی در مدل برنامه ریزی استراتژیک



ستاد سازمان در این مدل، مستقیماً به مدیریت فراساختارها می پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکتها را ارائه می دهد. این شرایط در برگیرنده مدیریت نوآوریها نیز هست که مسئولیت کلیدی بسیار مهمی است. این روش در حالت افراطی، امکان ایجاد ارزش افزوده در هر یک از موارد فوق را دارد. تحقیقات دانشمندان بر روی ساختارهایی که براساس برنامه ریزی استراتژیک شکل گرفته اند، نشان داده که برنامه ریزی استراتژیک می تواند دستاورد بسیار کارآمدی باشد که در آن مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکتها اطلاع داشته باشند. ولی اگر مدیران از جزئیات کار هریک از واحدها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در

بسیاری از شرایط غیرعملی است. به ویژه خطر از دست رفتن فرصتها، باتوجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد، که سبب جلوگیری از ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری می شود، وجود دارد.

باتوجه به مشکلات این روش، بسیاری از شرکتها با توسعه روش مدیریت برنامه ریزی استراتژیک به سطح تاکتیکی و محدودکردن سطح ارتباطی به درخواستهای خاص، به فرازهای جدیدی از این سبک مدیریت دست یافته اند.

۲.۷ مدل کنترل مالی

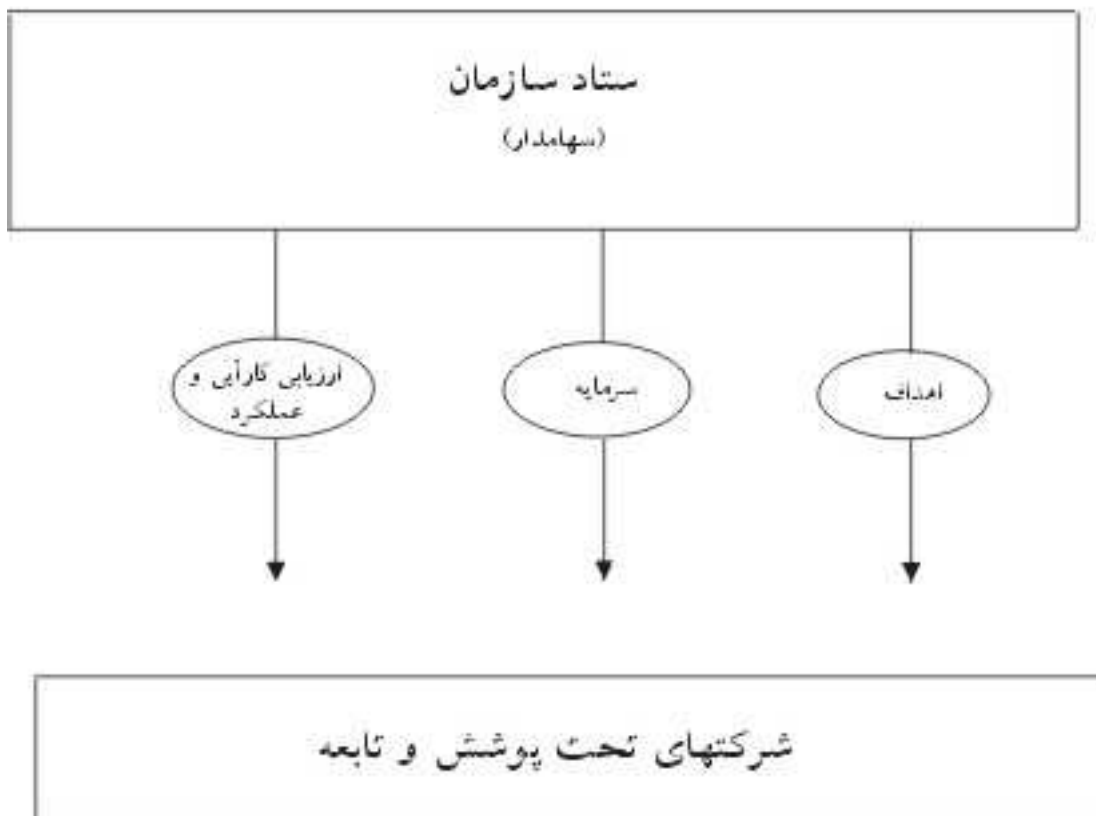
کنترل مالی، افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می پردازند. در این روش حتی شرکتها اجازه دارند تا سرمایه های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد سازمان در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارآیی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می شود. مهمترین نقش ستاد سازمان عبارتست از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیتهای تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد.

اجرای کامل این مدل به ندرت در سطح سازمانهای دولتی و خصوصی دیده می شود. این روش بیشتر یک حالت ایده آل و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطح بالای جهان است. مطالعات دانشمندان نشان داده است که اولاً، این روش بیشتر مناسب سازمانهایی است که در بازارهای پایدار با فناوریهای پیشرفته در جایی که زنجیره تصمیم گیری بسیار کوتاه و ساده است، فعالیت دارند. دوم آنکه، این روش نیازمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیتهای اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت

ایجاد کرد. در غیراینصورت سازمان مادر، کفایت کافی برای کمک به شرکتهای تحت پوشش خود را نخواهد داشت. سوم، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آنکه این روش پس از مدتی از کنترل خارج می شود و بیشتر مناسب سازمانهایی است که دیدگاههای کوتاه مدت دارند. در این سبک، هیچ کس مسئول پرورش نوآوریها و یادگیریهای سطح سازمانی نیست. از طرفی ستاد سازمان فاقد نیروهای باکفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم است. بنابراین، نوآوریها فقط محدود به مصرف می شود.

شکل (۲) راهکارهای استفاده شده در این روش را نشان می دهد.

شکل ۲ - ارتباطات سازمانی در مدل کنترل مالی



۳.۷ مدل کنترل استراتژیک

مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می‌گیرد و بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده می‌کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی است.

در این مدل، ستاد سازمان شکل دهنده (SHAPER) استراتژی‌ها است و بنابراین، حداقل نقشهای سازمان مادر به صورت زیر تعریف می‌شود.

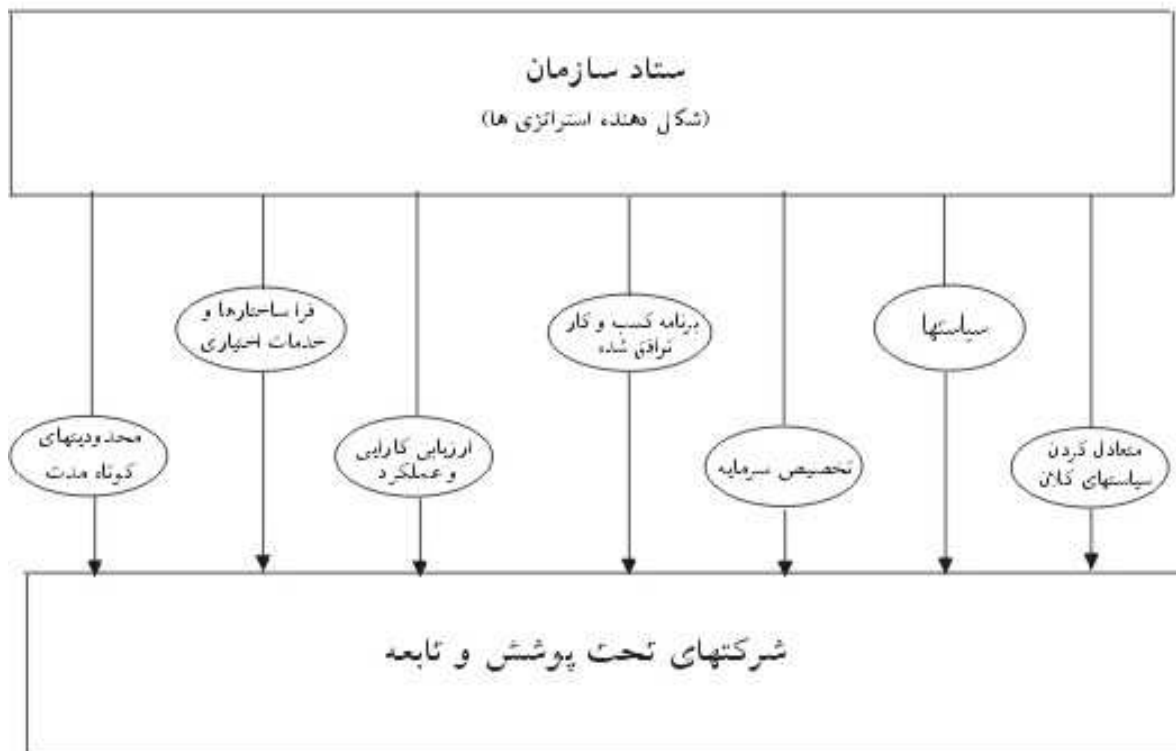
- تعریف و شکل دهی استراتژی‌های کلان سازمان به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روشها؛
- تعریف فعالیتهای متعادل برای شرکتها و ماموریت هریک؛ تعریف و کنترل سیاستهای سازمانی؛
- پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی؛
- تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکتهاى تابعه و ایجاد تغییرات

لازم سازمانی برای ارتقاء بهره‌وری. در این مدل، دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکتها را تعیین می‌کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکتها همچون ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می‌پردازد. بنابراین، می‌توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکتها و بخشها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت.

یکی دیگر از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل به دست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم‌افزایی در سازمان است. همچنین اهمیت ویژه‌ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از

فرآیندهای محک زنی (BENCHMARKING) و انتشار فعالیتهای صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان بیشتر جنبه اختیاری خواهند داشت. متخصصان پس از مطالعات فراوان نشان داده اند که موفقیت این سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان واحدها و شرکتها است. (محسن اتابکی)

شکل ۳ - ارتباطات سازمانی در مدل کنترل استراتژیک



۸- مدیریت کنترل استراتژیک

این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی است که در آن، ستاد سازمان شکل دهنده استراتژی‌ها است و بنابراین، حداقل نقش‌های سازمان مادر به صورت زیر تعریف می‌شود:

- تعریف و شکل دهی استراتژی‌های کلان سازمان به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روش‌ها

- تعریف فعالیت‌های متعادل برای شرکت‌ها و مأموریت هر یک از آنها

- تعریف و کنترل سیاست‌های سازمانی

- پرورش نوآوری‌ها و یادگیری‌های سازمانی

- تعریف استانداردها و ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره‌وری.

کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق بر برنامه‌های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکت‌ها، همچنین ایجاد زمینه‌های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می‌پردازد. بنابراین، می‌توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکت‌ها و بخش‌ها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت.

یکی دیگر از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل به دست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم‌افزایی در سازمان است. همچنین در این مدل اهمیت ویژه‌ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای الگوبرداری (BENCHMARKING) و انتشار فعالیت‌های صحیح وجود دارد.

از آنجا که همواره سازمان‌های مادر تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه ریزی استراتژیک حرکت کنند، لذا به مدل کنترل استراتژیک تمایل زیادی پیدا می‌کنند. در این مدل، شرکت‌ها برنامه

های خود را براساس استراتژی های سازمان مادر تنظیم می کنند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می کند. لذا مسئولیت تدوین برنامه های عملیاتی و ارائه پیشنهادهای کلی به عهده شرکتهای تحت پوشش و تابعه است. از طرفی ستاد سازمان بادر اختیار گرفتن کارشناسان و متخصصان مجرب، به شرکتهای تابعه خدمات مشاوره ای ارائه می کند. در مدل کنترل استراتژیک، نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکتهای، صرفاً عملکرد خودشان است.

در این مقوله، فقدان پشتیبانی کارکنان سازمان می تواند مانع از موفقیت در استراتژی های مورد نظر شود. لذا مدیران بایستی از طریق آگاه ساختن کارکنان و شرکت دادن آنان در فرآیند تصمیم گیری، برای انجام تغییرات از پشتیبانی گسترده آنان برخوردار شوند.

۹- رویکردهای پیاده سازی کنترل استراتژیک به چهار گروه عمده تقسیم می شوند

۱.۹ رویکرد کنترل اجرای استراتژی :

در این رویکرد، کنترل استراتژیک بر روی دو نکته متمرکز است : آیا استراتژی به گونه ای که برنامه ریزی شده اجرا می شود؟ آیا نتایج تولیدشده توسط استراتژی همان نتایجی است که مدنظر بوده است ؟

هدف این نوع از کنترل استراتژیک با هدف کنترل متعارف مدیریتی یکسان است. با این تفاوت که تمرکز کنترل متعارف مدیریتی بر روی تمام جنبه های برنامه است، حال آنکه تمرکز کنترل استراتژیک فقط بر روی عوامل کلیدی موفقیت است .

۲.۹ رویکرد تعیین اعتبار مفروضات استراتژیک :

در این رویکرد هدف از کنترل استراتژیک، کنترل محتوا و مضمون استراتژی است و نه اطمینان از اجرای استراتژی. لذا در این رویکرد سازمان‌ها بایستی طرح‌هایی را به عنوان یک نقطه شروع در نظر گرفته و اعتبار آنها را چک کنند و این سوال که " آیا طرح هنوز معتبر است " به طور پیوسته مطرح می‌گردد. فرآیند تعیین اعتبار مفروضات استراتژیک شامل جمع آوری و تفسیر داده ها و ایجاد پاسخ‌های مناسب می‌شود.

۳.۹ رویکرد مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک :

تمرکز رویکرد پیشین بیشتر بر صحت مفروضات برنامه‌ریزی بود و لذا این مفروضات می بایست به طور پیوسته مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گرفتند تا مشخص شود که آیا برنامه ارائه شده هنوز معتبر است یا خیر؟ در این رابطه جنبه مهم دیگر این است که حتی اگر شرایط محیطی و بازار بتواند به طور کامل در مرحله برنامه‌ریزی درک شود، این شرایط طی دوره اجرای استراتژی تغییر می کند و این تغییرات منجر به فرصت‌ها و تهدیدهای جدید می‌شود که می‌تواند برنامه موجود را بی اعتبار سازد. این مشکل از آنجا ناشی می شود که انجام برنامه ریزی به صورت دوره ای است حال آنکه تغییرات محیطی و بازار بطور دائم و پیوسته است .

سیستم های مدیریت ظهور جنبه های استراتژیک شامل شناسایی تغییرات مهم در محیط و بازار و پاسخ به آنها به طور پیوسته در دوره اجرای استراتژی است و هدف خود را کنترل محتوای استراتژی قرار می دهد. افزودن پروژه های جدید یا حذف عناصر مشخص از برنامه به عنوان پاسخی به تغییرات در جنبه های تشخیص داده شده منجر به تغییرات در محتوا و مضمون برنامه می شود.

۴.۹ رویکرد بازنگری‌های دوره ای استراتژی :

این رویکرد شامل اجرای یک بازنگری دوره‌ای کامل استراتژی در فواصل از قبل تعیین شده و با هدف انجام تغییرات لازم بر روی استراتژی می‌باشد. ابعاد بازنگری به حد کافی گسترده است تا کلیه فرضیات برنامه ریزی و تمام بخشهای محیط سازمان را شامل شود. چنین بازنگری‌هایی، به دلیل ابعاد گسترده این فرآیند، معمولاً در فواصل یک یا چندسال قابل انجام است .

بازنگری‌های دوره ای استراتژی ، نقشی اساسی در شناسایی و ارزیابی اثرات تجمعی تغییرات اندک محیط و بازار دارد که ممکن است نادیده گرفته شده و متوجه آنها نشویم . در سازمانهایی که بازنگری‌های دوره ای استراتژی را اجرا می کنند، مدیران خطوط عملیاتی (LINE MANAGERS)، داده های مربوط به اعتبار مفروضات برنامه ریزی و تغییرات در بازار و شرایط محیطی را جمع آوری و گزارش می‌کنند. تفسیر داده ها و تهیه پاسخ از طریق بحث و تبادل نظر بین مدیران ارشد و عملیاتی، انجام می شود. (۰۴)

۱۰- نقاط موثر در فرآیند کنترل استراتژیک

۱.۱۰ نقش فیلترهای سازمانی

هر سازمان با محیط عینی واقعی و یا بسیاری از محیطهای عینی واقعی روبرو است که با ویژگیهای داده‌ها، ظرفیت‌ها و فرآیندهای ستاده‌ای‌اش شامل ماهیت عوامل و ساختار رقابتی‌اش، در دسترس بودن مواد اولیه و دیگر داده‌ها، خواسته‌های دولت و انتظارات مردم در جامعه‌ای که در آن قرار دارد مشخص شده‌اند. اینها همان چیزهای عینی و ملموس هستند که زمانی طرد و زمانی دیگر ظهور می‌یابند. آنها می‌توانند خواسته‌های واقعی خود را بر سازمان تحمیل کنند و منافع واقعی خود را به همه کسانی که خواسته‌ها را برآورده می‌سازند ارزانی دارند و برای دیگری که چنین نیستند به همان اندازه خسارت وارد کنند. این همان دنیای واقعی است که تجار و مدیران باید با آن سر و کار داشته باشند و سازمان باید

سعی کند ویژگیهای این محیط عینی واقعی را بعنوان داده‌هایی برای فرایند انطباق خود شناسایی کند. به هر حال همانند اصل احتمالات در فیزیک تاثیرات زیادی بر ستاده‌ها می‌گذارد. از آنجا که محیط‌ها به وسیله سازمانها و یا به عبارت دقیقتر توسط افراد درون سازمان درک می‌شوند، برداشت آنان از محیط بستگی به آن دارد که آن افراد چه کسانی هستند چرا که آنچه شما می‌بینید بستگی به آن دارد که در کجا ایستاده‌اید. در سطح شخصی، برداشت‌ها متأثر از اهداف، برنامه کار و نقش افراد است. در سطح سازمان، این برداشت، تحت تاثیر کل ساختار نقش‌ها و چگونگی انسجام سازمان و تفاوت‌های فردی (لارنس و لورش ۱۹۶۷) و نیز میزان تسامح درونی است. تاکید دیل (۱۹۵۸) بر آن به عنوان جنبه ذهنی محیط است - ذهنی بخاطر آنکه فرایند برداشت و تفسیر هر دو تحت تاثیر تئوری‌ها و عقاید ارجح قرار دارند (استاریک ۱۹۷۶). ویک (۱۹۶۹) این را فرایند اجرا می‌نامد چه از نظر حکم یا دستور، مانند فرایند قانونی و چه به شکل یک بازی مانند به صحنه در آوردن یک نمایش (ففر و سولان سیک، ۱۹۷۸).

۲.۱۰ ویژگیهای محیط

محیط از طریق عوامل مربوطه خود به مثابه درجات مختلف علائم منفک شده درک می‌شود. برای برخورد تحلیلی با این علائم باید طرحی را ساخت و یا آن را طبقه بندی کرد مانند مدیرانی که باید راهی را برای منسجم نمودن علائم محیطی و تبدیل کردن به تصاویر معنی دار پیدا کنند. بسیاری از این طرح‌ها در نوشتجات و مقالات مطرح شده است از طبقه بندی متنوع دو مرحله‌ای و ثابت (۱۹۶۷، ۱۹۶۷) گرفته تا ماتریس‌های پیچیده (جورکویچ ۱۹۷۴) را شامل می‌شود. مباحثی در مورد مناسب بودن این طبقه بندی براساس معتبر بودن این ساخت و نیز بر اساس دقت اندازه گیری وجود دارد (توسی، آلدگ و ستوری ۱۹۷۲) زیرا هنوز هیچ اتفاق نظری برای مفهوم سازی و یا عملی ساختن ویژگیهای محیطی وجود ندارد.

در این بحث ما طرح ساده‌ای را می‌پذیریم که نه کامل است و نه جامعیت دارد اما هدف ما را پوشش می‌دهد. توجه داریم به این که محیط دو بعد وسیع دارد: یکی پیچیدگی و دیگری فراخ بودن و سخاوت آن است.

پیچیدگی محیط با دو عامل مشخص می‌شود: تنوع و یا تعداد اجزای محیطی و میزان تشابهات یا تفاوت‌های میان آنها (دون کن ۱۹۷۲) و دینامیسمی که هر دوی آنها را با درجه تغییر و ثبات آن مشخص می‌سازد. باز بودن و یا فراخی محیط بیانگر میزان تسامح در محیط سازمان است و به دو عامل بستگی دارد: اول کل منابع در دسترس برای زنده ماندن سازمان و دیگری میزان تقاضای این منابع توسط سازمانهای رقیب.

۳.۱۰ فرایند اجرا: نقش فیلترهای سازمانی

همانطور که قبلاً بحث شد، ویژگیهای محیطی، آنچنان که درک و یا بوسیله عوامل اجرا می‌شود، تحت تاثیر تفاوت‌های فردی و یا عوامل سازمانی قرار دارند. این عوامل هم تعیین کننده ویژگیهای محیطی اند که مورد توجه قرار گرفته‌اند و هم، تعیین کننده چگونگی درک اجزای انتخاب شده. آنها همانند فیلترهایی عمل می‌کنند که محیط ذهنی توسط اعضای سازمان درک می‌گردد.

اینکه چگونه پیچیدگی محیط درک شده است نه تنها به ویژگیهای متنوع ذهنی و ثبات آن بلکه به ساختار سازمانی، وضعیت نقش‌ها و سیستم‌های اطلاعات داخلی نیز بستگی دارد (شکل ۲ را ببینید). اگر شرکتی دارای یک دپارتمان شکایات مشتریان است و گزارش‌ها را مستقیماً به مدیریت مافوق گزارش می‌کند، نیازها و مشکلات مشتریان در درون سازمان بصورت دیگری مورد ادراک قرار می‌گیرد تا آنکه مثلاً این وظیفه به بخشی از دپارتمان بازاریابی یا تولید سپرده شده باشد.

پیچیدگی محیط رقابتی اگر محیط مستقلی برای تحلیل رقابت داشته باشد طور دیگری دیده می‌شود مگر اینکه تمایز ویژه‌ای میان آن قائل شده باشند. حتی اگر این وظیفه مورد تمایز واقع شده باشد، درک آن بستگی به این دارد که آیا توسط یک گروه دائمی زیر نظر واحد برنامه ریزی انجام شود یا یک تیم نیمه دائم متشکل از نمایندگان فروش، تولید، برنامه ریزی و یا واحد R&D.

سرانجام اینکه اگر سیستم‌های گزارش داخلی فقط نیازمند اطلاعات جاری تولید و عملکرد باشد، توجه به محیط، کانون اصلی توجه قرار می‌گیرد. در حالیکه اگر سیستم‌های اطلاعات داخلی بطور آشکار نیازمند داده‌هایی در مورد مسائل اجتماعی اقتصادی باشد، در آن صورت به دقت نظر متنوع‌تر و وسیع‌تر نیاز دارد که باز هم منجر به تفاوت برداشت در مورد پیچیدگی محیط می‌گردد.

درک فراخ بودن محیطی نیز به همین شکل تحت تاثیر تسامح محیطی قرار دارد (شکل ۳ را ببینید) واژه تسامح (Slack) نیازمند شرح و بسط بیشتری است زیرا نویسندگان مختلف از این واژه در معانی متفاوت استفاده کرده‌اند.

تسامح سازمانی اشاره دارد به حفاظت از منابع واقعی یا بالقوه قابل دسترس برای سازمان بیش از حداقل منابع مورد نیاز برای انجام تعهدات جاری. این واژه مشخص کننده دامنه منابع بلااستفاده‌ای است که یک سازمان در اختیار دارد.

همانطور که سایمون (در سال ۱۹۵۷) و مارچ و سایمون (سال ۱۹۵۸) مطرح کرده‌اند، تسامح سازمانی می‌تواند میزان توجه به محیط را کاهش دهد. تسامح می‌تواند باعث وخیم شدن رفتار "رضایتمندی" و محدود کننده جستجو شود و هم می‌تواند علائم هشدار دهنده خطرات محیطی را از بین ببرد. تاریخچه موفقیت‌های گذشته، وجوهات زیاد و مازاد و یا افزایش ناگهانی عواید همگی می‌توانند احساس رقابت را از بین ببرند و باعث خشکیدن منابع، مازاد بر احتیاج پرسنل و از بین رفتن سیستم رسمی و تشریفاتی پر خرج که از دوران گذشته پر از رفاه و آسایش تاکنون ادامه داشته، شود.

از سوی دیگر تسامح همچنين می‌تواند رفتار استراتژیک خلاق را هم افزایش دهد و می‌تواند منابعی را برای نوآوری فراهم کند - برای عرضه محصولات جدید و ورود به بازارهای جدید - و برای پذیرش خطرات بزرگ (نگاه کنید به Hambrick و Snow در سال ۱۹۷۷ و Bourgeois در سال ۱۹۸۱)

بنابراین تسامح می‌تواند خلاقیت و مطلوبیت استراتژیک را بوجود آورد اما در مجموع به این سمت تمایل پیدا می‌کند که همچون حایلی میان سازمان و محیط قرار گیرد و حساسیت سازمان را نسبت به مغایرت‌ها و انفصال محیطی کاهش دهد (تامپسون ۱۹۶۷).

۴.۱۰ درک محیط و انطباق پذیری سازمانی

لاورسن و دیبر (۱۹۸۳) اظهار کرده‌اند در مواقعی که پیچیدگی محیطی (یا اطلاعاتی) و کمیابی منابع در حد متوسط‌اند، قابلیت تطابق سازمانی (به تعبیر آنها تطابق پذیری مجدد) دارای بیشترین تاثیر است. ما قبلاً بحث کردیم که ادراک سازمانی در مورد ویژگیهای محیطی در برابر مجموعه‌ای از فیلترهای سازمانی قرار می‌گیرد. به بیان دیگر، ما این موارد را بعنوان مسائل ثابت و ورای کنترل سازمانی نمی‌بینیم. هر چند که از جنبه ذهنی اینچنین هم نیستند. مساله مهم این است که مدیران بتوانند حداقل تا حدی درک پیچیدگی و کمیابی بوجود آمده توسط فیلترهای سازمانی را کنترل نمایند و به این طریق ظرفیت سازمان را برای تطابق پذیری مجدد تعریف کنند.

همانطور که قبلاً توضیح داده شد، ما عامل جلو برنده فرایند انطباق را درک سازمان از محیط می‌دانیم. این ادراکات برگرفته شده از محیط ذهنی است اما با هم تفاوت دارند آنهم بخاطر توجه خاص و ساختار

سازی مجدد که بواسطه اثر فیلترهای سازمانی بوجود می‌آید مانند: ساختار، سیستم‌های اطلاعات، فرهنگ و تسامح. نمای کاملتری از ارائه دیدگاه‌های ما در مورد فرایند انطباق در شکل ۴ نشان داده شده است. انطباق پذیری از توالی فرایندهای حساس سازی، تغییر و نهادینه کردن بوجود می‌آید. کل این فرایند در محدوده‌هایی از مرزهای محیط سازمانی صورت می‌گیرد. این بافت هم بفرآیندهای داخلی تاثیر می‌گذارد اما از همه مهمتر که مورد نظر ما است به عنوان یک فیلتر برای درک محیط بیرونی عمل می‌کند. توضیحات زیر نشان می‌دهد که چگونه این ادراکات ممکن است بر حساس سازی فرآیندهای یادگیری در سازمانها اثر بگذارند.

۵.۱۰ حساس سازی

همانطوری که گفته شد دریافت اطلاعات مربوط به محیط توسط سازمان، با تجربه ودقت و بررسی به دست می‌آید. "دفت" و "ویک" اخیراً مدل سازمان را بعنوان یک سیستم تفسیر و تاویل مطرح کرده‌اند و اظهار داشته‌اند سازمانها، بسته به نوع دریافت خود در مورد تحلیل محیط و میزان دخالت خود در محیط، مکانیزم‌های بررسی متفاوتی را می‌پذیرند (شکل ۵ را ببینید) هنگامی که سازمانها محیط را به شکل قابل تحلیل درک می‌کنند اما خود برای آنالیز آن به صورت انفعالی عمل می‌کنند، بیشتر به اطلاعاتی که محیط به آنها می‌دهد متکی می‌شوند و در نتیجه مکانیزم‌های بررسی آنها همان چیزی است که اگیولار (۱۹۶۷) به آن نگرش شرطی می‌گوید.

غیر قابل تحلیل	نگرش غیر مستقیم	اجرا (تجربه و آزمایش)
مفروضاتی در مورد محیط		
قابل تحلیل	نگرش شرطی	کشف (بررسی و تحقیق)
	انفعالی	فعال

میزان دخالت سازمانی

شکل ۵ وضعیت‌های بررسی (از نظر دفت و ویک ۱۹۸۴)

سازمانهایی از این دست تمایل دارند به روش‌های جمع آوری اطلاعات و تفسیر و توجیه آن در مرزهای سنتی متکی باشند. آنگاه محیط بصورت عینی و خیراندیشانه درک می‌شود و لذا سازمان اقدام غیر عادی برای شناخت محیط انجام نمی‌دهد. در واقع از این نظر که به مدارک و شواهد، گزارشها و سیستم‌های اطلاعاتی یکنواخت که در طی گذشت سال بوجود می‌آید محدود می‌شود نگرش شرطی شده است (دفت و ویک ۱۹۸۴، ص ۲۸۹).

آگیولار، نگرش غیر مستقیم را تماس با محیط و مواجهه با اطلاعاتی که ممکن است مفید واقع شود، تعریف کرده است. این نوع نگرش، اندکی از تمرکز بیشتر برخوردار است تا نگرش بصورت تصادفی و یا حتی کنجکاوی‌های کلی اما در مقایسه با نگرش شرطی کمتر مستقیم است. وضعیت نگرش غیر مستقیم

توسط سازمانهای انفعالی و هنگامی که محیط را بصورت غیر قابل تحلیل تصور می‌کنند پذیرفته می‌شود. "مدیران بر روی اطلاعات محدود و روان عمل می‌کنند" و نسبت به هر گونه نشانه در مورد محیط و از هر منبعی استقبال می‌کنند. (دفت و ویک ۱۹۸۴)

هنگامی که محیط بصورت قابل تحلیل دیده می‌شود، سازمانهای فعال وضعیت "کشف" را می‌پذیرند که شامل بررسی‌های رسمی و تحقیق و آشکار کردن ماهیت محیط است. سازمان از تحقیق بازار، روش‌های تحلیلی روند و دیگر تکنیک‌های پیش بینی برای پیش‌گویی مشکلات و فرصتها استفاده می‌کند.

سرانجام اینکه سازمان فعال در هنگام مواجهه با محیط‌هایی که آن را غیر قابل تحلیل می‌داند وضعیت اجرا را می‌پذیرد که در آن تجربه کردن، آزمایش کردن، شبیه‌سازی و آزمون و خطا بر تحلیل‌ها ارجحیت دارد.

هر سازمانی که در این وضعیت قرار می‌گیرد بیشتر در صدد ساختن و بوجود آوردن بازار برمی‌آید تا آنکه منتظر ارزیابی تقاضایی بماند که بگوید چه چیزی باید تولید شود. (دفت و ویک ۱۹۸۴، ص ۲۸۹).

ابعاد مدل کنترل استراتژیک، زمانی پدیدار می‌شود که درون آن را بیرون بریزیم. در محیط‌های پیچیده (غیر قابل تحلیل) هر سازمان پویا فعالانه اقدام به آزمایش و تجربه می‌کند؛ و سازمان منفعل بصورت انفعالی نظاره‌گر است. حال اگر محیط پیچیده باشد چه اتفاقی می‌افتد مدیریت یک سازمان، فعالانه تجربه خود را افزایش می‌دهد - آیا فرهنگ ارزشی همانطور که پیترز و واترمن (۱۹۸۶) به تصویر کشیده‌اند، تشویق می‌شود؟ آیا سازمان تمایل به تشدید فعالیت پیدا می‌کند؟ آیا موجبات تبدیل واکنشگر به پژوهنده فراهم می‌شود؟ در دینامیک‌های سازمانی رابطه علت و معلولی حتی اگر یک سویه هم باشد بسیار نادر است بنابراین اگر رفتار موشکافانه جهت‌گیری سازمانی را نشان دهد به همان نسبت تاثیر گذار است. تصور ما این است که وضعیت‌های موشکافانه خاص، خیلی بیشتر از جمع‌آوری اطلاعات بیرونی

موثر است و در دراز مدت آنها همچون ابزاری برای تغییر استراتژیک و به عنوان عوامل حساس سازی عمل می‌کنند.

۶.۱۰ یادگیری

فرایند یادگیری تحت تاثیر همان عوامل مشابهی است که بر انتخاب وضعیت‌های دریافت اطلاعات اثر می‌گذارد: یعنی درک پیچیدگی (و از این رو قابلیت تحلیل پذیری) محیط و مداخله یا کنش‌گری شرکت، هنگامی که محیط قابل تحلیل باشد اساساً بصورت پیوسته دیده می‌شود که از نظر فرهنگ اصطلاحات ما، منجر به وضعیت "مدیریت شتاب" می‌شود. در این وضعیت فرایند یادگیری در بر گیرنده مجموعه‌ای از قواعد برای تحلیل روش‌های متعدد، برنامه ریزی زیاد و سیستم رسمی شده کنترل تاکتیکی و عملیاتی است (ویک ۱۹۶۹). بنابراین هنگامی که محیط ناپیوسته (و غیر قابل تحلیل) به نظر برسد این قواعد کمترند: کاهش ابهام از طریق مشورت، یا اقدام عملی و مشاهده آنچه عمل می‌شود، بوجود می‌آید (دفت و ویک ۱۹۸۴). معرفی همزمان بعضی از مدل‌های ماتسوشینا را با تحقیقات و تحلیل‌های "پوکتو" و "گامبل" مقایسه کنید تا ببینید چگونه جزئیات محصول جدید قابل درک با اتکا به کلیه منابع بوجود آمده‌اند.

فرایند یادگیری تا حد بسیار زیادی تحت تاثیر فرهنگ سازمانی قرار دارد. ظرفیت انسانها برای مقاومت در برابر یادگیری چشمگیر است. در یک فرهنگ عادی پذیرفته شده نظیر فرهنگی که هارولدگین در ITT معرفی کرده است، علائم هشدار دهنده می‌تواند تحت فشار نرم فرهنگی، با مانع روبرو شدن و یا با شرح و تفسیر مواجه نشود. فرهنگ سازمانی همچون یک چارچوب مشترک است و اطلاعاتی که اندکی تناقض بیشتر با این دیاگرام دارد نادیده گرفته می‌شود (کیسلو و اسپرول ۱۹۸۲) یک فرهنگ تحلیلی قوی می‌تواند در برابر این ابهام مقاومت کند؛ همانطوری که یک فرهنگ کاربردی قوی می‌تواند در مقابل تفکر استراتژیک بلند مدت مقاومت کند. در حقیقت ویژگی کم اهمیتی و کم پژوهشی فرهنگ، ممکن است

خود یک فرهنگ سازمانی قوی باشد که در مقابل تغییر مقاومت می‌کند یعنی گردش دیروز، غل و زنجیر فردا می‌شود.

۱۱- نقاط موثر برای اجرای کنترل استراتژیک

در این بخش و در بخش‌های بعدی ما به معرفی تعدادی از سیستم‌ها و فرآیندهایی که بر توانایی سازمان برای یادگرفتن از محیط و انطباق با تغییرات خارجی اثر می‌گذارد، پرداخته‌ایم. این انطباق پذیری خود خواسته، که پیش‌تر بحث شد یکی از اصول اهداف کنترل استراتژیک است. به بیان دیگر، کنترل استراتژیک توسط هدایت سیستم‌ها و فرآیندهایی انجام می‌شود که بر یادگیری شرکت و قابلیت‌های تطبیقی اثر می‌گذارد. در این بخش ما راه‌هایی را در مورد توان اجرا و توالی احتمالی اقدامات آن معرفی کرده‌ایم.

۱.۱۱ اداره کردن کمیابی منابع دریافت شده

کمتر اساتید مالی را می‌توان یافت که در سطح مقدماتی فارغ‌التحصیلی رشته مالی شرکت، مرزی برای نگهداشتن چارچوب داخلی، بالاتر از هزینه سرمایه خود قائل نشوند. نگاه کنید که چقدر پروژه‌های مثبت NPW درآمدزا را از این طریق می‌توانید از دست بدهید. لفاظی‌ها جریان می‌یابد و هنوز هم بیشترین شرکتها - IBM و GE - آن را امتحان می‌کنند. در حقیقت از نقطه نظر تئوری مالی، تئوری عدم تحمل شرکت، بی معنی است. اما از دیدگاه شرکتی، احتمالاً دارای معنی و مفهوم است زیرا تمرین تحمل و استقامت توسط سازمان‌های موفق معمولاً یک راهنمای هنجار محسوب می‌شود. هر چارچوب مصنوعی البته می‌تواند الگوهای رفتاری نامطلوبی را بوجود آورد اما می‌تواند بعنوان روش دریافت درونی کمیابی منابع تلقی شود.

“شما نمی‌توانید بودجه‌ای را برای حق سفیدشویی توالیت یک کارخانه بگیرید اما کودن‌های R&D می‌توانند حتی خیال انگیزترین اسباب بازی‌ها و قالیچه‌هایی را که می‌خواهند، بخرند.” این گله و شکایت در میان بسیاری از مدیران اجرائی تولید غیر عادی نیست. هر از گاهی کسی به این شرکت‌ها می‌آید و داستان بدتر می‌شود. این اختلاف در شیوه برخورد غالباً به ارزش‌های شرکت، اصالت مدیران ارشد، نیازمندی واکنش یا منابع کمیاب و یا دیگر دلایل بستگی دارد. اما این تفاوت‌ها نتایج رفتاری تعمدی و جز این را به دنبال دارند.

تحت شرایط خاص موثرتر آن است که به تعبیر کاتنر (۱۹۸۳) از روش “مجزا” با وظایف و نقش‌های متفاوت و کنترل نزدیک بر کارآئی عملیات استفاده شود. ممکن است در دپارتمانها و یا بخش‌هایی که کمتر نیازمند نوآوری بالا هستند میزان کمتر کمیابی منابع کاملاً مناسب باشد.

تجربیات یک مشتری شرکت لوازم الکترونیکی اروپائی و ژاپنی برای تجاری کردن مدل‌ها و محصولات جدید، تاثیر این تفاوت در دریافت کمیابی منابع در بین اجزای سازمانی را نشان داده است. شرکت اروپائی بخاطر نوآوری تکنولوژیکی خود در سراسر جهان تجدید سازمان شده است و بخاطر ابداعات تکنولوژیکی اخیر در حیطه کاری خود پیشتاز شده است. ولی هنوز هم از عدم توانائی سریع خود در تجاری کردن تولیدات خود رنج می‌برد. شرکت ژاپنی برعکس از آنجا که از نظر زمینه تاریخی دنباله رو تکنولوژی بوده است (اگر چه این مساله هم اکنون تغییر یافته است) تلاش اصلی خود را در عرضه تکنولوژی‌های بدست آورده به خارج از سازمان صرف نموده و سعی کرده هر چه سریعتر محصولات جدید را به بازار عرضه کند.

در هر دو شرکت، تکنولوژی اصلی از آزمایشگاه‌های تحقیقاتی بدست آمده است. در مرحله بعدی لابراتوارهای اولیه مفهوم محصول و مدل کاری آن را ارائه می‌کنند. سرانجام لابراتوارهای توسعه، بر روی سیستم تولید کار می‌کنند تا طراحی آن را برای تولید تجاری نهائی کنند.

تفاوت اصلی میان این دو شرکت که تا حد زیادی، سرعت و کارآمدی آنها برای تجاری کردن محصول جدید توضیح داده شد به رویکرد و فلسفه توسعه لابراتوارها بستگی دارد. وظیفه اصلی این لابراتوارها برداشتن موانع طراحی برای تولید آسان و کارآمد است. در شرکت ژاپنی هنگامی که کارخانه مشکلی را نشان می‌دهد گروه توسعه "مشکل را برطرف می‌کند" یعنی سریعترین و ارزانه‌ترین راه غلبه بر مشکل بدون آنکه بر عملکرد عملیاتی محصول اثر بگذارد. برعکس در شرکت اروپائی، لابراتوار توسعه، خود را مشغول جمع آوری دلایل اصلی مشکل می‌کند و بنا به تعبیر یکی از مدیران آن "بدنبال عالی‌ترین و از نظر تکنیکی کامل‌ترین راه حل برای مشکل برمی‌آید." اغلب این روش منجر به طراحی مجدد چشمگیری، می‌شود و اگر چه محصول نهائی ممکن است از نظر فنی نسبت به اولی کاملاً برتر باشد ولی معرفی بازار واقعی این محصول غالباً با تاخیر زیاد انجام می‌گیرد. دلایل این مقاومت‌ها در شیوه لابراتوارهای توسعه در شرکت‌ها بیشتر به مدیریت سیستم‌ها و فرآیندهای شرکت‌ها بستگی دارد تا متغیرهای درونی مانند نرم‌های شغلی در دو جامعه. در شرکت‌های ژاپنی، لابراتوارهای اصلی تحقیقاتی مستقیماً و بطور مجزا بودجه بندی شده‌اند و مشمول کنترل‌های حاد عملیاتی یا پاسخگوئی نیستند. اما لابراتوارهای توسعه بعنوان عناصر تشکیل دهنده واحد R&D دیده نشده‌اند بلکه بصورت اعضای دپارتمان عملیاتی هستند. آنها بطور مستقل بودجه بندی نشده‌اند، بلکه از طریق بودجه‌های توسعه که برای دپارتمان‌های عملیاتی تهیه شده‌اند بودجه بندی می‌شوند. این کار منجر به حسابرسی دقیق و کنترل بیشتر بر روی منابع در دسترس آنها می‌شود. برعکس، لابراتوارهای توسعه در شرکت‌های اروپائی به مثابه جزئی از سازمان R&D تلقی شده و به همان روشی اداره می‌شوند که در آزمایشگاه‌های تحقیقاتی پایه‌ای و توسعه‌ای مقدماتی انجام می‌شوند. آنها به نسبت شرکت ژاپنی، منابع بیشتری دارند و قابلیت حساب رسی کمتر. این تفاوت‌ها در دریافت کمیابی منابع منجر به ایجاد نظریات مختلف و نگرش جهانی لابراتوارهای توسعه در این دو شرکت می‌شود. در شرکت اروپائی مجموعه مشابه فرایندهای مدیریت که به خلاقیت و نوآوری در

سطح تحقیقات پایه می‌انجامد به تاثیر و عدم توانائی برای ایجاد تعادل لازم در سطح وظایف مهندسی تولید و ماشین آلات منتهی می‌گردد.

نکته اینجا است که کنترل عملیاتی و بودجه سرمایه گذاری ممکن است برای آنکه با وظایف زیر مجموعه‌ها هماهنگ باشد در زیر مجموعه‌های مختلف سازمانی عمداً تفاوت داشته باشند. ما می‌دانیم که شرکتها بدنبال این قبیل سیاستها هستند اما ما غالباً وظایف آنها را نمی‌بینیم. قائل شدن تفاوت درجه‌های کمیابی منابع دریافت شده در فرایندهای تاکتیکی و استراتژیکی در همه شرکت‌های موفق متداول است (رجوع شود به مشاهدات پیترز و واترمن ۱۹۸۲) که در شرکت‌های برتر، کارگران خسیس ابزارشان تامین است. مدیران GE اغلب این سخن را به میان می‌آورند که امکان گرفتن منابع برای تامین نظرات غیرعادی مدیران میانی که توانائی مالی کمتری برای حمایت موردی از بعضی از بخشها که کارکنانش آرزوی داشتن آنها دارند، وجود ندارد.

پیام ساده است: در شرکت‌های بزرگ موفق، دریافت کمیابی منابع داخلی، هدایت و کنترل می‌شود. اینها توسط وظایف، بخش‌ها و اهداف متمایز شده‌اند. همانطور که در مثال مربوط به مصرف کننده لوازم الکترونیکی قبلاً بحث شد. در آن مثال به ایجاد دریافت‌های متفاوت عمدی در وظایف کسب و کار به منظور تحقق اهداف مهم استراتژیکی کسب و کار پرداخته شد. همین پدیده برای واحدهای متفاوت کسب و کار اتفاق می‌افتد. در یک شرکت چند ملیتی معروف و شناخته شده که در زمینه محصولات صنعتی فعالیت می‌کند قسمت‌هایی که در زمره بخش‌های استراتژیک شرکت نیستند در هر پروژه جدید ارزش بسیار بالائی دارند. به هر حال از آنجا که هدف هر شخصی ایجاد گردش نقدینگی بیشتر است، وجود سرمایه گذاری برای مثلاً کامپیوترهای جدید که سرعت پردازش سریعتر و جمع آوری اطلاعات دریافتی سریعتر را دارد، انجام می‌گیرد. این تفاوت‌ها در خدمت اهداف استراتژیک است و برای کنترل موثر استراتژیک امری حیاتی است.

۲.۱۱ مدیریت پیچیدگی اطلاعات

سهام عمده لورش و لارنس (۱۹۶۷) در تئوری سازمان، بینشی است که به ساختار سازمانی بخشیدند. ساختار باید به تفاوت‌های موقعیت محیطی در هنگام مواجهه با واحدهای فرعی توجه نموده و برای پوشش دادن به این قبیل تفاوت‌ها طراحی شده باشد. گالبرایت (۱۹۷۳) نشان داده است که چگونه انواع مختلف ساختارهای سازمانی قابلیت‌های گوناگونی در مدیریت پیچیدگی اطلاعات دارند. از ترکیب این نظریات می‌توان مشاهده کرد که چگونه ساختار سازمانی می‌تواند بعنوان ابزاری برای کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد.

اگر سازمان با محیط تکنولوژیکی پیچیده با عمر کوتاه محصول و تولید محصول جدید مواجه باشد بعنوان یکی از فاکتورهای موفقیت اصلی باید انسجام قوی در واحد R&D و وظایف توسعه تولید را انتظار داشت. تحقق چنین کاری به استفاده از تیم‌ها و نیروهای کار، از طریق استفاده از همبستگی نقش‌ها و تقسیم آنها در واحدها بستگی دارد. در مواقعی که شرکت در دوره‌های آشفتگی شدید قرار دارد کل سازمان باید این ویژگیها را در برخورد با پیچیدگی اطلاعات نشان دهد. برعکس، در هنگام آرامش نسبی و یا بخصوص در دپارتمان‌هایی که نیاز به ایزوله شدن دارند، تفکیک ساختار نقش‌ها و وظایف به طور دقیق و تعریف شده ممکن است بر سایرین غلبه داشته باشد. ما بر روی این موضوع کار نکرده‌ایم زیرا شماری از نویسندگان اثرات سازمانی این تفاوت‌ها را در ساختار سازمانی تعیین کرده‌اند. در این نوشته صرفاً خاطر نشان شده است که مقاومت ساختار درونی سازمان تا آنجائی که به ایجاد درجات مقاومت پیچیدگی اطلاعات در واحدهای فرعی مختلف مربوط می‌شود ممکن است عنصر مهم در فرآیند کلی تغییر مدیریت محسوب شود (یعنی در فرآیند کنترل استراتژیک).

۳.۱۱ سیستم اطلاعات داخلی

مدیریت سیستم اطلاعات داخلی مانند علامتی برای همه اعضای سازمان است و نیروی مهمی در شکل دهی رفتار داخلی محسوب می‌شود. اگر سیستم، متقاضی حقایق دیروز است و بصورت داده‌هایی برای برنامه‌های عملیاتی فردا باشد، پیام آن برای همه مدیران ثبات و استمرار آن است. اگر اطلاعات مورد نیاز در مورد تغییراتی باشد که نه تنها در حوزه وظیفه بلکه فراتر از آن است و اگر تاکید دارد که چالش‌ها ممکن است از ناحیه دوره‌های نامرئی باشد که در گذشته با آن مواجه و نظارتی بر این قبیل احتمالات صورت نگرفته باشد، پیام احتمالی در مورد عدم تداوم آن بطور یکسان مشخص است. اگر سیستم اطلاعات تنها نیازمند اطلاعاتی در خصوص انحراف از برنامه‌های جاری فصل باشد کانون توجه مدیریت کوتاه مدت خواهد بود. و اگر در جستجوی اطلاعاتی در مورد انحراف از انتظارات دراز مدت، رشد تقاضای کلی، ارزیابی تکنولوژی و واکنش‌های رقابتی باشد این توجه پر دامنه‌تر و وسیعتر خواهد بود.

تحقیقات اخیر نشان می‌دهد تعداد شرکت‌هایی که هر روز در فرایندهای برنامه ریزی خود به دنبال مسائل سیاسی - اجتماعی، تکنولوژیکی و محیط کلان اقتصادی هستند رو به افزایش است (نگاه کنید به کلین و لینی مان ۱۹۸۴). این نشانه واضحی است از شناخت رشدی که اهمیت سیاست مبتنی بر اطلاعات به مثابه غلبه بر "حقایق" محض برای تعیین و جهت دهی تغییر استراتژیک را نشان می‌دهد. با توجه به رشد سریعی که از طریق کامپیوتر و تکنولوژی اطلاعات و کاربرد آنها در وظایف غیر ساختاری بوجود آمده، انتظار می‌رود که سیستم‌های مدیریت اطلاعات متحول شوند که آن نیز به نوبه خود اثر مهمی بر ماهیت و فرآیند کنترل استراتژیک دارد. این اصل، به عقیده ما به علت اثر احتمالی زیاد آن، مستلزم توجه خاص است و ما این مطلب را مفصلاً و بطور مجزا مورد بحث قرار خواهیم داد.

همین تغییرهای مربوط به کمیابی منابع دریافت شده، پیچیدگی اطلاعات و سیستم‌های اطلاعات داخلی، به طریقی یک نوع تاثیر همه جانبه‌ای دارند که بر کل رفتار سازمانی، شامل روش مدیریت آن و مواجهه با تغییر، اثر می‌گذارد. آنها فرآیند اجرائی را به جلو هدایت می‌کنند و مانند فیلتر و یا کور کننده عمل

می‌کنند و تعیین می‌کنند که کدام جنبه‌هایی از محیط مورد توجه هستند و چگونه این ویژگیها دریافت می‌شوند. در ارتباط با اجزای مشخص‌تر مدل تطابق سازمانی، نظر ما این است که بررسی و آزمایش نمودن، دو روش اساسی برای حساس کردن سازمان برای نیاز به تغییر محسوب می‌شود. در پاراگراف بعدی ما در مورد این دو ابزار حساس کردن و جستجوی روش‌هایی که می‌توانند برای هدایت فرایند تغییر استراتژیک مورد استفاده قرار بگیرند بحث خواهیم کرد. آنها فرایند اجرائی را به جلو می‌برند و مانند فیلترهایی عمل نموده و تعیین می‌کنند که چه ویژگی‌هایی از محیط مورد توجه قرار گیرند و چگونه درک شوند. برای مشخص‌تر شدن اجزای مدل تطابق سازمان نظر ما این است که بررسی و آزمایش دو روش اساسی برای حساس سازی سازمان در قبال نیاز به تغییر است. در پاراگراف‌های بعدی، در مورد این دو ابزار مهم برای حساس سازی و جستجوی راه‌هایی که ممکن است برای جلو بردن فرایند تغییر استراتژیک مورد استفاده قرار بگیرند هم بحث خواهیم کرد.

۴.۱۱ بررسی کاربرد پذیری

بررسی، نقطه شروع سیکل اطلاعاتی است که کنترل استراتژیک را به پیش می‌برد. و این همان منبع اصلی برای داده‌های اطلاعات خارجی است که سپس مورد ارزیابی و آنالیز قرار می‌گیرند تا داده‌های خام را به دانش تبدیل کند. مجموعه این دانش سپس از طریق فرایند ارتباطات در همه جا پخش می‌شود و برای تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در واقع این استفاده به نوبه خود اطلاعات مورد نیاز آینده و سیکل باز خور آن را تعیین می‌کند (شکل ۶ را ببینید). این تعریف کلاسیک بررسی است و بر این فرض استوار است که اطلاعات مربوطه می‌تواند از پیش تعیین، طبقه بندی، جمع آوری و آنالیز شده و به کاربران از قبل تعیین شده، تحویل شود (برای بررسی این مدل به مطالب مونتگمری و وینبرگ ۱۹۷۹ رجوع شود). هدف از این فرایند تولید اطلاعات

برای استفاده‌های خاص از پیش تعیین شده است. این مدل به وضوح جهان را قابل تحلیل، پیوسته و قابل

پیش بینی می‌بیند.

استفاده

انتشار

چه کسی آن را دریافت می‌کند و چه موقع؛ مشکلات پیچیده

تحلیل

مقتضیات، قابلیت اعتماد و اعتبار، تبدیل اطلاعات به دانش

جمع‌آوری

منابع

عوامل

سیستم‌ها

جهت‌ها

نیازها

اولویت‌ها

شاخص‌ها

بازخور و سازماندهی مجدد تطبیقی

با توجه به این مفروضات، بررسی باید بر روی فشارها یا موضوعات استراتژیک متمرکز شود. عوامل حساس و حیاتی در این امر که "دقت" و "سرعت" هستند، در حقیقت در یک صنعت ثابت، همان اهداف سنتی سیستم بررسی تلقی می‌شوند. اما اجزاء متشکله این مدل به عدم پیوستگی، غیر قابل پیشگویی و ابهام تقسیم شده‌اند. تحت شرایطی، تعیین اینکه کدام اطلاعات به دست می‌آید امکان پذیر نیست زیرا مورد تهدید قرار گرفتن نفوذ استراتژیک ممکن است تماما از ناحیه بخش‌های غیر قابل پیش بینی سرچشمه بگیرد.

تحلیل اطلاعات نیز امکان پذیر نیست زیرا در مفهوم سنتی این واژه، فرض بر این است که اطلاعات دارای معنی صحیح و مهمی است که اگر کسی بینش دقیق و نزدیک به آن داشته باشد، می‌تواند آن را تعریف کند. در دوره‌ای که تغییر سریع رخ می‌دهد، اطلاعات محیطی غالبا مبهم و از نظر تحلیلی نمی‌توان یک مجموعه‌ای از اعمال صحیح از آن استخراج نمود. اینکه چه کسی ممکن است به این اطلاعات نیاز پیدا کند و یا مورد استفاده از این اطلاعات چیست غالبا واضح و مشخص نیست. در شرایط بی نظمی، سیکل مرتب و شسته و رفته، در کمال ناامیدی کافی نیست.

در همان حالی که دوره‌های "مدیریت شتاب"، استمرار دارد، بررسی باید با استراتژی‌ها مرتبط باشد و از قضا به شکل مدلی درآید که معنی این اطلاعات جدید بتواند به وضوح مورد ارزیابی واقع شود.

در هنگام خیزش‌های استراتژیک حداقل باید بعضی از جنبه‌های بررسی را عمدا از استراتژی‌های جاری جدا کرد و به طور موثری آن را آزاد گذاشت تا راه حل‌هایی پیدا کرد که بر مشکلات فائق آیند (ویک ۱۹۶۹). در یک محیط ثابت، بررسی باید مشکل را نشانه گیری کند در حالی که در محیط غیر ثابت باید اطلاعات را مورد نظر داشت (کولینگز ۱۹۶۸). تحت این فرض که محیط استمرار دارد، بررسی می‌تواند تا حد زیادی برای رسیدگی و تحقیق مورد استفاده قرار گیرد (کیگان ۱۹۶۷). در شرایط خصمانه که

تغییرات غیر قابل پیش بینی هستند بررسی، بیشتر بر مشاهده و تجربه متکی است. ماهیت و هدف بررسی تحت شرایط این دو سناریو بسیار با هم تفاوت دارد.

مونتگمری و وینبرگ (۱۹۷۹) چنین مطرح کرده‌اند که نوع رفتار بررسی، برای درک این دو تفاوت سودمند است. آنها محیط را با استفاده از ارتباط طبقات نظامی، طبقه بندی کرده‌اند. محدوده نفوذ (شکل ۷) همان محدوده کاری بلاواسطه نفوذ سازمان است (یعنی قلمرو کاری جاری). محدوده میانی نشان دهنده محل فعالیت‌هایی است که در اطراف منطقه نفوذ شرکت است (برای مثال ظهور تکنولوژی‌ها، فروشندگان، مشتریان و یا رقبا) و محدوده سود، محیط وسیعتری است که شرکت به آن توجه دارد و شامل بخش‌هایی مربوط به مسائل اجتماعی، تکنولوژیکی، قانونی، اقتصادی و سیاسی است.

هر کدام از این محدوده‌ها بر عملکرد کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت شرکت تاثیر می‌گذارند. در یک زمان نرمال و متعارف این تاثیر از الگوی A پیروی می‌کند (شکل ۷). اثرگذاری بر عملکرد کوتاه مدت و میان مدت فقط از محدوده‌های نفوذ ناشی می‌شود در حالی که عملکرد بلند مدت هم از محدوده‌های میانی و هم محدوده سود تاثیر می‌پذیرد.

طی دوره‌هایی که غیر قابل پیش بینی است و یا تغییر سریع رخ می‌دهد، این الگو کاملاً متفاوت است و به شکل الگوی B نشان داده شده است. عملکرد کوتاه مدت تحت تاثیر تمام مناطق سه گانه و عملکرد میان مدت و بلند مدت قرار گرفته و کلاً با تغییرات منطقه سود تعیین می‌شود. بنابراین توجه به امر بررسی و همچنین مشخص بودن آن در حقیقت باید کاملاً متفاوت بوده و بستگی به آن دارد که شرکت کدام یک از این دو فرض را در مورد محیط برمی‌گزیند (برای بحث در مورد جزئیات بیشتر به گوشال و وستنی ۱۹۸۴ مراجعه شود).

در بحث‌های قبلی در مورد فرآیند حساس سازی گفتیم که بررسی می‌تواند یک فرآیند تاثیر گذار باشد: یعنی این که ماهیت فراهم آمده از رفتار بررسی می‌تواند بر مفروضات شرکت در مورد محیطش و

همچنین برای فعالیت‌هایی که تصمیم به ورود یا کاوش در مورد آن دارد تاثیر بگذارد. اگر مدیریت بر استفاده هر چه بیشتر از تحقیق تاکید داشته باشد هم در بخش مدیران و هم از طریق استفاده از عوامل خارجی یا مشاوران، سازمان به تدریج به این عقیده راسخ‌تر می‌شود که محیط قابل تحلیل است (یعنی پیوسته و قابل پیش بینی است) و بیشتر تمایل پیدا می‌کند که تحلیل گر شود. اما برعکس، اگر تجربه کردن و آزمون و خطا مورد تاکید باشد احتمال آنکه ناپیوستگی محیط بتدریج آشکار شود، قوت می‌گیرد. کارکرد بررسی القا شده می‌تواند بر کل موقعیت استراتژیک شرکت به هر طریقی تاثیر بگذارد. فلدمن و مارچ (۱۹۸۱) چنین مطرح ساخته‌اند که اطلاعات به مثابه علائم و سمبل‌هایی در درون سازمان، عمل می‌کنند. ایجاد روش بررسی می‌تواند شدت و مفهوم نقش سمبلیک اطلاعات را تغییر دهد. زمانی که یک شرکت بر آنالیزهای کمی برای هر پیشنهادی که قرار است آن را بپذیرد پافشاری نماید و CEO نیز بطور آشکار با استفاده از حقایق و فراقکنی‌ها حمایت کند، آنگاه محیط پیوسته و خطی پیشنهاد می‌شود. برعکس، شرکتی که در آن نظر مدیر بعنوان یک منطق دارای اعتبار در مورد پیشنهادهای پذیرفته شده، تلقی شود، حداقل در مورد تکمیل آنالیز کمی، شرکت نهایتاً تمایل به ایجاد عناصر شهودی بیشتر گام برمی‌دارد. اگر متوجه شویم که محیط خیلی پیچیده است در آن صورت گستره آگاهی از این اطلاعات غالباً یک فرآیند تحلیل تلقی نمی‌شود بلکه فرآیند شکلی است (Gestalt) که می‌تواند فقط بصورت ابراز احساسات و عقاید بیان شود و نه بصورت اتفاقات منطقی گذشته.

کانون بررسی

محدوده تاثیر	محدوده نفوذ (عرصه رقابت بلاواسطه)	محدوده واسطه (پیدایش رقبا، تکنولوژی‌ها و ...)	محدوده سود (گستره محیط اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی)

کوتاه مدت		الگوی B کنترل خیزش استراتژیک
میان مدت		
دراز مدت	الگوی A کنترل شتاب استراتژیک	

شکل ۷- بررسی تحت شرایط کنترل خیزشی و شتابان استراتژیک

حال اگر فرآیند شکلی مورد تشویق قرار گیرد، شهود هم باید مورد قبول واقع شود. این ارتباط دیگری است که بنظر می‌رسد حتی در شرکت‌های موفق و پویا به ندرت اتفاق می‌افتد.

۵.۱۱ شناخت آزمایشی

هنگامی که محیط خیلی پیچیده باشد، یک سازمان فعال دست به آزمایش می‌زند. سازمان، ابزارهای تجسسی و تحقیقی خود را می‌فرستد و به پاسخ‌های دریافتی می‌نگرد. بازاریابی آزمایشی و نه تحقیق در مورد بازار، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. مانند ساختن پیش نمونه‌های ساختمانی به جای طراحی کامل بر روی تخته رسم، آزمایش کلیه قوانین و مقررات و مکانیسم حیاتی برای نوآوری، در دوره‌های ناپیوسته.

مساله آزمایش با مساله کارآفرینی سازمان مرتبط است. چگونه یک سازمان می‌تواند اعضای خود را به داشتن رفتار کارآفرینی تشویق کند؟ چه مشخصه‌های فرآیندی و ساختاری می‌تواند رفتار شرکت‌های خیلی خوب را بسازد؟ جاریلو (۱۹۸۴) گفته است که مساله کارآفرینی باید از طریق تحلیل و در دو بعد مورد بررسی قرار گیرد: اول آنکه چه چیز آن را مطلوب می‌سازد (برای کارآفرینی) و دوم چه چیز آن را امکان پذیر می‌سازد. مطلوبیت، مفهوم حاشیه‌ای دارد: تفاوت مطلوبیت بیان این دو حالت است که سعی و خطای کارآفرینی پذیرفتنی است یا خیر. دریک بافت سازمانی، این ماهیت حاشیه‌ای مطلوبیت، تعیین کننده است در صورتی که ماهیت استخدام یک رضایت کلی از آینده را بوجود آورد و اتفاق خاصی نیافتد، آنگاه سود نهائی پائین آمده و مانع کارآفرینی می‌شود. بعلاوه آنکه مساله کارآفرینی در سازمان‌های بزرگ شامل این سؤال نیز می‌گردد که چه چیز برای شرکت و برای فرد و یا گروه مطلوب است. حتی کسی که فاقد تجربه در سازمان‌های بزرگ است می‌داند که این مساله جزئی و بی اهمیت نیست.

به همین شکل امکان پذیر بودن هم دو جنبه دارد: خلق نوآوری‌ها باید برای افراد امکان‌پذیر باشد که آن هم معمولاً بر محور در دسترس بودن منابع و وقت آزاد می‌چرخد. همچنین اجرای نوآوری باید برای شرکت امکان پذیر باشد.

مدیریت یک شرکت می‌تواند وجهه کارآفرینی آزمایشی را از طریق مطلوبیت و امکان پذیری، ارتقا بخشد. مطلوبیت، ترکیبی است از مطلوبیت موفقیت (صعود) و عدم مطلوبیت شکست (نزول). ابتدا مدیریت شرکت می‌تواند میزان صعود را افزایش دهد. این ایده ساده بنظر می‌رسد اما مشکلات عدیده‌ای را در اجرا بوجود می‌آورد:

در بسیاری از موارد مدل‌های سنتی پاداش موثر نیستند: پاداش‌های اقتصادی باید در مقایسه با میزان صعود خیلی کوچک باشند و یا برای پذیرش دیگر اعضای سازمان خیلی بزرگ باشند. ارتقاء دادن ممکن است افراد را در جایگاه نادرست قرار دهد و بسیار تفاوت دارد از اینکه مدیر رده پائین و یا میانی بخواهد

مدیر موثر مافوق باشد زیرا که مسئولیت‌ها غالباً "ماهیت بسیار متفاوتی دارند. در حقیقت از این قبیل پاداش‌ها می‌توان استفاده کرد مشروط بر اینکه با دقت زیاد انجام گیرد (جاریلو ۱۹۸۴)

کاهش دادن سیر نزولی خیلی آسانتر است اما کمتر انجام می‌شود. مدیریت ارشد با پاداش دادن در قبال "شکست‌های صادقانه" احتمالاً می‌تواند کارآفرینی را در مقایسه با هر وسیله دیگری بطور موثرتری ترویج دهد. این اندیشه جدید نیست اما جالب است که چگونه مدیران ارشد نظریه شکست با افتخار در شرکت را می‌پذیرند.

مسائل مربوط به امکان پذیری مختصراً همان پرسش مربوط به کمیابی منابع است که قبلاً مورد بحث قرار گرفت. اما یکی از قطعی‌ترین و حداقل یکی از منابعی که کمتر مورد توجه قرار گرفته مساله در اختیار داشتن زمان است. مدیران برای آنکه نقش کارآفرینی خود را حفظ کنند نیاز به زمان بیشتری برای فکر کردن، احساس کردن و خلاقیت دارند. بعلاوه آنکه این نیاز فقط منحصر به داشتن وقت آزاد نیست بلکه تاحدی نیازمند کنترل زمان است. بنابراین یکی دیگر از نقاط موثر برای افزایش نوآوری در شرکت و داشتن کنترل استراتژیک موثر، تا حد امکان، تفویض اختیار کنترل زمان به خود مدیران است.

ذکر یک مطلب در این مرحله ضروری است. ما در مورد پیوستگی و عدم پیوستگی صحبت کردیم و اینکه فرض می‌شود یکی از این دو حالت غالب است. این حالت صحیح نیست زیرا اکثر شرکت‌ها غالباً با هر دو شرایط ثبات و آشفتگی مواجه هستند.

بعلاوه آنکه بعضی از فعالیتهای شرکت ممکن است با محیط با ثبات‌تری روبرو شده در حالی که بخش‌های دیگر با تغییرات سریعتری مواجه باشند. ما تصور می‌کنیم که نحوه مباحثه ما ممکن است تفکر دو قطبی را مطرح سازد و به آن اندازه روشن و واضح نباشد که ما ثبات و آشفتگی را دو سر این طیف محیطی تعریف کرده‌ایم. ثبات مطلق و عدم ثبات مطلق حکم تجربیدی داشته و در عمل وجود خارجی ندارند. هدف ما از تفکیک طرفین این طیف صرفاً "روشن‌تر ساختن تفاوت این دو است و نه پیشنهاد

انتخاب دو جریان از طرف مدیران سازمانها. در هر سازمانی یک بخش بررسی کننده باید مورد توجه اصلی قرار گیرد در حالی که برعکس قسمتهای دیگر در محدوده میانی و منطقه اثر به تفحص بپردازند، هم باید جستجو و مراقبت وجود داشته باشد و هم بررسی و آزمایش. یک بخش از فرآیند کار، باید توجه به مسائل خاص و تحولات محیطی در مورد مسائل خاص استراتژیک و عوامل کلیدی موفقیت باشد. در همین حال باید بخشی دیگر را از مسائل مهم جاری دور نگه داشت و به محیط بزرگ از نظر هشدارهای اولیه‌ای که ورای مرزهای جاری درک شده آن امور رخ می‌دهد، توجه نمود. پیچیدگی مدیریت سازمان‌های پیچیده در همین جاست و ما تصمیم نداریم چیزی غیر از این را مطرح کنیم. هدف ما از طرح دوگانگی موقعیت‌های محیطی و در نتیجه ماهیت تغییر استراتژیک، روشن ساختن کل این طیف از نظر تحلیلی و به کمک نشان دادن گستردگی میان این دو فاصله است.(۰۷)

۱۲- نتیجه گیری

در بین سازمانهای هولدینگ، مدل کنترل استراتژیک متداول ترین سبک است. زیرا همواره سازمانهای مادر تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه ریزی استراتژیک حرکت کنند (نمودار یک) و لذا به مدل کنترل استراتژیک تمایل زیادی پیدا می کنند. در این مدل، شرکتها برنامه های خود را براساس استراتژی های سازمان مادر تنظیم می کنند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می کند. لذا مسئولیت تدوین برنامه های عملیاتی و ارائه پیشنهادهای کلی به عهده شرکتها تحت پوشش و تابعه است. از طرفی ستاد سازمان بادر اختیار گرفتن کارشناسان و متخصصان مجرب، به شرکتها تابعه خدمات مشاوره ای ارائه می کند. در مدل کنترل استراتژیک، نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکتها، صرفاً عملکرد خودشان است.

مطابق این مدل، ساختار سازمانی، افقی بوده و امور محوله براساس دو وظیفه کلی به شرح ذیل تفکیک می شود:

الف - توسعه و رشد سازمان و امور سرمایه گذاری؛

ب - اداره شرکتها تابعه و تحت پوشش؛

معمولاً هر یک از سازمانهای هولدینگ براساس دو مأموریت اصلی فوق ایجاد می گردد و با تعریف دقیق فرآیندهای مربوط به هر کدام به سازماندهی و تشکیل ساختار سازمانی بر مبنای فرآیندهای تعیین شده می پردازند. اینکه فرآیندهای اصلی سازمان کدامند و ساختار مناسب برای تحقق فرآیندها به چه شکل باشد، بستگی به این دارد که سازمان از کدام یک از مدلها ارائه شده برای سازماندهی خود بهره گیری کند. همان طور که در نمودار وضعیت تمرکز می بینیم، میزان تمرکز و عدم تمرکز بر نقشهای بیان شده در هر یک از مدلها به عهده مدیران ارشد و تصمیم گیران هر سازمان می تواند متفاوت باشد.

منابع و ماخذ

۱. بابایی محمدعلی، اولین سمینار سازماندهی شرکتهای هولدینگ، مرکز مطالعات مدیریت ایران ۱۳۸۱.
۲. سازمان مدیریت صنعتی، محسن اتابکی، مدل های سازماندهی در سازمان های هولدینگ، ۱۳۸۸، استخراج شده از <http://www.imi.ir>
۳. مرکز اخبار دانشگاهی، منصور اسدی- علیرضا کریمی، لزوم کنترل استراتژیک در سازمان های هولدینگ، ۱۳۸۸، استخراج شده از <http://amouzesh.hamegan.ir>
۴. مطالعات مدیریت استراتژیک، ترجمه سید هاشم هدایتی- مجید محمودی، Managing The Process Of Strategic Control leverage Points For، ۱۳۸۸، استخراج شده از <http://www.wetowej.blogfa.com>
۵. فلات ایرانیان، هولدینگ تخصصی صنعت و معدن، ۱۳۸۷، استخراج شده از <http://www.ificoholding.com>
۶. JOHN L. COLLY, JR. JACQUELINE I. DOYLE AND ROBERT D. HARDIE. CORPORATE STRATEGY. MC. GRAW - HILL, 1997
۷. DAVID M. BROCK, MICHAEL J. POWELL AND C.R. HININGS, RESTRUCTURING THE PROFESSIONAL ORGANIZATION. ROUTLEDGE., 1999