

به نام خدا

" اصول و مفاهیم مدیریت "

مدرس

دکتر بانثی

" جزوه آشنائی اجمالی با مدیریت "

دیماه ۱۳۹۰

فهرست مطالب


صفحه	عنوان
۳.....	مقدمه
۳.....	ارکان مدیریت
۵.....	اهداف مدیریت
۹.....	ابزار مدیریت
۲۳.....	نگرشهای موجود به مدیریت
۲۷.....	نگرش استراتژیک
۲۹.....	فرایند مدیریت در دوسطح استراتژیک و عملیاتی
۳۰.....	مدیریت استراتژیک
۳۰.....	سطوح مدیریت استراتژیک
۳۲.....	چالش هماهنگی استراتژیک
۳۴.....	جمع بندی
۳۵.....	منابع وماخذ


مقدمه


اداره گروهی از انسانها در جهت دستیابی به اهداف معین از دیرباز امری شناخته شده برای بشر بوده است. اداره یک خانواده، قبیله، یک لشکر، قدمتی برابر با زندگی گروهی انسانها با یکدیگر دارند. اما پیدایش علم مدیریت را باید در اوایل قرن بیستم جستجو نمود. جایی که فردریک وینسلو تیلور با طرح عملی کردن مدیریت، زمینه ساز پدید آوردن مدیریت به عنوان یک علم شد. در این جزوه تلاش بر آن است که تا حد امکان ارکان، اهداف و ابزار مدیریت، نگرشهای موجود به مدیریت

ارکان مدیریت

وقتی از مدیریت صحبت می شود، موضوع اصلی بحث، سه رکن اصلی است:

سازمان 

مدیر 

مدیریت 

سازمان

سازمان یک نهاد اجتماعی است که مبتنی بر هدف می باشد، ساختار آن به صورتی آگاهانه طرح ریزی شده است، دارای سیستمهای فعال و هماهنگ است و با محیط خارجی ارتباط دارد (دفت، ۱۹۹۸). از نظر اتریونی، از یک نفر به بالا، سازمان محسوب می شود، سازمان می تواند یک خانواده، یک مدرسه، یک مؤسسه، یک کشور، یا کل جهان باشد. سازمان ممکن است شرکت صنعتی و تولیدی، شرکت تجاری

خصوصی، وزارتخانه دولتی، باشگاه ورزشی و تفریحی، موسسه عام‌المنفعه و غیرانتفاعی، دانشگاه و یا واحدی از ارتش باشد.

مدیر

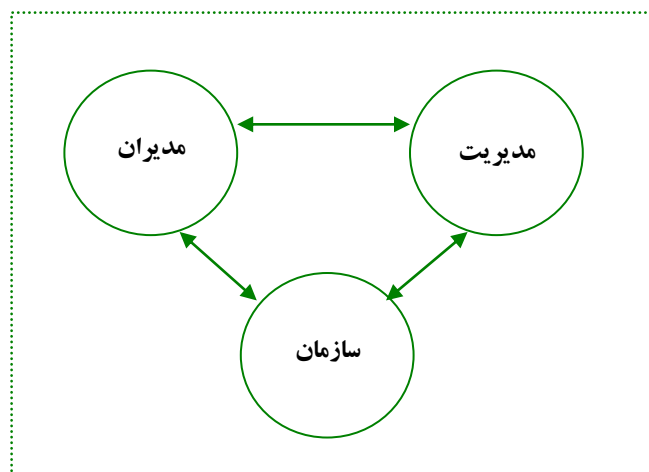
هر سازمان دارای افرادی است که جهت کمک در راه تامین اهداف سازمان مسئولیتهایی را می‌پذیرند. این افراد را مدیر می‌نامند. (اعرابی، ۱۳۸۵) البته منظور از مدیر اشخاص حقیقی یا حقوقی است که تمامی سطوح مدیران اعم از مدیران ارشد، میانی و اجرایی را شامل می‌شود.

مدیریت

مدیریت عبارت است از عملی که به صورت آگاهانه و مستمر انجام می‌شود و به سازمان شکل می‌دهد. (اعرابی، ۱۳۸۵)

ارتباط این سه رکن در نمودار ۱ نشان داده شده است.

نمودار ۱: ارکان اصلی مدیریت



هر یک از این سه رکن مبنا قرار گیرد تفاوتی ندارد. در واقع می‌توان گفت علم مدیریت سه رکن دارد که این سه رکن کاملاً به هم وابسته‌اند. یعنی اگر هر کدام در کانون توجه قرار گیرید، دوتای دیگر پشت ذهن، مفروض هستند.

اهداف مدیریت

برای مدیریت (در هر سطحی) و سازمان (در هر اندازه ای و با هر فعالیتی) و مدیر (اعم از حقیقی و حقوقی) می‌توان اهدافی را در نظر گرفت.

اهداف عام یا عمومی

لغت «عمومی» به معنای «عام بودن» است؛ یعنی در همه سازمان‌ها، در هر اندازه و هر فعالیتی، قانون عمومی بودن صادق است. اهداف عمومی تابعی از زمان و مکان نیستند. بنابراین در همه زمانها و همه مکانها موضوعیت دارند. به همین دلیل می‌توانند موضوع یک علم و یا هدف یک علم باشند. به عنوان مثال برای ارتقاء سلامت نمی‌توان زمان و مکان قائل شد، ارتقاء سلامت برای همه زمان‌ها و همه مکانها است. در واقع اهداف عام در همه شرایط صادق است.

اهداف خاص

اهداف خاص، تابع سازمان مشخص است. یعنی ممکن است مکان به مکان و برای یک مکان در زمانهای مختلف تفاوت داشته باشد. در واقع اهداف خاص، یا اهداف سازمان، تابعی از زمان و مکان است. مقایسه بین اهداف عام و اهداف خاص در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: دسته‌بندی و مقایسه اهداف مدیریت

اهداف خاص	اهداف عام
بستگی به زمان و مکان دارد.	اهداف عمومی است و در همه جا صادق است.
اهداف مناسب	اهداف مطلوب (ایده آل، آرمانی، نهایی، غایی)
وابسته به زمان و مکان و دستیافتنی است.	زمان و مکان ندارد و تمام شدنی نیست.

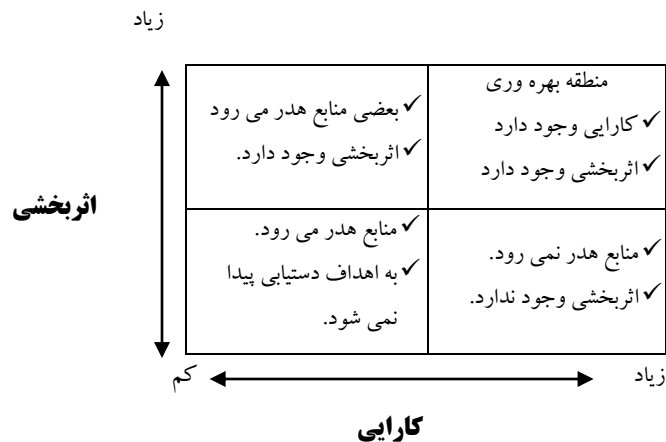
برخی از اقسام اهداف عام

از اهداف عامی که مدیر در سازمان دنبال می‌کند، می‌توان به بهره‌وری پایدار، تغییر و نوآوری و کیفیت زندگی کاری اشاره کرد. برای دستیابی به هرهدف، هدفی دیگر ظاهر می‌شود، بنابراین اهداف مجموعه‌ای را تشکیل می‌دهند که با یکدیگر وابستگی متقابل دارند. (اعرابی، ۱۳۸۶) نمودار ۳ این وابستگی را نشان می‌دهد.

بهره‌وری

برای رسیدن به بهره‌وری استفاده بهینه از منابع و دستیابی به هدف ضروری است. نمودار ۲ این رابطه را نشان می‌دهد. پیتز دراکر دو واژه کارایی و اثربخشی را چنین تعریف کرده است: «کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته یا مناسب» (اعرابی، ۱۳۸۵)

نمودار ۲: بهره وری



منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ پنجم.

✚ خلاقیت و نوآوری

خلاقیت عبارت از تولید ایده های جدید و مفید در همه زمینه ها و نوآوری به معنی خلاقیت عینیت یافته می باشد. (ترزآ آماییلی، ۱۹۹۶) در این نوع تعریف نوآوری دارای مفهوم عملیاتی شدن و به مرحله اجرا درآمدن اندیشه های نو می باشد. از این دیدگاه می توان نوآوری را به معنی خلاقیت عینی به عنوان شکل اجرایی شده و تحقق یافته خلاقیت ذهنی دانست. بنابراین همانطور که ملاحظه می گردد دو واژه خلاقیت و نوآوری دارای دو مفهوم متفاوت جداگانه و در عین حال مرتبط با یکدیگر می باشند.

• شاخص های خلاقیت و نوآوری

شاخصهایی که خلاقیت را تعریف می نمایند به ۵ دسته تقسیم می شوند:

✳️ سوق دهندگان خلاقیت^۱: به منظور محاسبه موقعیت های ساختاری مورد نیاز برای ایجاد خلاقیت

مورد استفاده قرار می گیرند.

^۱ - Innovation drivers

* خلق دانش^۱: به منظور محاسبه میزان سرمایه گذاری بر روی عوامل انسانی و فعالیتهای تحقیق و

توسعه به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در خلق دانش با توجه محسوب می شوند.

* خلاقیت و کارآفرینی^۲: برای محاسبه اقداماتی که در راستای افزایش خلاقیت در سطح خرد انجام

شده کاربرد دارد.

این موارد به عنوان درون دادهای خلاقیت محسوب می شوند و دو مورد زیر به عنوان برون دادهای

خلاقیت محسوب می شوند.

* کاربرد خلاقیت^۳: به منظور اندازه گیری عملکرد با تأکید بر نیروی کار، فعالیتهای تجاری و ارزش

افزوده در بخش های مرتبط با ایجاد خلاقیت.

* حفظ مالکیت معنوی^۴: به منظور اندازه گیری نتایج بدست آمده در قالب دانش فنی موفق،

خصوصاً مرتبط با بخش تکنولوژی پیشرفته.

کیفیت زندگی کاری 🏠

برای افزایش خلاقیت و بهره وری پایدار «کیفیت زندگی کاری»^۵ نیز مطرح می شود. برای اندازه

گیری کیفیت زندگی کاری، ابتدا برای آن شاخص تعریف می شود. شاخص اندازه گیری کیفیت زندگی

کاری «شاخص توسعه انسانی»^۶ می باشد.

^۱- Knowledge creation

^۲- Innovation & Entrepreneurship

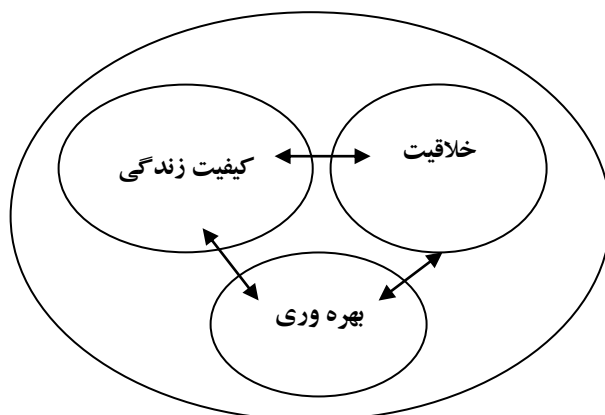
^۳- Application

^۴- Intellectual property

^۵Quality Work Life (QWL)

^۶ Human Development Index (HDI)

نمودار ۳: روابط متقابل اهداف عام مدیریت



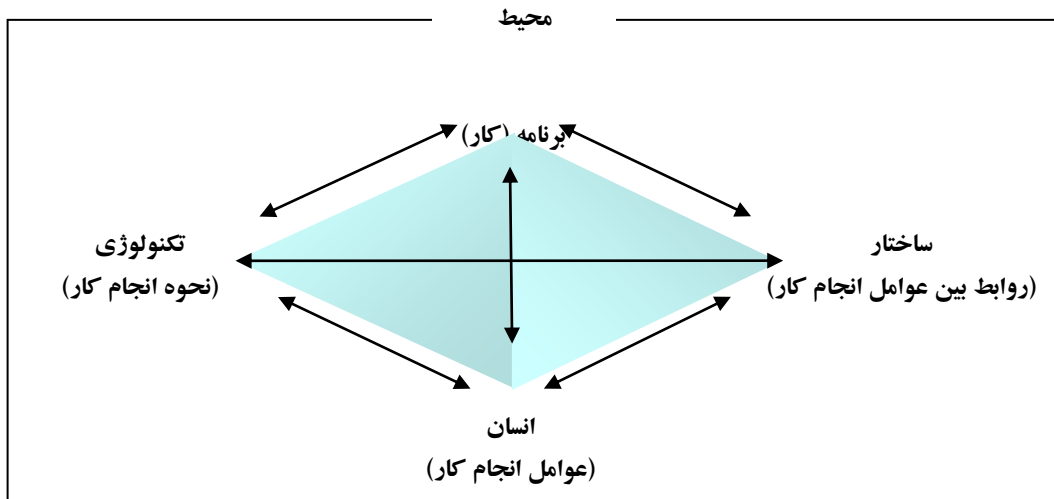
ابزار مدیریت

مدیران برای اعمال مدیریت در سازمان نیاز به ابزار خاص دارند. بنابراین در آغاز می‌توان با یک

الگوی ساده شروع کرد؛ الگویی که بتواند ابزارهای اساسی مدیران را نشان دهد. الگوی پیشنهادی با اقتباس

از اثر لویت تنظیم و در نمودار ۴ نشان داده شده است.

نمودار ۴: لوزی لویت



P.1145، figure I، Source: Adapted from Leavitt (1965)

برنامه یا مقصد و مسیر (کار)

مفهوم هدف های سازمانی از جمله مهمترین و بحث برانگیزترین مفاهیمی است که در مطالعه سازمانها بدان بر می خوریم. هدفها اساس استناد برای اکثر تحلیلگرانی است که سازمانها را تحلیل می کنند. هدف ها فعلا به عنوان مفاهیم غایت های مطلوب (شرایطی که افراد سازمان در تلاشند تا از طریق انجام فعالیت های مربوط به وظیفه بر آن اثر بگذارند) تعریف می شوند.

چارچوب جامع تدوین برنامه ریزی استراتژیک

روش های مهم تدوین استراتژی را می توان در یک چارچوب تصمیم گیری سه مرحله ای گنجانید. نمودار ۵ نشان دهنده چارچوب جامع تدوین استراتژی^۱ است. ابزارها و روش های ارائه شده در این

^۱- Comprehensive Framework for Strategy Formulation

چارچوب برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می‌کند که استراتژی‌ها را شناسایی، ارزیابی و گزینش نمایند.

۱. **مرحله ورودی:**^۱ در مرحله اول این چارچوب، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی‌ها مشخص می‌شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) می‌باشد. البته علاوه بر این موارد، چشم انداز، مأموریت و اهداف بلند مدت سازمان نیز باید در این مرحله مرور شود. چه بسا شناخت بیشتری که از داخل، خارج و وضعیت رقابتی سازمان حاصل می‌شود، منجر به تغییر مأموریت و اهداف سازمان حتی در طول فرایند مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) بدست می‌آید مبنایی بدست می‌دهد که می‌توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه‌های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی نمود تا بهترین استراتژی‌ها انتخاب شوند.

۲. **مرحله تطبیق یا مقایسه:**^۲ در مرحله دوم، با توجه به اطلاعات حاصل از مرحله اول، با در نظر داشتن، چشم انداز، مأموریت و اهداف سازمان، عوامل اصلی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی و استراتژیک) و عوامل اصلی خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می‌شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می‌شود. از تطبیق عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون، استراتژی‌های مختلف دستیابی به اهداف و تحقق مأموریت سازمان شناسایی می‌شوند تا در مرحله بعد ارزیابی شده و بهترین گزینه‌ها جهت اجرا انتخاب شوند. ابزارهایی که در مرحله دوم مورد

^۱-Input Stage

^۲- Matching Stage

استفاده قرار می‌گیرند عبارتند از: ماتریس استراتژی اصلی^۱ (GSM)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک^۲ (SPACE)، ماتریس های تجزیه و تحلیل پورتفولیو^۳ (PAM) (شامل ماتریس گروه مشاورین بستن^۴ (BCG)، ماتریس داخلی و خارجی^۵ (IE) و ماتریس شرکت جنرال الکتریک^۶ (GE))، ماتریس سوات^۷ (SWOT)، تحلیل سوالات بحرانی^۸ و برنامه ریزی بهبود عملکرد^۹ (PIP). بر اساس نوع سازمان و نیز شرایط حاکم بر فرآیند برنامه ریزی از میان تکنیک های فوق مواردی انتخاب و بکار گرفته می شود.

۳. **مرحله تصمیم گیری^{۱۰}:** در مرحله سوم، با استفاده از روش منحصر بفرد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی^{۱۱} (QSPM)، گزینه های مختلف استراتژی های قابل اجرایی که در مرحله دوم شناسایی شده اند، به شیوه های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی ها را مشخص می نماید و بدین گونه برای انتخاب استراتژی های خاص یک مبنای عینی ارائه می نماید. مشخصه بارز این ماتریس ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل کمی برای انتخاب استراتژی های مناسب می باشد.

۱ - Grand Strategy Matrix

۲ - Strategic Position and Action Evaluation Matrix

۳ - Portfolio Analysis Matrixes

۴ - Boston Consulting Group Matrix

۵ - Internal-External Matrix

۶ - General Electric Matrix

۷ - Strength, Weakness, Opportunity and Threat Matrix

۸ - Critical Questions Analysis

۹ - Performance Improvement Planning

10-Decision Stage

11- Quantities Strategic Planning Matrix

نمودار ۵: چارچوب جامع تدوین استراتژی

مرحله ورودی (Input Stage)		
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	مرور چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان
مرحله تطبیق یا مقایسه (Matching Stage)		
ماتریس سوات (SWOT)	ماتریس داخلی و خارجی (IE)	
مرحله تصمیم‌گیری (Decision Stage)		
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)		

منبع: دیوید. ۱۳۸۲

انسان (عوامل انجام کار)

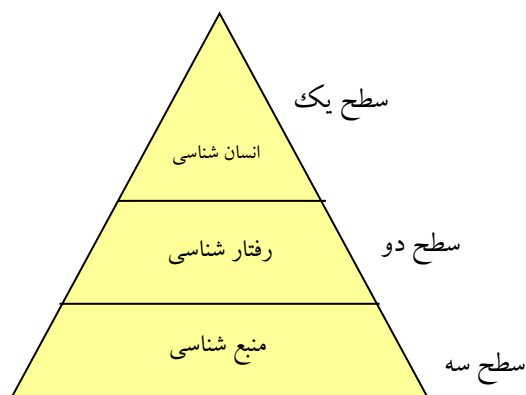
منظور از انسان، مسائل مربوط به تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند. می‌توان مقوله انسان را در سه سطح مرتبط با یکدیگر و هر کدام با فرض خاصی مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

سطح ۱: دیدگاه‌های فلسفی نسبت به انسان که موجب شناخت انسان می‌شود (انسان‌شناسی).

سطح ۲: انسان به عنوان یک سیستم اجتماعی که محصول آن عبارت است از اعمال و رفتار آن، که هدف تغییر رفتار است (رفتارشناسی).

سطح ۳: انسان به عنوان یکی از منابع یا سرمایه که در کنار سایر منابع (اما بسیار متفاوت) موجب تولید کالا و خدمات قرار می‌گیرد (منبع‌شناسی).

نمودار ۶: مفروضات اصلی نگرش به انسان



ساختار (روابط بین عوامل انجام کار)

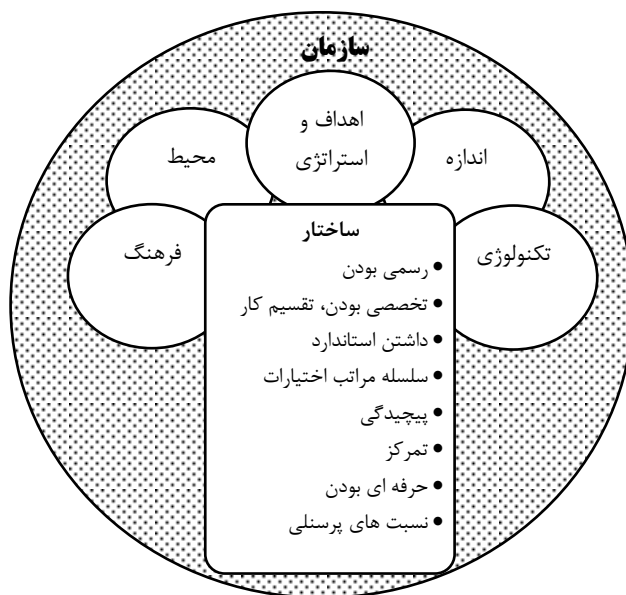
ساختار سازمانی، راه یا شیوه ای است که به وسیله آن فعالیتهای سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می شوند. سازمانها ساختارهایی را به وجود می آورند تا فعالیتهای عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضا را کنترل کنند. ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی نیز یک نماد قابل رویت از کل فعالیتهای فرایندهای سازمانی نمایان می شود. (اعرابی، ۱۳۸۵)

ابعاد ساختاری و محتوایی در سازمان

برای درک سازمان به ابعادی از سازمان توجه شود که بیانگر ویژگیهای خاص سازمان هستند. این ابعاد به همان صورت سازمان را تشریح می کنند که شخصیت و ویژگی های فیزیکی، معرف افراد هستند. ابعاد سازمانی به دو گروه طبقه بندی می شوند: ساختاری و محتوایی. مطابق با نمودار ذیل ابعاد ساختاری بیان کننده ویژگی های درونی یک سازمان هستند. آنها مبنایی به دست می دهند که می توان بدان وسیله سازمان ها را اندازه گیری و با هم مقایسه کرد. ابعاد محتوایی معرف کل سازمان هستند؛ مانند اندازه یا

بزرگی سازمان، نوع تکنولوژی، محیط و هدف های آن. آنها معرف جایگاه سازمان هستند و بر ابعاد ساختاری اثر می گذارند (هال، ۱۹۹۱؛ پاگ^۱، ۱۹۷۳: ۳۴-۱۹؛ پاگ و همکاران، ۱۹۸۶: ۹۱-۶۵). همچنین ابعاد سازمان با یکدیگر رابطه متقابل دارند، نمودار ۱۲ این ارتباط را به طرز گویایی نشان می دهد(دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۲۸).

نمودار ۷: تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان



(منبع: دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۳۰)

ابعاد ساختاری

رسمی بودن

^۱ Pugh

به اسناد و مدارکی اطلاق می شود که در سازمان وجود دارد. در این اسناد، روش ها، شرح وظایف، مقررات و سیاست هایی را که سازمان باید رعایت و اجرا نماید، نوشته شده است. این اسناد نشان دهنده نوع رفتار و فعالیت های یک سازمان است.

□ **تخصیصی بودن**

تخصیصی بودن یک سازمان یعنی آن که سازمان مزبور تا چه اندازه یا تا چه درجه ای کارها و فعالیت های خود را به وظایف جداگانه و تخصیصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصیصی شده باشد، هر کارگر یا کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می دهد.

□ **داشتن استاندارد**

داشتن استاندارد به موردی اطلاق می شود که بسیاری از کارهای مشابه به روشی یکسان و همانند انجام شوند. سازمانی که کارهایش را در سطح بالایی استاندارد کرده باشد شیوه انجام دادن کارهایش به گونه ای مفصل تشریح نشده و در همه واحدها، کارهای مشابهی انجام می شود.

□ **سلسله مراتب اختیارات**

مقصود از سلسله مراتبی اختیارات، مشخص کردن این موضوع است که ره یک از افراد باید گزارش کار خود را به چه کسی بدهد و همچنین حیطه کنترل و نظارت هر یک از مدیران نیز مشخص می شود. سلسله مراتب اختیارات، حیطه کنترل هر مدیر را مشخص می کند. یعنی آنکه چه تعداد افراد گزارش کار خود را به یک سرپرست می دهند.

□ **پیچیدگی**

مقصود از پیچیدگی تعداد کارها یا سیستم های فرعی است که در درون یک سازمان انجام می شود یا وجود دارد. پیچیدگی را می توان از مجراهای مختلفی مد نظر قرار داد. پیچیدگی عمودی تعداد سطحی است که در سلسله مراتب اختیارات وجود دارد و پیچیدگی سازمان از نظر افقی مربوط به تعداد عنوان

شغلی یا دوایری است که به صورت افقی در سراسر سازمان وجود دارند. پیچیدگی از نظر قضایی به محل ها و مناطق جغرافیایی اطلاق می شود.

□ متمرکز بودن

در سلسله مراتب اختیارات، متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می شود که قدرت تصمیم گیری دارند. هنگامی که تصمیم در سطح بالای سازمان گرفته شود آن سازمان متمرکز نامیده می شود. هنگامی که تصمیم گیری ها به سطح پایین تر از سازمان تفویض گردد می گویند که سازمان غیر متمرکز است.

□ حرفه ای بودن

حرفه ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می شود. اگر در یک سازمان کارکنان برای گرفتن یک شغل بایستی دوره های آموزش بلند مدت تری را طی نمایند، در نتیجه به آن سازمان، سازمان حرفه ای اطلاق می شود.

□ نسبت پرسنلی به کارکنان

این نسبت بیانگر به کارگیری افرادی است که برای وظایف مختلف و دوایر گوناگون به استخدام سازمان در می آیند. مثل نسبت پرسنلی، نسبت مدیریتی و ...

ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان

ساختارهای عملی را می توان بر اساس فعالیت های یک سازمان نمودار داد. ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، محصول، جغرافیا، پیوندی و ماتریسی از مهم ترین انواع ساختارهایی هستند که از گروه بندی فعالیت های سازمان حاصل می شود. نمودار ۸-۲ انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان را نشان می دهد.

۱- ساختار مبتنی بر نوع وظیفه

در تهیه و طراحی چنین ساختاری، فعالیت‌ها بر حسب وجوه مشترک میان آنها و معمولاً (در نمودار سازمانی) از پایین به بالا گروه‌بندی می‌شوند. همه مهندسان در دایره مهندسی مستقر مس‌شوند و معاون رئیس (مهندسی) مسئول همه فعالیت‌های مهندسی سازمان می‌شود. در زمینه بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید هم به همین گونه عمل می‌شود (اعرابی، ۱۳۷۹: ۷۳). اگر محیط دارای ثبات بود و اگر سازمان از نوعی تکنولوژی استفاده کند که یکنواخت و عادی باشد و نیز دوایر سازمان وابستگی زیادی به یکدیگر نداشته باشند، چنین ساختاری بسیار موثر واقع خواهد شد. تعیین هدف‌های سازمان در گرو کارآیی داخلی سازمان و تخصص فنی آن است؛ چنین سازمانی کوچک یا متوسط است، تکنولوژی عادی و یکنواخت، کارآیی درون سازمانی و کوچک بودن سازمان بدین معنی است که می‌توان آن را از طریق سلسله مراتب اداری (به صورت عمودی) هماهنگ و کنترل نمود (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۳۶۶).

۲- ساختار مبتنی بر محصول یا بازار

اگر ساختار سازمانی بر حسب نوع وظیفه تهیه شده باشد می‌توان آن را تغییر داد و با توجه به نوع محصولات تولیدی تنظیم کرد. سازمانی که ساختار آن بر حسب نوع محصول باشد انعطاف‌پذیری نسبتاً زیادی دارد و می‌تواند تغییر کند، زیرا واحدها کوچکتر می‌شوند و می‌توانند خود را با تغییرات محیط وفق دهند. گذشته از این، در سازمانی که ساختار آن بر حسب محصول باشد، تصمیم‌گیری به صورت غیر متمرکز است. زیرا در سلسله مراتب اختیارات، مدیران رده پایین از اختیارات بیشتری برخوردارند. برعکس، سازمانی که ساختار آن بر حسب نوع وظیفه یا تخصص است، تصمیمات بر عهده بالاترین مقام سازمان گذارده می‌شود و به صورت متمرکز عمل می‌کند. ساختار مبتنی بر نوع محصول دارای چندین نقطه قوت است. سازمانی که دارای چنین ساختاری است می‌تواند سرعت خود را با تغییرات محیط وفق دهد و محصولات چشمگیری عرضه نماید. یکی از نقاط ضعف ساختار سازمانی مبتنی بر نوع محصول این است که سازمان نمی‌تواند از «صرفه‌جویی حاصل از مقیاس» استفاده کند. در چنین سازمانی از انبوه تحقیقات خبری نیست و سازمان باید برای هر واحد (هر بخش) وسایل و تشکیلات تحقیقاتی فراهم آورد. مشکل و

مسئله دیگر این است که خطوط تولید جدا از یکدیگر کار می کنند و ایجاد هماهنگی بین این واحدها مشکل است (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۷۵-۳۷۱)

۳- ساختار مبتنی بر منطقه جغرافیایی

یکی دیگر از گروه بندی هایی که در ساختار سازمانی رعایت می شود توجه نمودن به مصرف کنندگان یا مشتریان محصولات سازمان است. منطقه جغرافیایی متداول ترین روشی است که در این ساختار مورد توجه قرار می گیرد و می کوشد تا همه نیازهای ذی ربط آن ناحیه را تأمین نماید. در این سازمان ها مسئله ایجاد هماهنگی در بین واحدهای هر منطقه مورد تأکید و توجه است و سازمان نمی کوشد بین همه مناطق جغرافیایی یا در سراسر کشور هماهنگی ایجاد کند.

۴- ساختار پیوندی

واقعیت این است که در دنیا سازمانهایی هستند که ساختار آنها به صورت هیچ یک از روش های یاد شده، یعنی مبتنی بر وظیفه، مبتنی بر نوع محصول یا بر حسب مناطق جغرافیایی نیست. امکان دارد ساختار یک سازمان به گونه ای باشد که آن را پیوندی بنامند، یعنی ترکیبی از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر نوع وظیفه (یا اینکه ترکیبی است از ساختار مبتنی بر نوع محصول و ساختار مبتنی بر مناطق جغرافیایی)، سازمانی که دارای چنین ساختاری باشد به اصطلاح «ساختار پیوندی»^۱ نامیده می شود (اعرابی، ۱۳۷۹: ۷۹). از نظر محتوایی، ساختار پیوندی بسیار شبیه ساختار سازمانی است که مبتنی بر نوع محصول است. ساختار پیوندی مناسب محیط هایی است که نامطمئن هستند، زیرا بخش های تولید باید به گونه ای طراحی شوند که با توجه به تغییرات محیط بتوانند ابتکار عمل به خرج دهند و سازمان از نظر محیط خارجی اثربخش باشد. معمولاً شرکت هایی که از چنین ساختاری استفاده می کنند بزرگ و گسترده اند، باید بتوانند به منابع کافی دست یابند و نیاز بخش های مختلف خود را تأمین نمایند و معمولاً هدف چنین سازمان هایی تأمین رضایت مشتریان، داشتن ابتکار عمل، نوآوری و در نهایت کارآیی دوایری است که جنبه عملی

^۱ Hybrid Structure

و تخصصی دارند. سازمانی که چنین چنین ساختاری دارد، می تواند بسیاری از نقاط ضعف هر یک از دو ساختار را پوشاند و از مزایای هر دو بهره مند گردد (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۸۳-۳۷۸).

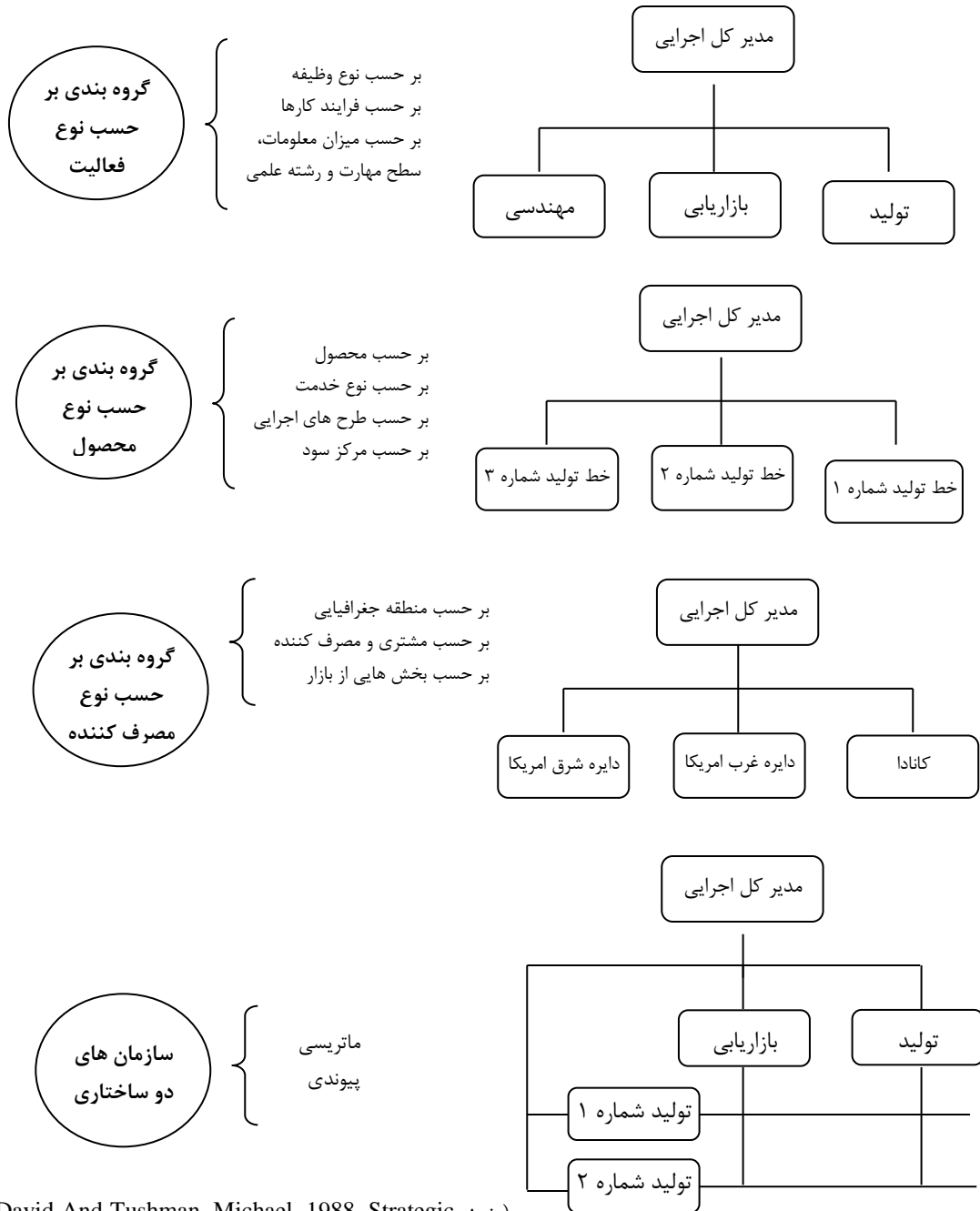
۵- ساختار ماتریسی

سازمان هایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می کنند، می توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی^۱ استفاده کنند. اگر سازمان در وضع و محیطی قرار گیرد که هیچ یک از سه ساختار مبتنی بر نوع محصول، وظیفه و منطقه جغرافیایی را مناسب خود نداند، می تواند از ساختار ماتریسی استفاده کند و دوایر و بخش های خود را از نظر افقی هماهنگ نماید.

از ویژگی های منحصر به فرد ساختار ماتریسی این است که سازمان به صورت هم زمان دارای هر دو ساختار مبتنی بر نوع محصول و وظیفه می شود (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۱۳۸۳)، و به جای آنکه همانند سازمان پیوندی به قسمت های جداگانه تقسیم شود مدیران واحدهای تخصصی و واحدهای تولیدی اختیارات کاملاً برابر دارند و کارکنان و اعضای سازمان باید گزارش خود را به مدیران و رؤسای هر دو واحد بدهند. ساختار ماتریسی سازمان را قادر می سازد تا تقاضاهای ضد و نقیض محیط را تأمین کند. سازمانی که چنین ساختاری داشته باشد می تواند منابع خود را (تجهیزات و نیروی انسانی) به محصولات گوناگون تخصیص دهد و سازمان می تواند خود را با شرایط متغیر محیط خارجی وفق دهد (برنز، ۱۹۸۴: ۶۸-۳۴۹). از نقاط ضعف ساختار مزبور این است که برخی کارکنان باید گزارش خود را به دو رئیس بدهند که احتمالاً از این بابت سردرگم و مستأصل می شوند؛ همچنین این نوع ساختار سازمانی باعث می شود که مدیران و مسئولان واحدها و سرپرستان دوایر مقدار زیادی از وقت خود را در جلسه ها و شوراها بگذرانند (بارتلت و گوشال، ۱۹۹۰: ۴۵-۱۳۸).

^۱ Matrix Structure

نمودار ۸- انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان



(منبع: Nadler, David And Tushman, Michael. 1988. Strategic Organization Design, Glenview, III: Scott Foresman, p.968.)

تکنولوژی (نحوه انجام کار)

در اینجا منظور از تکنولوژی نحوه فرایندهای انجام کار است که شامل تکنولوژی تولید، تکنولوژی اطلاعات، تکنولوژی خدمات، فرایندهای مالی، بازاریابی و دیگر فرایندها می باشد.

محیط

اگر سازمان را یک سیستم فرض کنیم بزرگتری آنرا محاط می نماید که شامل عناصر سیاسی و امنیتی، فرهنگی و اجتماعی، اقتصادی و تکنولوژیکی است. بحث محیط و سازمان و مرز بین آنها اصولاً یک بحث اعتباری است. عواملی که در اختیار تصمیم گیرندگان است عوامل درونی دانسته می شود و عواملی که خارج از اختیار تصمیم گیرندگان باشد عوامل خارجی محسوب می شود. برای تجزیه و تحلیل محیط می توان آنرا به لایه های مختلف و هر لایه را با عوامل مختلف در نظر گرفت.

نگرش های مختلف به مدیریت

نگرش فرایندی به مدیریت^۱

این نگرش به وظایف مدیریت می‌پردازد. بطور خلاصه، محور توجه این نگرش تقسیم‌گرائی است و دستاورد آن سه وظیفه اصلی مدیریت برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل می‌باشد.

نگرش روابط انسانی به مدیریت^۲

این نگرش به انسان می‌پردازد و سازمان را به عنوان مجموعه‌ای از انسان‌ها تلقی می‌نماید. محور توجه این نگرش انسان‌گرایی می‌باشد و دستاورد آن روابط بین انسان‌هاست.

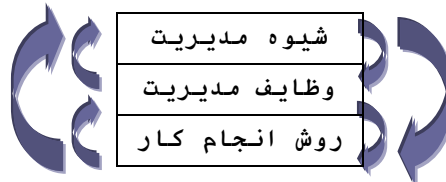
نگرش علمی (کمی) به مدیریت^۳

این نگرش به روش انجام کارها یا به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مختلف می‌پردازد. محور توجه این نگرش تخصص‌گرایی می‌باشد و دستاورد آن روش‌های انجام کار است.

نگرش سیستمی به مدیریت^۴

با معرفی تئوری عمومی سیستم‌ها در اواسط قرن بیستم توسط برتalanفی، این نگرش به دنیای علم ارائه شد. بر اساس این نگرش عمومی، می‌توان رویکردی جامع‌گر به علوم مختلف داشت. این نگرش مانند سه نگرش اول دستاورد جدیدی برای مدیریت ندارد، بلکه با رویکردی جامع‌گر به سه نگرش قبلی می‌پردازد. به نوعی می‌توان گفت که محور توجه این نگرش جامع‌گرایی و دستاورد آن یکپارچگی است. (نمودار ۱-۶).

نمودار ۶: کارکرد تئوری‌های سیستمی برای مدیریت: ایجاد هماهنگی عمودی میان تئوری‌های مدیریت



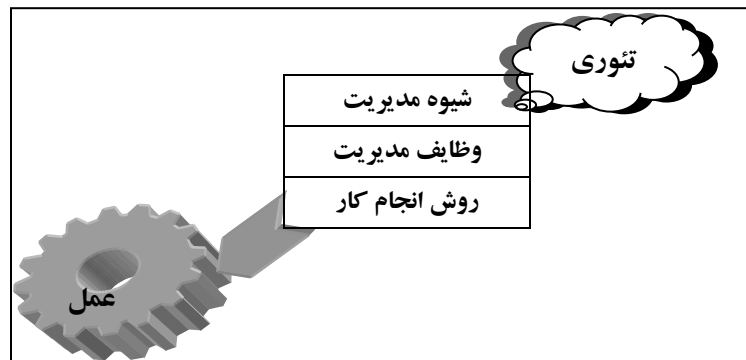
منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت، جزوه کلاسی دوره دکترا، انتشار نیافته.

- 1- Process Approach to Management.
- 2- Human Resource Approach to Management.
- 3-Scientific Approach to Management.
- 4 -Systematic Approach to Management.

نگرش اقتضایی به مدیریت^۱

این نگرش در حیطة مصلحت و رابط بین علم و عمل است. کسی که مهارت‌های اقتضایی بالایی دارد، می‌بایست: اولاً تمامی مهارت‌های قبلی را داشته باشد، ثانیاً درکی خوب از شرایط داشته باشد و ثالثاً بر اساس آن شرایط، سازگاری با شرایط را تشخیص دهد. به این ترتیب، تئوری‌های اقتضایی نیز مانند سه نگرش اول دستاوردی جدید برای مدیریت ندارد، بلکه محور توجه آن جامعه نگری و دستاورد آن سازگاری می‌باشد.

نمودار ۷: کاربرد تئوری‌های اقتضایی برای مدیریت



منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت، جزوه کلاسی دوره دکترا، انتشار نیافته.

نگرش استراتژیک به مدیریت

نگرش استراتژیک ارتباط بین ذهن و عین را برقرار می‌کند. در این نگرش مسائل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک (مفهومی) مربوط به مسائل ذهنی است و سطح عملیات (مصادق) مسائل عینی را تحت پوشش قرار می‌دهد.

نگرش استراتژیک در واقع، کلیه مباحث مطرح شده در مدیریت و یا هر علمی را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مطرح می‌کند. یعنی ضابطه اصلی «سطح بندی کردن» موضوعات توسط نگرش استراتژیک است. برای تشریح بیشتر این نگرش ابتدا فلسفه استفاده نگرش استراتژیک در مدیریت و سپس شرح کامل آنرا در این فصل ارائه خواهیم کرد.

1 - Contingency Approach to Management.

جدول ۱: نگرشهای مختلف به مدیریت

ردیف	نگرش	محور توجه	دستاورد
۱	فرایندی	تصمیم‌گیری	وظایف مدیریت
۲	روابط انسانی	انسان‌گرایی	روابط بین انسانها
۳	علمی (کمی)	تخصص‌گرایی	روشهای انجام کار
۴	سیستمی	جامع‌گرایی	یکپارچگی
۵	اقتضایی	جامعه‌گرایی	سازگاری
۶	استراتژیک	آرمان‌گرایی	هم‌افزایی

منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴)، مبانی فلسفی تئوری‌های مدیریت، جزوه کلاسی دوره دکترا، انتشار نیافته.

فلسفه رویکرد نگرش استراتژیک

فلسفه رویکرد استراتژیک از حرکت است و مقوله «حرکت» رکن رکن فلسفه است.

در مقاله حرکت آمده است:^۱

حرکت خروج تدریجی شی از قوه به فعل، امری مستمر است که هر نوع تغییر در جهان از طریق آن می‌شود و وصول به هر غایت و هدفی به واسطه حرکت مقدور می‌گردد. چنانچه متحرک به غایت خویش برسد دیگر حرکت بی‌معنی و مهمل می‌گردد لهذا هدف و کمال غائی خلقت به نحوی از سوی خالق متعال تعیین شده که وصول بدان در ظرف زمان و مکان ممتنع می‌باشد که ما از هدف و کمال غائی انسان و جوامع انسانی به «**وضعیت مطلوب**» تعبیر نمودیم که وضعیتی فرای زمان و مکان است و متحرک در همه حال بسوی آن میل می‌کند.

همانطور که حرکت بدون «هدف و غایت (مطلوب) ممتنع است، حرکت بدون «جهت» نیز ممتنع است و نظر به اینکه کمال غایی (وضعیت مطلوب) انسان و جوامع انسانی در عالم خلقت مقوله‌ای و رای زمان و مکان است لذا «جهت حرکت» نیز مقوله‌ای و رای زمان و مکان بوده و از تغییرات زمان و مکان تاثیر نمی‌پذیرد که ما از آن تحت عنوان «**جهت کلی حرکت**» (مسیر حرکت استراتژی نامیده می‌شود.) یاد نمودیم.

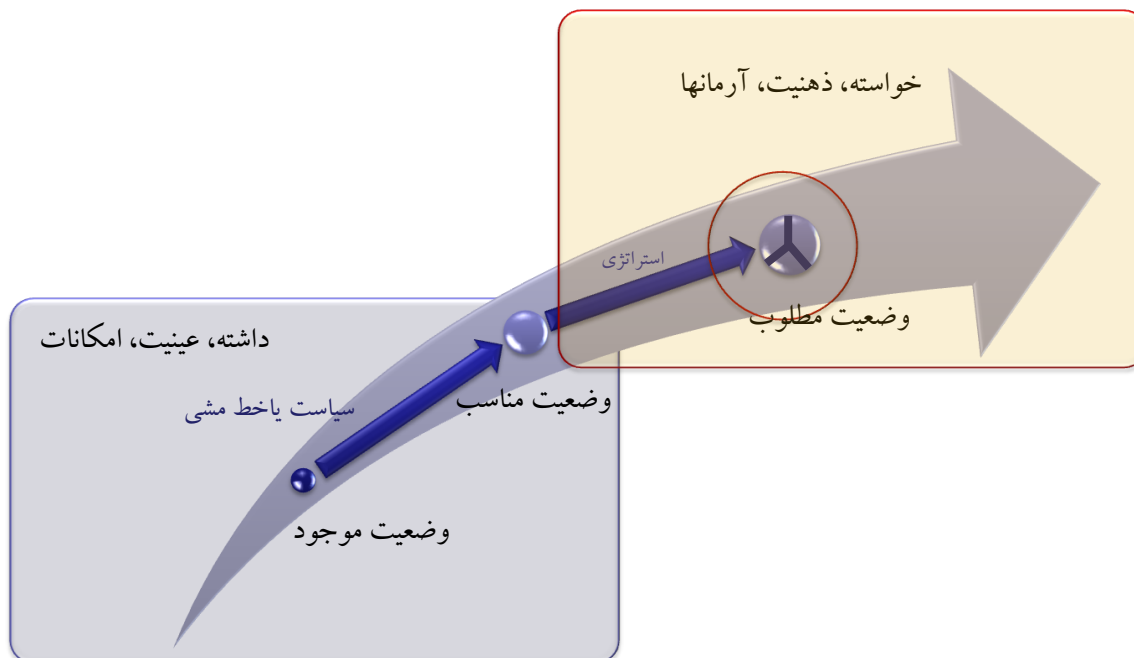
۱- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷). مجموعه مقالات مدیریت، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول.

از آنجا که انسان و جوامع انسانی در بستر زمان و مکان قرار و مکلف به حرکت عینی و میل به کمال هستند و همچنین با توجه به قابلیت انقسام حرکت و تجرید و انتزاع آن به اجراء و اقسام فرضی می‌توان مبادی و مقاصدی نسبی برای حرکت در نظر گرفت که متحرک در هر زمانی در یکی از آنها قرار دارد لذا انجام صحیح حرکتها موکول به «**شناخت وضعیت موجود**» (مبدا) و توصیف وضعیت مناسب (مقصد) و طراحی و تنظیم دقیق «**کیفیت انتقال از وضعیت موجود به سوی وضعیت مناسب**» (مسیر حرکت سیاست یا خط مشی گفته می‌شود) می‌باشد و تحقق این مهم مستلزم از شاخصهایی است. معرف «وضعیت مطلوب» و «جهت کلی حرکت» باشد.

لازم به یادآوری و تذکر است که ویژگی و رای زمان و مکانی «وضعیت مطلوب» و «استراتژی حرکت» و بهره‌گیری از شاخصهایی که بر اساس آنها تعریف شده‌اند موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در کلیه شناسائیهها، توصیفات و طراحیها می‌شود و از هرگونه تشتت و تلون در حرکت جلوگیری می‌کند. لذا همه حرکتها در تمامی مقاطع جلوه‌گاه و ظهور غایت بوده و در هر شرایطی اعم از ضیق و سعه بستر، حرکت با ثبات کامل در راستای «غایت» محقق می‌شود. در نتیجه محدودیتها و کمبودها و تهاجم‌ها و تهدیدها حتی در بحرانی‌ترین شرایط کار ساز نبوده و نمی‌تواند مجموعه را به بن بست و انفعال بکشاند و از جهت و غایت خود منحرف سازد بلکه پویندگان این طریق به مصداق «کانهم بنیان مرصوص» و «کالجیل الراسخ» همواره برای نیل به «مطلوب» خویش و تقرب و نزدیکی بدان و حفظ «استراتژی حرکت» پافشاری می‌کنند و در بدترین و بهترین شرایط، استراتژی و مطلوبی واحد را مد نظر دارند و با نظر به زمان و کان در راستای استراتژی، بهترین سیاست یا خط مشی را برای حصول به مقاصد انتخاب می‌کنند و لذا برنامه‌ریزیها و طراحیها همیشه و در همه حال از ثبات و انسجامی کامل برخوردار است.

همچنین نظر به اینکه «وضعیت مناسب» برای زمان و مکان معینی توصیف می‌شود که با انجام حرکت، بدان دست می‌یابیم و از آن گذر می‌کنیم لذا پس وصل بدان «وضعیت مناسب» مرحله قبل (که بدست آمده)، «وضعیت موجود» برای حرکتهای بعدی است و به همین ترتیب در بردار زمانی، سلسله این وضعیتها در حول استراتژی حرکت شکل می‌گیرند و از این رو استمرار حرکت بر اساس استراتژی حرکت موجب میل و تقرب به «وضعیت مطلوب» می‌گردد. این مطلب در نمودار ۱-۸ نمایان است:

نمودار ۱-۸: شمای کلی نظریه حرکت



منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷). مجموعه مقالات مدیریت، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.

تشریح نگرش استراتژیک

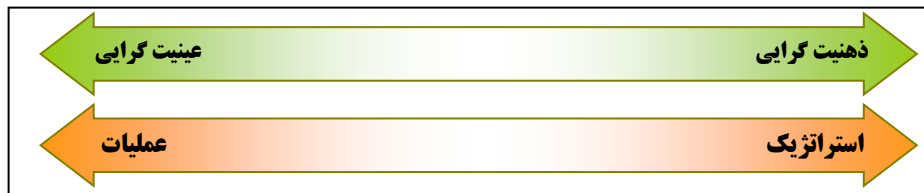
بررسی دیدگاه صاحب نظران مدیریت استراتژیک نشان می دهد که ضابطه اصلی نگرش استراتژیک این است که کلیه مباحث مطرح شده در مدیریت و یا هر علمی را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مطرح کند. یعنی ضابطه اصلی «سطح بندی کردن» موضوعات توسط نگرش استراتژیک است (اعرابی، ۱۳۸۵). این نگرش رویکردی جدید و عام است که موضوعات را در دو سطح عینی و ذهنی طبقه بندی می کند. در واقع، هدف از چنین نگرشی این است که به موضوعات پیرامونی در سطح مفهومی و مصداقی توجه شود. به طور کلی در سطح استراتژیک مسائل به صورت ذهنی، مفهومی، نظری (تئوریک) و کیفی بیان می شوند ولی در سطح عملیاتی مسائل به صورت عینی، عملی و کمی عنوان می شوند. مسائل ذهنی یک ذهنیت روشن قبل از عمل می دهند و یک نتیجه نظری یا مفهومی ارائه می کنند که مبنای عملی (عملیاتی شدن) قرار می گیرد.

بر این اساس، ملاک هایی که در ادبیات مدیریت برای تفکیک استراتژیک از عملیات مطرح می شود، مانند سطح (کلان یا خرد)، زمان (بلندمدت یا کوتاه مدت)، اهمیت (با اهمیت و بی اهمیت)، سلسله مراتب سازمانی (سطح بالا یا پایین

سازمانی)، توجه به محیط (توجه کم به محیط و توجه زیاد به محیط)، کلی یا جزئی بودن و از این قبیل، نمی‌توانند مبانی متقن و معقولی برای تعیین ضابطه استراتژیک بودن موضوعات باشند؛ چه اینکه ممکن است فعالیتی، بلندمدت باشد ولی در عین حال عملیاتی باشد مانند برنامه‌ریزی پروژه‌های سد سازی که جزئیات تمامی فعالیت‌ها در شبکه‌ای پیچیده برای سال‌های آتی را تعیین می‌کند. بنابراین، به نظر می‌رسد ملاک و ضابطه تشخیص و تعیین استراتژیک بودن موضوعات در عینی-ذهنی بودن آنها نهفته و می‌تواند ملاک مناسبی برای تمایز نگرش‌های عملیات از استراتژیک محسوب گردد.

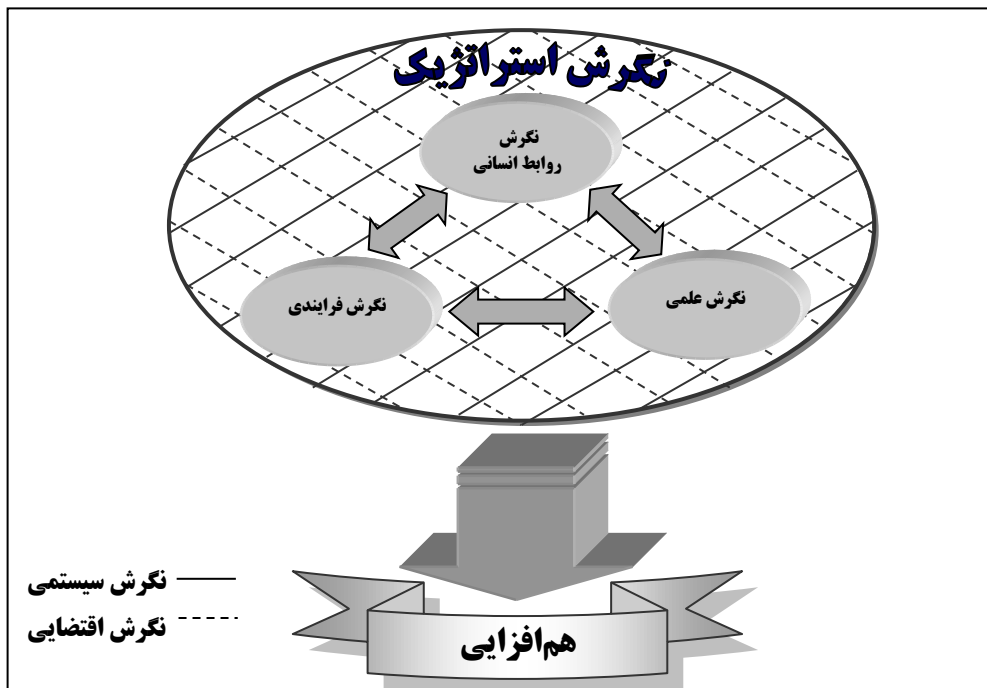
تئوری‌های استراتژیک میان دو مفهوم عینیت و ذهنیت تفاهم و وحدت ایجاد می‌کنند. مدیریت بطور خلاصه چیزی نیست جز تصمیم‌گیری و اجرا (فکر و عمل). این دو بعد در درون هر سه نگرش اولی به مدیریت قابل شناسایی و تشخیص است و تفاوت و تقابل آنها همواره نتایج عملکرد مدیریت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

نمودار ۱-۹: کارکرد تئوری‌های استراتژیک برای مدیریت: ایجاد وحدت



سطح استراتژیک می‌تواند مبنای عمل قرار گیرد و زمانی نتیجه مطلوبی از اینکار حاصل خواهد شد که در این سطح (سطح مفهومی و نظری) طرح و تصمیم درستی (به مقتضای شرایط، هماهنگ با همه ابعاد و اعضای سیستم و متکی بر علم مدیریت) اتخاذ شود. سطح عملیات قاعدتاً، تابع سطح ذهنیت است اما ممکن است الزاماً آنچه را که در آن سطح تجویز شده به اجرا در نیورد. تئوری استراتژیک در ارتباط بسیار نزدیک با تئوری‌های مدیریت قرار می‌گیرد و ضمن تایید دو نگرش سیستمی و اقتضایی، به ارائه یک مدل مفهومی برای دستیابی به نتایج مطلوب حاصل از مدیریت می‌پردازد که آن را به عنوان هم‌افزایی می‌شناسیم.

نمودار ۱-۱۰: نگرش استراتژیک و هم افزایی

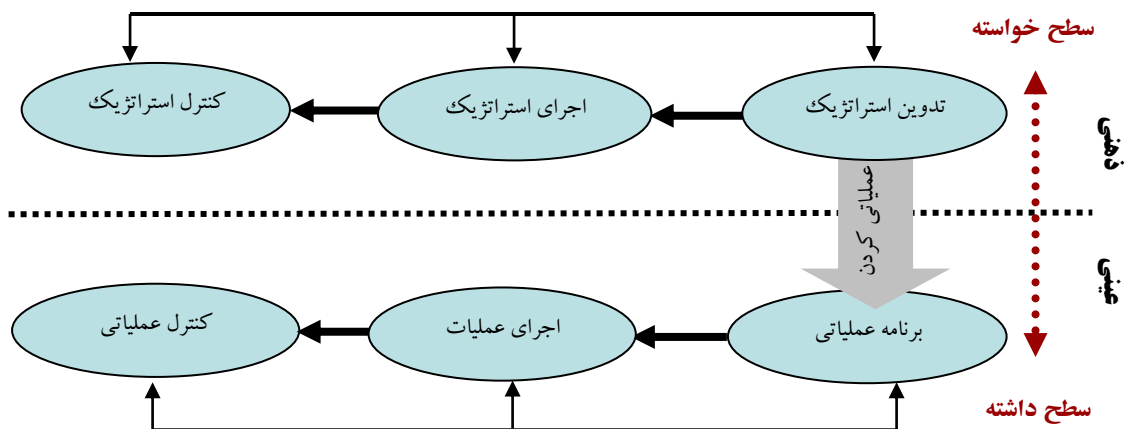


فرآیند مدیریت در دو سطح استراتژیک و عملیات

با استفاده از نگرش استراتژیک در مدیریت، فرایند مدیریت در دو سطح استراتژیک و عملیات قابل تقسیم

می باشد. (نمودار ۱-۱۱).

نمودار ۱-۱۱: فرایند مدیریت در دو سطح استراتژیک و عملیاتی



مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و کنترل در سطح مفهومی و استراتژیک می باشد. به عبارت دیگر مدیریت استراتژیک شامل برنامه ریزی (تدوین) استراتژیک، اجرای استراتژیک و کنترل استراتژیک می باشد.

سطوح مدیریت استراتژیک

در برخی از سازمانها استراتژیها در سه سطح از سازمان/شرکت تعیین می شوند و در برخی از سازمانها ممکن است در دو سطح تعیین شوند (معمولا سطح کل سازمان/شرکت و سطح واحدهای کسب و کار یکی است). سطوح سه گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

سطح سازمان/شرکت^۱

هدف از تدوین استراتژی در این سطح، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است. در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی در این سطح مشخص می شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می شوند استراتژیهای این سطح را استراتژیهای شرکت/سازمان^۲ می نامند

سطح بخشی/واحد تجاری استراتژیک/کسب و کار^۳

در برخی از سازمانها که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای ماموریت و استراتژیهای سطح سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها/واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز اهداف و استراتژیهایی تعیین می شود. به استراتژیهای این سطح استراتژیهای کسب و کار^۴ اطلاق می شود.

سطح وظیفه‌ای^۵

^۱ Corporate level

^۲ Corporate strategies

^۳ Strategic Business Unit (SBU) level

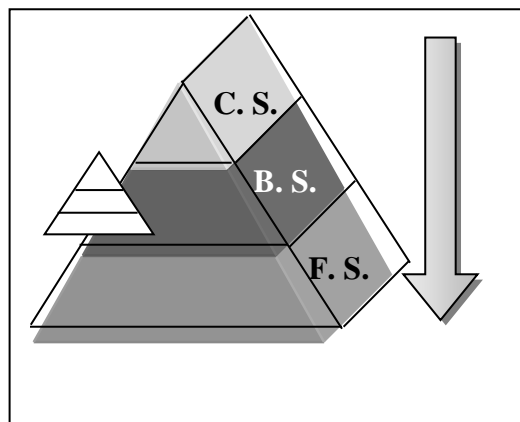
^۴ Business strategies

^۵ Functional level

در این سطح نیز بر اساس اهداف و استراتژی‌های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه‌ای تعیین می‌شود. مسئولیت بزرگتر و اصلی مدیران این سطح، اجرا یا پیاده کردن استراتژی‌ها و برنامه‌های استراتژیک سازمان است. برای سطح وظیفه‌ای ممکن است مجموعه‌ای از استراتژی‌ها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به استراتژی‌های سطح کسب و کار تدوین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های وظیفه‌ای^۱ می‌گویند. در سازمانهای مختلف بنا برنوع فعالیت و اندازه سازمان وظیفه‌های مختلفی در نظر گرفته می‌شود.

باید توجه داشت که بین سه سطح سازمان، بخش و وظیفه‌ای، تعامل و وابستگی بسیار نزدیکی وجود دارد و باید بصورت یک کل^۲ در نظر گرفته شوند تا منجر به موفقیت سازمان شوند. و نیز باید هدف‌های همدیگر را پوشش دهند و میانشان سازگاری و هماهنگی برقرار باشد. این سه سطح در نمودار ۱۵ نشان داده شده است.

نمودار ۱۵: سطوح مدیریت استراتژیک



¹ Functional strategies

² Whole

۱- این سطوح همه استراتژیک هستند و هر چه از بالا به پایین خرد می‌شوند به سطح عملیات نمی‌رسند. ویژگی استراتژیک این است که زمان و مکان ندارد و به محض اینکه قید زمان اضافه شود (۵ ساله، ۵۰ ساله و ..) از سطح استراتژیک به سطح عملیات تبدیل می‌شود.

۲- قلمرو مباحث می‌تواند کل سازمان، بخش و وظیفه را شامل شود و با حفظ شرط مفهومی بودن همچنان در سطح استراتژیک باقی بماند.

۲- هر سطح نسبت به سطح بالایی خود اجرایی^۱ محسوب می‌شود نه عملیاتی^۲.

چالش هماهنگی استراتژیک در سازمان

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌گردد؛ ولی موفقیت سازمان در تحقق اهدافش، مستلزم هماهنگی ساختن فعالیت‌های مذکور است. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش می‌یابد و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود.

لذا اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما آنچه مهمتر به نظر می‌رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی‌های مختلف آن می‌باشد.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، پنج رابطه و هماهنگی وجود دارد که عبارتند از:

رابطه ۱: میان استراتژی سازمان و استراتژی‌های وظیفه‌ای، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)

رابطه ۲: میان استراتژی‌های وظیفه‌ای، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)

1 - Implementation.

2 - Operation.

رابطه ۳: میان استراتژیهای وظیفه ای (به عنوان مثال منابع انسانی) و زیر سیستم هایش، برای ایجاد

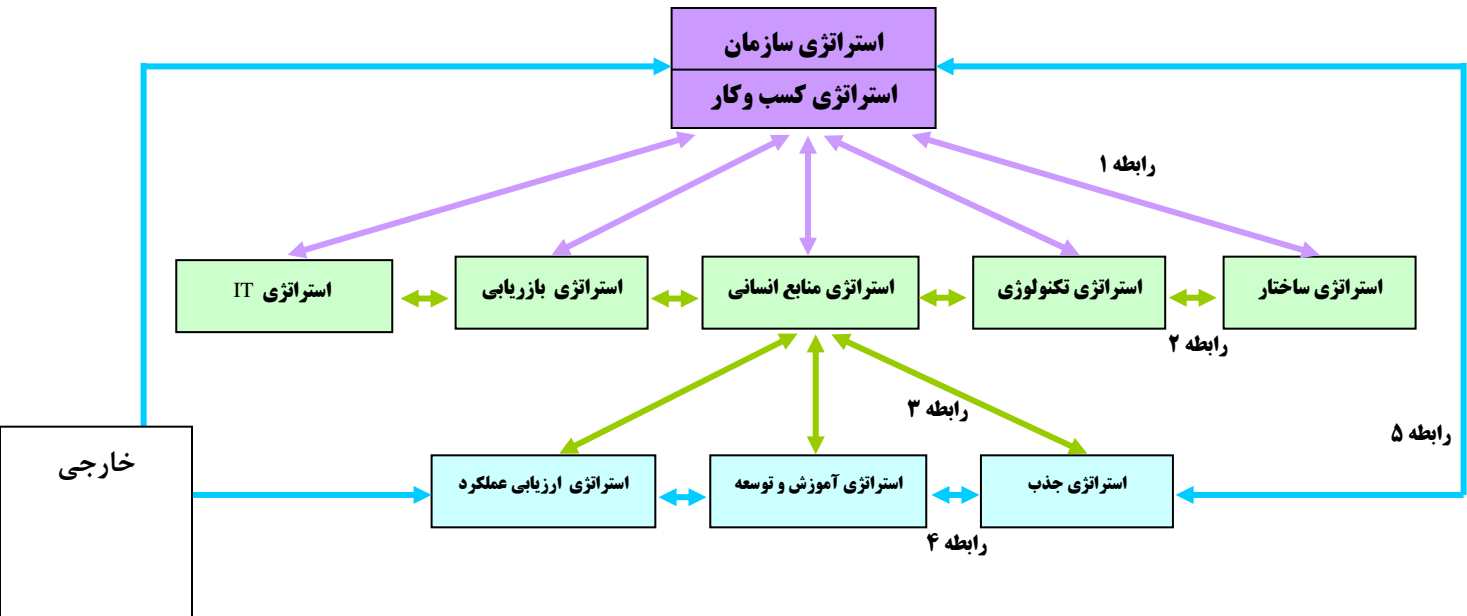
هماهنگی درونی (عمودی)

رابطه ۴: میان زیر سیستم های استراتژیهای وظیفه ای ، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)

رابطه ۵: میان زیر سیستم های استراتژیهای وظیفه ای با استراتژیهای سازمان، برای ایجاد هماهنگی

بیرونی (عمودی).

نمودار ۱۶: چالش هماهنگی در سازمان



جمع بندی

در این جزوه برای بیان چالش هماهنگی که زیربنای مبحث هماهنگی در سازمان محسوب می شود در ابتدا ارکان، اهداف و ابزار مدیریت بحث شد و سپس بعد از مروری به نگرشهای موجود به مدیریت، نگرش استراتژیک به طور مبسوط بیان شد. در واقع نگرش استراتژیک رویکردی جدید و عام است که موضوعات را در دو سطح عینی و ذهنی طبقه بندی می کند. در واقع، هدف از چنین نگرشی این است که به موضوعات پیرامونی در سطح مفهومی و مصداقی توجه شود. این نگرش، نگرشی است عام که در تمامی علوم می تواند کاربرد داشته باشد. در سطح استراتژیک مسائل به صورت ذهنی، مفهومی، نظری (تئوریک) و کیفی بیان می شوند ولی در سطح عملیاتی مسائل به صورت عینی، عملیاتی، عملی و کمی عنوان می شوند و سپس بعد از بیان مفهوم مدیریت استراتژیک به سطوح مدیریت استراتژیک و چالش هماهنگی استراتژیک سازمان اشاره شد.

فهرست منابع و مآخذ

۱. استونر، جیمز، و دیگران، (۱۳۷۹). مدیریت، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، جلد اول، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی.
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴). مبانی فلسفی تئوری های مدیریت، جزوه کلاسی دوره دکترا، انتشار نیافته.
۳. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۲). مبانی فلسفی تئوری های مدیریت، جزوه کلاسی دوره دکترا، انتشار نیافته.
۴. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۵). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ پنجم.
۵. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷). مجموعه مقالات مدیریت، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
۶. دیوید، فرد آر (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.
۷. فرد لوتانز، (۱۹۷۳). تئوری مدیریت مبتنی بر اقتضا، راهی از میان جنگل تئوری، انتشارات افق بازرگانی.
۸. هال، ریچارد اچ.، (۱۳۸۱). سازمان: ساختار، فرآیند و ره آوردها، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۹. هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال (۱۳۸۱). مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.