

فصل چهاردهم

روش های سازماندهی برای طراحی راهبرد

مقدمه

در مباحث گذشته راجع به طراحی و نیز شکل گیری راهبرد، به طور اعم توضیحاتی داده و گفته شد که یکی از انواع راهبردها، راهبرد رسمی است که آشکارا، طراحی و تدوین شده و برای اجرا در اختیار افراد مربوط در سازمان گذاشته می شود. به علاوه سطوح مختلف راهبرد و فرآیند آن برای کل سازمان و برای واحد تجاری راهبردی بیان گردید. خاطر نشان شد که فرآیند ارائه شده برای واحد تجاری، در مورد همه سازمانها اعم از دولتی و خصوصی می تواند صادق باشد، اما یادآوری گردید که ممکن است طراحی راهبرد سازمانهای کوچک در آن چارچوب گسترده و کلی نگنجد. در این بخش ابتدا به بحث راجع به روشهای طراحی راهبرد رسمی می پردازیم. در خلال این بحث، بررسی خواهیم کرد که چه فرد یا گروهی از افراد و در چه سطح یا سطوحی از سازمان، ممکن است مبتکر طراحی راهبرد رسمی شوند. پس از آن به نقش طراحان راهبرد در سازمانهای بزرگ اشاره ای خواهد شد و نهایتا در مورد چگونگی سازماندهی در سازمانهای کوچک تجاری و سازمانهای غیر انتفاعی بحث می کنیم.

روش های سازماندهی

آرتورای تامپسون و اجی استریکلند^۱ چهار روش را برای طراحی یک راهبرد رسمی ارائه داده اند که تقریباً دربرگیرنده همه روشهایی است که بسیاری دیگر از محققین برای طراحی راهبرد پیشنهاد کرده اند. بنابراین ما با کمی دخل و تصرف در آن چهار روش، همانها را برای چگونگی طراحی راهبرد، مورد استفاده قرار می دهیم. این چهار روش به قرار زیر هستند:

یک- سازماندهی به روش پائین به بالا

بنابراین روش، همه واحدهای سازمان، ابتکار عمل را در مورد راهبرد بدست گرفته و هر یک برای خود، راهبرد طرح می کند. سپس این راهبردها برای ادغام به سطوح بالاتر سازمان فرستاده می شوند. به این ترتیب، مجموعه این راهبردها، راهبرد کلی سازمان به حساب خواهد آمد. اشکال عمده این روش این است که راهبرد منتج از چند راهبرد معلوم نیست که بتواند پیکره ای منسجم از هدفها، خواستها و درخواستهایی که در واقع منافع واحدهای مختلف را منعکس می کنند ایجاد کند. می توان کار را بجایی رساند که سیاستگذاران، راهبردهای واحدها را نادیده گرفته، خود به طراحی یک راهبرد کلی بپردازند. پس از آنکه راهبرد کلی تهیه و تدوین شد، راهبرد هر واحد و یا هر جزئی از این گونه راهبردها که بتواند در راهبرد کلی بگنجد برگرفته و جزئی از راهبرد تلقی خواهد شد. به این ترتیب، این روش طراحی راهبرد می تواند وقت گیر بوده، موجبات سوتفاهم و اختلافاتی را میان واحدها فراهم آورد.

دو - سازماندهی به روش بالا به پائین

طبق این روش ابتکار عمل با مدیران سطح بالاست. در این روش مدیران سطح بالا معمولاً با کسب نظر از مدیران سطوح پایینتر، راهبردی هماهنگ و منسجم را تهیه و تنظیم می کنند. سپس این راهبرد کلی برای تعیین هدفهای واحدهای سازمان و ارزشیابی هر یک از آنها مورد استفاده قرار می گیرد.

سه - سازماندهی به روش همکاری متقابل

در این روش، ابتکار عمل صرفاً با مدیران سطح بالا نیست، همانطور که ابتکار عمل فقط در دست مدیران و واحدهای سطح پائین هم نیست. بنابراین روش مدیران سطوح مختلف همه با هم برای

1- A. A. Thompson & A.J. Strickland

طراحی راهبرد همکاری می کنند. از این راه، یک تعادل و هماهنگی مطلوب میان هدف ها کلی سازمان و اطلاعات مشروح و دقیق موجود در واحدهای سازمانی به وجود می آید. برای هماهنگی فعالیتهای مربوط به طرح ریزی، یک مکانیزم صحیح وجود دارد که از هدر رفتن نیروها و طولانی شدن روند طراحی جلوگیری می کند.

چهار – سازماندهی به روش موازی

طبق این روش، راهبرد مستقلا در دو سطح یعنی هم در سطح مدیران بالای سازمان و هم در سطح واحدهای تجاری طراحی و تدوین می شود. همه واحدها با توجه به اوضاع و شرایط خاص خود مرتبا طرحهایی تهیه می کنند. این طرحها مستمرا توسط سیاستگذاران بالای سازمان مرور می شوند. در سطح بالای سازمان نیز طراحی راهبرد مداومت دارد و هدفهای کلی سازمان را مورد توجه قرار می دهد. موارد زیر از جمله هدفهای کلی مذکور به شمار می آیند: زمان سرمایه گذاری برای ورود به یک کسب جدید، زمان رها کردن یک کسب فعلی، چگونگی واکنش در برابر رقبا و نسبت به محیط و شرایط و نیز اولویتهایی که برای واحدهای سازمانی باید قائل شد.

نقش کارکنان بخش طراحی راهبرد در سازمانهای بزرگ

هر قدر سازمانها، بزرگتر می شوند و حجم فعالیتهای آنها وسعت بیشتری پیدا می کند، طراحی راهبرد برای آنها پیچیده و دشوارتر می شود. به علاوه، سازمانهای بزرگ، معمولا درگیر پروژههای بلندمدت و گسترده ای می شوند که به منابع زیادی نیاز دارد. به این ترتیب کار این سازمانها بجایی می رسد که مدیرانشان دیگر در خود کارایی لازم را برای طراحی راهبرد نمی یابند. بنابراین با توجه به اینکه این سازمانها نوعا توان مالی و امکانات استخدام متخصصین طراحی راهبرد را دارند، واحدهایی را تحت عنوان برنامه ریزی دایر می کنند و یا افرادی را برای کار در این زمینه استخدام می نمایند. متخصصین برنامه ریزی، برنامه هایی را در پرتو اطلاعات بدست آمده، تنظیم و برای تصمیم گیری به مدیران سازمان پیشنهاد می کنند. علاوه بر آن، کارشناسان یاد شده می توانند راهبردها و آماج هایی را که ممکن است مدیران در نظر داشته باشند، با توجه به اطلاعاتی که در دست دارند، ارزشیابی کرده و نظرات کارشناسی خود را به آنان ارائه دهند.

اخیرا نقش متخصصین برنامه‌ریزی تغییر کرده است. قبلا این افراد، نقش کلیدی داشتند و طرحهایی را از بالا و از طریق مدیران سطح بالای سازمان که به کار متخصصین قویا معتقد بودند، بر کل سازمان تحمیل می‌کردند. اما نقش فعلی این متخصصین، آن است که به مدیران شاغل در واحدهای صف یاری دهند تا به‌خوبی از عهده برنامه‌ریزی برآیند. مدیران سطوح بالا دریافته‌اند که روزگاران خوش گذشته، یعنی دورانی که هر کس هر کاری می‌کرد و سودی می‌برد، گذشته است و اوضاع به گونه‌ای تغییر یافته و یا در حال تغییر است که هرکس کار بهتر و کالای ارزنده تری ارائه ندهد، ناچار از دور خارج خواهد شد. به علاوه، آنان متوجه شده‌اند که برنامه‌ریزی و تلاش، چه نقشی می‌تواند در بهبود کیفیت کالاها و خدمات تولیدی سازمان داشته باشد و از این رو خودشان با کسب توانایی‌های لازم، مقدار بیشتری از وقت خود را به برنامه‌ریزی اختصاص داده‌اند. به این ترتیب، نقش متخصصین برنامه‌ریزی در طراحی راهبرد برای کل سازمان، کاهش چشمگیری یافته است.

سازماندهی در سازمانهای تجاری کوچک

اندازه سازمان تقریباً بر تمام روندهای سازمانی از جمله فرآیند طراحی راهبرد آنها، اثر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد. ث. پ. ون هورن^۱ از جهات زیر میان سازمانهای کوچک و بزرگ تفاوت‌هایی قائل شده است، سازمانهای کوچک نسبت به سازمانهای بزرگ:

- خدمات و کالاهای کمتری تولید می‌کنند.
- منابع و توانایی‌هایشان نسبتاً محدودتر است.
- عموماً روشهای معلوم و مشخصی برای ارزشیابی‌های محیطی، انجام پیش‌بینی‌ها و بررسی و کنترل راهبرد خود ندارند. در نتیجه سازمانهای کوچک برای اجرا و مرور طرحهای راهبردی یا فاقد اطلاعات لازم هستند و یا اطلاعاتشان غیر قابل اعتماد است.
- مدیران و کارکنان ضمن کار، آموزش می‌گیرند و معمولاً فاقد آموزشهای رسمی هستند. این افراد معمولاً بر تجربه، اتکا می‌کنند و روشهای نظام‌مند و دقیق را کمتر مورد استفاده قرار می‌دهند.
- اغلب، اعضا خانواده‌های مؤسس یا مؤسسين این گونه سازمانها، عهده‌دار پستهای مدیریت هستند و بخشهای زیادی از سهام را در دست دارند.

1- Th.p.Van Horn

با توجه به تفاوت های فوق، روال طراحی راهبرد در سازمان های کوچک با چگونگی طراحی راهبرد در سازمان های بزرگ می تواند به کلی متفاوت باشد. مراحل نه گانه ای که برای طراحی راهبرد در سازمان های بزرگ برشمردیم، در مورد سازمان های کوچک می توانند بسیار مختصر، ساده و بی پیرایه باشند.

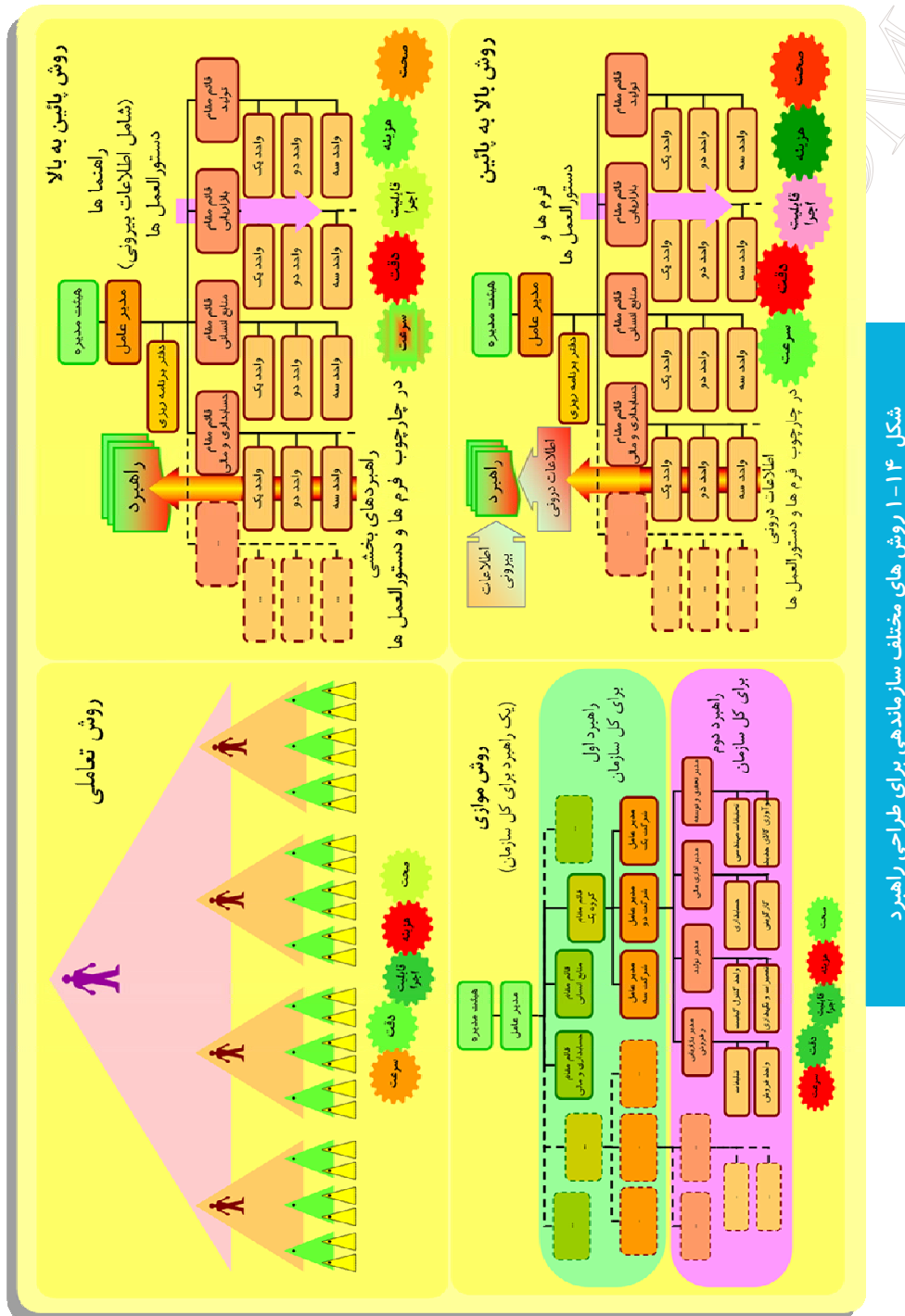
مدیران سازمان های کوچک با توجه به این نکات باید توجه داشته باشند که:

اولا، طراحی راهبرد نباید لزوماً "پرخرج، پیچیده، وقت گیر، مبتنی بر محاسبات عجیب و غریب کمی و بسیار رسمی" باشد. مدیران سازمان های کوچک می توانند آن مراحل از مراحل نه گانه را که بیشتر می تواند برایشان مفید باشد، برگزینند و مراحل دیگر را فراموش کنند. یک محقق راهبرد به نام فرانک. اف. گیل مور^۱ می گوید مدیران سازمان های کوچک باید کار طراحی راهبرد را در یک نشست خودمانی فیصله دهند. قضاوت های عاقلانه، مباحث و گفتگوهای مستدل، شم کاری، تسلط به کسب و کار و امثالهم، مهمترین عوامل موفقیت در طراحی راهبرد به شمار می آیند و متخصصین سطح بالا و مدل های پیچیده ریاضی و امثالهم، لزوماً معلوم نیست که بتوانند نقش فوق العاده ای را در طراحی یک راهبرد موفق داشته باشند. ثانياً، روند طراحی راهبرد، روند یادگیری است. معمولاً با گذشت زمان، همه افراد درگیر در طراحی راهبرد مرتباً جزئیات و نکات بیشتری را در مورد توانایی ها و محدودیتهای سازمانی و گشایشها و تضییقات محیطی مربوط به خود را در روند طراحی راهبرد یاد می گیرند. به همان نسبت که سطح آموخته ها و تجربیات بالاتر می رود و مهارتها بیشتر می شود، طراحی راهبرد هم بسمت رسمیت و پیچیدگی بالاتر میل می کند. به این ترتیب، طرح های دقیق و بسیار پیچیده ای تکوین می یابند.

یکی از با سابقه ترین محققین راهبرد به نام استاینر^۲ معتقد است که مهمترین مانع طراحی راهبرد در سازمان های کوچک، عدم اعتقاد مدیران آن سازمانها، نسبت به طرح های یاد شده است. شاید علت تردید مدیران مذکور نسبت به قابلیت استفاده راهبرد این باشد که آنان به دو نکته فوق (اولا و ثانياً) واقف نیستند. به علاوه آنان به این امر که راهبرد در سازمان های کوچک به سادگی می تواند طراحی شود توجه ندارند و متوجه نیستند که اگر آنان راهبردی، طراحی کنند آن را بسادگی می توانند برای همه کارکنان تشریح نمایند و به این ترتیب به کارکنان بگویند از آنان چه انتظاراتی دارند و طبق چه ضوابطی، امور را تحت نظر خواهند داشت.

1- Frank f. Gilmore

2-Steiner



شکل ۱۴-۱ روش های مختلف سازماندهی برای طراحی راهنما

سازماندهی در سازمانهای غیرانتفاعی

همانطور که سازمان های کوچک با سازمانهای بزرگ، تفاوت هایی دارند، سازمانهای غیر انتفاعی با سازمانهای انتفاعی و سازمانهای غیر انتفاعی هم با هم تفاوت هایی دارند. شاید این تفاوتها را بتوان دلیل عمده ای برای عدم تمایل مدیران سازمانهای غیر انتفاعی برای طراحی راهبرد به شمار آورد. تفاوت های مورد بحث (که متعاقبا خواهیم شمرد)، احتمالا دلیلی است بر روشی که برخی از مدیران سازمانهای غیر انتفاعی برای برنامه ریزی های خود مورد استفاده قرار می دهند.

سازمانهای غیرانتفاعی دارای طیف وسیعی هستند. برای مثال صندوق قرض الحسنه جاوید، موسسه خدمات بهداشتی و درمانی نیکان و یک مسجد که به امور عام المنفعه می پردازد، از انواع سازمانهای غیرانتفاعی به شمار می آیند و هر یک با دیگری تفاوت هایی دارد. با توجه به این وجوه افتراق، روش های طراحی راهبرد برای بعضی از این نوع سازمانها بیش از برخی دیگر می تواند کاربرد داشته باشد.

ویلیام. اچ نیومن و هاروی دبلیو والندر^۱ معتقد بوده اند، تقریبا در تمام سازمانهای غیرانتفاعی شش ویژگی زیر وجود دارند:

۱. خدماتی که این سازمانها ارائه می دهند معمولا ناملموس بوده و براحتی قابل سنجش و اندازه گیری نیستند.
 ۲. نوعا نفوذ مشتریان بر این سازمانها چشمگیر نیست.
 ۳. ممکن است وابستگی کارکنان به حرفه ها و یا آرمانهای خاص، دلبستگی آنان را به سازمانهای خود کاهش (یا افزایش) دهد.
 ۴. امکان دارد کسانی که منابعی را در اختیار این سازمانها قرار می دهند، در مدیریت آنها مداخله کنند.
 ۵. با توجه به موارد ۱ و ۲، اعمال تشویق و تنبیه در این سازمانها بسادگی مقدور نیست.
 ۶. در صورتیکه رهبران این سازمانها از ویژگیها خاص و یا خصیصه های خدادادی برخوردار باشند، احتمالا در فائق آمدن بر محدودیتها موفق تر خواهند بود.
- دو نویسنده فوق گفته اند که ویژگیهای فوق ممکن است به نسبت های متفاوتی در سازمانهای بازرگانی نیز وجود داشته باشند ولی به هر حال در سازمانهای غیرانتفاعی بارزتر هستند.

2- W. M. Newman and H.W. Wallender

نکته‌ای که باید خاطر نشان شود، این است که روشهای طراحی راهبرد رسمی عمدتاً بر تجربیات مکتسبه از سازمانهای بزرگ تجاری مبتنی بوده‌اند و از این رو آنها را نمی‌توان بسادگی در سایر سازمانها به کار برد. ضمناً تفاوت‌های موجود، میان سازمانهای غیر انتفاعی یک مشکل دیگر را نیز مطرح می‌سازد. مشکل این است که به‌سادگی و روشنی نمی‌توان معلوم کرد که کدام روش طراحی راهبرد در یک شرکت بازرگانی می‌تواند در یک سازمان غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد.

ماکس اس ورتمن^۱ با اشاره به این مشکلات طراحی راهبرد در سازمانهای مورد بحث، می‌گوید قاعدتاً دیگر نباید جای تعجبی وجود داشته باشد، اگر مشاهده شود که این گونه سازمانها بیشتر به برنامه‌های کوتاه برد بپردازند تا طرحهای راهبردی. هافر و شندل نیز می‌گویند ظاهراً این نوع سازمانها، کاری با طرحهای راهبردی ندارند و عمدتاً خود را با برنامه‌های کوتاه مدت مشغول می‌سازند. آنها معمولاً با مشکلات بودجه‌ای و بعضاً با هدف‌های شخصی وقت می‌گذرانند و بندرت به تغییرات محیطی و نقشی که می‌توانند در قبال این تغییرات داشته باشند واقعی می‌نهند.

علیرغم موانعی که بر سر راه طراحی راهبرد در سازمانهای غیر انتفاعی وجود دارد، شواهد حاکی از آن است که شرایط محیط در حال قبولاندن ضرورت توجه به راهبرد رسمی به سازمان‌های مذکور است. برای مثال، دیگر تنها صندوق‌های قرض الحسنه نیستند که به مردم، وام بدون بهره می‌دهند، بلکه بانکها نیز به این میدان پای نهاده‌اند و از این رو صندوق‌ها به فکر فعالیتهای دیگر نیز افتاده‌اند و از این رو اگر محدودیتهایی بر آنها تحمیل نشود، آنها وارد فعالیتهای تجاری نیز خواهند شد. به علاوه ظاهراً تعدادی از بیمارستانها یا درمانگاههای خیریه، دانشگاهها و امثالهم، نیز به فکر طراحی راهبرد افتاده‌اند و از این رو باید منتظر شد و دید آیا بالاخره روند طراحی راهبرد در این موسسات با طراحی راهبرد در سازمانهای تجاری تفاوت عمده‌ای خواهد داشت یا خیر؟

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند که طراحی راهبرد در سازمان‌های غیر انتفاعی، بسیار دشوارتر از طراحی راهبرد در سازمان‌های انتفاعی است. اما نکته‌ای هم که قابل توجه است، این است که این سازمانها به هیچ وجه، قدمی اساسی در راه استفاده از نیروهای بالقوه‌ای که برای برنامه ریزی دارند بر نداشته‌اند. از جمله این که این سازمانها به نیروهای خود که انتظار می‌رود جملگی به هدف‌هایی

1-Max S. Worthman

سازمان خود بسیار معتقد باشند، توجه درخوری نکرده اند. البته اگر قرار باشد روشهای طراحی راهبرد مورد استفاده در سازمانهای بازرگانی، برای طراحی راهبرد در سازمانهای غیر انتفاعی بکار برده شود، احتمالاً لازم خواهد بود با تغییرات متناسبی همراه باشند، ولی در هر حال قابلیت استفاده روشهای طراحی راهبرد در سازمانهای بازرگانی در سایر سازمانها را نمی توان نادیده گرفت.

جمع بندی و نتیجه گیری

عموما آنچه کتابهای مدیریت و راهبرد تحت عنوان سازماندهی مطرح می سازند به سازماندهی برای اجرای یک برنامه یا راهبرد مربوط می شوند. از آنجا که بحث سازماندهی (برای اجرای برنامه) در اکثر کتابهای مذکور مطرح می شوند، این فصل به سازماندهی برای طراحی راهبرد اختصاص یافته است. در واقع می توان مدعی شد که اگر سازماندهی خاصی برای صورت بندی راهبرد تمهید نشده باشد، بعید است صورت بندی راهبرد بصورتی جدی به عنوان فرآیندهای سازمانی درآید. چنان که ملاحظه می شود چهار روش سازماندهی برای طراحی راهبرد به سازمانهای متوسط و بزرگ مربوط هستند و حال آن که سازماندهی برای طراحی راهبردها در سازمانهای کوچک، غیرانتفاعی و نظایر آنها در قالب فرآیندهای ارتباطی آن سازمانها گنجانده شده اند.

