

بسمه تعالی

جزوه درسی سازماندهی پیشرفته

# تدوین استراتژی ساختار سازمان

مدرس

هوشنگ نظامی وند چگینی

۱۳۹۴

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان‌ها                                                       |
|------|----------------------------------------------------------------|
| ۲    | پیشگفتار                                                       |
| ۵    | موضوع ساختار                                                   |
| ۱۹   | نگرش استراتژیک به ساختار                                       |
| ۲۸   | چالش هماهنگی در مدیریت ساختار                                  |
| ۳۷   | الگوی عقلایی در تدوین استراتژی ساختار                          |
| ۴۵   | الگوی طبیعی در تدوین استراتژی ساختار                           |
| ۵۴   | الگوی نقاط مرجع استراتژیک در تدوین استراتژی ساختار             |
| ۶۹   | هماهنگی درونی استراتژی‌های ساختار با سایر استراتژی‌های سازمان  |
| ۶۹   | هماهنگی بیرونی استراتژی‌های ساختار با سایر استراتژی‌های سازمان |
| ۶۹   | منابع و مآخذ                                                   |

## پیشگفتار

اصلاح ساختار سازمانی همواره از دغدغه‌های مدیران است زیرا بخش مهمی از فعالیت‌های مدیران معطوف به سازماندهی مناسب عوامل است که مستلزم ایجاد ساختار سازمانی مناسب می‌باشد. ساختار سازمانی، چارچوبی است که بوسیله فعالیت‌های سازمان تقسیم، سازماندهی و هماهنگی می‌شوند. هر سازمان دارای ساختار خاصی است و مهم آنست که این ساختار به گونه‌ای باشد تا نه تنها عوامل انجام کار با یکدیگر هماهنگ باشد بلکه قابل کنترل نیز باشند. ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی و نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و حیطه کنترل مدیران را مشخص می‌کند. همچنین ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که بوسیله آنها همه واحدها هماهنگ و یکپارچه می‌شوند و در نتیجه ارتباط موثر در سازمان تضمین خواهد شد. گرچه وجوه مختلف خود نشان دهنده اهمیت آن است ولی از آنجا که ساختار سازمانی یکی از ارکان مهم اجرای استراتژی است پرداختن به آن جزء لاینفک وظایف مدیران است. از آنجا که ساختار خود موجد استراتژی است و از سویی تعیین کننده در تخصیص منابع نیز می‌باشد، تغییر در ساختار سازمانی همواره می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. ساختار باید به گونه‌ای طرح ریزی شود که اجرای استراتژی تسهیل گردد.

مسلماً رابطه بین استراتژی و ساختار در شرکت‌های مادر نیز نه تنها دارای ابعاد گسترده‌ای است بلکه با خود تبعات وسیعتری به دنبال خواهد داشت. تاکنون توجه محدودی به شرکت‌های مادر از حیث ساختار سازمانی شده است و بحث جداسازی مالکیت از مدیریت و نحوه کنترل و اداره اینگونه شرکت‌ها و همچنین تعیین ترکیب سبد دارایی یا پرتفوی سرمایه‌گذاری در شرکت‌های مادر چنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند که می‌توانند موجب رشد و بالندگی و یا بالعکس مانعی در این راه باشند.

## فصل اول

### موضوع ساختار

---

#### تعریف سازمان

برای تشریح یک سازمان نه تنها باید به ویژگی های آن توجه کرد، بلکه بایستی به ویژگی های محیط، دواير و گروه هایی که اجزای اصلی تشکیل دهنده سازمان هستند نیز توجه شود. در یک تعریف کلی، سازمان نهاد اجتماعی است که دارای هدف بوده و سیستمی است که به سبب داشتن یک ساختار آگاهانه، فعالیت های خاصی را انجام می دهد و دارای مرزهای شناخته شده ای است. با توجه به این تعریف، ۴ ویژگی اصلی برای سازمان می توان برشمرد (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۱۹).

#### □ نهاد اجتماعی

سازمان از مردم و گروه های انسانی تشکیل می شود. افراد و نقش هایی که ایفا می کنند از اجزای تشکیل دهنده سازمان به شمار می آیند. افراد برای انجام دادن وظایف اصلی در سازمان با یکدیگر روابط متقابل دارند. روند کنونی مدیریت گویای اهمیت منابع انسانی است و بیشتر روش های مدیریت به گونه ای طرح ریزی شده است که افراد را تقویت کند و فرصت های بیشتری را برای آنان فراهم آورد تا آنها نقش های بزرگتری را بر عهده گیرند.

#### □ دارای هدف بودن

موجودیت هر سازمان برای تأمین هدف خاصی است. هر سازمان و اعضایش همواره در پی تأمین یک هدف، مقصود یا انجام مأموریت خاصی هستند. امکان دارد که هدف های اعضای سازمان با هدف سازمان متفاوت باشد و نیز امکان دارد که یک سازمان چندین هدف داشته باشد، ولی با وجود این، موجودیت هر سازمان به سبب وجود یک یا چند هدف است که نبود آن به معنی نیستی سازمان است.

## □ سیستم ساختار آگاهانه

معنی یک سیستم فعال آن است که سازمان مزبور کارها و فعالیت های خاصی را انجام می دهند. سازمان های تخصصی به صورتی آگاهانه به چندین بخش و دواير جهت انجام دادن یک مجموعه از فعالیت های خاص تقسیم می شوند. این بخش های فرعی در فرآیند انجام کارها کارآیی زیادی خواهند داشت. مقصود از کاربرد ساختار آگاهانه آن است که دواير، بخش ها و گروه های جدا از هم هماهنگ و در جهت خاصی هدایت شوند.

## □ مرزهای مشخص

مرزهای سازمان تعیین کننده عوامل و ارکان دورنی و برونی هستند. در سازمان، عضویت نقش تعیین کننده ای دارد و هر سازمان بوسیله عضو یا اعضاء خود مشخص می شود. اعضای سازمان معمولاً نوعی تعهد دارند که در ازای دریافت مبلغ یا مزایایی دیگر، نقش یا نقش هایی را در سازمان ایفا می کنند. سازمان می تواند با ارگان و عوامل خارج از محیط خود رابطه متقابل داشته باشد. از ضرورت های اصلی و عمده سازمان دهی، تعیین مرزهای مشخص است.

## □ ابعاد سازمان

گام بعدی برای درک سازمان این است که 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<sup>۱</sup>،

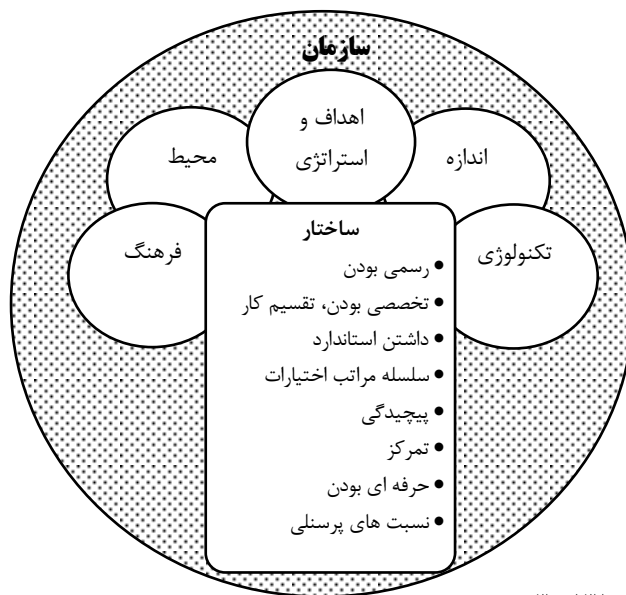
---

<sup>۱</sup> Pugh

۱۹۷۳: ۳۴-۱۹؛ پاگ و همکاران، ۱۹۸۶: ۹۱-۶۵). همچنین ابعاد سازمان با یکدیگر رابطه متقابل دارند، نمایش ۱۲

این ارتباط را به طرز گویایی نشان می دهد (دفت، ترجمه اعرابی و پارساییان، ۱۳۸۰: ۲۸).

نمایش ۱۲: تعامل ابعاد ساختاری و محتوایی سازمان



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

## ۲-۱۱- ابعاد ساختاری

### □ رسمی بودن

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.

### □ تخصصی بودن

تخصصی 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 تخصصی تقسیم کرده باشد. اگر سازمان در حد بسیار بالایی تخصصی شده باشد، هر کارگر یا کارمند تنها دامنه محدودی از کارها را انجام می دهد.

### □ داشتن استاندارد

داشتن استاندارد به موردی اطلا 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 سازمانن 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 دواير گوناگون به استخدام سازمان در می آیند. مثل نسبت پرسنلی، نسبت مدیریتی و ....

## ۳-۱۱- ابعاد محتوایی

### □ اندازه

اندازه سازمان عبارت است از بزرگی آن که به صورت تعداد افراد یا کارکنان مشخص می شود. بزرگی را می توان با توجه به یک واحد خاص، یک دایره، یک بخش یا کل سازمان مشخص نمود. بنابراین سازمان ها معمولاً اندازه شان بر اساس تعداد کارکنان آن تعریف می شود.

تکنولوژی سازمان

تکنولوژی سازمان عبارت است از ماهیت سیستم تولید که شامل عملیات و روش های فرآیند تولید است.

### □ محیط

محیط شامل عواملی است که در خارج از مرز سازمان وجود دارند. برخی از عوامل عبارت هستند از صنعت، دولت، مشتری، عرضه کنندگان کالا و موسسات مالی.

### □ استراتژی و هدف های سازمان

در این مرحله هدف و شیوه های رقابتی شرکت که آن را از سایر سازمان ها متمایز می نماید، مشخص می شود. معمولاً هدف ها به صورت اسناد نوشته شده است و این اسناد بیانگر و نشانگر مقصود غایی و همیشگی شرکت می باشند.



استراتژی عبارتست از یک برنامه عملی که به موجب آن شیوه تخصیص منابع و فعالیت های شکت در رابطه با محیط و در راه نیل به هدف هایش تعیین می شود.

## □ فرهنگ

فرهنگ یک سازمان نشان دهنده مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و تفاهم هایی است که سازمان در آنها با کارکنان وجوه مشترک دارد. فرهنگ سازمان مطلب نانوشته ای است ولی با توجه به مسائل درونی سازمان قابل مشاهده خواهد بود.

با توجه به تعاریفی که برای سازمان، سیستم، اندازه و ابعاد گفته شد مرحله بعدی که در هر سازمانی مهم بوده و بایستی مد نظر قرار گیرد بحث ساختار است. همه سازمان ها از یک ساختار سازمانی تبعیت می نمایند که در آن ساختار، واحدها، افراد و شرح وظایفشان مشخص شده است. در این قسمت تعاریف مربوط به ساختار و انواع آن ارائه می شود.

## تعاریف ساختار سازمانی

ساختار سازمانی در نمودار سازمانی نمایان می شود. نمودار سازمانی یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیت ها و فرآیندهای سازمانی است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی بایستی توجه شود:

✎ ساختار سازمانی تعیین کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است که نشان دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و بر اساس آن حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می نماید.

✎ ساختار سازمانی تعیین کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می کنند و گروه بندی یا تقسیم بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارند.

✎ ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم هایی است که بوسیله آنها فعالیت های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می شود. در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (چایلد، ۱۹۸۴). در طرح ریزی ساختار سازمانی - چه افقی و چه عمودی - همواره این سه رکن اصلی وجود دارند (رانسون و همکاران، ۱۹۸۰: ۱۷-۱؛ ویلموت، ۱۹۸۱: ۷۴-۴۷۰).

هر سازمانی ساختار منحصر به فرد خود را داراست، با وجود این هیچ ساختاری را نمی توان یافت که به طور کامل منحصر به فرد باشد. تحقیقات بسیار زیادی که درباره ساختار سازمانی انجام شده، باعث گردیده است که نتوانیم ساختار مشخص و منحصر به فردی را برای یک سازمان ارائه کنیم. مدارک و شواهد زیادی در دست است که ما با چنین وضعی رو به رو می شویم (لیت واک، ۱۹۶۱؛ هال، ۱۹۶۲؛ هاید براند، ۱۹۹۰؛ استینچ کامب، ۱۹۹۰). در ذیل به بیان رابطه میان استراتژی و ساختار اشاره ای خواهیم داشت و سپس به توضیح انواع ساختارها می پردازیم.

## تطبیق دادن ساختار با استراتژی

پیتر دراکر<sup>۱</sup> معتقد است، ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان. از این رو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد (پیتر دارکر، ۱۹۷۴: ۲۴-۵۲۳). فرایندهای پردازش درون سازمان، محیط و عوامل دیگر، تعیین کنندگان اصلی ساختار هستند. این فرایند در نمایش ۱۳ نشان داده شده است. اما آثار آنها بر ساختار از طریق استراتژی صورت می پذیرد. ذکر این نکته نیز ضروری است که اگرچه فرایندهای پردازش درون سازمان و محیط، ساختار را تعیین می کنند، ولی آنها خود دقیقاً تعیین کننده نیستند بلکه از طریق نظر تصمیم گیرندگان حاکم بر سازمان تعدیل می شوند (رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹: ۱۴-۱۱۳).

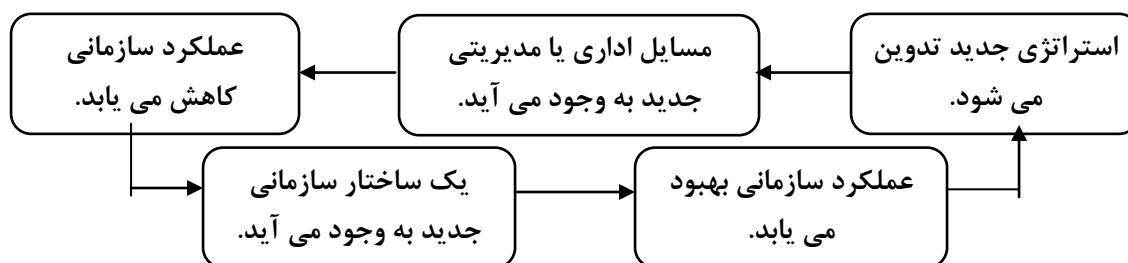
نمایش ۱۳: تعیین کننده بودن استراتژی در تعیین ساختار سازمان



(منبع: رابینز، ترجمه الوانی و دانایی فرد، ۱۳۷۹: ۱۱۴)

چندلر دریافت که تغییر استراتژی، با گذشت زمان ساختار را تغییر می دهد و به دنبال آن استراتژی ها تغییر خواهند کرد؛ این ترتیب یا توالی در نمایش ۱۴ ارائه شده است.

نمایش ۱۴: رابطه بین ساختار و استراتژی از دیدگاه چندلر



(منبع: ۱۹۶۲: MIT Press, Alfred Chandler, Strategy and Structure, Cambridge, Massachusetts)

<sup>۱</sup> Peter Drucker

همان طور که بیان شد، **ساختار سازمانی**، راه یا شیوه‌ای است که بوسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را بوجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضاء را کنترل کنند. بطور کلی طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. طرح‌های نظری، کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شود (اعرابی، ۱۳۷۹). در واقع برنز و استاکر از آنها با عنوان سیستم‌های مکانیک و ارگانیک یاد می‌کنند (شفریتز و اوت، ۱۳۸۱).

ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی، ساختارهایی هستند که ساختارهایی جزئی و عملی‌تر را در بر می‌گیرند. ساختارهای عملی را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

✓ انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه‌بندی فعالیت‌های سازمان

✓ انواع ساختارهای عملی بر اساس بخش‌های پنج‌گانه سازمان (مینزبرگ)

حال به تشریح مختصری در رابطه با هر یک از انواع ساختارهای سازمانی می‌پردازیم:

## ساختارهای نظری

### ۱- ساختار بسیار مکانیک

نوعی از ساختار سازمانی که کاملاً فرایندها را مد نظر دارد و درواقع کنترل شدید وجود دارد یعنی میزان کنترل بر امور اجرایی بالا بوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می‌گیرد. حیطه کنترل کم و ارتباط با محیط وجود ندارد.

## ۲- ساختار مکانیکی

نوعی از ساختار سازمانی که کاملاً فرایندها را مد نظر دارد و درواقع کنترل شدید وجود دارد یعنی میزان کنترل بر امور اجرایی بالا بوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می گیرد اما از لحاظ نگاه به رقبا و تنظیم فعالیت های خود نگاه به بیرون دارد.

## ۳- ساختار ارگانیک

نوعی از ساختار سازمانی که به سازمان به عنوان موجود زنده نگاه می کند. اعضای اصلی سازمان کارکنان بوده و پس از طی مراحل رشد سازمان از مرحله مکانیستیک امور تصمیم گیری از طریق کارکنان به صورت گروهها یا کمیته های حل مساله صورت می گیرد.

## ۴- ساختار بسیار ارگانیکی

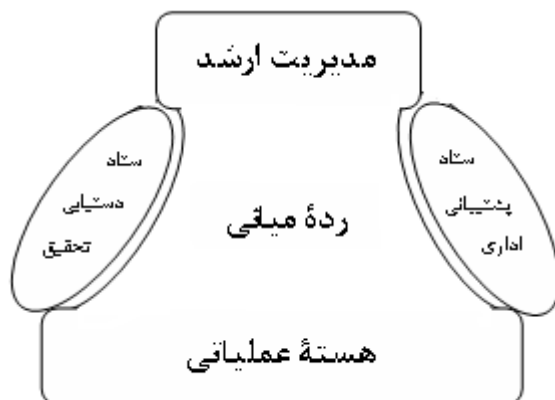
در این ساختار تکامل سازمان به اوج خود رسیده و قادر است باتغییرات واقعی و مستمر محیط ملی و بین المللی خود را وفق دهد. جذب منافع به جای از داخل با اتکا به خارج انجام می شود.

## ساختار بر اساس پنج بخش اصلی سازمان

مطابق با آنچه در صفحات قبل شرح آن داده شد، شاید تحقیقات مینزبرگ در مورد انواع ساختارهای سازمانی از برجسته ترین کارهای او باشد. او بر اساس یافته های تحقیقات همکاران خود در دانشگاه مک گیل، شیوه خاصی برای دسته بندی ساختارها ارائه نمود که عبارت است از: بوروکراسی ساده، بوروکراسی ماشینی (مکانیکی)، بوروکراسی بخشی، بوروکراسی حرفه ای و ادھوکراسی (متخصص سالاری) (رحمان سرشت، ۱۳۸۳: ۴۹-۱۴۸).

مینزبرگ اذعان می دارد که می توان به صورت ذهنی یا نظری سازمان را در چارچوب نمایش ۱۵ ارائه نمود.

نمایش ۱۵: پنج بخش اصلی سازمان



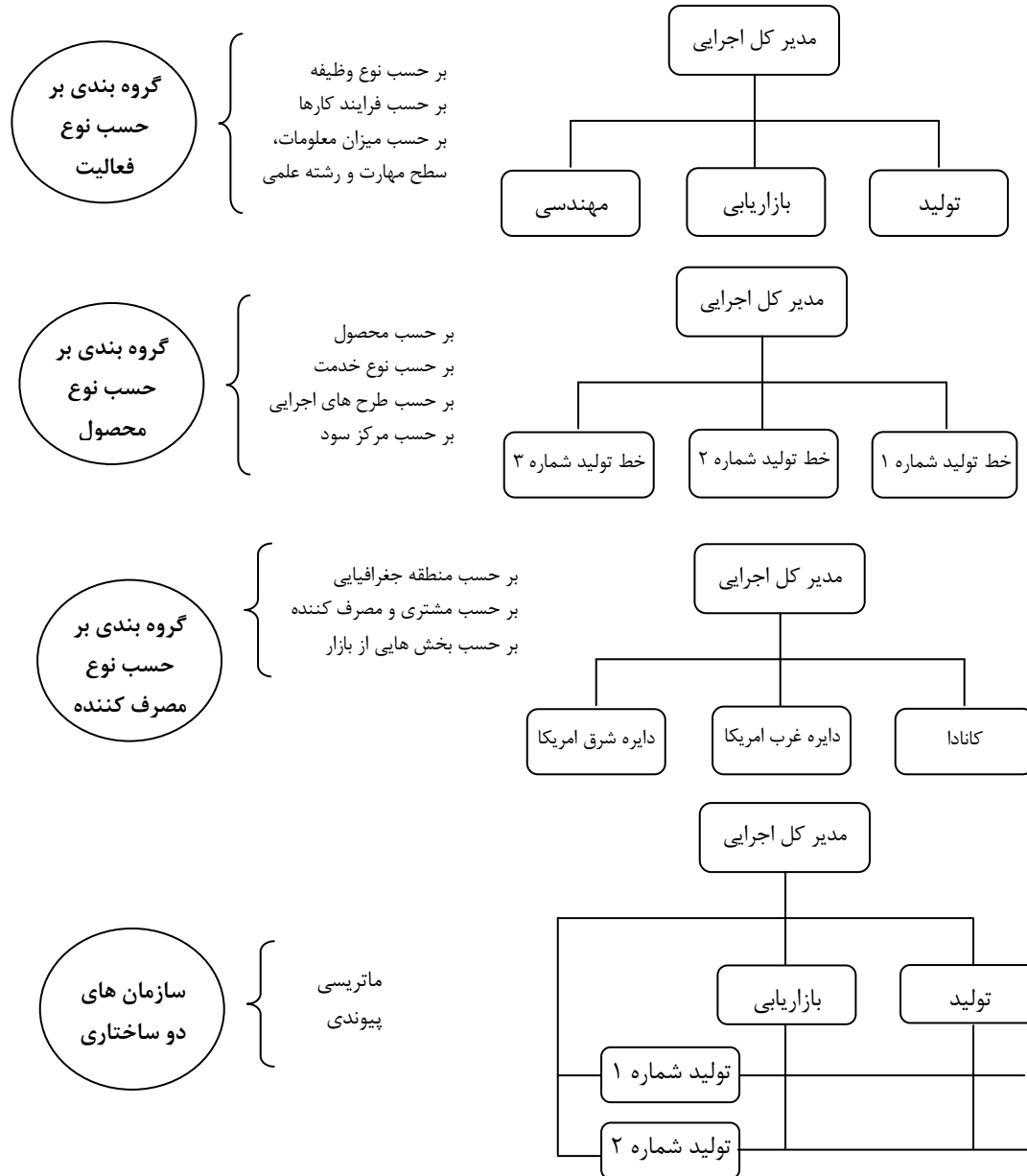
(منبع: Mintzberg, Henry . ۱۹۷۹. The Structure of Organizatins, p.۲۱)

اگر «هسته عملیات» بتواند سازمان را کنترل کند، سیستم تصمیم گیری، غیر متمرکز خواهد بود. این امر باعث می شود که در سازمان «بوروکراسی حرفه ای» بوجود آید. اگر «مدیریت عالی» بر سازمان حاکم باشد، در این صورت سیستم تحت کنترل درآمده، متمرکز می شود و سازمان دارای «بوروکراسی ساده» خواهد بود. اگر کنترل سازمان در دست مدیران رده میانی باشد، سازمان دارای تعداد زیادی بخش یا واحد مستقل خواهد شد و ساختار آن بر همان اساس قرار می گیرد، یعنی دارای «بوروکراسی بخشی یا مستقل» است. ولی اگر کارشناسان فنی و تحلیلگران متخصص بر سازمان حاکم باشند، سیستم کنترل به صورت استاندارد درآمده و سازمان دارای ساختاری می شود که آن را «بوروکراسی ماشینی (مکانیکی)» می نامند. سرانجام در مواردی که نیروهای ستادی بر سازمان حاکم می شوند کنترل به صورت نوعی سازش و تعدیل رفتارها اعمال می شود که در نتیجه «ادهوکراسی (متخصص سالاری)» بوجود می آید (اعرابی، ۱۳۷۹: ۲۰).

## **انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان**

ساختارهای عملی را می توان بر اساس فعالیت های یک سازمان شکل داد. ساختار مبتنی بر نوع وظیفه، محصول، جغرافیا، پیوندی و ماتریسی از مهم ترین انواع ساختارهایی هستند که ار گروه بندی فعالیت های سازمان حاصل می شود. نمایش ۱۶ انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان را نشان می دهد.

## نمایش ۱۶: انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعاليت های سازمان



(منبع: Nadler, David And Tushman, Michael. ۱۹۸۸. Strategic Organization Design, Glenview, III: Scott Foresman, p.۹۶۸.)



## ۱- ساختار مبتنی بر نوع وظیفه

در تهیه و طراحی چنین ساختاری، فعالیت ها بر حسب وجوه مشترک میان آنها و معمولاً (در نمودار سازمانی) از پایین به بالا گروه بندی می شوند. همه مهندسان در دایره مهندسی مستقر می شوند و معاون رئیس (مهندسی) مسئول همه فعالیت های مهندسی سازمان می شود. در زمینه بازاریابی، تحقیق و توسعه و تولید هم به همین گونه عمل می شود (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 هدف های 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 می توان 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 می توان آن را تغییر داد و با توجه به نوع محصولات تولیدی تنظیم کرد. سازمانی که ساختار آن بر حسب نوع محصول باشد انعطاف پذیری نسبتاً زیادی دارد و می تواند تغییر کند، زیرا واحدها کوچکتر می شوند و می توانند خود را با تغییرات محیط وفق دهند. گذشته از این، در سازمانی که ساختار آن بر حسب محصول باشد، تصمیم گیری 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 می شود و به صورت متمرکز عمل می کند. ساختار مبتنی بر نوع محصول دارای چندین نقطه قوت است. سازمانی که دارای چنین ساختاری است می تواند 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 نمی تواند از «صرفه جویی 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 مسأله 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 مسأله 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»<sup>۱</sup> 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 و تخصصی دارند. سازمانی که چنین چنین ساختاری دارد، می تواند بسیاری از نقاط ضعف هر یک از دو ساختار را بپوشاند و از مزایای هر دو بهره مند گردد (دفت، ترجمه اعرابی و پارسایان، ۱۳۸۰: ۸۳-۳۷۸).

---

<sup>۱</sup> Hybrid Structure

## ۵- ساختار ماتریسی

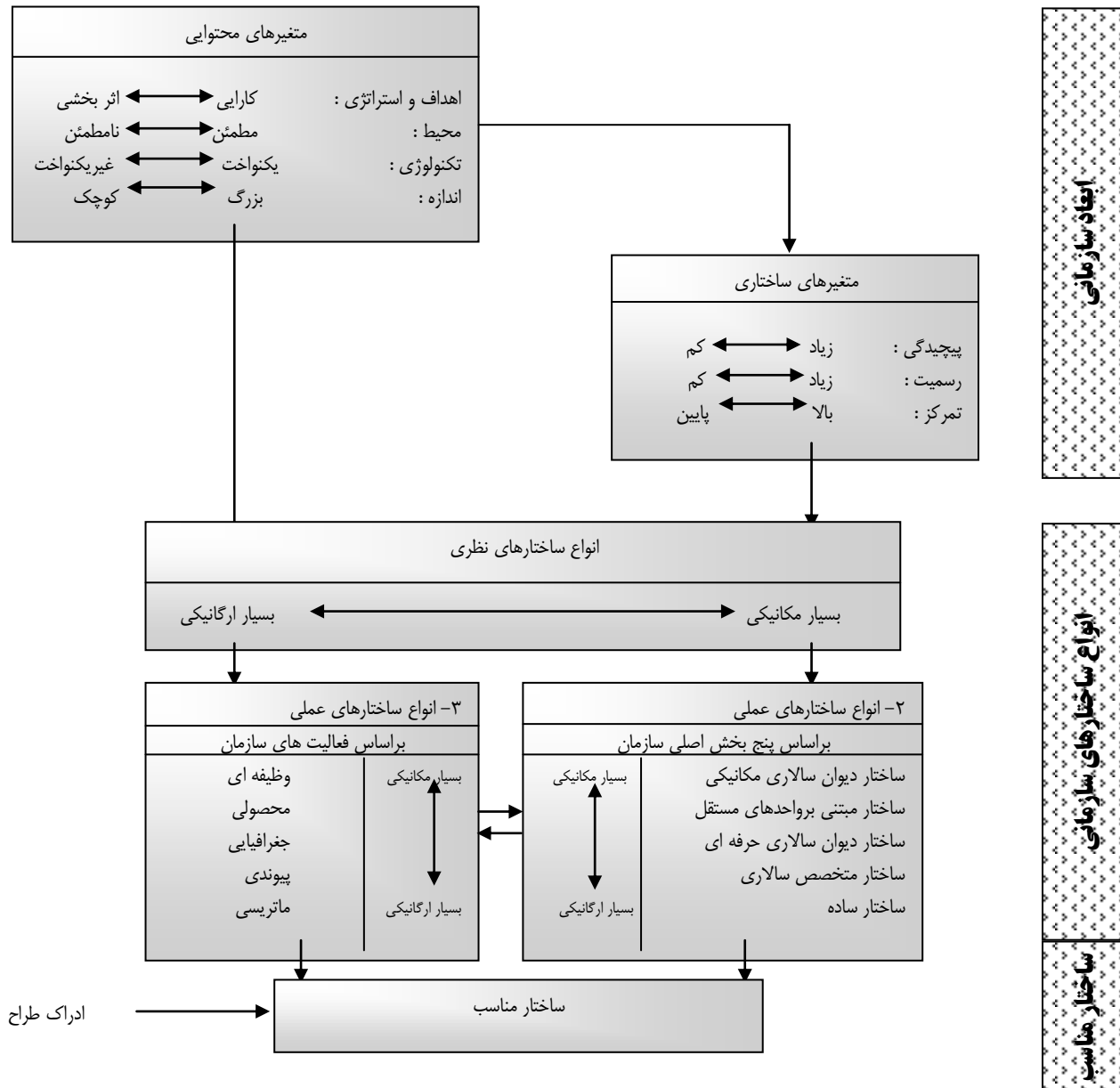
سازمان هایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می کنند، می توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی<sup>۱</sup> استفاده کنند. اگر سازمان در وضع و محیطی قرار گیرد که هیچ یک از سه ساختار مبتنی بر نوع محصول، وظیفه و منطقه جغرافیایی را مناسب خود نداند، می تواند از ساختار ماتریسی استفاده کند و دواير 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 دواير مقدار زیادی از وقت خود را در جلسه ها و شوراها بگذرانند (بارتلت و گوشال، ۱۹۹۰: ۴۵-۱۳۸).

---

<sup>۱</sup> Matrix Structure

## نمودار ۹- الگوی طراحی ساختار سازمانی



(منبع: اعرابی، ۱۳۷۹: ۲۹)

## فصل دوم

### نگرش استراتژیک به ساختار

---

#### تعریف مدیریت استراتژیک

مانند سایر مباحث مدیریت، تاکنون تعاریف و برداشت‌های متعددی از مفهوم مدیریت استراتژیک ارائه شده است. در اینجا به تعریف فرد آر. دیوید<sup>۱</sup> اشاره می‌شود: مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه‌ای است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد (دیوید، ۱۳۸۲، ۲۴). همانگونه که در تعریف مشخص شده است، مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی نیاز به هماهنگ کردن کارکردها و وظایف گوناگون سازمان مانند بازاریابی، تولید و عملیات، مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه و دیگر وظایف سازمانی دارد.

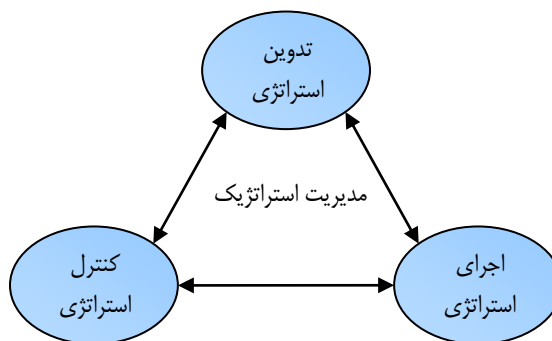
#### فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله اساسی است: تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و کنترل (ارزیابی) استراتژی. تدوین استراتژی که به آن برنامه‌ریزی استراتژیک هم گفته می‌شود، شامل تعیین و تدوین مأموریت و چشم‌انداز سازمان، تعیین و تحلیل عوامل خارجی موثر بر سازمان برای شناخت فرصتها و تهدیدهای محیطی و همچنین تعیین و تحلیل عوامل داخلی برای شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و در نهایت تعیین اهداف بلندمدت و انتخاب استراتژی‌های خاص برای ادامه فعالیت می‌باشد.

---

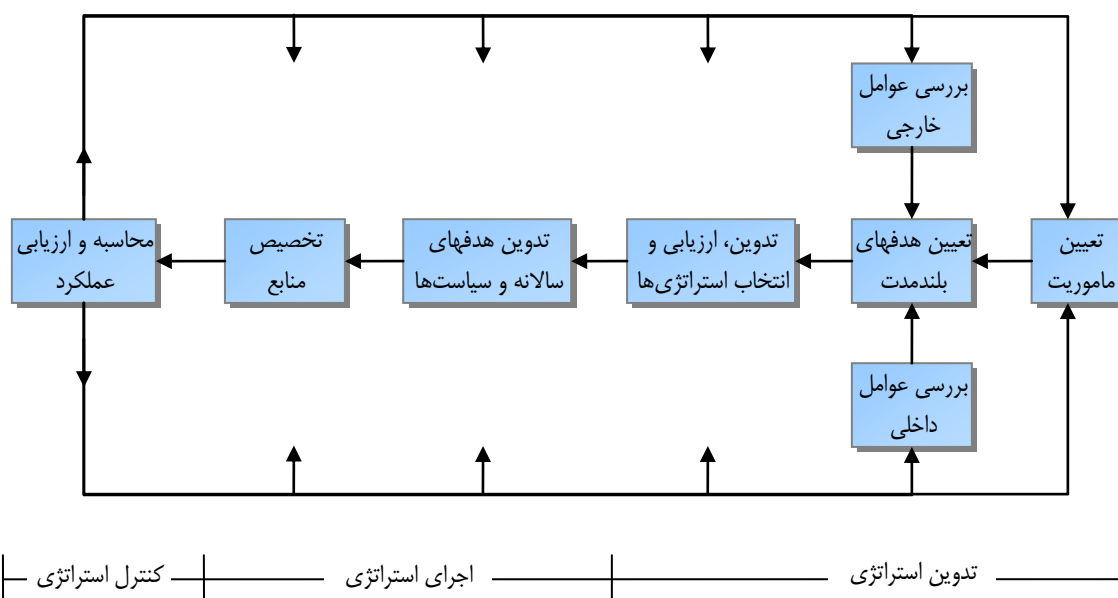
<sup>۱</sup> Fred R. David

نمایش ۱: فرآیند مدیریت استراتژیک (دیوید ۱۹۹۹)



اجرای استراتژی اشاره به تعیین اهداف کوتاه مدت و سالیانه منبث از اهداف بلند مدت، تعیین سیاستها و ایجاد انگیزه و تخصیص مناسب منابع برای تحقق استراتژیها و دستیابی به اهداف دارد. کنترل یا ارزیابی استراتژی مرحله آخر فرآیند مدیریت استراتژیک می باشد که شامل سه فعالیت عمده است، ارزیابی و پایش عوامل داخلی و خارجی که پایه ی استراتژی های کنونی است؛ محاسبه و سنجش عملکردها و اقدامات اصلاحی برای اصلاح انحرافات و انجام تغییرات در صورت نیاز. الگوی جامع مدیریت استراتژیک در نمایش ۲ نشان داده شده است.

نمایش ۲: الگوی جامع مدیریت استراتژیک (دیوید: ۱۹۸۸)



## سطوح مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح می‌باشد. بدین معنی که در سازمان‌های بزرگ با ساختارهای بلند، استراتژی‌ها در سه سطح از سازمان/شرکت تعیین می‌شوند؛ در سازمان‌هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت‌تری برخوردارند، ممکن است در دو سطح تعیین شوند (معمولاً سطح کل سازمان/شرکت و سطح واحدهای کسب و کار یکی است).

سطوح سه گانه مدیریت استراتژیک عبارتند از:

### سطح کل سازمان/شرکت<sup>۱</sup>

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 می‌شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های کل شرکت/سازمان<sup>۲</sup> می‌نامند.

### سطح بخشی/واحد تجاری استراتژیک/کسب و کار<sup>۳</sup>

در سازمان‌های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند، در راستای اهداف و استراتژی‌های سطح کل سازمان، برای هر کدام از کسب و کارها □/□ واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز اهداف و استراتژی‌هایی تعیین می‌شود. به استراتژی‌های این سطح استراتژی‌های کسب و کار<sup>۴</sup> اطلاق می‌شود.

### سطح وظیفه‌ای<sup>۵</sup>

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 واحد بازرگانی تدوین می‌شوند. استراتژی‌های این سطح را استراتژی‌های وظیفه‌ای<sup>۶</sup> می‌گویند.

---

<sup>۱</sup> Corporate level

<sup>۲</sup> Corporate strategies

<sup>۳</sup> Strategic Business Unit (SBU) level

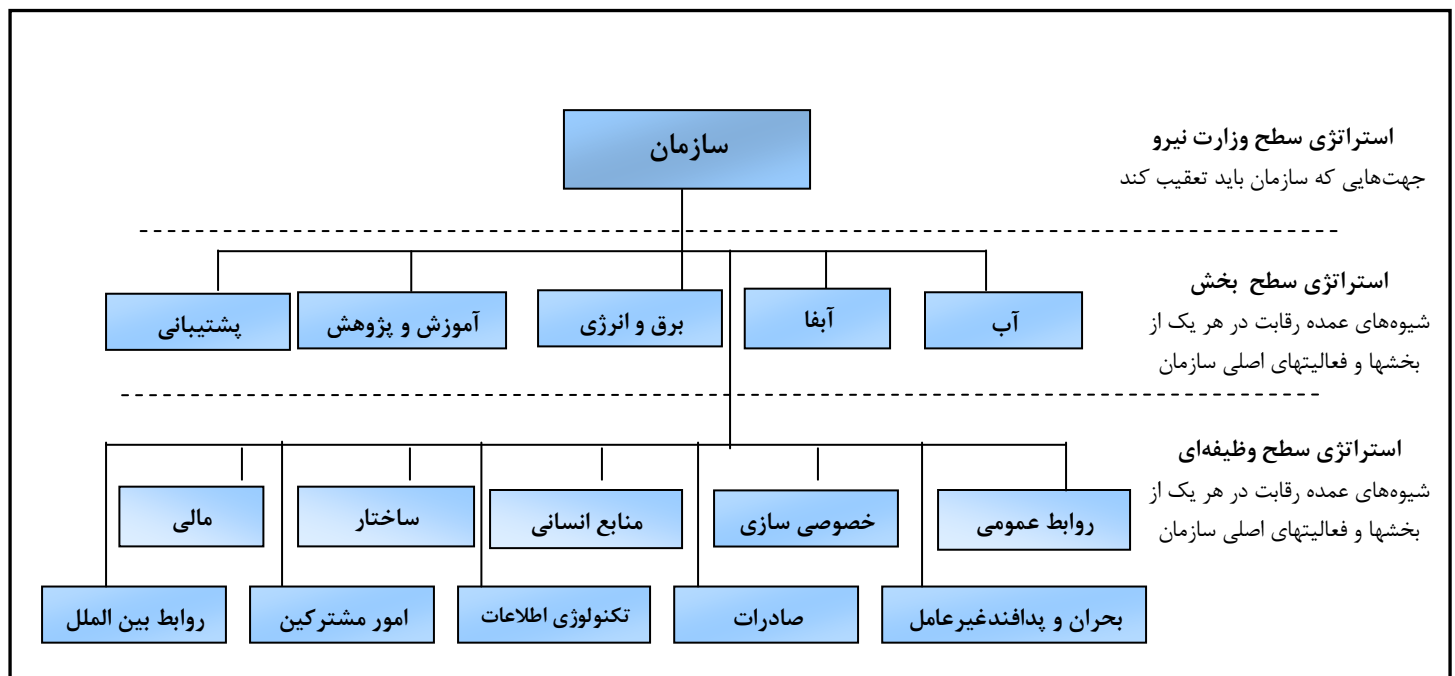
<sup>۴</sup> Business strategies

<sup>۵</sup> Functional level

<sup>۶</sup> Functional strategies

باید توجه داشت که بین سه سطح سازمان، سطح بخش و وظیفه‌ای، تعامل و وابستگی بسیار نزدیکی وجود دارد و باید بصورت یک کل<sup>۱</sup> 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 نمایش<sup>۳</sup> نشان داده شده است.

نمایش<sup>۳</sup>: سطوح مدیریت استراتژیک در وزارت نیرو

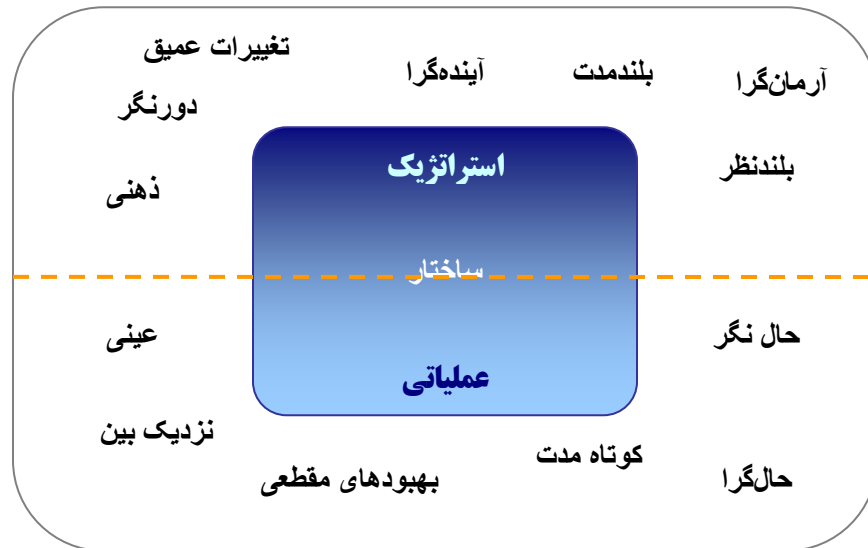


نگرش استراتژیک را می‌توان یک نگرش عام دانست زیرا به مقوله‌ها و موضوعات گوناگون می‌توان از منظری استراتژیک نگریست. به طور مثال می‌توان به اقتصاد، پزشکی و یا اداره یک کشور از منظری استراتژیک نگریست و همینطور به ساختار. یکی از نتایج نگرش استراتژیک را می‌توان در جدا نمودن آن به دو سطح استراتژیک و عملیاتی دانست (البته این جدایی انتزاعی است). از ویژگی‌های بارز سطح استراتژیک ساختار، آینده‌نگری، آرمان‌گرایی و بلندنظری است و از ویژگی‌های سطح ساختار عملیاتی، کوتاه مدت بودن، حال بینی و حال نگری است. تفاوت این دو سطح، در نمایش<sup>۴</sup> مشخص شده است.

<sup>۱</sup> Whole



نمایش ۴: نگرش استراتژیک به ساختار



## فصل سوم

### چالش هماهنگی در ساختار

---

#### مقدمه

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.

آنچنان که گذشت مسائل مدیریت به دو سطح عینی یا عملی و نظری یا ذهنی قابل تقسیم هستند. این تقسیم‌بندی چالشی در کل مدیریت بطور عام و در هر یک از سیستم‌های زیر مجموعه آن (منابع انسانی، ساختار، تکنولوژی و....) بطور خاص پدیدار می‌کند که از آن به عنوان "مسئله هماهنگی" یاد می‌شود. ایده هماهنگی محور مفهوم مدیریت استراتژیک است. در خصوص مدیریت استراتژیک و مفاهیم استراتژی و سطوح آن در فصل دوم به طور کامل بحث شد. هماهنگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی شرکت و استراتژی‌های سیستم‌های زیر مجموعه سازمان ضروری است. زیرا آنها مکمل یکدیگرند. هدف، ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف این دو سطح است (۱). تخصص‌گرایی و تکرر بالا در زیرسیستم‌های سازمان می‌تواند به دنبال خود پراکندگی، تضاد درونی، ناهماهنگی و کاهش بهره‌وری را به دنبال داشته باشد. تئوری‌های استراتژیک میان دو مفهوم عینیت و ذهنیت تفاهم و وحدت ایجاد می‌کنند و مدیریت را به این مهم رهنمون می‌سازند که مسائل سازمان را در دو سطح استراتژیک و عملیاتی طبقه‌بندی کرده، پاسخ مسائل سطح استراتژیک را در حوزه اندیشه و پاسخ

مسائل عملیاتی را در حوزه عمل بجویند. اگرچه، طرح این موضوع در سطح تئوری، محرز به نظر آید، بسیاری از سازمان ها را می توان شناسایی کرد که مدیریت آنها در تفکیک مسائل استراتژیک و عملیاتی خود دچار مشکل هستند؛ چه بسیار مسائل استراتژیکی که پاسخ آنها در حوزه عمل جستجو می شود. در حالی که هماهنگ سازی سیستم ها و زیرسیستم های سازمان، یافتن راه چاره ای در ورای ساز و کارهای عملیاتی و تجهیز به نگرشی استراتژیک را ضروری می نماید.

اهمیت تاثیر همسویی و هماهنگی میان استراتژی ساختار و استراتژی کسب و کار بر عملکرد موثر سازمان ها امروزه کاملاً شناخته شده و اثبات شده است. ایده اولیه هماهنگی<sup>۱</sup> در دهه اواخر دهه ۷۰ میلادی مطرح شد، اما این ایده پس از آنکه هندرسون و ونکاترامن در سال ۱۹۹۳ آنرا منتشر کردند توسط مدیران درک شد و مورد استقبال قرار گرفت. رویکرد هماهنگی مبتنی بر چند اصل است:

۱. ایجاد همسویی و همراستایی میان ساختار و کسب و کار، یک فعالیت مقطعی نیست، بلکه فرآیندی پیوسته است که سازمان بایستی به ادامه آن متعهد باشد.
۲. آنچه که امروز سبب هماهنگی می شود، ممکن است در آینده چنین کاری نتواند انجام دهد.
۳. فرآیند هماهنگی به حوزه های دیگری از سازمان تمرکز دارد و نه فقط بر واحد روابط عمومی.

مطالعات صورت گرفته در سال های اخیر واقعیت دیگری را آشکار می سازد؛ از میان سازمان هایی که موفق به ایجاد این هماهنگی شده اند، هیچ دو سازمانی نمی توان یافت که متدولوژی و فرآیند دقیقاً مشابهی را طی کرده باشند. به همین دلیل برخی از خبرگان بر این عقیده هستند که باید یک چارچوب ساده را انتخاب کرده و آنرا به طور اختصاصی برای هر سازمان، طراحی نمود و فرآیندها و معیارهایی برای آن تبیین کرد.

---

<sup>۱</sup> Alignment

## مفهوم هماهنگی استراتژیک

توانایی سازمان در دستیابی به هماهنگی با محیط، استراتژی و قابلیت‌های خود برای خلق الگوی کسب و کار موفق، به طوریکه ارزش را در اختیار کلیه ذینفعان آن قرار دهد، حائز اهمیت بسیار است.<sup>۱</sup>

اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می‌توان "مدیریت" را معادل "هماهنگی" دانست و وظایف اصلی مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل را از ابزارهای هماهنگی محسوب نمود، و به زعم بسیاری از صاحب‌نظران مهمترین کار مدیران ایجاد و حفظ هماهنگی میان فعالیت‌های مختلف در سازمان است.

## هماهنگی معیار صحت

هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب می‌شوند. هماهنگی با مجموعه‌ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق می‌یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می‌روند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل می‌کنند. (اعرابی، ۱۳۸۴)

برای ایجاد هماهنگی از منطق استفاده می‌شود. منطق، قوانین درست حرکت ذهن را بیان می‌کند و فایده‌عملی و اصلی آن جلوگیری از خطای فکر است. وظیفه منطق در حوزه تعاریف این است که طرز تعریف صحیح یک معنی و مفهوم را بیان کند. البته خود تعریف برعهده منطق نیست بلکه از وظایف فلسفه (به معنی عام) است. لازمه تعریف، تعیین حدود و دسته‌بندی‌ها است که به عهده منطق می‌باشد.

بشر از دیرباز حتی قبل از اینکه منطق مدونی داشته باشد، مطالب را می‌فهمیده و بر ضرورت دقت در صحت و سقم و راست و دروغ بودن آنها توجه داشته‌اش. ملاحظه صحت و سقم مفاهیم، استنتاجات و معیار صحت آنها، بشر را بر آن داشت تا با توجه به ضرورت ایجاد هماهنگی درونی و بیرونی در نظام ادراکات، به کشف و طرح قوانین استدلال صحیح و تدوین آنها اقدام کند. این قوانین در سیر رشد تدریجی خود، کم‌کم به صورت دسته‌هایی منظم و

---

<sup>۱</sup> - Corporate Information Strategy and Management, Seventh Edition, Text and Cases Applieagate, Austin, McFarlan, ۲۰۰۷.

مدون تحت عنوان منطق درآمد. به این ترتیب، منطق نقش تردید زدایی و رسیدن به یقین و جزمیت ایفا می‌کند. یکی از علل تفاوت منطق‌ها وجود مقولات مختلف است. ادراکات انسان شامل سه مقوله به شرح زیر است:

مقولات (حالات) قلبی،

مقولات (مفاهیم) نظری،

مقولات (اشیاء) عینی.

این سه مقوله، تحت یک کل منسجم و هماهنگ به عنوان نظام ادراکات قرار می‌گیرند. یکی از وظایف عمده منطق ایجاد هماهنگی در ادراکات انسان است. چنانچه منطق‌های سه گانه قلمروهای ادراکات با هم مرتبط و سازگار نباشد موجب تشتت در ادراکات و تناقض درونی و بیرونی قلمروهای آن می‌شود. با توجه به ضرورت بازگشت منطق‌ها به مبنای مشترک، معلوم می‌شود که هر منطق نسبت به آن مبنا جایگاه خاص دارد و مهمتر اینکه این مبنای مشترک که عامل هماهنگی و انسجام منطق‌ها و در نتیجه ادراکات است باید بر نظام منطق حاکم باشد.

با توجه به اینکه انسان ناگزیر از حرکت است و فقط کیفیت حرکت را در جهت مطلوب خود تعیین می‌کند (نه ذات حرکت را)، در نفس عمل و حرکت انسان، مسئله صحیح و غلط نهفته است که این مسئله با مفاهیمی از قبیل رشد، کمال، سعادت و یا نفس، نزول، هلاکت و غیره بیان می‌شود. بنابراین، انسان نیازمند داشتن معیار صحت است تا اعمال، رفتار و مقدم تر از آن، ادراکاتش را با آن سنجیده و شکل دهد. با این وصف، روشن می‌شود که معیار صحت، مقدم بر منطق است؛ زیرا اساساً منطق برای این است که نتیجه، مطابق با معیار صحت باشد. ولی چنانچه منطق را مقدم بر معیار صحت فرض کنیم، صحت و ارزش منطق و قوانین آن زیر سؤال می‌رود. در مورد اینکه معیار صحت چیست احتمالات مختلفی بیان شده است:

- برخی وقوع را معیار صحت دانسته و اصالت عملکرد عینی را می‌پذیرند،
- بعضی دیگر مفید بودن را معیار صحت دانسته و اصالت فایده را پذیرفته‌اند،
- برخی دیگر تداوم، تکامل، موافقت با انتظار را معیار صحت می‌دانند.
- عده ای نیز رای اکثریت را معیار صحت دانسته و بر نظر اکثریت به عنوان ملاک تعیین کننده صحیح از غلط کردن می‌نهند.

گذشته از مفاهیمی که در توضیح هر یک از موارد بالا قابل طرح است، در بیان اجمالی باید گفت: هماهنگی به معنی همسویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است. به عبارت دیگر، هماهنگی مناسب داشتن یک کیفیت با کیفیت دیگر از جهتی خاص است. در منطق نیز، سازگاری چند کیفیت (مقدمات) با کیفیت آخر (نتیجه) برای رسیدن به وحدتی خاص و با هدفی مشترک را هماهنگی می‌نامند.

توجه به این نکته ضروری است که هر هدف در ارتباط با اهداف دیگر بوده و خود مقدمه‌ای بر هدفی شامل است. اهداف باید در تمامی سطوح در ارتباط با هم و هماهنگ با هدف شامل باشند و بنابراین، باید در ارتباط با هم مورد توجه قرار گیرند زیرا هر کیفیت نتیجه مقدماتی است که مرتبط با کیفیات دیگر است و خود نیز مقدمه نتیجه‌ای بالاتر قرار خواهد گرفت.

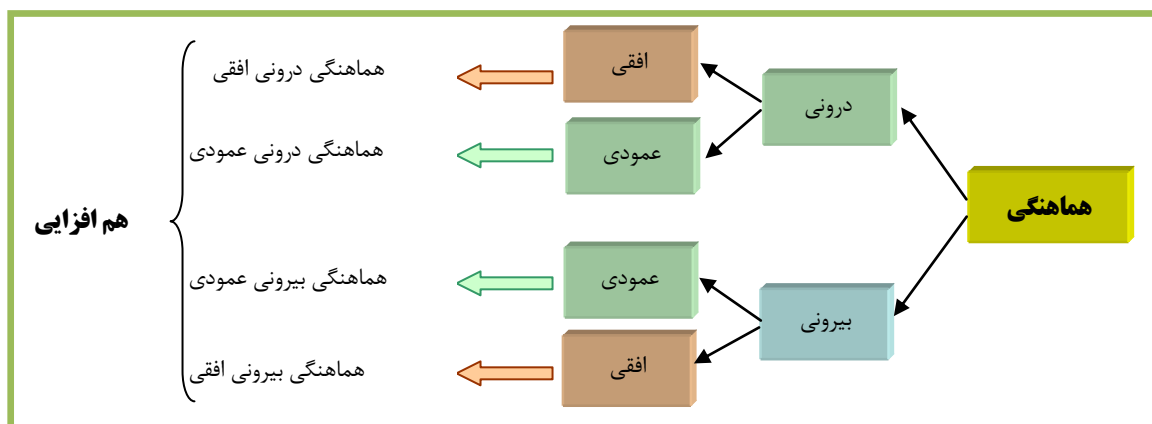
لازم به تذکر است که هماهنگی مقوله‌ای متفاوت با یکسانی است؛ در یکسانی دوگانگی وجود ندارد ولی در هماهنگی همیشه حداقل یک بعد تغایر وجود دارد. یعنی درعین وجود تغایر، هماهنگی نیز وجود دارد. مجموعه‌ای که کلیه اجزا و ارتباطات بین آنها غلط باشد، امتناع تشکیل دارد؛ زیرا مجموعه احتیاج به وجه مشترک، مبنای مشترک و جهت واحد دارد و اگر همه اجزا دارای ویژگی‌هایی ناهماهنگ باشند اساساً مجموعه‌ای تشکیل نمی‌شود تا چه رسد به اینکه به هدف واحدی برسد. بنابراین، آنچه به عنوان مجموعه غلط مطرح می‌گردد، در واقع ترکیبی از عناصر است که وجه اشتراک صحیح دارند ولی مواضع غلط اتخاذ کرده‌اند.

هماهنگی در کلیه سطوح و روابط طولی و عرضی و درونی و بیرونی از جمله بین مطلوب (هدف) اصلی و مطلوب (هدف)‌های فرعی، بین ادراکات و قلمروهای سه گانه آن، بین نظام خواست، ادراکات و نظام منطق، بین منطق و مبانی روابط آن و غیره ضرورت دارد و این نشانگر خصوصیت شمولیت و فراگیر بودن هماهنگی است.

### **هماهنگی؛ معیار هم‌افزایی**

در نگرش سیستمی ارتباط بین اجزاء، نحوه ترکیب و چگونگی سازمان یافتگی اجزاء، خاصیت‌هایی را به ظهور می‌رساند که در تک تک اجزای سیستم به تنهایی و یا در جمع جبری آن، موجود نیست و این خاصیت‌ها ناشی از کار دسته جمعی و هماهنگ، بین اجزا است. به عبارتی، هم‌افزایی باعث بزرگتر شدن یا بیشتر شدن مجموع عملکرد فعالیت‌های مرتبط از آنچه می‌باید باشد شده و عملکرد کلی را بزرگتر از جمع جبری تک تک اجزاء می‌سازد.

صاحب نظری به نام ولتر<sup>۱</sup> سه منبع را به عنوان منابع هم افزایی در سازمان بیان می کند که عبارتند از: عملیات مشترک<sup>۲</sup>، قابلیت منحصر به فرد<sup>۳</sup> و ارزش ها و تصویر مشترک<sup>۴</sup>. اما هر یک از این منابع نقطه شروع را برای ایجاد هم افزایی معرفی می کنند و نمی توانند رابطه بین عناصر سازمان را هم به صورت عمودی و افقی و هم به صورت درونی و بیرونی توضیح دهند. درحالی که، موضوع "هماهنگی" به راحتی به صورت "هماهنگی درونی و بیرونی" و "هماهنگی افقی و عمودی"، قابل توسعه می باشد و مجموع این هماهنگی ها موجب هم افزایی در هر سیستمی می شود. نمایش شماره ۱-۳ این رابطه را نشان می دهد. در شرایطی که هم افزایی وجود داشته باشد، فعالیت ها، بازار-محصول ها، نحوه تخصیص منابع و شایستگی های سازمان موجب تکمیل و تقویت یکدیگر می شوند.



نمایش ۱-۳: سطوح هماهنگی

۱. Welts (۱۹۰۰).

۲. Shared Operations.

۳. Distinctive Competence.

۴. Shared Image Values.

## هماهنگی استراتژیک

ایده هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک که گاهی از آن با نام "مدل سازگارکننده" یاد می‌کنند، محور مفهوم مدیریت استراتژیک است. یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد هم‌خوانی بین استراتژی شرکت و استراتژی‌های زیر سیستم ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آنها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت زیر سیستمها و اهداف شرکت است.

فامبراون و همکارانش (۱۹۸۴) برای اولین بار به این نکته اشاره کرده‌اند:

شرکت‌ها وقتی سعی می‌کنند استراتژی‌های جدید را با منابع محدود موجود اجرا کنند، با محدودیت‌ها و کمبودهایی مواجه می‌شوند. همچنین، هنگامی که سعی می‌کنند با بهره‌گیری از سیستم‌های نامناسب منابع انسانی بر استراتژی‌های جدیدی تأثیر بگذارند، با مشکلات اجرایی مواجه می‌شوند. وظیفه اصلی مدیریت ایجاد توازن میان ساختار رسمی و سیستم‌های منابع انسانی به نحوی است که اهداف استراتژیک سازمان تأمین گردد.

گست (۱۹۸۹)، عنوان کرده‌است که مدیریت استراتژیک منابع انسانی، عمدتاً به موضوع یکپارچگی و انسجام مربوط می‌شود. یکپارچگی یکی از هدف‌های اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است؛ یعنی، تضمین اینکه طرح‌های مدیریت منابع انسانی کاملاً با طرح‌های استراتژیک، یکپارچه و هماهنگ است.

واکر (۱۹۹۲)، اشاره کرده‌است که استراتژی‌های منابع انسانی، استراتژی وظیفه‌ای یا کاری‌اند؛ مثل استراتژی مالی، بازاریابی، تولید یا تکنولوژی اطلاعات. در بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌ریزی بلندمدت عملیاتی، باید در فرایند برنامه‌ریزی بلند مدت شرکت لحاظ گردد.

گست (۱۹۹۷)، پنج نوع هماهنگی را شناسایی کرده است:

۱. هماهنگی به عنوان تعاملی استراتژیک - پیوند روش‌های منابع انسانی با بافت و محیط بیرونی،
۲. هماهنگی به عنوان یک اقتضا - نگرش‌هایی که تضمین می‌کند روش‌های داخلی می‌توانند به عوامل خاص خارجی مثل ماهیت بازار پاسخ بدهند،



۳. هماهنگی به عنوان مجموعه‌ای ایده‌آل از روش‌ها- این نظر که بهترین روش‌هایی وجود دارد که شرکت‌ها می‌توانند آنها را بپذیرند،

۴. هماهنگی به عنوان یک گشتالت- نگرشی که بر اهمیت یافتن ترکیبی مناسب از روش‌ها تاکید می‌کند،

۵. هماهنگی به عنوان مجموعه‌ها- جستجوی مجموعه‌ها، پیکره‌ها یا شکل‌های متمایزی از روش‌ها برای بیشترین کارایی.

هماهنگی به عنوان مجموعه‌ای ایده‌آل از روش‌ها (نگرش بهترین روش)، هماهنگی با شرایط شرکت (نگرش بهترین هماهنگی) و هماهنگی به عنوان مجموعه‌ها (نگرش پیکره‌ای یا شکلی)، سه نگرش ممکن به مدیریت استراتژیک هستند.

### **سطوح و انواع هماهنگی در مدیریت استراتژیک**

اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می‌توان "مدیریت" را معادل "هماهنگی" دانست و وظایف اصلی مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل را از ابزارهای هماهنگی محسوب نمود. پیش‌فرض نهفته در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی، آن است که هماهنگی موجب وحدت‌گرایی و هم‌افزایی می‌شود. هدف از طبقه‌بندی و تقسیم موضوعات به عینی و ذهنی کمک به درک مفاهیم مربوط و تخصص‌گرایی در جهت افزایش هر چه بیشتر کارایی است. تخصص‌گرایی در عین حال، مساله تکثرگرایی را در پی خواهد داشت که خود می‌تواند به تضاد و کاهش بهره‌وری سازمان منجر شود. بنابراین، در کنار تقسیم کارها و تخصص‌گرایی، باید هماهنگی موضوعات با یکدیگر هم حفظ شود. این هماهنگی را باید بتوان هم در داخل یک سیستم و هم در سطح ارتباط آن با سایر سیستم‌ها و کل سازمان برقرار کرد. مساله هماهنگی زمانی نمود بیشتری می‌یابد که به ضرورت آن در سطح عملی و سطح نظری (که خود دارای سلسله مراتب ویژه‌ای است) توجه شود. در فصل دوم در خصوص سطوح استراتژی در یک سازمان بحث شد و جایگاه هر یک از زیر سیستم‌های مدیریت استراتژیک نیز در سلسله مراتب استراتژی‌های سازمان مشخص است.

مساله اصلی برای مدیریت سازمان، ایجاد هماهنگی بین سطوح استراتژی و با محیط خارجی سازمان می باشد (میتزبرگ و کوئین، ۱۹۹۱: ۵۴؛ پیرس و رابینسون، ۱۹۹۱: ۷؛ ویلن و هانگر، ۱۹۹۲: ۱۳). بر اساس بسیاری از تئوری های هماهنگی و ترکیب بندی سازمان، در سازمان هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب بندی آنها بالاست، اثر بخشی آنها در حد بالای خود قرار داد (دوتی و همکاران، ۱۹۹۳: ۱۲۰۱). هر یک از سیستم های موجود در سطوح استراتژی سازمان هم باید با زیر سیستم های خودش (هماهنگی درونی) و هم باید با سطوح بالا دست و سیستم های هم تراز خودش (هماهنگی بیرونی) هماهنگ باشد تا موضوع مدیریت تجلی پیدا کند و باعث ایجاد هم افزایی جهت رسیدن به هدف های سازمان شود (اعرابی، ۱۳۸۵). به عنوان مثال در خصوص واحد کارکردی منابع انسانی، باید استراتژی های منابع انسانی با استراتژی سطح شرکت، استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی سایر واحدهای کارکردی (وظیفه ای) مانند تولید، بازاریابی، مالی، سیستم های اطلاعاتی و تحقیق و توسعه هماهنگ باشد (هماهنگی بیرونی). از طرف دیگر، استراتژی زیر سیستم های منابع انسانی (تامین نیروی انسانی، ارزیابی و عملکرد و پاداش، توسعه منابع انسانی و روابط کارکنان) نیز با استراتژی های واحد کارکردی منابع انسانی هماهنگ باشد - هماهنگی درونی (آرمسترانگ، ترجمه اعرابی و ایزدی، ۱۳۸۴: ۷۴-۶۶). هر یک از هماهنگی های درونی و بیرونی می توانند به صورت عمودی و افقی نیز در نظر گرفته شوند که چهار نوع هماهنگی نتیجه می شود: هماهنگی های بیرونی عمودی، بیرونی افقی، درونی عمودی و درونی افقی.

برای رسیدن به هماهنگی استراتژیک از الگوهای متفاوتی پیروی می شود. در قسمت های بعدی ابتدا مفهوم هماهنگی استراتژیک مطرح می شود و سپس الگوهای تدوین استراتژی برای رسیدن به این هماهنگی تشریح می گردد.

سازمان ها باید بتوانند تشخیص دهند آیا جهتی را که برای نزدیک شدن به «وضعیت مطلوب» انتخاب کردند جهت درستی است یا نه؟ و بدین منظور، هماهنگی معیار صحت است، هماهنگی به معنی هم سویی، سازگاری و تناسب با جهتی خاص است به عبارت دیگر تطابق داشتن یک کیفیت دیگر و در جهت خاص که به هدف مشترک می انجامد (اعرابی، ۱۳۷۱: ۱۲-۱).

هماهنگی می تواند در سطح عملیاتی و هم در سطح استراتژیک برقرار شود. هماهنگی عملیاتی دارای زمان و مکان می باشد ولی هماهنگی استراتژیک ورای زمان و مکان است. ویژگی ورای زمان و مکانی « وضعیت مطلوب » و « استراتژی حرکت » و بهره گیری از شاخص هایی که بر اساس آنها تعریف شده اند موجب ایجاد انسجام و هماهنگی در کلیه شناسایی ها، توصیف ها و طراحی ها می شود و از هر گونه تشتت و تلون در حرکت جلوگیری می کند ( اعرابی، ۱۳۷۰ : ۲۸ ). مفهوم هماهنگی از تئوری های رشته مدیریت به خصوص تئوری های سازمان و مدیریت استراتژیک می باشد. این مفهوم نقشی اساسی و مرکزی را در استفاده از مفاهیم " اقتضایی " در زمینه های زیر ایفا نموده است: رابطه بین ساختار و تکنولوژی، شیوه های رهبری، سازگاری سازمان با محیط و تدوین استراتژی سطح کسب و کار ( ونکاترامن و کامیلوس، ۱۹۶۶ : ۵۱۳ ).

" هماهنگی " به چهار دلیل زیر به عنوان اساس و پایه مدیریت استراتژیک می باشد: اول، رشته سیاست کسب و کار<sup>۱</sup> که به عنوان پایه و اساس پارادایم استراتژی می باشد، ریشه در مفهوم سازگاری و تطابق منابع سازمان با فرصت ها و تهدیدهای محیطی دارد. دوم، بر اساس تحقیقات در حوزه های نوین، مدیریت استراتژیک بسیاری از مفاهیم و روش های تحقیق را از سایر رشته های علمی ( مانند اقتصاد سازمان صنعتی، رفتار اداری و بازاریابی ) اقتباس نموده است. سوم، بر اساس تحقیقاتی که توسط هامز و بر مبنای تحقیق تجربی مبتنی بر اقتصاد، انجام شده است، بسیاری از مطالعات استراتژی آشکار و تلویحاً از مفهوم هماهنگی استفاده نموده اند. همچنین این مطالعات اثر بسیار زیاد تئوری اقتضایی را بر تدوین استراتژی نشان می دهند. چهارم، مفهوم هماهنگی توسط مشاوران بسیار زیادی برای برجسته نمودن اهمیت سازگاری پیچیده بین عناصر سازمانی در اجرای اثر بخشی استراتژی انتخاب شده، مورد استفاده قرار گرفته است ( ونکاترامن، و کامیلوس، ۱۹۹۸ : ۵۱۴-۵۱۳ ).

عده ای هماهنگی استراتژیک را هماهنگی بین عناصر سازمان ( ساختار، تکنولوژی، فرهنگ، نیروی انسانی، شیوه رهبری، استراتژی و...) با شرایط محیطی می دانند ( چورن، ۱۹۹۱؛ لی وت، ۱۹۶۵؛ دفت ۲۰۰۴؛ اسکات ترجمه ۱۳۸۲، ایتامی ۱۹۸۷؛ گالبرایت و کازانجیان ۱۹۸۶؛ پراهلادو همل ۱۹۹۰، بارنی ۱۹۹۱ ) و عده ای دیگر هماهنگی استراتژیک را هماهنگی در سطح استراتژیک بین خود عناصر سازمان عنوان نمودند ( وودوارد ۱۹۶۵؛ چندلر ۱۹۶۲؛

---

<sup>۱</sup> Business Policy

اندروز ۱۹۷۱؛ بالیکن و گومز-مجیا ۱۹۹۰؛ دوپر، سگو و شنهار ۱۹۹۳؛ فیشر ۱۹۹۰؛ واتر من ۱۹۸۶). اما اظهار نظر در مورد انواع هماهنگی استراتژیک نیاز به دسته بندی جامع تر دارد که در چارچوب مفهومی نمایش شماره ۳-۲ نشان داده شده است.

نمایش ۳-۲: یک چارچوب مفهومی برای شناسایی دیدگاه های هماهنگی

| ۱- مکتب تدوین/استراتژی                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                             | ۴- مکتب شبکه های ( استراتژی) بین سازمان                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| موضوعات کلیدی                                                                                                                                   | نمونه ای از مطالعات انجام شده                                                                                                                                                                                                               | موضوعات کلیدی                                                                                                                                                                                                                            | نمونه ای از مطالعات انجام شده                                                                                             |
| موضوع محوری: سازگاری استراتژی با شرایط محیطی<br>رشته های حمایت کننده:<br>-تقابل استراتژی با سازمان صنعتی<br>- سیاست کسب وکار / مدیریت استراتژیک | Bain, ۱۹۵۶<br>Bourgeois, ۱۹۸۰<br>Chandler, ۱۹۶۲<br>Christensen & Montgomery, ۱۹۸۱<br>Hatten & Schendel ۱۹۷۷<br>Hedley, ۱۹۷۷<br>Hofer, ۱۹۷۵<br>Porter, ۱۹۷۹, ۱۹۸۰<br>Rumelt, ۱۹۸۲<br>Scherer, ۱۹۸۰<br>Yip, ۱۹۸۲                              | موضوع محوری: تجزیه و تحلیل استراتژی در سطح "تجمعی" با تاکید بر استراتژی وابستگی بین سازمان ها جهت رقابت بر سر تخصیص منابع<br>رشته های حمایت کننده:<br>-شبکه های بین سازمانی<br>- وابستگی به منابع<br>-تجزیه و تحلیل حوزه های حمایت کننده | Aldrich, ۱۹۷۹<br>Ansoff, ۱۹۸۲<br>Fombrun & Astley, ۱۹۸۳<br>Khandwalla, ۱۹۸۱<br>Pennings, ۱۹۸۱<br>Pfeffer & Salancik, ۱۹۸۷ |
| ۲- مکتب اجرای استراتژی                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                             | ۵- مکتب انتخاب استراتژیک                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                           |
| موضوعات کلیدی                                                                                                                                   | نمونه ای از مطالعات انجام شده                                                                                                                                                                                                               | موضوعات کلیدی                                                                                                                                                                                                                            | نمونه ای از مطالعات انجام شده                                                                                             |
| موضوع محوری: تطابق ساز و کارهای سازمانی و اداره سازمان با استراتژی<br>رشته های حمایت کننده:<br>-سیاست کسب وکار<br>- متون استراتژی هنجاری        | Chandler, ۱۹۶۲<br>Channon, ۱۹۷۱<br>Ghalbraith&Nathanson, ۱۹۷۸, ۱۹۷۹<br>Grinyer&yasai-Ar de kani, ۱۹۸۱<br>Gupta&Govindarajan, ۱۹۸۲<br>King, ۱۹۷۸<br>Lorange&Vancil, ۱۹۷۷<br>Rumelt, ۱۹۷۴<br>Stonich, ۱۹۸۹۲<br>Waterman, Peters&Philips, ۱۹۸۰ | موضوع محوری: اجتهاد مدیریتی، دیدگاه تعیین کنندگی را با توجه به تصمیمات مربوط به ساز و کارهای سازمانی تعدیل می کند.<br>رشته های حمایت کننده:<br>- تئوری سازمان مدرن<br>- تعامل سیاست کسب وکار با تئوری سازمان                             | Child, ۱۹۷۲<br>Montanari, ۱۹۷۸<br>(See: Fry, ۱۹۸۲, and Galbraith&Nathanson, ۱۹۷۸, For reviews).                           |
| ۳- مکتب یکپارچه تدوین و اجرای استراتژی                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                             | ۶- مکتب حاکمیت "گستالت"                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                           |
| موضوعات کلیدی                                                                                                                                   | نمونه ای از مطالعات انجام شده                                                                                                                                                                                                               | موضوعات کلیدی                                                                                                                                                                                                                            | نمونه ای از مطالعات انجام شده                                                                                             |

حوزه هماهنگی  
داخلی  
تلفیقی

محتوای هماهنگی (اجزاء با استراتژی هماهنگ می شوند)  
مفهوم سازی هماهنگی استراتژیک  
الگوی تعامل ها (فرآیندهای رسیدن به هماهنگی)

Source : Venkatraman, N. & Camillus, J.C. (۱۹۸۶). Exploring the Concept of Fit in Strategic Management Review, Academy of Management, V.(۹), No.(۲). P. ۵۱۶.

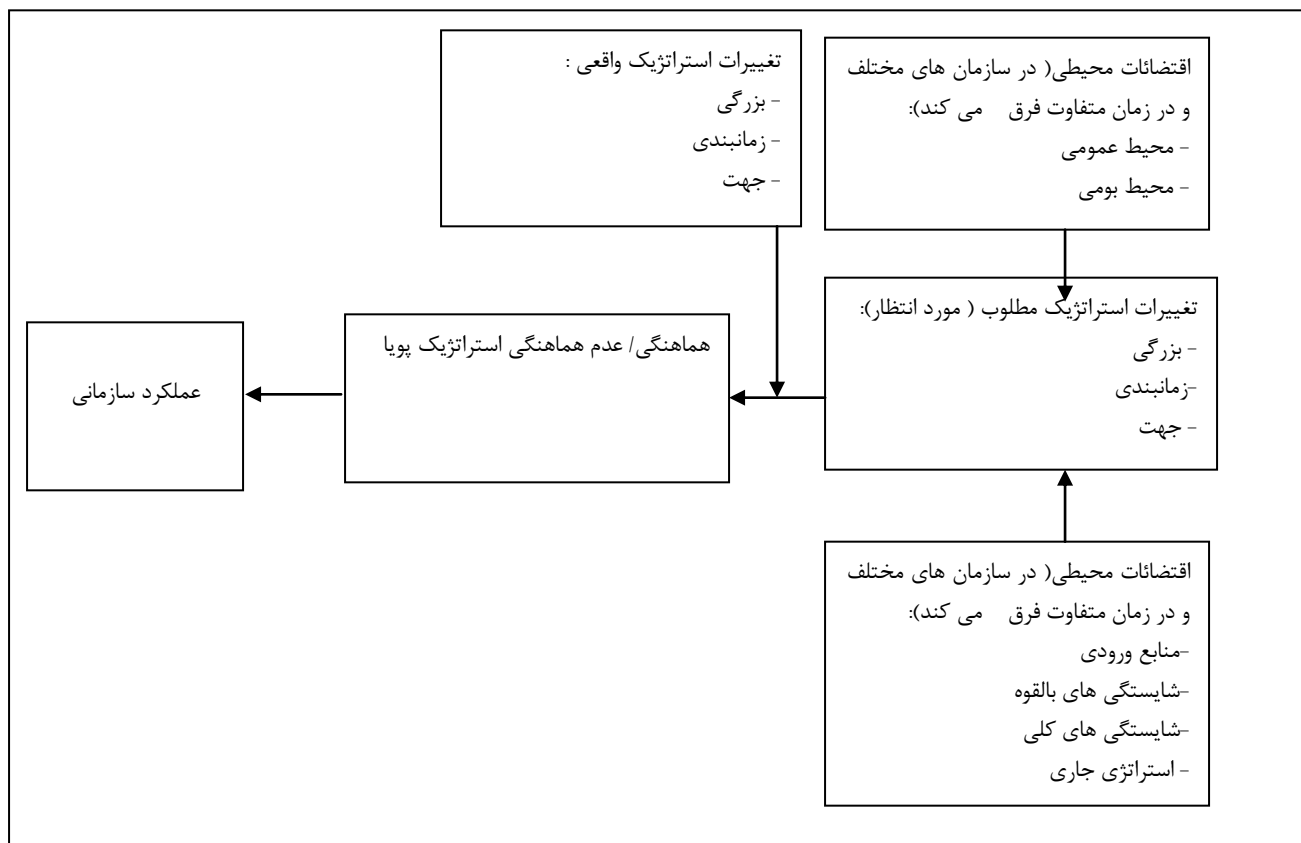
|                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chakravarthy, ۱۹۸۲<br>Hrebiniak, ۱۹۸۱<br>Jauch & Osborn, ۱۹۸۱<br>Lawrence & Dyer, ۱۹۸۰<br>Thompson, ۱۹۶۷<br>Thorelli, ۱۹۷۷<br>Van de Ven, ۱۹۷۹ | موضوع محوری: به طور گسترده بر<br>وابستگی بین ترکیب بندی سازمان با<br>محیط تاکید می کند و به روابط علت و<br>معلولی نمی پردازد.<br>رشته های حمایت کننده:<br>- تئوری سازمان<br>- سیاست کسب و کار / مدیریت<br>استراتژیک<br>- بوم شناسی جمعیت - مبتنی بر مفاهیم | Andrews, ۱۹۷۱<br>Caves, ۱۹۸۰<br>Chandler, ۱۹۶۲<br>Grinyer, Yasai-Ardekani, & Al-Bazzaz, ۱۹۸۰<br>Hitt, Ireland & Paallia, ۱۹۸۲<br>Jemison, ۱۹۸۱<br>Miles & Snow, ۱۹۷۸, ۱۹۸۰<br>White & Hamermesh, ۱۹۸۱<br>Williamson, ۱۹۸۱ | موضوع محوری: مدیریت استراتژیک<br>شامل تدوین و اجرای استراتژی<br>بوده و تصمیمات سازمانی و تطابق<br>با محیط را تحت پوشش قرار می<br>دهد.<br>رشته های حمایت کننده:<br>- سیاست کسب و کار / مدیریت<br>استراتژیک<br>- برنامه های سلسله مراتبی و<br>بازارها |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

این چارچوب مفهومی از دو بعد برای دسته بندی مکاتبات اصلی هماهنگی استراتژیک استفاده می کنند، (۱) " مفهوم سازی هماهنگی " در مدیریت استراتژیک: بر اساس این بعد، محققین استراتژی به دو دسته تقسیم می شوند. دسته اول بر فرایندهای سازگاری سازمان با محیط تاکید دارند. بنابراین استراتژی از الگوی تعامل ها حاصل می شود که تاکید آن بر فرایند رسیدن به یک ترکیب بندی مطلوب می باشد. دسته دوم، محققینی هستند که به هماهنگ کردن یکی از اجزاء سیستم با سایر اجزاء می پردازد، بنابراین تاکید آنها بر محتوای هماهنگی می باشد. این جزء می تواند یکی از اجزای ترکیب بندی مطلوب نیز باشد. (۲) بعد دوم مربوط به " حوزه هماهنگی " است: بر اساس این بعد، سازمان در کنار محیط خودش قرار داده می شود و سه طبقه بندی به دست می آید، داخلی، خارجی و یکپارچگی (تلفیقی).

برقراری هماهنگی استراتژیک همواره با تغییرات همراه است و این تغییر از سطح استراتژیک شروع می شود، بررسی عوامل محیطی و سازمانی، تغییرات استراتژیک مطلوب (مورد انتظار) را نمایان می کند. تهدید محیطی و نقاط ضعف داخلی « ضرورت تغییر » را به وجود می آورند. از طرف دیگر، فرصت های محیطی و قوت داخلی " ایده " برای تغییر را مشخص می سازند. زمانی که تغییرات استراتژیک واقعی (انجام شده) با تغییرات مطلوب (مورد انتظار) مقایسه می شوند، درجه هماهنگی / عدم هماهنگی استراتژیک پویا از این مقایسه مشخص می شود، درجه ای که بر عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد (زاجاک، کراتز، برسر، ۴۵۳، ۲۰۰۰-۴۲۹). این موضوع در نمایش شماره ۲-۸ نشان داده شده است.

ادبیات تغییر استراتژیک و سازگاری نشان می دهد که سازمان ها باید یک دوره پایداری نسبی و تعامل را طی کند، با تاکید بر این که در بعضی زمان ها "انقلاب" هایی که عدم تعامل واگرایی را به همراه دارند نیز در پی خواهد بود. مفهوم « هماهنگی پویا »<sup>۱</sup> تاکید می کند که نقش اصلی مدیریت ارشد ایجاد هر دو مورد نظم و هرج و مرج (آشوب)<sup>۲</sup> می باشد. مدیریت بایستی سخت تلاش کند تا استراتژی ها، سیستم ها و فرایندهای سازمانی را هم همسو نماید تا عملکرد بالا حاصل شود. به هر حال، مدیریت نباید بگذارد که سازمان از خود راضی بشود، به محض این که یک تعادل یا توازن حاصل شد، باید خرابش کرد. سازمان باید تلاش کند تا قابلیت های جدیدی کسب کند تا بتواند در آینده به جایگاه مورد نظر دست یابد. (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۳۰)

نمایش ۳-۳: به سوی یک مدل عمومی هماهنگی استراتژیک پویا: نتایج و پیامدها



<sup>۱</sup> Dynamic Fit  
<sup>۲</sup> Chaos

## چالش هماهنگی

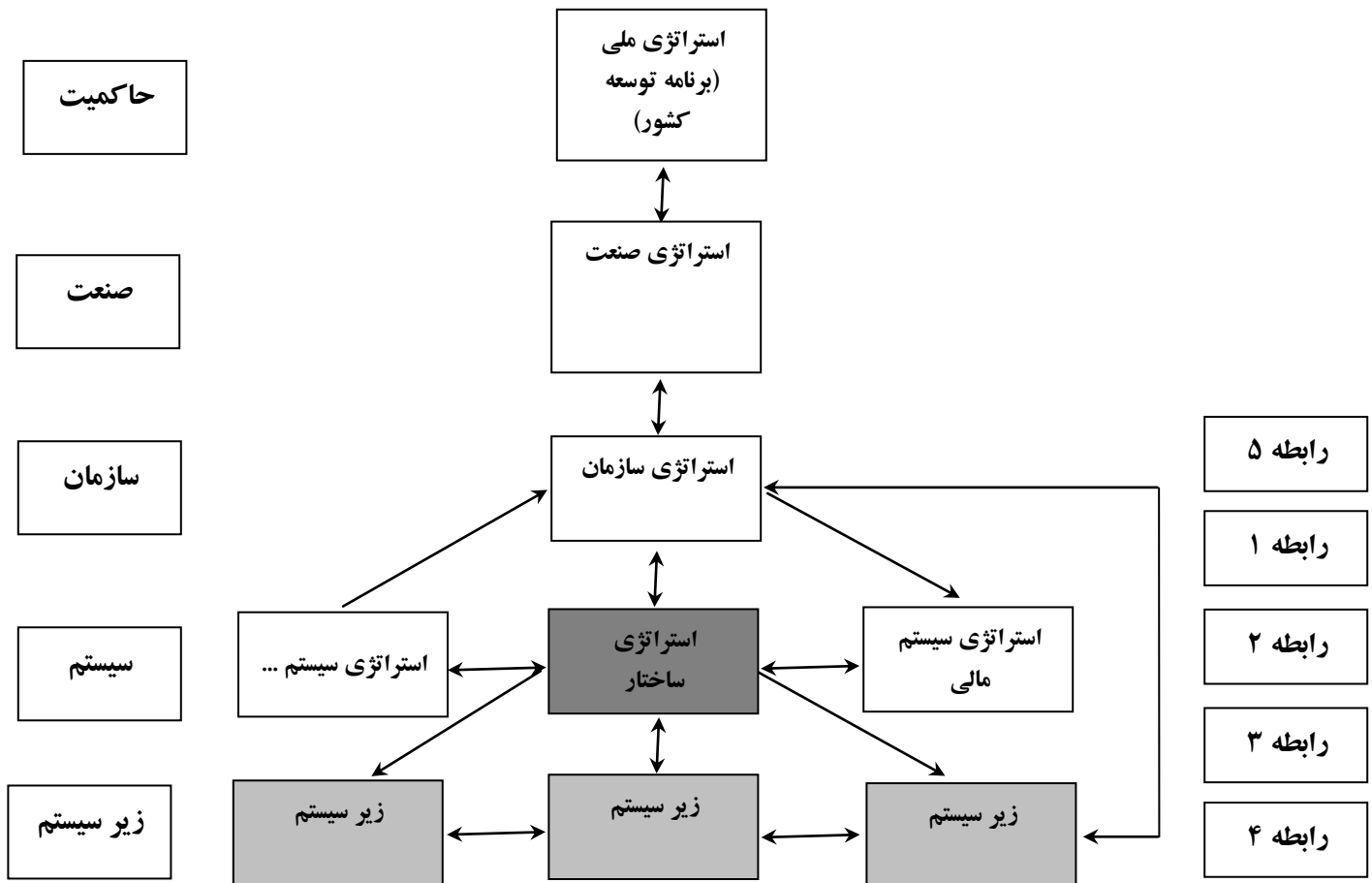
پیش فرض نهفته در طرح موضوع اهمیت و ضرورت هماهنگی، آن است که هماهنگی موجب وحدت گرایی و هم افزایی می شود. تخصص گرایی، مساله تکثرگرایی را در پی خواهد داشت که خود می تواند به تضاد و کاهش بهره وری سازمان منجر شود. بنابراین در کنار تقسیم کارها و تخصص گرایی، باید هماهنگی موضوعات با یکدیگر هم حفظ شود. این هماهنگی را باید بتوان هم در داخل یک سیستم و هم در سطح ارتباط آن با سایر سیستم ها و کل سازمان برقرار کرد. مساله هماهنگی زمانی نمود بیشتری می یابد که به ضرورت آن در سطح عملی و سطح نظری (که خود دارای سلسله مراتب ویژه ای است) توجه شود. برای روشن شدن موضوع، چنانچه "مدیریت سیستم های اطلاعاتی" را به عنوان یکی از حوزه های کارکردی سازمان<sup>۱</sup> در نظر بگیریم، در نمایش ۶ انواع هماهنگی ها و نیز انواع روابط موجود بین یک سیستم با سایر سیستم ها را نشان می دهد.

منظور از هماهنگی در سطح استراتژیک، همخوانی و انطباق استراتژی های سطوح پائین تر سازمان و استراتژی های کارکردی، با استراتژی کلان سازمان می باشد. این هماهنگی جنبه های متفاوت دیگری را نیز در بر می گیرد که اصطلاحاً "هماهنگی درونی و بیرونی، و هماهنگی افقی و عمودی می نامیم.

---

<sup>۱</sup> Business Functions

نمایش ۶: سطوح هماهنگی در مدیریت استراتژیک سازمان



با توجه به الگوی ارائه شده، بایستی میان روابط زیر هماهنگی برقرار شود.

رابطه یک: میان استراتژی ساختار و استراتژی کلان سازمان، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (عمودی)

رابطه دو: میان استراتژی ساختار و استراتژی سایر واحدها یا کارکردهای سازمانی، برای ایجاد هماهنگی بیرونی (افقی)

رابطه سه: میان استراتژی ساختار و ساختارهای عملیاتی، برای ایجاد هماهنگی درونی (عمودی)

رابطه چهار: میان ساختارهای عملیاتی بر اساس بخش های پنج گانه و گروه بندی فعالیت ها، برای ایجاد هماهنگی درونی (افقی)



برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی های مدیران سازمان ها بوده است. پرسش اساسی این است که مدیران چگونه می توانند بین شرایط محیط و قابلیت های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ چگونه به گزینه هایی برای هماهنگی استراتژیک می رسند؟ در واقع متدولوژی ها و الگوهای هماهنگی چه می توانند باشند؟ سه الگوی کلی در هماهنگی قابل تفکیک است.

الگوهای عقلایی (بخردانه)<sup>۱</sup> هماهنگی

الگوهای طبیعی<sup>۲</sup> هماهنگی

الگوی نقاط مرجع استراتژیک<sup>۳</sup>

بر اساس الگوی عقلایی (بخردانه)، استراتژی بر مبنای فرآیندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود، (یا دست کم باید بدین گونه تدوین شود) الگوهای عقلایی یا بخردانه هماهنگی رابطه یک طرفه و از بالا به پایین استراتژی سازمان و استراتژی ساختار را نشان می دهد و بر این باور بنا شده است که استراتژی کلان و کسب و کار سازمان تعیین کننده استراتژی ساختار می باشد.

برای اینکه استراتژی ها دقیق تر شوند و به واقعیت نزدیک تر باشند یا به اصطلاح عملی تر شوند، مجبور هستیم عوامل دیگری به غیر از استراتژی های سطوح بالاتر را به الگو اضافه کنیم. به این عوامل اضافه شده، "عوامل موقعیتی یا نهادی" نام می نهیم. در پاسخ به چالش هماهنگی، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای طبیعی یا فزاینده مطرح می شود. مطابق این الگو، عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر استراتژی ساختار تأثیر می گذارد که می توان آنها را عوامل نهادی یا عوامل محدود کننده نامید.

نگرش نقاط مرجع استراتژیک در طراحی استراتژی های ساختار به طراحان استراتژی این امکان را می دهد که ضمن بهره مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و طبیعی، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. در بخش بعدی به معرفی هر یک از الگوهای هماهنگی نام برده شده پرداخته می شود.

<sup>۱</sup> - Rational Model

<sup>۲</sup> - Natural Model

<sup>۳</sup> - Strategic reference Point (SRP) Model

## فصل چهارم

### الگوی عقلایی در تدوین استراتژی ساختار

---

یکی از روش‌های ایجاد هماهنگی، محور قراردادن یک موضوع به عنوان اصل، پایه و مبنا و هماهنگ کردن سایر موضوعات با آن است که در نوع خود روشی ساده برای ایجاد هماهنگی محسوب می‌شود. این محور هماهنگی می‌تواند موضوعی برگرفته از داخل یا خارج سیستم باشد.

این الگوها در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. الگوهای بخردانه که با اسامی دیگری نیز نامیده می‌شود (الگوهای سازگار/ میشیگان یا الگوی کنترلی / اشنایدر یا الگوی روابط زنجیره‌ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح هستند که به علت سهولت و سادگی و متکی بودن به منطقی روشن بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. در دیدگاه عقلایی به تدوین استراتژی، تحلیل‌های سیستماتیک از محیط بیرونی و درونی سازمان ارائه می‌شود و سپس بر اساس آن استراتژی‌های سازمان اتخاذ می‌گردد سه گام اصلی تدوین استراتژی در این دیدگاه عبارتند از: (۱) توصیف، فهم و تحلیل محیط (۲) تعیین فعالیت‌های لازم در پرتو تحلیل‌های بدست آمده (۳) اجرای فعالیت‌های تصمیم‌گیری شده [Tidd et al., ۲۰۰۱]. این روش هماهنگی ساده‌ترین و در عین حال ضعیف‌ترین نوع هماهنگی است.

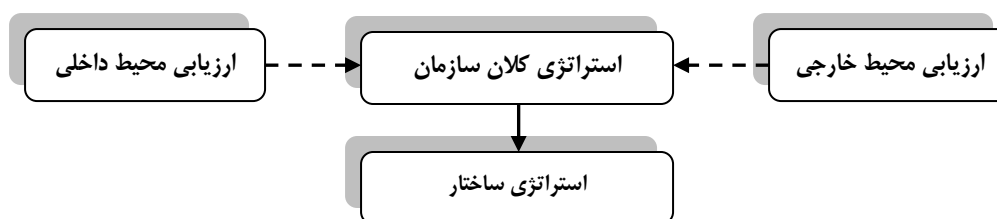
این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی ساختار نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این الگوها، همانند الگوهای تدوین استراتژی، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند. الگوهای سلسله مراتبی می‌توانند در یک سطح قرار گرفته و ارتباطی سلسله مراتبی برقرار کنند. به عبارتی، یکی از اجزاء محور هماهنگی قرار می‌گیرد. بطور مثال، محورهای هماهنگی در الگوی فامبرن عبارت خواهند بود از: استراتژی محور هماهنگی<sup>۱</sup>، نیروی انسانی محور

---

<sup>۱</sup>-Organization Based on Strategy.

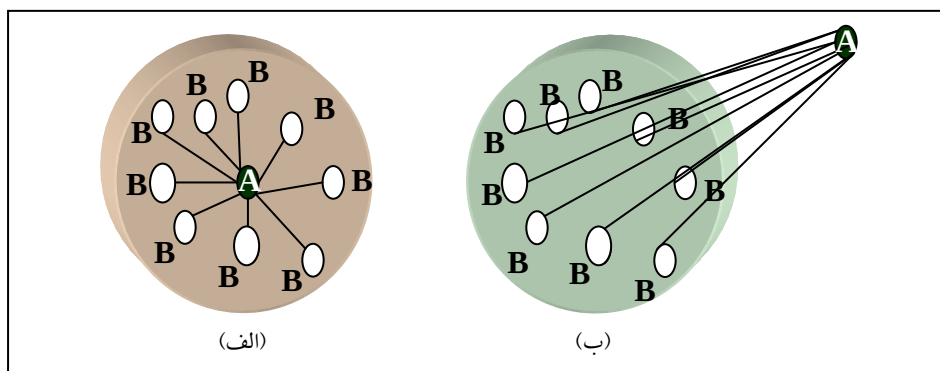
هماهنگی ۱، ساختار محور هماهنگی ۲. همچنین، می‌توان در دو سطح مثلاً (عینی و ذهنی) یا (نظری و عملی) هماهنگی برقرار کرد. برای این کار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزاء، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد (نمایش ۷).

نمایش ۷: فرایند تدوین استراتژی ساختار در الگوهای بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی)



در این الگو یک عنصر به عنوان محور هماهنگی قرار گرفته (A) و بقیه عناصر با آن هماهنگ می‌شوند (B). عنصر A می‌تواند هم از داخل و هم از خارج سیستم انتخاب شود. نمایش شماره ۴-۲ این رابطه را نشان می‌دهد.

نمایش ۴-۲: طراحی استراتژی و ایجاد هماهنگی بر مبنای محوریت یک عامل درونی یا بیرونی



این مدل‌ها را به عنوان مدل‌های منطقی یا عقلایی می‌شناسیم. مقصود از مدل‌های منطقی<sup>۳</sup> از لحاظ نظری همان مدل‌هایی است که در کتاب "سازمان‌ها؛ سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز"، نوشته: اسکات، تحت عنوان Rational

<sup>۱</sup>- Strategy Based on Human Resource.

<sup>۲</sup>- Structure Based on Structure.

<sup>۳</sup>- Rational Models.

Models به آن اشاره شده است و از نظر نوع ارتباطات، در طبقه‌بندی ارتباطات زنجیره ای قرار می‌گیرند. از دیدگاه اسکات، سازمان‌ها در دیدگاه عقلایی، ابزارهایی هستند که برای رسیدن به هدف‌های خاص طراحی شده‌اند. این نکته که سازمان‌ها تا چه حد وسیله خوب یا بدی هستند بستگی به عقلایی بودن ساختار دارد. واژه «عقلایی» یعنی اینکه فعالیت‌های سازمان به نحوی سازماندهی شوند که با حداکثر کارایی به سوی هدف‌های از پیش تعیین شده هدایت شوند. بنابراین عقلایی بودن به انتخاب هدف‌ها اشاره ندارد بلکه به اجرای هدف‌های مورد نظر اشاره دارد (اسکات، ترجمه، ۱۳۸۲: ۵۲-۵۱). هدف‌های تعیین شده برای سطوح پایین استراتژی همان استراتژی‌های بالادستی می‌باشند و اجرای استراتژی بالادستی برابر است با تدوین استراتژی‌های سطوح پایین‌تر. مدیران رده بالای سازمان (مدیران عالی) استراتژی‌های سطح شرکت را تدوین می‌کنند و برنامه‌هایی را برای اجرای آنها ارائه می‌کنند. این برنامه‌های اجرایی، فرایند تدوین استراتژی در سطح کسب و کار را تشکیل می‌دهند. برای اجرای برنامه‌های عملی سطح کل شرکت، هر یک از کسب و کارهای زیر مجموعه هدف‌ها، استراتژی و سیاست‌های خودش را تدوین می‌نماید. جهت اجرای برنامه‌های عملی برای سطح کسب و کار، هر یک از واحدهای کارکردی (وظیفه‌ای) مانند بازاریابی، منابع انسانی، تولید، مالی، سیستم‌های اطلاعاتی، تحقیق و توسعه، اقدام به تدوین هدف‌ها و استراتژی‌های خودش می‌کند. این دیدگاه یک رویکرد از بالا به پایین برای تدوین استراتژی می‌باشد (ویلن و هانگر، ۱۹۹۲) الگوهای عقلایی در صورتی قابل‌اجراء هستند که استراتژی سازمان، به صورت آماده و از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت، هر گونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان عیناً به استراتژی سطح پایین‌تر نیز سرایت می‌نماید.

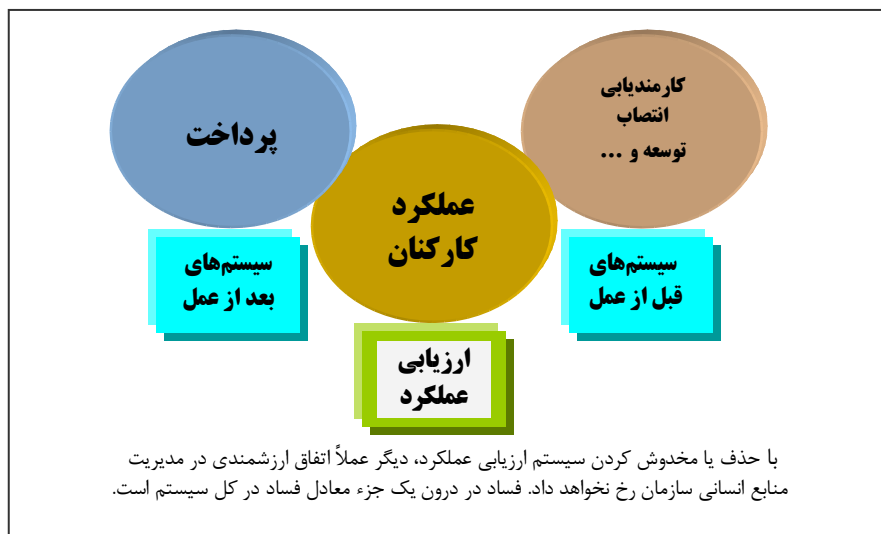
مزیت الگوهای عقلایی در سرعت بالای آن برای رسیدن به هماهنگی و ساده بودن آن است. ولی منتقدان این الگو، دو اشکال اساسی در این الگوها بیان می‌کنند (۱) ایراد اول این است که اگر استراتژی سطوح بالاتر وجود نداشته باشند، استراتژی سطوح پایین‌تر قابل تدوین نیستند و (۲) برای تهیه استراتژی شرکت / کسب و کار مجموعه‌ای از عوامل خارجی و داخلی سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند و سپس بر اساس استراتژی سطح شرکت و یا کسب و

کار، استراتژی واحدهای کارکردی ( مانند بازاریابی) نوشته می شوند. ممکن است عوامل موثر بر فعالیت های بازاریابی شرکت در نظر گرفته شده باشند ولی در بررسی های محیط داخل و خارج سطوح بالاتر در نظر گرفته نشده اند. برای اینکه استراتژی واحدهای کارکردی به واقعیت نزدیک تر شوند و یا به اصطلاح عملی تر شوند لازم است عوامل دیگری علاوه بر استراتژی بالادست برای تهیه استراتژی واحدهای کارکردی در نظر گرفته شود. مجموعه این عوامل را می توان عوامل موقعیتی یا نهادی نامید ( اعرابی، ۱۳۸۵). این دو انتقاد باعث پیدایش الگوها دیگری برای تهیه استراتژی واحدهای کارکردی گردیدند که الگوی طبیعی نام دارند و در فصل بعد در خصوص آنها بحث خواهد شد.

نکته قابل توجه آنکه؛ چه با هدف ایجاد هماهنگی و چه به نیت تخریب ساختار روابط موجود در مدل، می توان محوری اساسی برای هماهنگی الگو شناسایی کرده و بقیه را با آن هماهنگ یا محور هماهنگی را مخدوش و کل ساختار را تخریب کرد.

مثلاً در مدیریت منابع انسانی؛ می توان ارزیابی عملکرد را محور اصلی ایجاد تحول قرار داد. یا اینکه اساساً این محور را به عنوان محور هماهنگی میان سایر اجزا حذف کرده و کل نظام مربوطه را تخریب کرد (نمایش شماره ۴-۳).

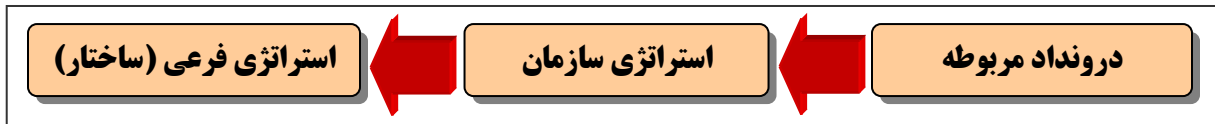
نمایش ۴-۳: تدوین استراتژی منابع انسانی بر مبنای محوریت ارزیابی عملکرد



#### ۴-۲- مدل‌های منطقی در تدوین استراتژی در سطح عملیات

نخستین مدل‌ها برای تدوین استراتژیهای وظیفه‌ای (تکنولوژی، فرهنگ و...) و یا استراتژی ساختار، درمیانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده‌اند. تاثیرگذاری یک طرفه استراتژی سازمان بر استراتژیهای وظیفه‌ای (تکنولوژی، فرهنگ و...) یا استراتژی ساختار در این مدل‌ها در نمایش شماره ۴-۴ نشان داده شده‌است.

نمایش ۴-۴: فرایند تدوین استراتژیهای وظیفه‌ای (تکنولوژی، فرهنگ و...) در الگوهای عقلایی (منطقی)



این مدل‌ها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژیهای وظیفه‌ای (تکنولوژی، فرهنگ و...) نیز سرایت می‌کند. عناصر تصمیم‌گیری در این مدل‌ها، همانند مدل‌های تدوین استراتژی سازمان، شامل نقاط قوت و ضعف (عوامل درون سازمان) و فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل بیرون سازمان) هستند. مدل‌های زنجیره‌ای می‌توانند در یک سطح قرار گرفته و ارتباطی سلسله‌مراتبی برقرار کنند. به عبارتی، یکی از اجزاء محور هماهنگی قرار می‌گیرد. بطور مثال، محورهای هماهنگی در مدل فامبراون عبارت خواهند بود از:

(۱) استراتژی محور هماهنگی<sup>۱</sup>

(۲) نیروی انسانی محور هماهنگی<sup>۲</sup>

(۳) ساختار محور هماهنگی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>-Organization Based on Strategy.

<sup>۲</sup>- Strategy Based on Human Resource.

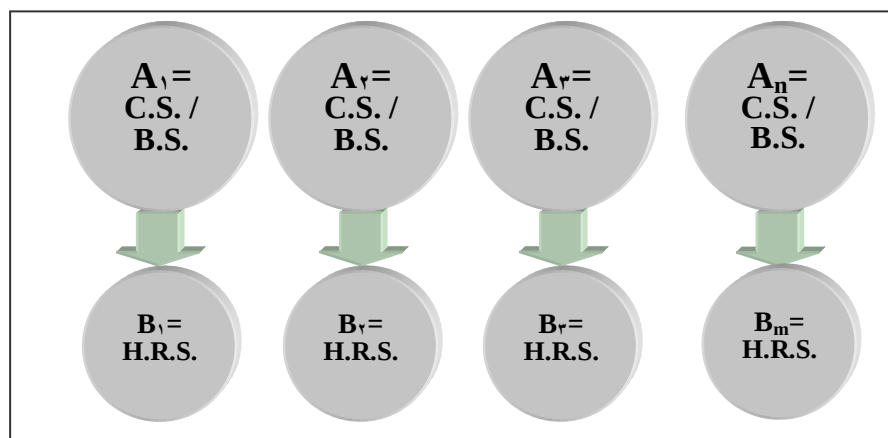
<sup>۳</sup>- Structure Based on Structure.

همچنین، می‌توان در دو سطح مثلاً (عینی و ذهنی) یا (نظری و عملی) هماهنگی برقرار کرد. برای اینکار می‌توان با محور قرار دادن هر یک از اجزاء، سایر اجزای آن را هماهنگ کرد.

#### ۴-۳- تبدیل استراتژی در سطح سازمان به استراتژی در سطح عملیات

سؤال اساسی در این الگو این است که چگونه می‌توان استراتژی سطح شرکت<sup>۱</sup> (C.S.) را به استراتژی‌های کارکردی<sup>۲</sup> (F.S.) یا استراتژی ساختار تبدیل کرد؟ الگوی ارتباط بین استراتژی در سطح C.S. به F.S. چیست؟ برای پاسخگویی به این سؤال، به عنوان مثال، استراتژی حوزه منابع انسانی و حوزه بازاریابی را در نظر بگیرید.

نمایش ۴-۵: الگوی ارتباط بین استراتژی در سطح سازمان به استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای)



برای مثال می‌توان استراتژی‌های مطرح در نظریه پورتر یا دیوید را مورد توجه قرار داد و بر اساس آن استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی را تنظیم کرد (جدول شماره ۲-۳).

به همین ترتیب، می‌توان برای زیر مجموعه‌های  $B_1, B_2, B_3, \dots$  نیز به صورت جزئی و تفصیلی استراتژی متناسب و متناظر را تنظیم کرد و بین آنها رابطه‌ای Rational برقرار کرد.

<sup>۱</sup>. Corporate Strategy.

<sup>۲</sup>. Functional Strategy.

نمایش ۴-۶: هماهنگی بین استراتژی‌های B.S./C.S. و استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی (در مقایسه با رقبا)

| استراتژی واحد تجاری              |                                |                             | استراتژی عوامل آمیخته بازاریابی                       |
|----------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
| مواضع کم<br>هزینه A <sub>۳</sub> | موانع متمایز<br>A <sub>۲</sub> | فرصت جو =<br>A <sub>۱</sub> |                                                       |
|                                  |                                |                             | محصول (B <sub>۱</sub> )                               |
| -                                | +                              | +                           | گستره خانواده محصول                                   |
| -                                | +                              | +                           | پیچیدگی فنی محصولات                                   |
| -                                | +                              | ؟                           | کیفیت محصول                                           |
| -                                | +                              | ؟                           | کیفیت خدمات                                           |
|                                  |                                |                             | قیمت (B <sub>۲</sub> )                                |
| -                                | +                              | +                           | سطح قیمت محصولات شرکت                                 |
|                                  |                                |                             | توزیع                                                 |
| ؟                                | +                              | -                           | میزان ادغام عمودی رو به جلو                           |
| -                                | -                              | +                           | مخارج مربوط به پیشبرد تجاری به عنوان درصدی از فروش‌ها |
|                                  |                                |                             | عملیات پیشبرد                                         |
| -                                | ؟                              | +                           | مخارج تبلیغات به عنوان درصدی از فروش                  |
| -                                | ؟                              | +                           | مخارج پیشبرد فروش به عنوان درصدی از فروش              |
| -                                | +                              | ؟                           | مخارج پرسنل فروش به عنوان درصدی از فروش               |

کلید: علامت + یعنی بزرگتر از رقیب، علامت - یعنی کوچک‌تر یا کمتر از رقیب و علامت ؟ یعنی روابط نامشخص بین استراتژی تجاری و عوامل آمیخته بازاریابی.

محور قراردادن یک جزء و هماهنگ کردن سایر اجزا با آن، مبنای تئوریک ندارد. برای این کار معمولاً به گفته‌ها و خواسته‌های یک مقام ارشد، اجماع علما، بررسی‌های کارشناسی (همانند بنچمارک) یا خواسته و رأی عموم اتکا می‌شود. این نوع استدلال را استدلال‌های عقلی یا نظری می‌نامند و وظیفه آن **توضیح مدل** است. دلیل ویژه دیگری برای اثبات درستی آن وجود ندارد. معمولاً مدل Rational از لحاظ متدولوژی/شکلی بر الگوی منطقی و از لحاظ محتوایی بر اطلاعات خبرگان استوار است.



#### ۴-۴ - محدودیت‌های استفاده از مدل‌های عقلایی

در استفاده از مدل‌های عقلایی محدودیت‌هایی مطرح است:

۱- **محدودیت عقلی:** در این مدل‌ها به منظور جمع آوری نظرات خبرگان معمولاً از روش‌هایی همچون

دلفی و مصاحبه استفاده می‌شود و مبنا بر این گذاشته می‌شود که عقل جمع ارجح به عقل فرد است. با

این حال، محدودیت عقلانی نظرات اخذ شده را هرگز نمی‌توان نادیده گرفت.

۲- **محدودیت زمانی:** وقتی ملاک، رای و نظر خبرگان است میزان زمانی که برای اخذ نظرات آنها صرف

می‌شود از اهمیت بالایی برخوردار می‌شود. هرچه این زمان بیشتر باشد و امکان بحث و بررسی جوانب امر

بیشتر فراهم شود، مساله شفاف‌تر شده و آرای مناسب‌تری بدست می‌آید ولی درعین حال امکان صرف وقت

برای هر موضوع دارای محدودیت‌های زمانی خاص خود است.

۳- **محدودیت هزینه:** برای حل یک مساله تا چه میزان می‌توان از نظر زمانی، فکری و مالی هزینه کرد؟

با توجه به این محدودیت‌ها، ممکن است استفاده از مدل‌های عقلایی ناکارآمد جلوه کند. بدین لحاظ، در بحث‌های

نظری و فلسفی مدل دیگری به نام مدل طبیعی<sup>۱</sup> مطرح شده است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

---

<sup>۱</sup> - Natural.

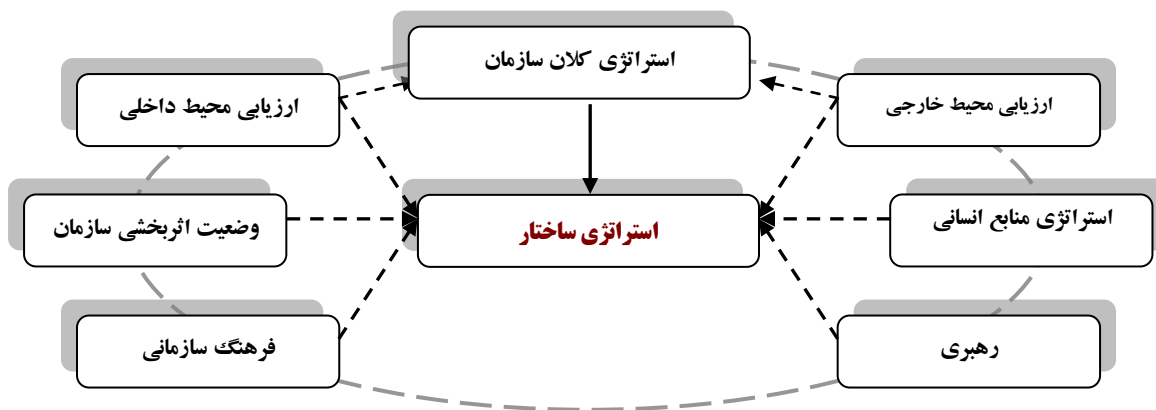
## فصل پنجم

### الگوی طبیعی در تدوین استراتژی ساختار

---

در پاسخ به چالش هماهنگی، از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره ای) مطرح شد. مطابق این الگو؛ (الف) می دهد (ب)، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر (ب) تأثیر می گذارد؛ به نام (ج) که می توان آنها را عوامل نهادی یا عوامل واقعی کننده نامید. این الگوها در فرایند تدوین استراتژی کارآفرینی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و کیفی، توجه نشان می دهند.

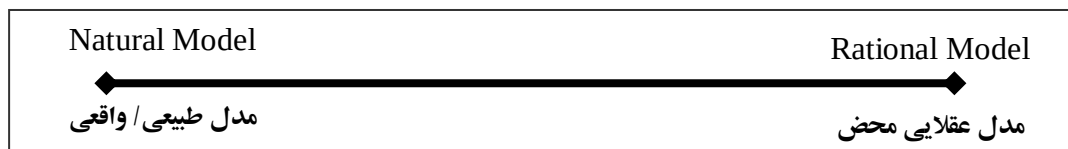
نمایش ۸: فرایند تدوین استراتژی ساختار بر مبنای الگوی فزاینده (طبیعی، دایره ای)



## مدل‌های طبیعی<sup>۱</sup>

اسکات معتقد است تفکر بشر در بحث‌های مدیریتی برگرفته از مبانی فلسفی‌اش و در درون طیفی از عقلایی تا طبیعی قرار می‌گیرد (نمایش شماره ۵-۱).

نمایش ۵-۱: طیف تفکر در موضوعات مدیریت (عقلایی تا طبیعی)



با وجود اینکه نظریه پردازان سیستم‌های عقلایی، سازمان‌ها را مرکب از اجزایی می‌دانند که طبق برنامه و در جهت هدف‌های خاص گرد آمده‌اند. ولی طرفداران سیستم طبیعی معتقدند سازمان‌ها را نمی‌توان صرفاً تنها ابزار حصول به هدف‌های مشخص دانست بلکه آنها متشکل از گروه‌های اجتماعی هستند که می‌کوشند خود را با شرایط ویژه‌ای که در آن به سر می‌برند وفق داده و حفظ کنند (اسکات، ۱۳۸۲).

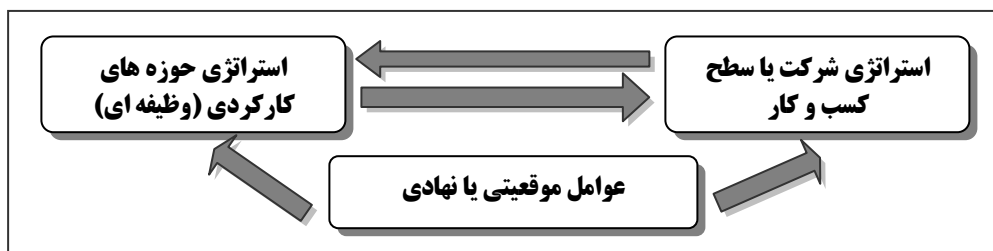
از اواخر دهه ۱۹۸۰، مدل‌هایی با نگرش فزاینده<sup>۲</sup> یا گام به گام مطرح شده‌اند که در فرایند تدوین استراتژی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند. این مدل‌ها همچنین، توانستند الگوهای استراتژیک سطح کارکردی یا وظیفه‌ای مانند منابع انسانی یا بازاریابی را بدون وجود استراتژی سازمان، ارائه کنند؛ چراکه عناصر تصمیم‌گیری در آنها شامل عوامل ویژه مربوط به مدیریت منابع انسانی (یعنی بازار کار و نحوه کنترل) یا بازاریابی است.

البته در مواردی هم که استراتژی سازمان موجود است، این مدل‌ها هماهنگی خود را با آن، از طریق ایجاد رابطه‌ای دوطرفه حفظ می‌کنند. این ارتباط در نمایش شماره ۳-۵ ترسیم شده است (بامبرگر و مشولم، ص ۳۹).

<sup>۱</sup> - Natural.

<sup>۲</sup>-Incremental.

نمایش ۳-۵ : فرایند تدوین استراتژیهای وظیفه ای در الگوهای طبیعی (واقعی)



به این ترتیب، عواملی که متعلق به ماهیت و طبیعت هر واحد وظیفه ای است و ضروری است که در طراحی استراتژی وظیفه ای به آنها پرداخته شود، وارد مدل می شوند. برخلاف مدل عقلایی که بطور عقلی و نظری درست است ولی در عمل ممکن است با موانع و مشکلات زیادی روبرو شود.

در این مدل سه سوال اصلی مطرح است که پاسخگویی به آنها بر کم و کیف مدل طراحی شده، اثر گذاشته و استراتژی تدوین شده برای یک سازمان را از دیگر سازمانها متفاوت می کند:

۱) عوامل موثر بر استراتژی وظیفه ای / عوامل موثر بر B

۲) ضریب اهمیت این عوامل

۳) ترکیب بهینه عوامل

مثال: برای تدوین استراتژی منابع انسانی **قوانین و مقررات کار** که ناظر بر فعالیت کل شرکت است (مثل: قانون مالیات، قانون تجارت) بررسی شده و آن قوانینی که مربوط به منابع انسانی است در مدل طبیعی وارد می شود (مثل قانون حداقل دستمزد).

### شرایط استفاده از مدل های طبیعی

در سه حالت زیر استفاده از مدل های **Natural** می تواند بسیار کارساز واقع شود:

۱- بعضی وقتها **A** وجود ندارد،

- ۲- **A** وجود دارد ولی مستندات مربوطه موجود نیست. مثلاً چیزی به عنوان استراتژی بیان می‌شود ولی مستندات مربوطه موجود نیست تا بتوان از اطلاعات آن استفاده کرد.
- ۳- ممکن است **A** وجود داشته باشد ولی متغیرهایی وجود داشته باشد که مختص **B** است و ضرورتی نداشته که در **A** ملاحظه شود.

### **طبقه‌بندی متغیرها در مدل‌های طبیعی**

- در حل مسائل با کمک مدل‌های طبیعی، متغیرها زیاد می‌شوند و طبقه‌بندی مشخصی برای آنها وجود ندارد. برخی، این متغیرها را به شکل زیر طبقه‌بندی کرده‌اند:
- متغیرهای داخلی و خارجی؛ (به معنی داخلی و خارجی منابع انسانی)
  - متغیرهای محتوایی و ساختاری / (کتاب دفت)؛ یعنی متغیرهایی که محتوای منابع انسانی را می‌سازند و متغیرهایی که ساختار آن را می‌سازند.
  - متغیرهای موقعیتی و گروه‌های ذینفع (کتاب آرمسترانگ)
  - طبقه‌بندی با عناوین داخلی و خارجی می‌تواند به راحتی شامل تر و جامع تر باشد. اگرچه هرگونه تقسیم بندی دیگری نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

### **جمع بندی**

بطور خلاصه، مباحث مطرح در زمینه دو الگوی عقلایی و طبیعی در نمایش شماره ۴-۵ دسته‌بندی شده‌اند:

نمایش ۴-۵ : مقایسه ویژگی‌های دو مدل عقلایی و طبیعی

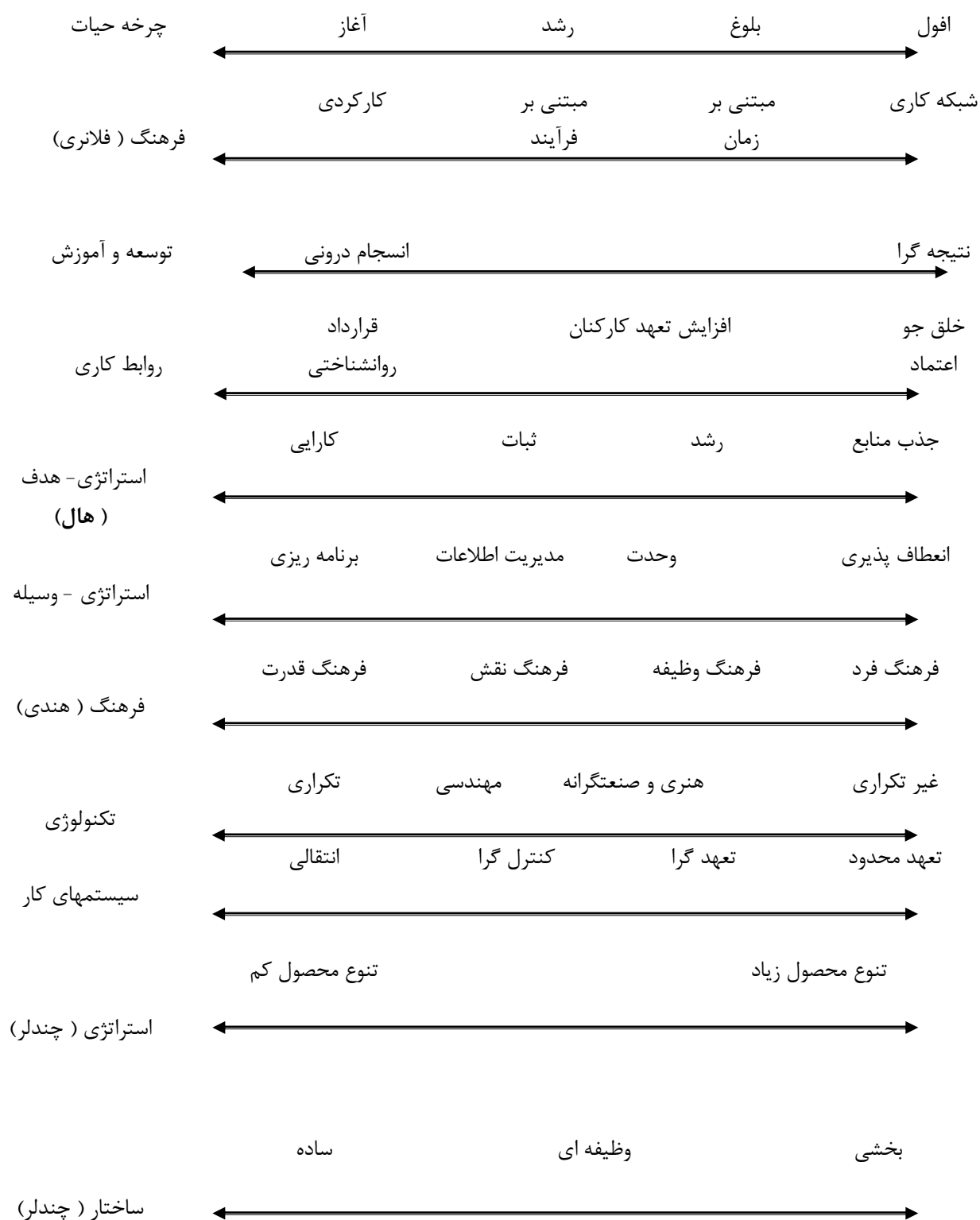
| انواع مدل‌ها<br>توضیحات              | عقلایی (Rational)                                                                                                                                                                                                                                                                | طبیعی (Natural)                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اسامی دیگر                           | مدل‌های منطقی (بامبرگر)/مدل‌های سازگار<br>(میشیگان)/زنجیره‌ای/سلسله مراتبی/<br>کنترلی(اشنایدر)                                                                                                                                                                                   | مدل‌های موقعیتی/بامبرگر: Incremental/<br>دایره‌ای/لایه‌ای                                                                                                                                                                                                                                 |
| مانند                                | مدل فامبراون در حوزه منابع انسانی                                                                                                                                                                                                                                                | مدل هاروارد (در کتاب آرمسترانگ) حوزه منابع انسانی                                                                                                                                                                                                                                         |
| طراحی<br>استراتژی و ایجاد<br>هماهنگی | می‌تواند مبنا قرار گیرد و در شرایط اضطرار (تا<br>رفع اضطرار) تغییرهایی در آن ایجاد نمود.                                                                                                                                                                                         | براساس شناختی که از ضعف طراحی بر مبنای<br>مدل Rational حاصل می‌شود و ضرورت،<br>تغییرات را اعمال کنیم.                                                                                                                                                                                     |
| تفاوت                                | هیچ متغیر موقعیتی که طبیعت Function ما را<br>داشته باشد وارد نمی‌کنیم.                                                                                                                                                                                                           | مرتباً متغیرهایی که ماهیت Function ما را<br>دارند یا مؤثر در Function ما هستند را وارد<br>می‌کنیم (بومی سازی)                                                                                                                                                                             |
| ویژگی‌ها                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- زنجیره‌ای هستند</li> <li>- می‌توان همه عوامل را با تساوی احتمال در<br/>نظر گرفت.</li> <li>- هماهنگی‌های عمودی برقرار می‌شوند.</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- دایره‌ای شکل هستند (مدل یک یا دو طرفه)</li> <li>- می‌توان عوامل را وزن‌دهی کرد.</li> <li>- مدل، بسته به تعداد متغیرها و وزن آنها پیچیده‌تر<br/>می‌شوند.</li> <li>- علاوه بر هماهنگی‌های عمودی، هماهنگی‌های<br/>افقی هم برقرار می‌شود.</li> </ul> |
| مزایا                                | آسان‌تر و سریع‌تر به نتیجه می‌رسد.                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- متغیرهای عینی و واقعی بیشتر وارد می‌شود.</li> <li>- واقع‌گرا بوده و حالت واقعی‌شان بیشتر است.</li> <li>- Localized و بومی شده‌اند.</li> <li>- کمتر نیازمند چانه‌زنی بعدی است.</li> </ul>                                                         |
| اشکالات/<br>محدودیت‌ها               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- آرمانی و ذهنی هستند.</li> <li>- باید استراتژی‌ای وجود داشته باشد تا مبنای<br/>کار قرار قرار گیرد.</li> <li>- اگر استراتژی غلط باشد همه سلسله مراتب<br/>غلط خواهد شد.</li> <li>- ممکن است همه موانع عملی را ملاحظه<br/>نکنند.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- پیچیدگی و دشواری بیشتر است.</li> <li>- به علت تطبیق یافتن با شرایط واقعی و خاص،<br/>زودتر هم از حیظ انتفاع می‌افتند.</li> <li>- یک‌سری از مسائلی که ماهیتاً در سیستم وارد<br/>کرده ایم و از ابتدا خود را در ضرورت انداخته‌ایم.</li> </ul>        |

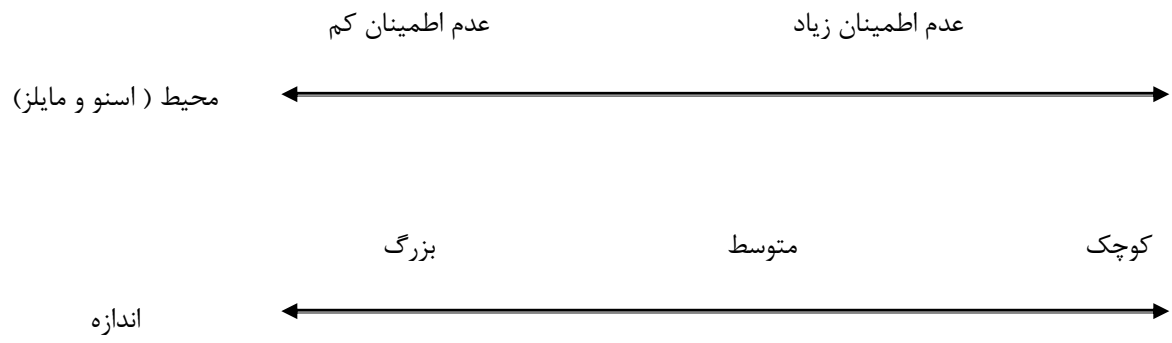
هر يك از اين دو الگو با داشتن نقاط قوت و ضعف شناخته شده، می‌توانند در شرايط و موقعيت‌های خاص بطور منفرد و يا ترکیبی بکار گرفته شوند. بنابراین، هدف از طرح مباحث در دو فصل اخير رد يا قبول هيچ يك از دو الگوی عقلایی يا طبیعی نیست. درزير به طور خلاصه و به صورت نموداری، الگوهای طبیعی که تا کنون در ادبيات تئوری های مدیریت مطرح گردیده و رابطه آنها با استراتژی های ساختار، بيان شده است.

| استراتژی ساختار               | بسیار مکانیک    | مکانیک       | ارگانیک      | بسیار ارگانیک |
|-------------------------------|-----------------|--------------|--------------|---------------|
| استراتژی ( پورتر )            | کاهش هزینه      |              | بهبود کیفیت  | خلاقیت        |
| فرهنگ ( کوئین )               | ماموریتی        | رقابتي       | مشورتي       | مشارکتی       |
| تحول ( بکهارد )               | تغییر روش       | تغییر روابط  | تغییر دیدگاه | تغییر فرهنگ   |
| اثر بخشی ( رابینز )           | هدف عقلایی      | فرآیند داخلی | روابط انسانی | سیستم باز     |
| محیط                          | ثابت            |              |              | متغیر         |
| تکنولوژی                      | ساده            |              |              | پیچیده        |
| منابع انسانی ( آرمسترانگ )    | عملکرد بالا     |              | تعهد بالا    | مشارکت بالا   |
| فرهنگ منابع انسانی ( فلانری ) | مساوات و برابری |              | تعهد سازمانی | شایستگی تیمی  |









## فصل ششم

### الگوی نقاط مرجع استراتژیک در تدوین استراتژی ساختار

نگرش نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup> به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. نقاط مرجع استراتژیک هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کارمی‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی گروه‌های ذینفع اصلی برسانند.

در نمایش ۹ فرایند تدوین استراتژی ساختار بر اساس الگوی همه جانبه آورده شده است.

نمایش ۹: فرایند تدوین استراتژی ساختار در الگوی یکپارچه



<sup>۱</sup> - Strategic Referent Points (SRP).

## فصل هفتم

### سازگار سازی دو نگرش الگوهای طبیعی و الگوهای عقلایی

#### مقدمه

ظرف دهه گذشته، پژوهشگران چارچوبهای زیادی ارائه کردند تا بتوان بدان وسیله گونه های آرمانی استراتژی های سازمانی را ارائه دهند که مشهورترین آنها الگوهای عقلایی و طبیعی بودند که پیشتر در خصوص آنها بحث شد. اخیراً رویکردی ترکیبی از دو رویکرد عقلایی و طبیعی مطرح گردیده که بین این دو رویکرد سازگاری ایجاد نموده است. این رویکرد جدید تئوری نقاط مرجع استراتژیک نام دارد. تئوری نقاط مرجع استراتژیک که از جدیدترین تئوری های مدیریت استراتژیک می باشد، در سال ۱۹۹۶ توسط فیگن باوم و همکارانش ارائه شود. در این فصل تلاش شده است موضوعات و مباحث مختلف مرتبط با تئوری نقاط مرجع استراتژیک گنجانیده شده و سازگاری این تئوری ها با مبانی فلسفی و منطقی تئوریهای مدیریت مورد بررسی قرار گیرد.

#### سازگار سازی دو نگرش الگوهای طبیعی و الگوهای عقلایی

همانطور که گفته شد، براساس نگرش منطقی (Rational)، تدوین استراتژی و برنامه ریزی بر مبنای فرایندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی صورت می گیرد (یا دست کم باید بدین گونه باشد). بر اساس نگرش طبیعی (Natural) یا فزاینده، فرایند تدوین استراتژی تا حد زیادی جنبه غیر رسمی داشته و بر روابط سیاسی درون و بیرون سازمانی استوار است.

اگر چه بسیاری از کارشناسان (آنها که در مرحله عمل با موضوع سروکار دارند) نگرش برنامه ریزی بخردانه و رسمی را توصیه می کنند، ولی بیشتر صاحب نظران به این نتیجه رسیده اند که از نگرش تصمیم گیری عقلایی محدود استفاده کنند (مارچ و سایمون، ۱۹۸۵)، بیشترین کاری که می توان انجام داد این است که یک فرایند منظم

(سیستماتیک) را منطقی تر و گام به گام به کار برد. (کونین، ۱۹۷۸). پژوهشگران براساس این شیوه نگرش درصدد برآمده‌اند تئوری‌هایی را ارائه کنند که بتوان بدان وسیله فاصله بین این دو نگرش را کمتر کرد. تئوری نقاط مرجع استراتژیک یکی از روش‌هایی است که برای پل زدن بین این دو نگرش مطرح است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴، ص ۳۷).

الگوی نقاط مرجع استراتژیک در طراحی استراتژی‌های وظیفه ای، به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، بطوریکه کلیه گروه‌های ذی‌نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. از جمله ویژگی‌های این مدل آن است که ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک می‌تواند بر اساس تئوری‌های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع توجیه شود.

### **نگاهی بر تئوری چشم انداز (انتظار)؛ رفتار انتخابی استراتژیک<sup>۱</sup>**

براساس پژوهش‌های انجام شده، سه مدل مختلف رفتار انتخابی استراتژیک آزمون شده‌اند:

حالت یکم- تصمیم گیرندگان و به تبع آن سازمان‌ها ریسک‌گریز هستند:

بر اساس این فرض سازمان‌ها فقط زمانی ریسک می‌پذیرند که انتظار نتایج هنگفتی داشته باشند. به این معنی که مدیران و سازمان‌ها، گزینه‌های با مطلوبیت بیشتر را می‌پذیرند (شیب مثبت خط در نمایش شماره ۶-۱).

حالت دوم- افراد و سازمان‌ها در شرایط واقعی ممکن است ریسک‌پذیر باشند:

افراد و سازمان‌ها در شرایط واقعی ممکن است ریسک‌پذیر باشند و از آن گذشته برخی از شرکت‌های موفق با مدیریت رابطه ریسک- بازگشت می‌توانند به صورت هم زمان ریسک را کاهش داده و بازگشت سرمایه را افزایش دهند. (شیب منفی خط دو در شکل شماره ۹-۶)

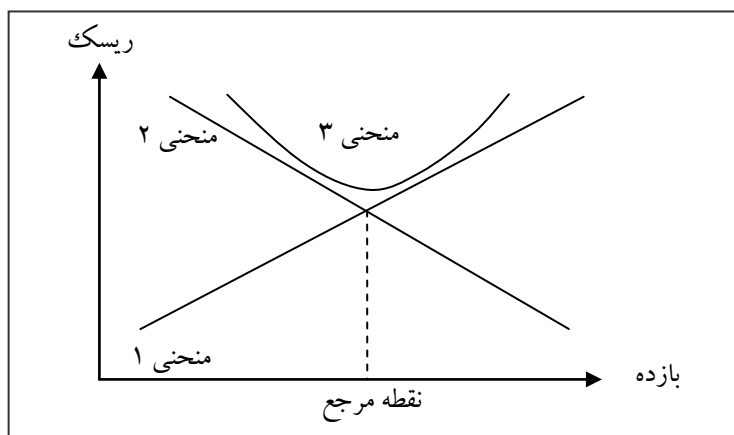
حالت سوم- تئوری چشم انداز- در صورتی که تصمیم گیرندگان پایین تراز نقاط مرجع باشند گزینه‌های رفتاری متفاوتی نسبت به زمانی که بالاتر از آن هستند ارائه می‌کنند:

---

۱- برگرفته از مقاله: تئوری نقاط مرجع استراتژیک: نوشته اوی فیگنباوم، استیوارت هارت و دن شندل، ترجمه: امیررضا اسکافی ثابت.

عمده پیش بینی ای که این رویکرد ارائه می کند این است که سازمان ها با توجه به میزان سود و زیان که برای تصمیم گیرندگان متصور است، می توانند ریسک پذیر یا ریسک گریز باشند. بنابراین، تئوری چشم انداز (انتظار) می گوید تصمیم گیرندگان از اهداف یا نقاط مرجعی برای ارزیابی ریسک گزینه ها استفاده می کنند. افراد هم به طور مطلق ریسک گریز نیستند؛ آنها هم چنانچه نتایج مورد انتظارشان از کاری، پایین تر از نقاط مرجع باشد رفتار ریسک پذیر و چنانچه نتایج مورد انتظار بالاتر از نقاط مرجع باشد، رفتاری ریسک گریز از خود نشان می دهند.

نمایش ۶-۱: سه مدل رفتار انتخابی استراتژیک



تئوری چشم انداز بیان می کند که افراد مختلف برای ارزیابی گزینه ها، اهداف و نقاط مرجعی را مد نظر قرار می دهند و رفتارشان ناشی از آن است که خود را در سطحی بالاتر از نقطه مرجع (مطلوب) و یا پایین تر از آن فرض کنند (کانمن و تورسکی، ۱۹۷۹). فیگنباوم و تامس در سال ۱۹۸۸ از تئوری چشم انداز برای تبیین رفتار در سطح سازمان استفاده کردند؛ آنها فهمیدند سازمان ها زمانی که خود را پایین تر از نقاط مرجع می بینند؛ ریسک پذیر و زمانی که بالاتر از نقاط مرجع می بینند؛ ریسک گریز می شوند. مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت ها و جهت گیرهای کلی سازمان، آگاهانه یا ناآگاهانه توجه کارکنان را به سمت اهداف و مقاصد خاصی معطوف می کنند و بدین شکل است که مدیران نقاط مرجع استراتژیک سازمان را تعریف می کنند.

## تئوری نقاط مرجع استراتژیک

نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی این امکان را می دهد که ضمن بهره مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده و با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوریکه کلیه گروه های ذی نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده ای بر فعالیت ها و عملکرد سازمان دارند، می توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. (بامبرگر و فیگن باوم، ۱۹۹۶)

نقاط مرجع، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود (اسکافی، ۱۳۸۴) و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم شان استفاده می کنند (بامبرگر و فیگن باوم، ۱۹۹۶).

سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می نماید (فیگن باوم و هارت، ۱۹۹۶). به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم های سازمان، خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید (اعرابی، ۱۳۸۴).

بر خلاف هدف ها و نقاط ارجاع عملیاتی، نقاط مرجع استراتژیک شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک هستند زیرا آنها برای ایجاد شایستگی های اساسی در سطح سیستم یا سازمان به منظور کمک به شرکت در دست یابی به یک مزیت رقابتی پایدار به کار می روند (واتسون ۱۹۹۳). نقاط مرجع استراتژیک به سازمان ها نشان می دهند که در هر عنصر یا سیستم سازمانی چه استراتژی ها و سیاست هایی انتخاب شود تا با استراتژی ها و سیاست های سایر عناصر سازمانی هماهنگی داشته باشند. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد اشتراک استراتژیک در جهت بهبود عملکرد و دست یابی به مزیت رقابتی پایدار می شود. (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۱۹).

صاحب نظران «نظریه نقاط مرجع استراتژیک» معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود.

چندلر ( ۱۹۶۲ ) با برقراری ارتباط بین ساختار و استراتژی این مساله را به زبان دیگری مطرح می کند. اندروز هم با مطرح کردن هماهنگی استراتژیک همین موضوع را عنوان نموده است. او معتقد است « کسانی که سیاست فرصت طلبانه را بدون داشتن شایستگی های لازم را در پیش می گیرند، در سرزمین افسانه ها سیر می کنند » ( اندروز، ۱۹۷۱ : ۱۷۰ ). همچنین هافر شندل این هماهنگی استراتژیک را حول محوری استراتژی معنادار دانسته و استراتژی را « هماهنگی ای که سازمان بین منابع داخلی خود و مهارت هایش ( یعنی همان شایستگی های سازمان ) از یک سو و فرصت و مخاطره های محیط خارجی از سوی دیگر برقرار می کند » تعریف می نمایند ( هافر و شندل، ۱۹۷۸ : ۱۲ ). از آنجا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی توان شرایط آینده را پیش بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی ای داخلی و ایجاد قابلیت های جدید در طول زمان می باشد ( گالبرایت و کازانجیان ۱۹۸۶؛ پراهضالاد و همل ۱۹۹۰؛ بارنی، ۱۹۹۱ ). ایتامی نیز در سال ۱۹۸۷ این موضوع را به خوبی تحت عنوان " هماهنگی پویا " مورد بررسی قرار داده و نقش مدیریت را در دنیای امروز، هم ایجاد و هم رفع این هماهنگی دانسته است. مدیریت باید به سختی تلاش کند تا بین استراتژی ها، سیستم ها و فرایندها ارتباط برقرار کند تا موجب بهبود عملکرد سازمان شود. از سوی دیگر سازمان باید مستمراً تغییر کند تا به قابلیت های جدیدتری دست یابد و بتواند به سمت آینده جهت گیری نماید ( هارت، ۱۹۹۲ ). بنابراین هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت های بیرونی است ( فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶ : ۲۱۹ ).

اما شایسته ترین نقشی که مدیران برای رسیدن به این هماهنگی استراتژیک برعهده می گیرند چیست؟ چگونه مدیران اجرایی به هماهنگی پویایی که منشاء بهبود عملکرد یا کسب مزیت رقابتی پایدار می باشد دست می یابند؟ مدیران اجرایی چگونه باید بین شرایط محیط و قابلیت های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ در واقع مدیران چگونه به گزینه هایی در مورد عناصر و سیستم های سازمان برای هماهنگی استراتژیک می رسند؟ پاسخ این سوال به نگرش شما درباره نحوه گزینه یابی عقلانی را برای رسیدن به خروجی های متمایز بهینه پیشنهاد می کند. از سوی دیگر اگر شما قائل به عقلانیت محدود و تصمیمات نه لزوماً بهینه هستید ( نظریه سایمون با عنوان عقلانیت محدود )، بنابراین هیچ حساب و کتاب عددی و ریاضی را برای تصمیم سازی نمی



پذیرند. با این حال روش های تصمیم گیری اگر به نتایج مستدلی منتهی شود ارزشمند تلقی می گردند. این موضوع برای هماهنگی استراتژیک هم صادق است.

فیگن بام و همکاران ( ۱۹۹۶ ) یک مدل ریاضی با توجه نظریه دورنما ( امید به موفقیت ) معرفی می کنند که تصمیم گیری فردی را تشریح می کند و سپس در مورد تصمیم گیری سازمانی و از جمله تصمیم گیری برای ایجاد هماهنگی استراتژیک به بحث می نشینند. البته روش های دیگری نیز برای تشریح هماهنگی استراتژیک ( مثل پاداش های متغیر و سیستم های انگیزشی ) وجود دارند ولی آنها فرض می کنند که هیچ کدام از سایر روش ها نسبت به روش پیشنهادی آنها برتری خاصی ندارد.

نظریه دورنما ( امید به موفقیت ) ثابت می کند که افراد مختلف برای ارزیابی گزینه ها، اهداف و نقاط مرجعی را مدنظر قرار می دهند و رفتارشان ناشی از آن است که خود را در سطحی بالاتر یا پایین تر از هدف یا نقطه مرجع ( مطلوب ) فرض کنند. فیگن بام و تامس در سال ۱۹۸۸ از نظریه دورنما برای تبیین رفتار در سطح سازمان استفاده کردند، آنها دریافتند سازمان ها زمانی که خود را پایین تر از نقاط مرجع می بینند "ریسک پذیرند" و زمانی که بالاتر از نقاط مرجع می بینند "ریسک گریز" می شوند. بنابراین به نظر می رسد انتخاب نقاط مرجعی برای سازمان ( یا برای تصمیم گیری سازمانی ) اثر مستقیمی بر رفتار انتخاب استراتژیک دارد. مدیران ارشد سازمان با تعیین اولویت ها و جهت گیری های کلی سازمان، آگاهانه یا نا آگاهانه توجه کارکنان را به سمت هدف ها و مقصدی های خاصی معطوف می کنند و به این شکل است که مدیران نقاط مرجع استراتژیک سازمان را تعریف می نمایند. فیگن بام و همکاران ( ۱۹۹۶ ) عنوان می کنند که تدوین و تعیین نقاط مرجع استراتژیک روشی است که می تواند هماهنگی استراتژیکی را تضمین کند و از قابلیت اجراء نیز برخوردار باشد. همچنین مشخص می شود مدیران ارشد با داشتن نقاط مرجع استراتژیک از حالت انفعال خارج شده و از آگاهی مناسبی نسبت به سازمان برخوردار می شوند. از آن گذشته این نظریه نشان می دهد رفتار استراتژیک سازمان ها و در نتیجه عملکرد آنها مستقیماً از انتخاب گزینه هایی برای نقاط مرجع استراتژیک اثر می پذیرند. این موضوع قابلیت های بالقوه این تئوری را نشان می دهد و می تواند در طراحی شیوه ای برای کاربردهای عملی آن موثر باشد (فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶ : ۲۲۰).

اما یک نقطه مرجع مناسب در سطح سازمانی متشکل از چه چیزی است؟ نگرش های نظری متفاوت، ساز و کارهای انتخابی متفاوتی را برای مقایسه ارائه می کنند. برای مثال نگرش مبتنی بر هدف و نگرش مبتنی بر منبع اهمیت هدف ها و قابلیت های داخلی سازمان را به عنوان نقاط مرجع کلیدی و حساس پیشنهاد می کنند. نظریه های اقتصاد سازمانی / صنعتی، نظریه وابستگی ها به منابع و نهادینگی نوین، ذی نفعان خارجی نظیر رقبا، تامین کنندگان، مشتریان و دیگر ذی نفعان غیراقتصادی را به عنوان نقاط مرجع کلیدی پیشنهاد می کنند. در نهایت مطالعات و متون مربوط به هویت مشترک مقاصد و نیت های استراتژیک، و تغییر و تعدیل سازمانی اهمیت زمان و به ویژه جهت گیری های گذشته و آینده را به منزله نقاط مرجع اصلی پیشنهاد می کند ( یامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ۲۲۹). نمایش شماره ۶-۲ نگرش های نظری مختلف را در این خصوص نشان می دهد. به طور کلی تمام نگرش ها و دیدگاه هایی که در این جدول به عنوان مروری بر ادبیات موضوع نشان داده شده است بر روی یک موضوع واحد اتفاق نظر دارند: انتخاب یک الگو یا نقطه مرجع استراتژیک در راستایی که انتخاب استراتژیک از بین گزین های استراتژیک انجام شود یا رفتار سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد ( فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۲۲).

نمایش ۶-۲: دیدگاه های نظری مرتبط با موضوع نقاط مرجع استراتژیک: ابعاد و منابع انتخاب شده

| نظریه نظری         | نقطه مرجع مورد تاکید                          | رهنمود اصلی                            | پژوهش گران انتخاب شده                                                                |
|--------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| نظریه انگیزشی      | داخل سازمان<br>- افراد<br>- گروهها            | طراحی کار و تدوین هدف هایی برای عملکرد | Latham & Yukl ( ۱۹۷۵ )<br>Nadler & Lawler ( ۱۹۷۷ )<br>Hackman & Oldham ( ۱۹۸۰ )      |
| نگرش مبتنی بر منبع | داخل سازمان<br>- منابع کل شرکت<br>- قابلیت ها | خلق شایستگی های منحصر به فرد           | Wernerfelt ( ۱۹۸۴ )<br>Prahalad & Hamel ( ۱۹۹۰ )<br>Barney ( ۱۹۹۱ )                  |
| اقتصاد صنعتی       | شرایط خارجی<br>- صنعت<br>- رقبا ی کلیدی       | غلبه بر رقابت                          | Bain ( ۱۹۵۶ )<br>Caves ( ۱۹۷۷ )<br>Porter ( ۱۹۸۰ )                                   |
| وابستگی به منابع   | شرایط خارجی<br>- تامین کنندگان<br>- مشتریان   | حداقل کردن موانع برای تامین منابع      | Pfeffer ( ۱۹۷۲ )<br>Pfeffer & Nowak ( ۱۹۷۶ )<br>Pfeffer & Salancik ( ۱۹۷۸ )          |
| نظریه نهادینگی     | شرایط خارجی<br>- ذی نفعان<br>- وابستگی متقابل | برآورد تقاضاهای جامعه                  | Meyer & Rowan ( ۱۹۷۷ )<br>DiMaggio & Powell ( ۱۹۸۳ )<br>Mayer, Scott & Deal ( ۱۹۸۳ ) |

|                                                                                |                                                                                                       |                                       |                    |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
|                                                                                | داخلی                                                                                                 |                                       |                    |
| Tirole ( ۱۹۸۹ )                                                                | موفقیت سازمان بستگی به موقعیت فروشندگان در مقایسه با رقبا                                             | شرایط خارجی<br>- رقبا                 | نظریه بازی         |
| Westley & Mintzberg ( ۱۹۸۰ )<br>Torbert ( ۱۹۸۷ )<br>Dutton & Dukerich ( ۱۹۹۱ ) | گذشته آنچه در آینده ممکن است را شکل می دهد.                                                           | زمان<br>- سنت های گذشته<br>- فلسفه    | هویت شرکت          |
| Hasegawa ( ۱۹۸۶ )<br>Imai ( ۱۹۸۶ )<br>Hamel & Prahalad ( ۱۹۸۹ )                | قصد استراتژیک تصمیمات فعلی را معین می کند.                                                            | زمان<br>- مقصود بلند مدت<br>- ماموریت | قصد استراتژیک      |
| Hannan & Freeman ( ۱۹۸۴ )                                                      | نیت تراز اول شدن در آینده و توانایی اجرای آن زیربنایی ترین نیروی جلوبرنده برای رسیدن به موفقیت هستند. | زمان<br>- نیت های آینده               | بوم شناسی<br>جمعیت |

فیگن بام و همکاران نشان دادند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به منزله انتخاب های صرفاً انحصاری در نظر گرفته شوند بلکه ترجیحاً به عنوان عناصر مجموعه ای چند بعدی مدنظر قرار گیرند. هر متغیری که یک هدف خاصی را مشخص می کند، قابلیت به وجود آوردن یک نقطه مرجع و در نتیجه یک چارچوب تصمیم گیری را دارا می باشد.

از این رو، آنها کاربرد یک ماتریس سه بعدی ( با ابعاد داخلی، خارجی و زمان ) پیشنهاد کردند که تصمیم گیرندگان سازمانی می توانند به طور همزمان نقاط مرجع چندگانه را در نظر بگیرند. آنها پیشنهاد کردند که تصمیم گیرندگان، موقعیت های خود را بر اساس معیارهای فرآیند و نتیجه ( یعنی بعد داخلی ) بر مبنای گذشته، حال و آینده (بعد زمانی) رقبا، مشتریان، تامین کنندگان و دیگر ذی نفعان، بعد خارجی ارزیابی کنند و به این ترتیب، الگو برداری های خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می گیرند. فضای خلق شده از طریق این سه بعد، ماتریس نقطه مرجع استراتژیک است. شکل الگوهای مرجع یا نقاط مرجع انتخابی، تاثیرات ضمنی مهمی در رفتار انتخاب، استراتژیک و عملکرد شرکت خواهند داشت.

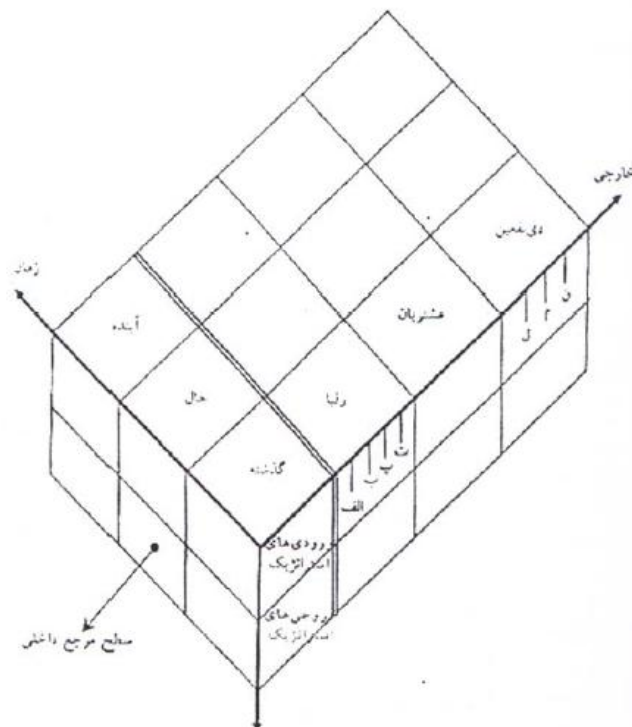
برای مثال، سازمان هایی که خودشان را در بالای نقاط مرجع استراتژیک می بینند، پدیده های جدید را به منزله تهدیدهای درگیر در فرآیندهای تصمیم گیری متمرکز، محدود و انعطاف پذیر تلقی کرده و با شیوه ای تدافعی، محافظه کارانه و مخالف خط رفتار می کنند. ولی سازمان هایی که خودشان را در پایین نقاط مرجعشان می بینند،

پدیده های جدید را به عنوان فرصت، تلقی و به شیوه ای جسورانه برخورد می کنند ( بامبرگر و فیگن بام، ۱۹۹۶: ۹۲۹). نمایش شماره ۶-۳ ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از دیدگاه فیگن بام و همکاران ( ۱۹۹۶ ) نشان می دهد. فیگن بام و همکاران به این نتیجه رسیدند که ماتریس نقاط مرجع استراتژیک تقریباً در همه شیوه های سازمانی قابل استفاده است. علاوه بر استفاده از آن به عنوان یک ابزار تشخیص یا توصیفی، خاصیت پیش بینی کنند. ( و نهایتاً نرمال کننده ) نیز دارد. تئوری SRP و پیشنهادهای وابسته به آن، حول دو محور اصلی توسعه می یابند:

۱. ارتباط بین SRP و رفتار انتخاب استراتژیک

۲. ارتباط بین SRP و عملکرد شرکت

نمایش ۶-۳: ماتریس نقاط مرجع استراتژیک از دیدگاه فیگن بام و همکاران



Source :Eigenbaum , Avi & Hart Schendel ,D. ( ۱۹۹۶) . Strategic Reference Point Theory , Strategic Management Journal , V(۱۷); No(۲) . P. ۲۲۴

انتظار می رود که وضعیت یک شرکت در مقایسه با نقطه مرجع استراتژیک آن ( که در واقع یک سطح مرجع استراتژیک است) به تعدادی ویژگی های رفتاری، فرایندهای سازمانی و اهمیت شناخت مسایل ( پدیده ها ) وابسته باشد. نمایش شماره ۲-۱۳ این روابط مورد انتظار را نشان می دهد.

نمایش ۴-۶: اصول رفتار انتخاب استراتژیک

| وضع فعلی                    | بالا تر از نقطه مرجع              | پایین تر از نقطه مرجع                      |
|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------|
| " در اوج قرار گرفته ایم ! " | راضی کننده                        | ناراضی کننده<br>" در حفیض به سر می بریم! " |
| ادراک از مسایل جدید         | تهدید<br>ضرر بالقوه<br>حالت منفی  | فرصت<br>سود بالقوه<br>حالت مثبت            |
| فرایندهای سازمانی           | محدود شده<br>غیر منعطف<br>متمرکز  | باز<br>انعطاف پذیر<br>غیر متمرکز           |
| ماهیت پاسخ یا رفتار         | ریسک گریز<br>محافظه کار<br>تدافعی | ریسک پذیر<br>متهور<br>تهاجمی               |

نمایش شماره ۴-۶ نشان می دهد، شرکت های بالای نقطه مرجع استراتژیک شان، مسایل جدید را به عنوان تهدید تلقی می کنند، در محدودیت ها گیر می کنند، تصمیم گیری متمرکز و انعطاف پذیر را بر می گزینند و رفتاری ریسک گریز، محافظه کارانه و تدافعی از خود نشان می دهند. در مقابل، شرکت های پایین نقطه مرجع استراتژیک شان، مسایل جدید را به عنوان فرصت تلقی می کنند، تصمیم گیری باز، انعطاف پذیر و غیر متمرکز دارند و رفتاری تهاجمی، متهورانه و ریسک پذیر از خود نشان می دهند.

هم چنین آنها عنوان می کنند که چهار مشخصه نقطه مرجع استراتژیک، قابل توجهی بر عملکرد شرکت دارند: محتوا<sup>۱</sup>، ترکیب بندی<sup>۲</sup>، تغییر و اجماع<sup>۳</sup>.

**محتوا:** مدیران ارشد با انتخاب دقیق ابعاد مورد تاکید نقطه مرجع استراتژیک، می توانند بر چارچوب ذهنی موضوعات متناوب سازمان به گونه ای اثر گذارند که باعث انگیزش اعضای سازمان و تمرکز آنها بر فعالیت هایشان شود. کارایی شرکت باید به طور مستقیم از انتخاب مرجع استراتژیک تاثیر گیرد. استدلال های فیکن بام و همکاران چهار اصل زیر را پیشنهاد می دهد:

- شرکت هایی که نقاط مرجع داخلی و خارجی را با هم استفاده می کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت هایی که به طور غالب بر روی یکی از نقاط داخل و یا خارج متمرکز هستند، دارند.
- شرکت هایی که از هر دو جهت گیری به سمت آینده و گذشته استفاده می کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت هایی که فقط روی گذشته یا آینده تمرکز دارند، خواهند داشت.
- شرکت هایی که از نقاط مرجع استراتژیک چند بعدی ( تاکید هم زمان بر روی ابعاد داخلی، خارجی و زمان) استفاده می کنند، عملکرد بهتری نسبت به شرکت هایی که تنها از یک دو نقطه مرجع استفاده می کنند، خواهند داشت.
- شرکت هایی که از نقاط مرجع استراتژیک چند بعدی استفاده می کنند نسبت به شرکت هایی که نقاط مرجع کمتری دارند، روی ابعاد بیشتری بهبود عملکرد را تجربه می کنند ( مانند: سودآوری، رشد، کیفیت، نوآوری و مسئولیت اجتماعی ).

**ترکیب بندی:** نظریه پردازان اقتضایی و مدیریت تاکید زیادی بر روی هماهنگی بین عناصر مختلف داخلی شرکت ( استراتژی، ساختار، تکنولوژی، سیستم ها و فرایندها) و محیط آن داشته اند. اثربخش ترین شرکت ها، با به

---

<sup>۱</sup> Content

<sup>۲</sup> Configuration

<sup>۳</sup> Consensus

کارگیری منطق " هماهنگی " در مورد مفهوم نقطه مرجع استراتژیک، ثبات داخلی را از طریق ابعاد و متغیرهای حاوی نقطه مرجع استراتژیک کسب می نمایند. جایی که اعضای سازمان محرک های پیچیده یا هدف های گنج کننده دریافت می کنند، اثر بخشی نقطه مرجع استراتژیک کم رنگ تر خواهد شد. این موضوع اصل زیر را مطرح می کند :

□ اثر بخش ترین شرکت ها دارای نقاط مرجع استراتژیک چند بعدی هستند که متغیرهای ترکیبی آنها با هم یکپارچه و تقویت کننده اند. آنها عبارتند از تقاضاهای سازمان به منظور بهبود، تغییر یا عملکرد که به وسیله نقاط مرجع برای طراحی چشم انداز و ماموریت هم سو می شوند.

**تغییر:** اثر بخش ترین شرکت ها به طور مداوم و مستمر نقطه مرجع استراتژیک خود را تغییر و تصحیح می کنند تا بر چالش ها و فرصت های جدید در محیط خود تمرکز بیش ترری داشته باشند.

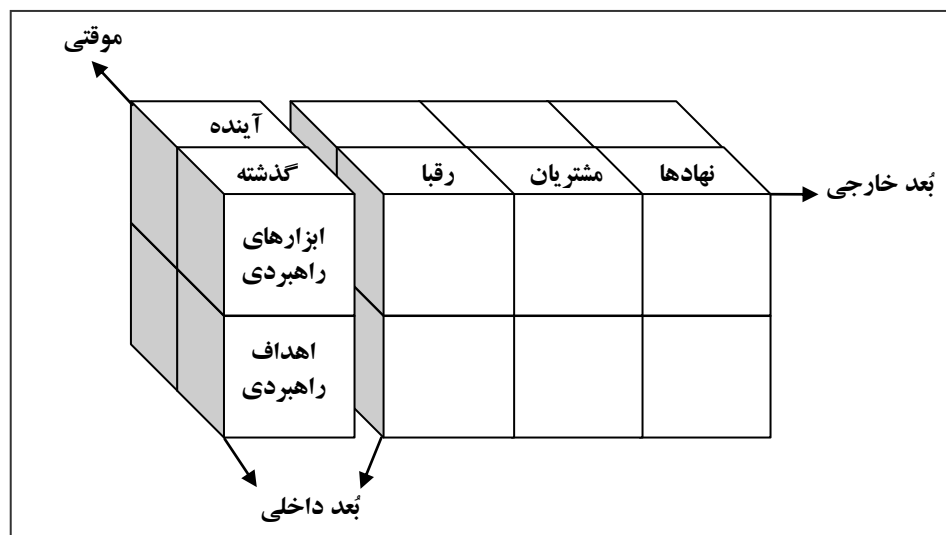
**اجماع:** اگر اعضای سازمان ادراک های یکسانی از نقطه مرجع استراتژیک در اختیار یکدیگر قرار ندهند در این صورت چارچوب ها و تصمیمات در جهت های مختلف جاری خواهند شد. اثر بخش ترین شرکت ها با سطوح توافقی ( اجماع ) بین مدیران ارشد و اعضای سازمان در رابطه با محتوای نقطه مرجع استراتژیک شان شناسایی می شوند ( فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۳۱-۲۲۹ ).

تئوری مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک اصولاً مبتنی بر نگرش برنامه ریزی بخردانه است، بدین معنی که به مدیران از این زاویه نگاه می شود که بر فرایند تدوین استراتژی کنترل کامل دارند. ولی بامبرگر و فیگن بام (۱۹۹۶) به دو طریق از نگرش برنامه ریزی بخردانه فاصله گرفتند. نخست، آنها براین باورند که تئوری های مبتنی بر قدرت و وابستگی به منابع می توانند ماهیت سیستم نقاط مرجع استراتژیک را توجیه کنند. دوم، آنها بر این باورند که فرایندهای معقول و تفسیر مدیریت می تواند شکل نقاط مرجع استراتژیک واحدهای کارکردی مثل بازاریابی را به استراتژی بازاریابی تبدیل کرده و در آن زمینه تمهیداتی فراهم آورد.

## ماتریس نقطه مرجع استراتژیک<sup>۱</sup>

برخی اندیشمندان معتقدند که نقاط مرجع با مبنای داخلی، خارجی و زمانی نباید به منزله انتخاب‌های صرفاً انحصاری در نظر گرفته شوند بلکه ترجیحاً به‌سان عناصر مجموعه‌ای چند بعدی در نظر گرفته شوند. از این‌رو آنها کاربرد یک ماتریس سه بعدی نقطه مرجع شامل گستره وسیعی از متغیرها را به‌سان یک ابزار پیشنهاد کردند که به وسیله آن مشخص می‌شود چگونه تصمیم‌گیرندگان سازمانی نقاط مرجع چندگانه را به‌طور همزمان در نظر می‌گیرند. آنها پیشنهاد کردند که تصمیم‌گیرندگان، موقعیت‌های خود را بر اساس معیارهای فرایند و نتیجه (یعنی بعد داخلی)، بر مبنای منابع گذشته، حال و آینده (یعنی بعد زمانی) و رقبا، مشتریان و ذینفعان (یعنی بعد خارجی) ارزیابی کنند. از این‌رو الگو برداری‌های خاص بر مبنای تعاملات این عوامل داخلی، خارجی و زمانی شکل می‌گیرند. فضای خلق شده از طریق این سه بُعد، ماتریس نقطه مرجع راهبردی است که فیگنباوم و همکارانش<sup>۲</sup>، پیشنهاد کردند و در شکل شماره ۳-۶ دیده می‌شود.

نمایش ۵-۶: ماتریس نقطه مرجع راهبردی



۱- برگرفته از مقاله: نقش نقاط مرجع استراتژیک در تبیین ماهیت و پیامدهای استراتژیک منابع انسانی، نوشته: دکتر سید محمد اعرابی و سعید

موسوی.

۲-Figenbaum et. al, ۱۹۹۶.



## فصل هشتم

# کاربرد نظریه نقاط مرجع استراتژیک<sup>۱</sup>: الگوی همه جانبه تدوین استراتژی های طراحی ساختار سازمان

نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی این امکان را می دهد که ضمن بهره مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده و با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوریکه کلیه گروه های ذی نفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر هدایت شوند. تئوری نقاط مرجع استراتژیک بیان می کند که با شناسایی نقاط مرجع استراتژیک سازمان که تأثیر عمده ای بر فعالیت ها و عملکرد سازمان دارند، می توان تصمیمات استراتژیک سازمانی را اتخاذ نمود. (بامبرگر و فیگن باوم ، ۱۹۹۶)

نقاط مرجع ، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیری ها و انتخاب ها در مقایسه با آن سنجیده می شود ( اسکافی ، ۱۳۸۴ ) و نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها ، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم شان استفاده می کنند (بامبرگر و فیگن باوم ، ۱۹۹۶) .

سازمان ، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا انجام اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می نماید (فیگن باوم و هارت ، ۱۹۹۶) . به عبارت دیگر ، نقاط مرجع استراتژیک ، نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم های سازمان ، خود را با آن هماهنگ نمایند یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید (اعرابی ، ۱۳۸۴) .

بر خلاف هدف ها و نقاط ارجاع عملیاتی، نقاط مرجع استراتژیک شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک هستند زیرا آنها برای ایجاد شایستگی های اساسی در سطح سیستم یا سازمان به منظور کمک به شرکت در دست یابی به یک

---

<sup>۱</sup> Strategic Reference Points (SRP's) Theory

مزیت رقابتی پایدار به کار می روند ( واتسون ۱۹۹۳ ). نقاط مرجع استراتژیک به سازمان ها نشان می دهند که در هر عنصر یا سیستم سازمانی چه استراتژی ها و سیاست هایی انتخاب شود تا با استراتژی ها و سیاست های سایر عناصر سازمانی هماهنگی داشته باشند. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد اشتراک استراتژیک در جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می شود. ( فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۱۹ ).

صاحب نظران « نظریه نقاط مرجع استراتژیک » معتقدند که یکی از مسائل کلاسیک در حوزه مدیریت استراتژیک این بوده است که چگونه بین نیازهای خارجی (محیطی) و منابع داخلی (سازمانی) هماهنگی ایجاد و حفظ شود. چندلر ( ۱۹۶۲ ) با برقراری ارتباط بین ساختار و استراتژی این مساله را به زبان دیگری مطرح می کند. اندروز هم با مطرح کردن هماهنگی استراتژیک همین موضوع را عنوان نموده است. او معتقد است « کسانی که سیاست فرصت طلبانه را بدون داشتن شایستگی های لازم را در پیش می گیرند، در سرزمین افسانه ها سیر می کنند » ( اندروز، ۱۹۷۱ : ۱۷۰ ). همچنین هافر و شندل این هماهنگی استراتژیک را حول محور استراتژی معنادار دانسته و استراتژی را « هماهنگی ای که سازمان بین منابع داخلی خود و مهارت هایش ( یعنی همان شایستگی های سازمان ) از یک سو و فرصت و مخاطره های محیط خارجی از سوی دیگر برقرار می کند » تعریف می نمایند ( هافر و شندل، ۱۹۷۸ : ۱۲ ). از آنجا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی توان شرایط آینده را پیش بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی ای داخلی و ایجاد قابلیت های جدید در طول زمان می باشد ( گالبرایت و کازانجیان ۱۹۸۶؛ پراهلاد و همل ۱۹۹۰؛ بارنی، ۱۹۹۱ ). ایتامی نیز در سال ۱۹۸۷ این موضوع را به خوبی تحت عنوان " هماهنگی پویا " مورد بررسی قرار داده و نقش مدیریت را در دنیای امروز، هم ایجاد و هم رفع این هماهنگی دانسته است. مدیریت باید به سختی تلاش کند تا بین استراتژی ها، سیستم ها و فرایندها ارتباط برقرار کند تا موجب بهبود عملکرد سازمان شود. از سوی دیگر سازمان باید مستمراً تغییر کند تا به قابلیت های جدیدتری دست یابد و بتواند به سمت آینده جهت گیری نماید ( هارت، ۱۹۹۲ ). بنابراین هماهنگی استراتژیک مستلزم ایجاد قابلیت های پایدار در طول زمان برای کسب فرصت های بیرونی است ( فیگن بام و همکاران، ۱۹۹۶: ۲۱۹ ).

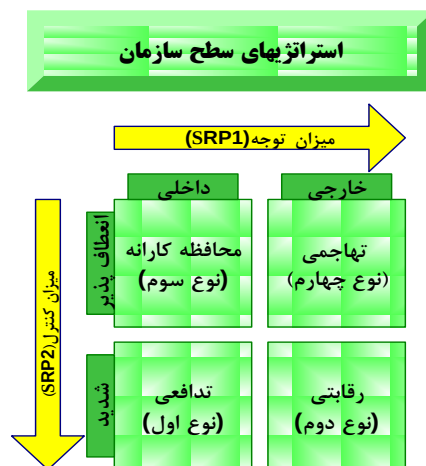
## فصل نهم

### گونه شناسی استراتژی سطح سازمان بر اساس تئوری نقاط مرجع

#### استراتژیک

دیوید (۲۰۰۱) چهار گونه استراتژی را مطابق با استراتژی های سطح سازمان برشمرده است که آنها عبارتند از : استراتژی های تهاجمی<sup>۱</sup>، محافظه کارانه<sup>۲</sup>، تدافعی<sup>۳</sup> و رقابتی<sup>۴</sup>. برای گونه شناسی استراتژی های سطح سازمان می بایست آنها را در یک ماتریس دو در دو جانمایی نمود. محوره های این ماتریس نشان دهنده دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) می باشد. برای تعیین وضعیت کلی سازمان (از نظر استراتژیک) این چهار عامل دارای بالاترین اهمیت می باشند (دیوید، ۲۰۰۰). این موضوع را می توان به خوبی در نمایش شماره ۱۷ مشاهده نمود.

نمایش ۱۷: گونه های استراتژی سطح سازمان بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک



<sup>۱</sup> Aggressive  
<sup>۲</sup> Conservative  
<sup>۳</sup> Defensive  
<sup>۴</sup> Competitive

## ۱- استراتژی تدافعی

در این استراتژی سازمان بخشی از فعالیت های خود را کنار می گذارد تا در شرایط موجود اثرات ضعف ها و تهدید ها را کاهش دهد.

## ۲- استراتژی رقابتی

استراتژی رقابتی به این معنی است که سازمان با حفظ فعالیت های خود به این فکر است تا تهدید های بیرونی را کاهش داده و اصولاً جایگاه خود را در محیط بهبود بخشد.

## ۳- استراتژی محافظه کارانه

در این استراتژی سازمان فعالیت های خود را نگهداری می کند اما همواره در تلاش است تا با استفاده از فرصت های محیطی از آنها حمایت نماید. با بکارگیری فرصت های محیطی ضعف های خود را برطرف نموده و بدین ترتیب به سمت چشم انداز حرکت کند.

## ۴- استراتژی تهاجمی

استراتژی تهاجمی به این معنی است که سازمان می بایست فعالیت های خود را نه تنها نگهدارد بلکه آنها را رشد دهد. بنابر این باید با استفاده از منابع جدید در تلاش باشد تا به فعالیت های خود در جهت تحقق چشم انداز تنوع بخشد.

## گونه های استراتژی سطح کسب و کار بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک

استراتژی سطح کسب و کار ۱ اشاره دارد به اینکه چگونه شرکت ها در یک صنعت یا بازار به رقابت می پردازند. (واکر و همکاران ۲۰۰۳ ، اولسون، اسلاتر و هولت ۲۰۰۵ ، هانگر و ویلن ۲۰۰۱ ، اسلاتر و اولسون ۲۰۰۱ ، واراداراجان و کلارک ۱۹۹۴) دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژی های کسب و کار (همبریک ۲۰۰۳) عبارتند از گونه شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر برخ تمایل به تغییر محصول- بازار و گونه شناسی پورتر که تمرکز دارد بر مشتریان و رقبا.

نمایش ۸-۲: گونه های استراتژی سطح کسب و کار بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک

|       |                  |        |
|-------|------------------|--------|
| خارجی | کانون توجه       | داخلی  |
| طبیعی | سازمان           | عقلایی |
| ذهنی  | پیش فرضهای فلسفی | عینی   |

|        |         |       |             |                          |                                 |
|--------|---------|-------|-------------|--------------------------|---------------------------------|
| بنیادی | تغییرات | باز   | انعطاف پذیر | (۴)<br>استراتژی تحلیل گر | (۳)<br>استراتژی مدافع تمایز طلب |
|        |         |       |             | (۲)<br>استراتژی فرصت جو  | (۱)<br>استراتژی مدافع کم هزینه  |
| تدریجی | بسته    | سیستم | شدید        |                          |                                 |

**فرصت جویان:** این کسب و کارها غالباً اولین وارد شونده به بازار همراه با محصول جدید و خدمت نو می باشند. آنها در وارد شدن به بخش هایی از بازار جدید که در آنجا یک فرصت ظاهر شده است درنگ نمی کنند. این کسب و کارها بر عرضه محصولاتی که سطح عملکرد را بهبود می بخشد تمرکز می کنند. محور کار آنها عرضه نوآورانه ترین محصول است در صورتی که بر مبنای عملکرد مکفی یا کاهش هزینه باشد. از آنجا که این کسب و کارها می خواهند اولین وارد شونده در بازار باشند همواره به محیط خارج توجه داشته و به دنبال نیازهای تأمین نشده مشتریان، تغییرات به وجود آمده در سلیقه ها و علایق آنها و فرصت های به وجود آمده در بازار هستند و قبل از وارد شدن سایر رقبا بر نیروهای بازار کنترل شدیدی می توانند داشته باشند. آنها همواره به نیازهای نو، بازارهای جدید و مشتریان جدید توجه دارند.

**تحلیل گران :** این کسب و کارها به ندرت به عنوان اولین وارد شوندگان با محصولات یا خدمات جدید در بخش

های پدیدار شده بازار هستند. آنها فعالیت های بازار را تحت پوشش دائم قرار می دهند و به عنوان پیروان با استراتژی هدف گیری بهتر، مزایای بیشتر برای مشتریان و یا هزینه های کل پایین تر وارد بازار می شوند. تحلیل گران موفقیت های رقبا را دیگر در بازار را الگو قرار می دهند و خودشان را برای رسیدن به آن موفقیت ها مجهز می کنند.

**مدافعان تمایز طلب :** این کسب و کارها تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً ثابت را از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول- بازار خود نگهداری نمایند. آنها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند. در عوض، بر عرضه محصول یا خدمت با کیفیت برتر تمرکز می کنند. قیمت های آنها نوعاً بالاتر از میانگین صنعت می باشد. آنها همواره توجه به داخل قلمروهای انتخاب شده دارند و سعی می کنند با کیفیت برتر آن را حفظ کنند.

**مدافعان کم هزینه :** این کسب و کارها تلاش می کنند تا یک قلمرو نسبتاً با ثبات از طریق محافظت شدید از موقعیت محصول- بازار خود نگهداری نمایند. آنها به ندرت در عرضه محصول یا خدمت جدید پیش قدم هستند. در عوض، بر کارایی تولید محصول تا آنجایی که امکان دارد متمرکزند. آنها بر افزایش سهم بازار در بازارهای فعلی از طریق عرضه محصولاتی با بهترین قیمت ها (پایین ترین قیمت ها) تمرکز دارند. مدافعان کم هزینه برای کاهش هزینه های تولید، بیش ترین کنترل را بر فرآیندهای سازمانی اتخاذ می نماید.

## فصل دهم

# گونه شناسی الگوهای برنامه ریزی استراتژیک بر اساس نقاط مرجع استراتژیک

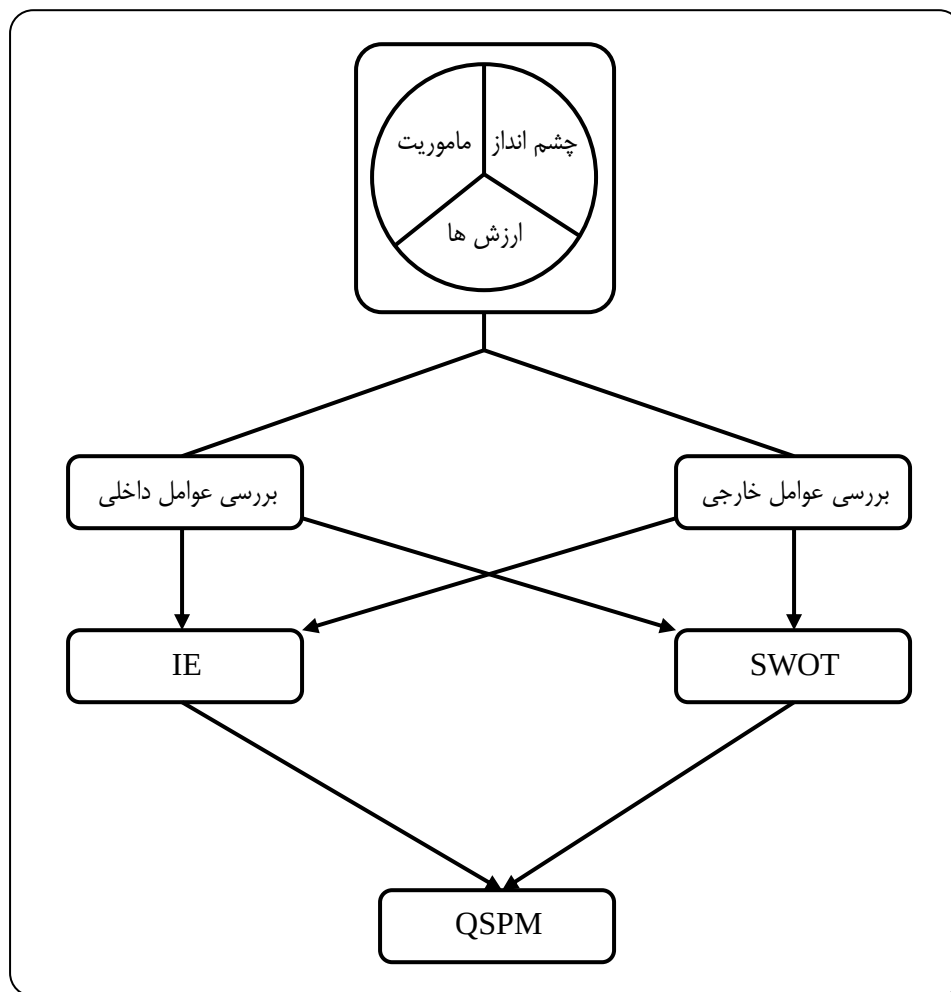
### مقدمه

در این فصل قصد ما این است که ابتدا الگوها یا راهکارهای تدوین یا برنامه ریزی استراتژیک را تشریح کرده و سپس با جانمایی آنها در قالب تئوری نقاط مرجع استراتژیک (SRP's) به یک چارچوب سودمند و جامع دست یابیم. بدین ترتیب می توانیم خود را از سردرگمی در بین الگوهای تدوین استراتژی نجات دهیم و بهترین و مناسب ترین الگو را برای تدوین استراتژی ها در سازمان های مختلف تشخیص دهیم.

### راهکار اول: الگوی جامع برنامه ریزی استراتژیک

می توان الگوهای ارائه شده توسط دیوید و هانگر و ویلن را در قالب یک الگوی جامع برنامه ریزی استراتژیک ارائه داد. در این الگو مرحله اول تعیین چشم انداز، مأموریت و ارزش های سازمان است. سپس نوبت به بررسی عوامل خارجی و عوامل داخلی می رسد. از دل این بررسی ها فرصت ها و تهدید های محیطی و نقاط قوت و ضعف درونی حاصل می شوند. در مرحله بعد با تطبیق و هماهنگی عوامل بیرونی و درونی می توان ماتریس سوات یا SWOT و ماتریس داخلی- خارجی یا IE را به دست آورد. با استفاده از ماتریس SWOT استراتژی های ممکن را شناسایی می کنیم و با استفاده از ماتریس IE موقعیت استراتژیک سازمان تشخیص می دهیم. با تطبیق این دو ماتریس استراتژی هایی که باید مدنظر قرار گیرند و اولویت بندی شوند شناسایی می شوند.

در نهایت با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یا QSPM می توان اولویت استراتژی های را نسبت به هم تعیین کرد و استراتژی یا استراتژی های برتر را شناسایی نمود. این الگوی جامع در شکل زیر به نمایش در آمده است ( اعرابی، ۱۳۸۷).



شکل ۴: الگوی جامع برنامه ریزی استراتژیک

### راهکار دوم: الگوی عقلایی (Rational)

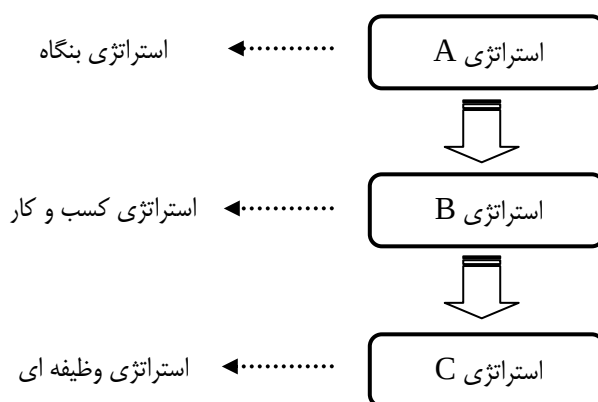
در الگوی سلسله مراتبی یا عقلایی، ابتدا استراتژی های بالادستی تعیین می شوند، سپس استراتژی های پایین دستی تدوین می گردند. این الگو گام به گام و مرحله ای می باشد.

این الگو مزایا و معایبی دارد. مشکل عمده این الگو این است که تا استراتژی های بالادستی را نداشته باشیم نمی توانیم استراتژی های پایین دستی را تعیین کنیم. به عبارت دیگر باید حتماً استراتژی بنگاه یا استراتژی کسب و کار را داشته باشیم تا بتوانیم استراتژی های وظیفه ای را تعیین کنیم. مشکل دوم الگوی عقلایی این است که اگر حتی استراتژی های بالادستی را نداشته باشیم، اما این استراتژی ها نادرست باشند، استراتژی های پایین دستی هم به تبع آنها



نادرست تدوین می شوند. ایراد سوم این الگو این است که فقط هماهنگی های عمودی را انجام می دهد و نمی توان بر اساس آنها به هماهنگی افقی دست پیدا کنیم و در نهایت به عنوان ایراد چهارم باید گفت که الگوهای عقلایی واقعاً در عمل اتفاق نمی افتند. این امر هم به سه دلیل یا محدودیت اتفاق می افتد. محدودیت عقلی بشر، محدودیت زمان و محدودیت هزینه.

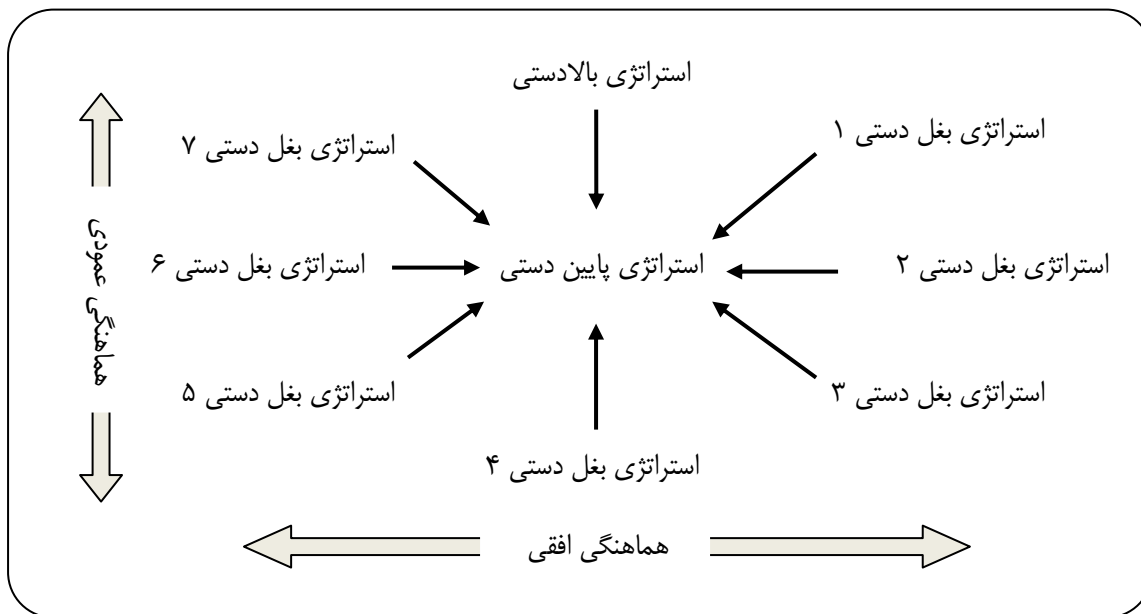
اما این الگو دارای مزایایی نیز است. الگوی عقلایی ما را از هرج و مرج نجات می دهد و اینکه در نهایت یک چارچوبی پیش روی تدوین کنندگان استراتژی قرار می دهد و آنها را از سردرگمی نجات می دهد. همچنین مزیت دیگر این الگو، سرعت بالای آن است (اعرابی، ۱۳۸۷). می توان این الگو را در شکل ۵ زیر مشاهده کرد.



شکل ۵: الگوی عقلایی یا سلسله مراتبی

### راهکار سوم: الگوی طبیعی (Natural)

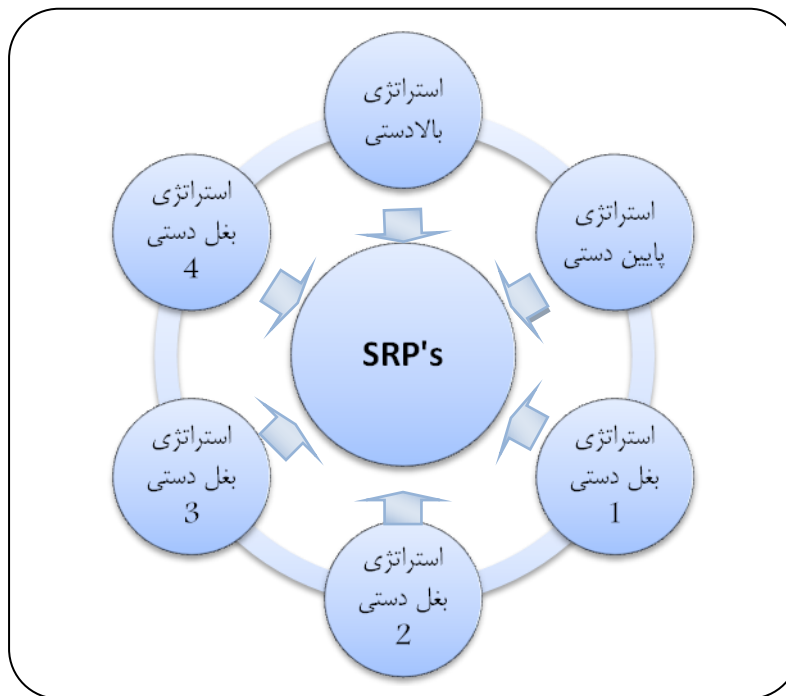
در این الگو ابتدا استراتژی بالادستی تعیین ، سپس استراتژی پایین دستی موردنظر تدوین می گردد و در ادامه استراتژی های بغل دستی تدوین می گردند و با استراتژی موردنظر هماهنگ می شوند. به عبارت دیگر ابتدا استراتژی بنگاه یا شرکت تدوین شده و سپس استراتژی وظیفه ای مورد نظر تدوین می گردد و در نهایت استراتژی های وظیفه ای دیگر مانند بازاریابی، تولید، مالی، منابع انسانی و سایر استراتژی های وظیفه ای تدوین می شوند. در عین حال نیز باید این استراتژی ها را با هم هماهنگ کرد. مزیت این روش نسبت به روش قبلی این است که در این الگو، هم هماهنگی عمودی حاصل می شود و هم هماهنگی افقی. در ضمن درجه دقت استراتژی های نیز بالا می رود اما در عین حال، بر میزان پیچیدگی مدل و تدوین استراتژی ها، افزوده می شود. این الگو را می توان در شکل ۶ مشاهده کرد.



شکل ۶: الگوی طبیعی برنامه ریزی استراتژیک

#### راهکار چهارم: الگوی نقاط مرجع استراتژیک و هماهنگی

در این الگو ابتدا یک نقطه مرجع بالاتر از سطح استراتژیک در نظر گرفته و سایر استراتژی ها را بر اساس آن تدوین و هماهنگ می کنیم. در این الگو تمام استراتژی های بالادستی، پایین دستی و بغل دستی در یک سطح در نظر گرفته شده و با نقطه مرجع تعیین شده، هماهنگ می شوند. نمایش این الگو در شکل ۷ آمده است.



شکل ۷: الگوی SRP's در هماهنگی

### جانمایی الگوهای برنامه ریزی استراتژیک بر اساس ماتریس نقاط مرجع استراتژیک

در مدل استراتژیک، دو شاخص یا نقطه مرجع استراتژیک یعنی چگونگی کنترل و میزان توجه به داخل یا خارج، ساختارهای نظری چهار گونه ای به وجود خواهند آورد که می توان بر مبنای آنها چهار الگوی برنامه ریزی استراتژیک را که در صفحات گذشته تشریح شدند، به نحوی جانمایی نمود تا با دیگر گونه های موضوعات استراتژیک، قابل بررسی و هماهنگی باشند. در شکل زیر این مطلب به خوبی نشان داده شده است.

|       |                  |        |
|-------|------------------|--------|
| خارجی | کانون توجه       | داخلی  |
| طبیعی | سازمان           | عقلایی |
| ذهنی  | پیش فرضهای فلسفی | عینی   |

|             |       |      |         |         |         |                      |              |
|-------------|-------|------|---------|---------|---------|----------------------|--------------|
| انعطاف پذیر | کنترل | شدید | بنیادی  | تغییرات | ندریجه  | الگوی SRP در هماهنگی | الگوی جامع   |
| باز         | سیستم | بسته | تغییرات | تغییرات | تغییرات | الگوی طبیعی          | الگوی عقلایی |

شکل ۸: الگوهای برنامه ریزی استراتژیک بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک

## فصل دهم

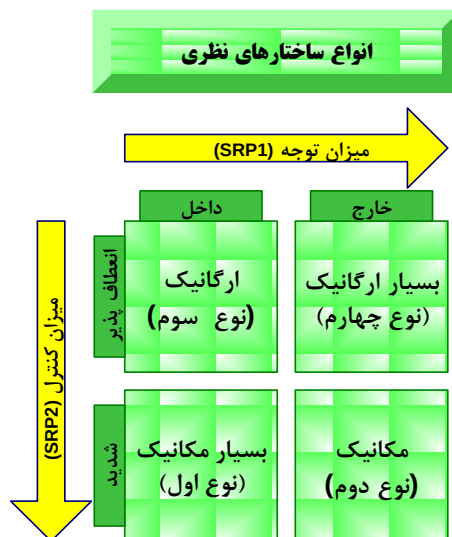
### گونه شناسی ساختارهای نظری سازمان در الگوی همه جانبه (بر مبنای نقاط مرجع

#### استراتژیک SRP's)

ساختار سازمانی، راه یا شیوه‌ای است که بوسیله آن فعالیت‌های سازمانی تقسیم، سازماندهی و هماهنگ می‌شوند. سازمان‌ها ساختارهایی را بوجود می‌آورند تا فعالیت‌های عوامل انجام کار را هماهنگ کرده و اعمال اعضاء را کنترل کنند. بطور کلی طرح‌های ساختاری را می‌توان به دو دسته نظری و عملی تقسیم کرد. طرح‌های نظری، کلی و انتزاعی بوده و به دو صورت ارگانیک و مکانیک تقسیم می‌شود (اعرابی، ۱۳۷۹). در واقع برنز و استاکر از آنها با عنوان سیستم‌های مکانیک و ارگانیک یاد می‌کنند (شفریتر و اوت، ۱۳۸۱).

نمایش ۱۸ گونه‌یابی ساختارهای نظری بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک و با توجه به دو شاخص یا نقطه عطف استراتژیک «میزان توجه (SRP۱)» و «میزان کنترل (SRP۲)» را نشان می‌دهد. بر این اساس و مطابق با آنچه شرح آن داده شد، ساختارهای چهار گانه‌ای بوجود خواهد آمد که می‌توان بر مبنای آنها چهار گونه ساختار نظری را در سطح استراتژیک مشخص نمود تا به گونه‌ای دیگر موضوعات استراتژیک قابل مقایسه باشند.

نمایش ۱۸: جانمایی ساختارهای نظری بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک



### ۱- ساختار بسیار مکانیک

نوعی از ساختار سازمانی که کاملاً فرایندها را مد نظر دارد و درواقع کنترل شدید وجود دارد یعنی میزان کنترل بر امور اجرایی بالابوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می گیرد. حیطه کنترل کم و ارتباط با محیط وجود ندارد.

### ۲- ساختار مکانیکی

نوعی از ساختار سازمانی که کاملاً فرایندها را مد نظر دارد و درواقع کنترل شدید وجود دارد یعنی میزان کنترل بر امور اجرایی بالابوده و تفویض اختیار به ندرت صورت می گیرد اما از لحاظ نگاه به رقبا و تنظیم فعالیت های خود نگاه به بیرون دارد.

### ۳- ساختار ارگانیکی

نوعی از ساختار سازمانی که به سازمان به عنوان موجود زنده نگاه می کند. اعضای اصلی سازمان کارکنان بوده و پس از طی مراحل رشد سازمان از مرحله مکانیستیک امور تصمیم گیری از طریق کارکنان به صورت گروهها یا کمیته های حل مساله صورت می گیرد.

#### ۴- ساختار بسیار ارگانیکی

در این ساختار تکامل سازمان به اوج خود رسیده و قادر است با تغییرات واقعی و مستمر محیط ملی و بین المللی خود را وفق دهد. جذب منافع به جای از داخل با اتکا به خارج انجام می شود.

## فصل یازدهم

### گونه شناسی ساختارهای عملی سازمان در الگوی همه جانبه (بر مبنای نقاط

#### مرجع استراتژیک (SRP's)

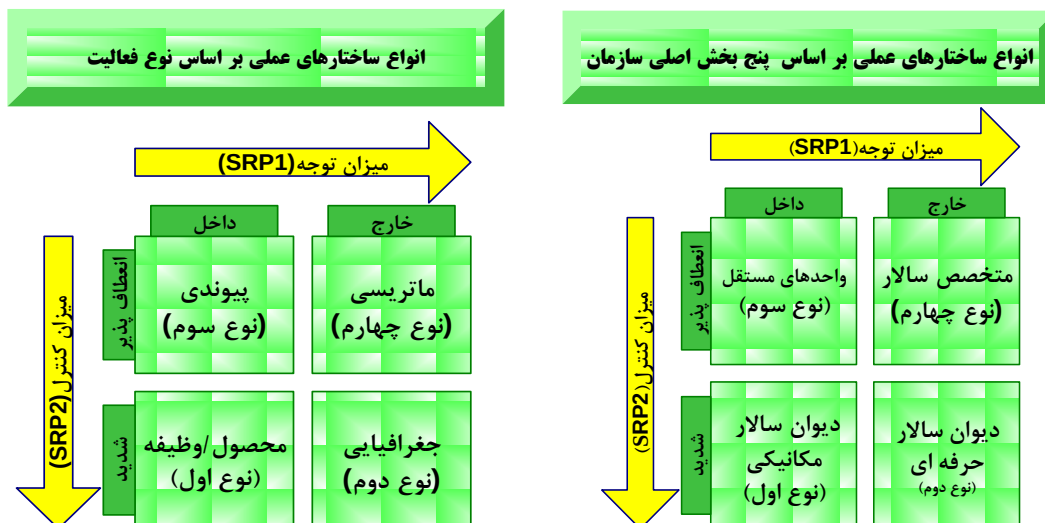
ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی، ساختارهایی هستند که ساختارهایی جزئی و عملی تر را در بر می گیرند. ساختارهای عملی را می توان به دو دسته تقسیم نمود:

✓ انواع ساختارهای عملی بر اساس گروه بندی فعالیت های سازمان

✓ انواع ساختارهای عملی بر اساس بخش های پنج گانه سازمان (میتزبرگ)

ساختارهای عملی بطور کامل در قسمت های قبل توضیح داده شد، در اینجا با استفاده از مدل دفت و کمک گیری از چارچوب نقاط مرجع استراتژیک هال، ساختارهای عملی بر اساس بخش های پنج گانه سازمان و گروه بندی فعالیت های سازمان را به چهار دسته تقسیم می نمایم:

نمایش ۱۹: جانمایی ساختارهای عملی بر اساس تئوری نقاط مرجع استراتژیک



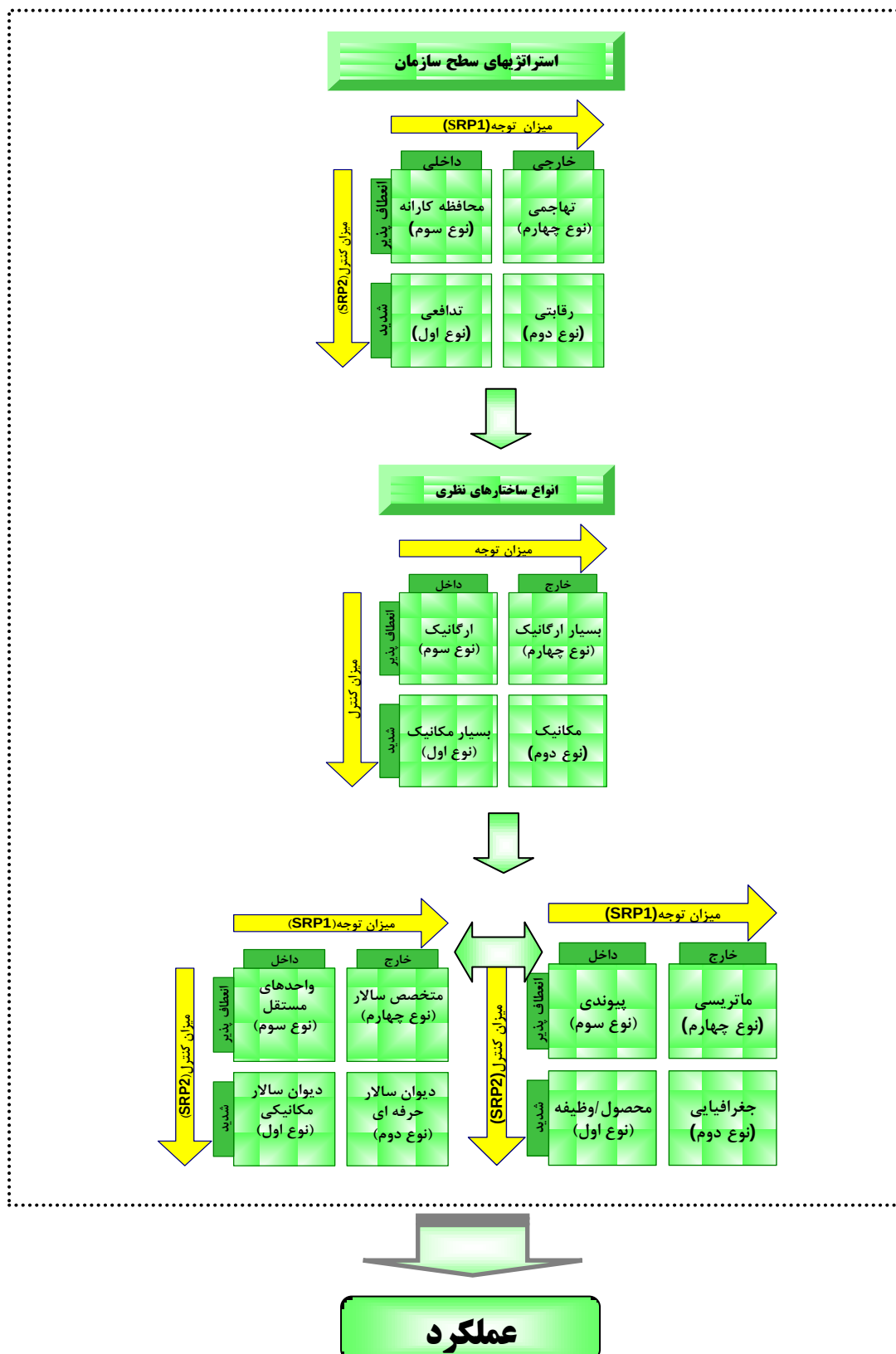


## فصل دوازدهم

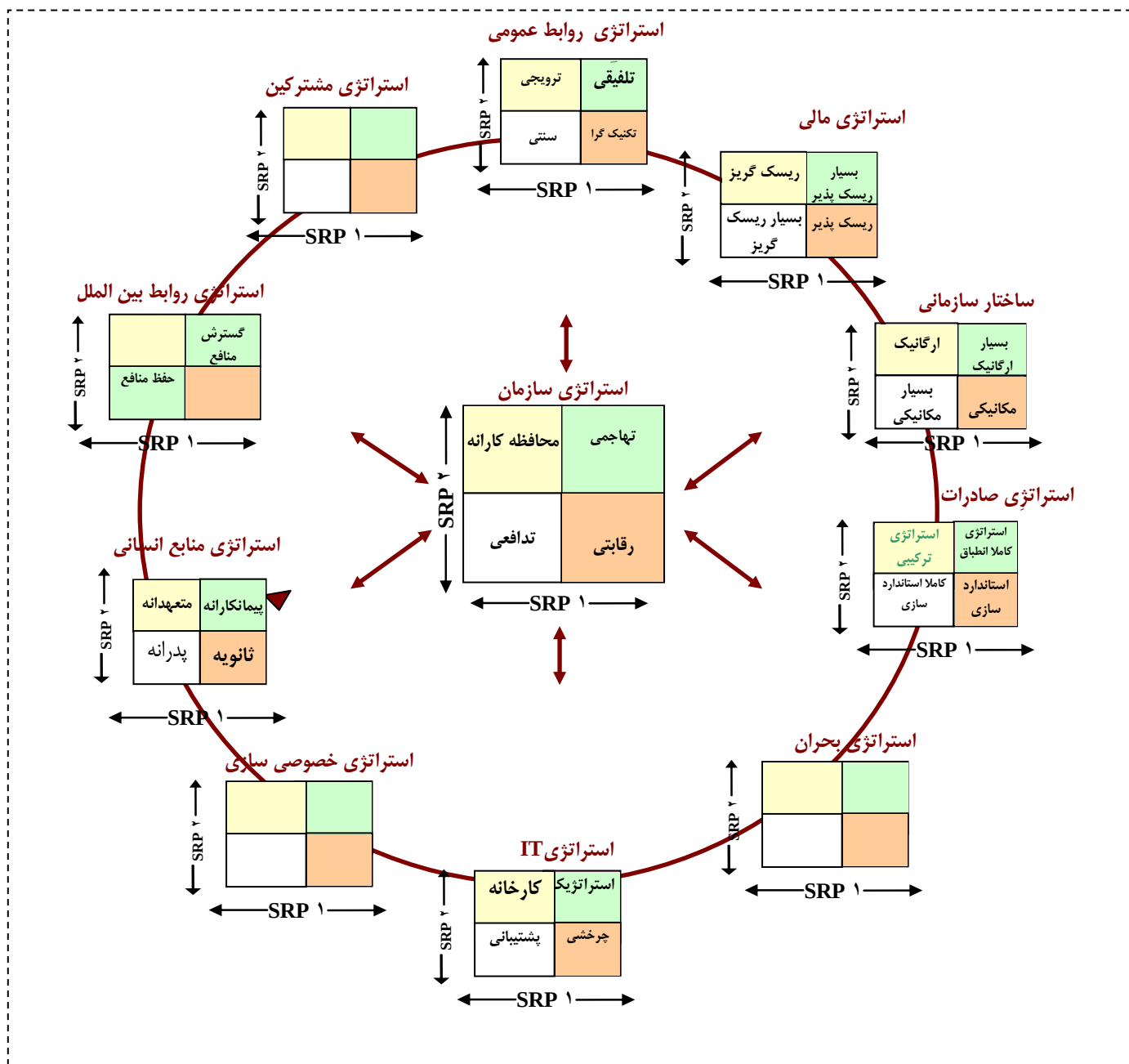
### هماهنگی بیرونی استراتژی ساختار با سایر استراتژی‌ها

سازمان‌ها، پیش از هر چیز و همواره، سیستم‌هایی هستند مرکب از عناصری که هر یک از این عناصر بر دیگری اثر می‌گذارد و از آن اثر می‌پذیرد. استفاده از الگوی یکپارچه، ترکیبی یا همه جانبه که ضمن در نظر گرفتن عناصر و عوامل متعدد، به رابطه بین آنها نیز توجه کرده است. در شکل ذیل هماهنگی کامل بین استراتژی ساختار و دیگر استراتژی‌های سازمان نمودار داده شده است.

نمایش ۲۰: هماهنگی میان استراتژی های سطح سازمان با ساختارهای نظری و عملی



نمایش ۲۱: انواع استراتژی عناصر سازمان و هماهنگی بین آنها براساس نقاط مرجع استراتژیک

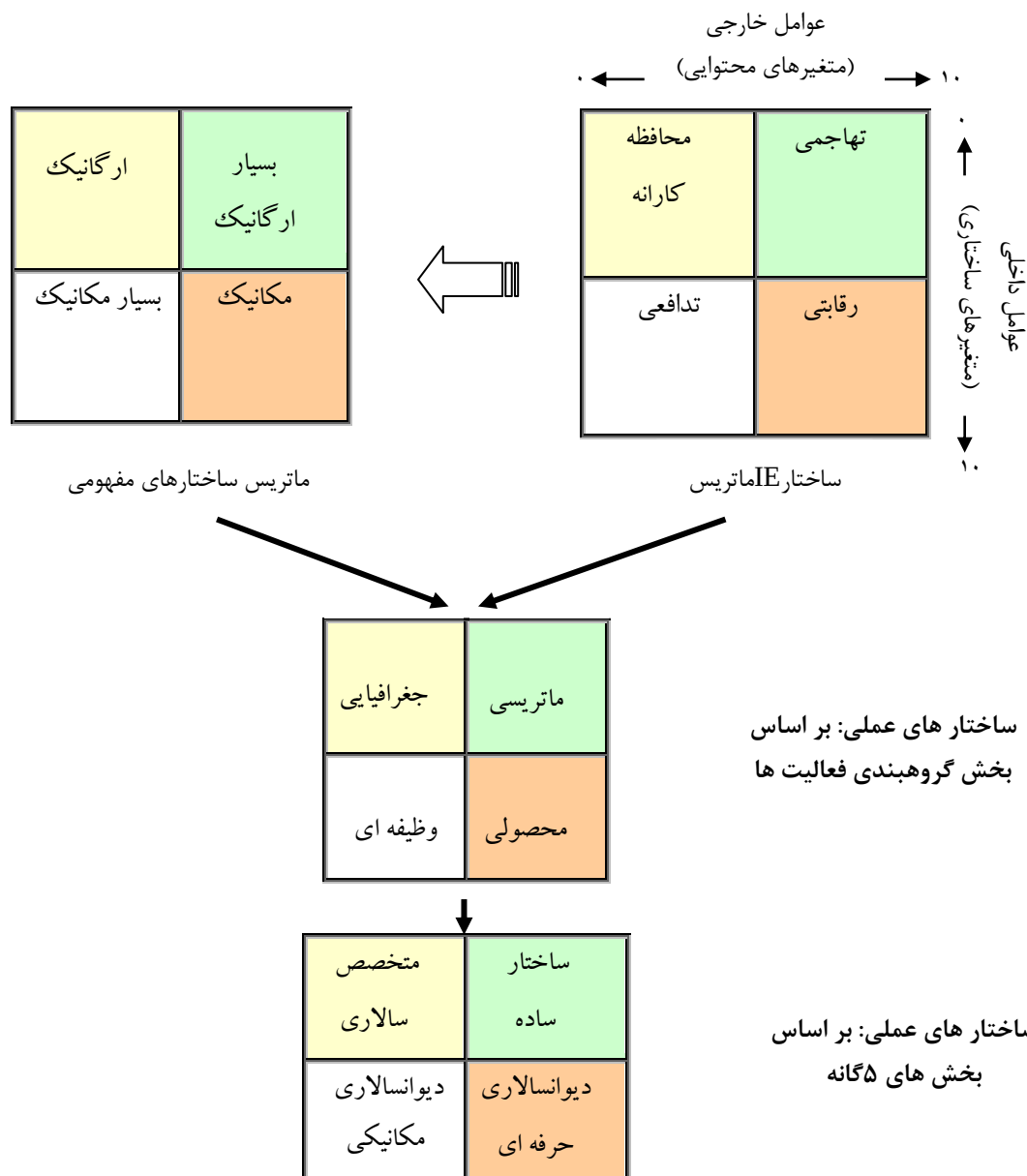


## فصل سیزدهم

### طراحی ساختار بر اساس استراتژی ساختار

در این مرحله پس از بررسی متغیرهای محتوایی و ساختاری و همچنین تاثیر متغیرهای محتوایی بر متغیرهای ساختاری، آنها را با هم تطبیق داده و جایگاه ساختاری وزارت نیرو را تعیین می کنیم. به این ترتیب می توان ماتریسی داخلی- خارجی ساختار (IE ساختار) را تهیه کرد. سپس ماتریسی داخلی خارجی ساختار را با استراتژی های ساختار یعنی استراتژی های بسیار ارگانیک، ارگانیک، مکانیک و بسیار مکانیک تطبیق می دهیم تا ساختار مورد نظر حاصل شود.

در مرحله بعد بر اساس جایگاه و موقعیت ساختاری تعیین شده می توان ساختارهای عملی بر اساس بخش های ۵ گانه و بر اساس گروه بندی فعالیت ها را تعیین نمود. مراحل مذکور را می توان در شکل زیر مشاهده کرد.



## منابع و مأخذ

### الف - منابع فارسی

۱. اعرابی، سید محمد (۱۳۷۱). هماهنگی معیار صحت، فصلنامه مطالعات مدیریت، نشریه دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی؛ دوره دوم، پاییز و زمستان ۱۳۷۱، شماره ۸۷.
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۷۹). طراحی ساختار سازمانی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۳. دفت، ریچارد ال. (۱۳۷۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه اعرابی و پارسایان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول.
۴. دیوید، فرد آر (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک، ترجمه ه اعرابی و پارسایان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
۵. رابینز، استیفن پی. (۱۳۷۹). تئوری سازمان: ساختار، طراحی و کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فر، تهران: انتشارات صفار، چاپ سوم.
۶. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی در اندیشه نظریه پردازان، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.
۷. شفریتز، جی ام.؛ استیون اوت، جی. (۱۳۸۱). تئوری های سازمان: اسطوره ها، ترجمه علی پارسایان، تهران: انتشارات ترمه، چاپ اول.

### ب - منابع انگلیسی

۱. Andrews, K. (۱۹۷۱). The Concept of Strategy; Irwin: Home Wood, IL.
۲. Bamberger, Peter & Figenbaum, Avi (۱۹۹۶). The Role of Strategic Reference Points in Explaining the Nature and Consequences of Human Resource Strategy, Academy of Management Review, V(۲۱); No(۴);
۳. Barney, J. (۱۹۹۱). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, V(۷), pp. ۹۹-۱۲۰.
۴. Bartlett, Christopher A. Bartlett and Ghoshal, Sumantra (۱۹۹۰). Matrix Management: Note a Structure, a Frame of Mind, Harvard Business Review, ۱۳۸-۴۵.
۵. Chandler, A. (۱۹۶۲). Strategy & Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise; Cambridge, MA: MIT Press.
۶. Chandler, A.D. (۱۹۷۷). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business, Cambridge, Mass. Harvard University Press.
۷. Child, John (۱۹۸۴). Organization, New York: Harper & Row.
۸. Drucker, F. Peter (۱۹۷۴). Management: Tasks, Responsibilities, Practices; New York: Harper & Row, pp. ۵۲۳-۲۴.
۹. Galbraith, J. & Kazanjian, R. (۱۹۸۶). Strategy Implementation, West Publishing, St. Paul, MN.

١٠. Hall , R.H. (٢٠٠١). Organization: Structures , Processes & Outcomes , New Jersey : Prentice-Hall Inc. ٨th ed.
١١. Hart, S. (١٩٩٢). An Integrative Framework for Strategy making Process, Academic of Management Review, V.(١٧).
١٢. Litwak, Eugene (١٩٦١). Models of Organizatins Which Permit Conflict. American Juornal of sociology, ٧٦, ١٧٧-٨٤.
١٣. Mintzberg, H.(١٩٧٩). Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, Nj: Prentic-Hall.
١٤. Ranson, Stewart; Bob Hinings and Rayster Greenwood (١٩٨٠). The Structuring of Organizational Structures, Administrative Science Quartely, ٢٥, ١-١٧
١٥. Ranson, Stewart; Bob Hinings and Rayster Greenwood (١٩٨٠). The Structuring of Organizational Structures, Administrative Science Quartely, ٢٥, ١-١٧; Hugh Willmott, The Structuring of Organizational Structure: A Note (١٩٨١); Administrative Science Quarterly ٢٦, ٤٧٠-٧٤.
١٦. Robins S.P. (١٩٩٠) Organization Theory: Structure, Design and Application, ٣rd ed., Prentic-Hall, pp.٨١-١١٩.
١٧. Watson, G.H. (١٩٩٣). Strategic Benchmarking, New York, Wiley.